



# INFORME FINAL

Diciembre 2017

Evaluación de Satisfacción y de  
Entrega Estandarizada de  
Servicios

**INSTITUCIÓN EJECUTORA**

ARSchile Spa.



## Ficha Técnica

**Título de la Asistencia Técnica:**

Evaluación de Satisfacción y de Entrega Estandarizada de Servicios OMIL

**Palabras Clave:**

Capital Humano, Intermediación Laboral, Gestión Municipal, Procesos

**Tipo de Asistencia Técnica:**

Evaluación de Procesos

**Período de ejecución:**

Agosto – Diciembre 2017

**Contraparte Técnica SENCE:**

Andrea Quezada Scrivanti (Unidad de Estudios)

Sebastian Cortés (Unidad de Estudios)

César Andrades Gutierrez (Unidad de Intermediación Laboral)

Paula Troncoso (Unidad de Intermediación Laboral)

**Equipo de Trabajo ARSChile:**

José Ignacio Porras (Coordinador)

Dominique Keim

Marcelo Astorga

Nicolas Urrea

Marta Aguiló

Constanza Robles

## Índice

<b>Capítulo 1 Introducción a la evaluación.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes. ....	5
1.2 Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo .....	6
1.3 Objetivos y Diseño Metodológico .....	9
<b>COMPONENTE 1- EVALUACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2 Infraestructura y organización del espacio físico.....</b>	<b>15</b>
2.1 Accesibilidad a la OML.....	164
2.2 Señalética.....	218
2.3 Espacio e Infraestructura .....	262
2.4 A modo de conclusión.....	30
<b>Capítulo 3 Recepción del usuario.....</b>	<b>32</b>
3.1 Atención recibida.....	36
3.2 Inscripción y Registro en BNE.....	38
3.3 Derivación extra OML .....	47
3.4 A modo de conclusión.....	47
<b>Capítulo 4 Habilitación e Intermediación Laboral .....</b>	<b>52</b>
4.1 Diagnóstico individual.....	36
4.2 Taller de Apresto.....	45
4.3 Gestión de capacitación.....	50
4.4 Gestión de vacantes.....	53
4.5 A modo de conclusión.....	57

<b>COMPONENTE 2 - PERCEPCIÓN Y EVALUACIÓN DE ACTORES.....</b>	<b>60</b>
<b>Capítulo 5 Valoración de las empresas sobre OMIL .....</b>	<b>61</b>
5.1 Vínculo OMIL - Empresas.....	61
5.2. Las OMIL en las estrategias de reclutamiento de personal.....	64
5.3 Procesos de coordinación y trabajo con las OMIL .....	66
5.4 OMIL y territorio.....	72
5.5 A modo de conclusión.....	73
<b>Capítulo 6 Relevancia estratégica OMIL en las municipalidades.....</b>	<b>75</b>
6.1 Percepción sobre mercado laboral comunal.....	75
6.2 Valoración sobre aporte OMIL.....	77
6.3 Funcionamiento de las OMIL.....	80
6.4 A modo de conclusión.....	85
<b>Capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>87</b>
7.1 Conclusiones .....	87
7.2 Recomendaciones.....	89

# Capítulo 1

## Introducción a la evaluación

*El objetivo de este primer capítulo es introducir los principales elementos que han guiado este estudio. Para ello, en primer lugar, se presentan algunos antecedentes generales sobre las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) y su participación en el sistema de intermediación laboral en Chile. El segundo apartado introduce el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo que sirve como referente para evaluar la estandarización de servicios en las OMIL. Por último, el tercer apartado detalla los principales aspectos metodológicos que orientaron la realización del estudio.*

### 1.1 Antecedentes.

El sistema público de intermediación laboral en Chile está a cargo de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), creadas el año 1977 por recomendación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Dependen administrativamente de las municipalidades y técnicamente del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

En cada municipalidad, según lo establecido en el artículo 73 de la ley 19.518, podrá funcionar una OMIL, que tendrá las siguientes funciones:

- a) Recibir las ofertas y solicitudes de capacitación y de trabajo de la comuna.
- b) Informar y orientar a los eventuales beneficiarios de programas de capacitación.
- c) Relacionar al oferente y solicitante de trabajo.
- d) Verificar los antecedentes laborales de los oferentes y demandantes, así como los requerimientos de los puestos de trabajo, conforme a normas técnicas impartidas por el SENCE.
- e) Entregar periódicamente al SENCE y a los servicios públicos que la demanden, la información recogida en su Oficina en cuanto a la oferta y demanda de trabajo y capacitación.
- f) Cumplir las funciones de orientación laboral, que el SENCE les indique.

En 2009 se implementó el Programa Fortalecimiento OMIL (FOMIL). Un plan de transferencia de recursos y orientaciones para el mejoramiento de la gestión de las OMIL, buscando ofrecer a las personas que buscan empleo, un servicio de información, orientación e intermediación de calidad.

A pesar de las notorias mejoras obtenidas desde el inicio del programa, son varios los desafíos que deben enfrentar las OMIL para instalar un servicio de eficaz y eficiente de intermediación laboral en Chile a nivel local. En este contexto, en el año 2013 se implementa el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo. Su objetivo es el mejoramiento de la calidad en el ámbito de la atención y los servicios otorgados a los usuarios, a través de una propuesta de estandarización de procesos orientados a las diferentes áreas de competencia de las OMIL.

## 1.2 Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo

Un proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en bienes o servicios. A su vez, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos que se interrelacionan en forma lógica. Es importante resaltar que sólo aquellas tareas o actividades que añadan valor al proceso de transformación del insumo tendrán sentido como parte del proceso. La determinación de las tareas que deben considerarse en función de su aporte al valor del bien o servicio final estará determinada, principalmente, por su calidad y su costo.

En el caso específico del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo, el diseño y la articulación de procesos se justifica en función de la provisión del servicio de intermediación laboral. Por tal cabe entender, en su comprensión más genérica, la actividad encaminada a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral. Una definición que debe ser superada al momento de abordar la problemática de colocación laboral en población en condiciones de vulnerabilidad. Es necesario una extensión desde un enfoque normativo en la que el resultado de la intermediación laboral no sólo mide su eficacia en función de la exclusiva inserción en el mercado laboral, sino en la inserción en condiciones de dignidad y estabilidad que se ajusten tanto los intereses y las capacidades de los trabajadores, como a la demanda de los empleadores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Un concepto que nos puede servir como orientación para identificar el resultado esperado de la intermediación laboral es el de “trabajo decente”. Un concepto que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) puede definirse como un trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para que manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

Un mapa de procesos es una mirada completa de un conjunto de procesos asociados a la provisión de un determinado bien o servicio. Su principal valor analítico es la posibilidad de concebir a este conjunto de procesos desde una visión sistémica orientada hacia la creación de valor. La capacidad existente de encadenamiento entre procesos resulta determinante para asegurar que se cumpla la creación de valor esperada y, por tanto, uno de los objetivos de cualquier evaluación de su diseño se orienta a identificar aquellos nudos críticos que obstaculizan este encadenamiento y los factores que lo provocan.

El mapa de procesos que estructura el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo se ha diseñado a partir del ordenamiento de los procesos de la OMIL desde un enfoque de cadena de valor. Una cadena cuyo punto de partida se inicia con la recepción del usuario/a y concluye con su colocación en un empleo de calidad. Entre ambas etapas se producen un conjunto de productos intermedios que valorizan o empoderan al trabajador como componente del mercado laboral.

Las cuatro etapas propuestas que se suceden hasta el cumplimiento del objetivo de la OMIL son las siguientes:

- a) **Recepción del usuario/a.** Los procesos que constituyen esta etapa están orientados a entregar a los usuarios, sean vecinos de la comuna u otras personas que lleguen a la OMIL, respuesta a sus demandas. Dentro de esta etapa se incluye la atención principal hacia la persona desempleada, procediendo a su identificación y registro en el BNE, el diagnóstico de su situación e información para la siguiente etapa. Una función secundaria de la OMIL aparece en la recepción y atención de usuarios con demandas compuestas en las que la inserción en el mercado laboral es una más de las problemáticas existentes y, en ocasiones, no la principal. En esos casos la OMIL aparece como una instancia primaria de derivación de las personas dentro de la estructura de los diferentes servicios de apoyo ofrecidos por el municipio o el conjunto de los servicios públicos.
- b) **Habilitación Laboral.** La segunda etapa de intervención de la OMIL tiene como finalidad la mejora de la empleabilidad de la persona. Esto se logra mediante el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales de los usuarios. Dicho potenciamiento comprende procesos destinados al diagnóstico mejoramiento de patrones conductuales de los usuarios, el desarrollo de habilidades específicas necesarios para la búsqueda de empleo (creación de currículos, desempeño en entrevistas laborales) y la articulación con instancias para el desarrollo de habilidades relacionadas al rubro o cargo potencial del trabajo. Dentro de

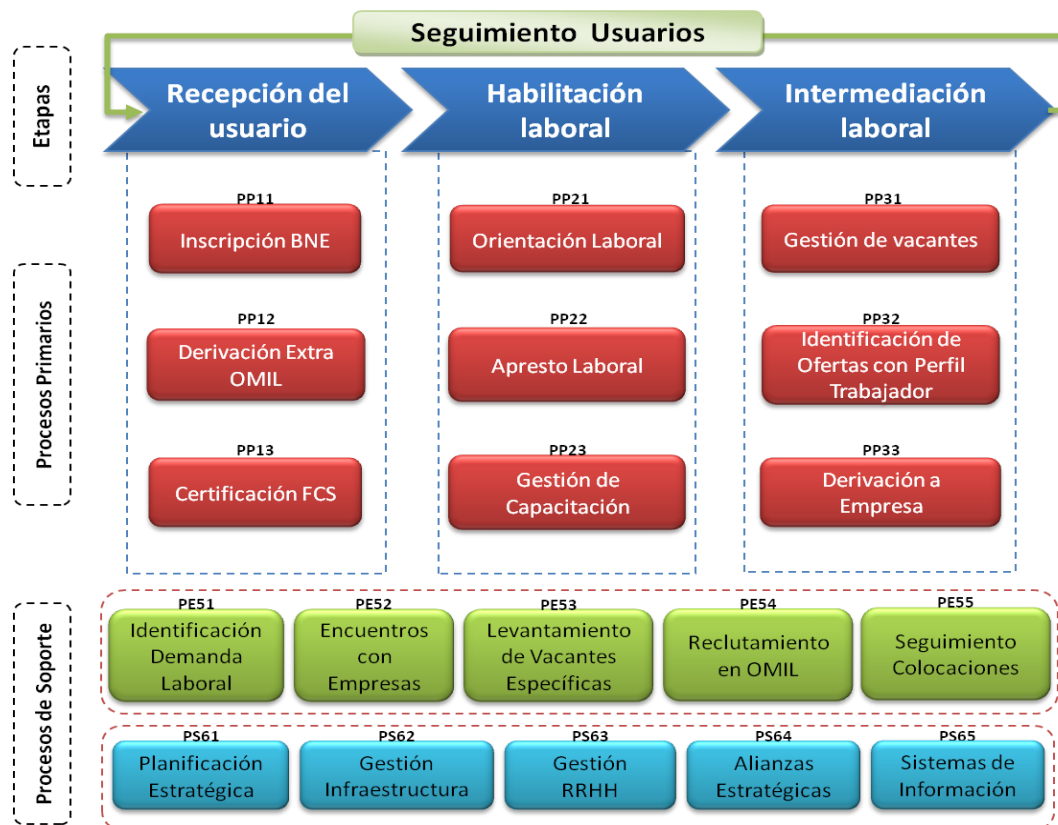
esta etapa debe considerarse tanto el levantamiento de las necesidades de capacitación de los usuarios como la gestión de los procesos de capacitación y su seguimiento.

- c) **Intermediación Laboral.** La tercera etapa se concentra propiamente en la intermediación laboral. Orientada a la generación de instancias efectivas de reclutamiento y selección, esta etapa comprende la búsqueda de ofertas específicas a partir del perfil del trabajador, asegurando la pertinencia de las mismas y la derivación hacia las instancias mencionadas.
- d) **Seguimiento.** Desde la perspectiva de la cadena de valor, esta cuarta etapa es la que asegura la sustentabilidad y calidad de la intervención llevada a cabo. Realizada en mayor o menor medida por las distintas oficinas entrevistadas, esta etapa busca conocer el impacto que tiene en la persona usuaria el conjunto de procesos en los que participa durante su paso por la OMIL.

Por otro lado, debe considerarse en este mapa de procesos la distinción entre los llamados procesos primarios y los procesos secundarios. Los primeros corresponden a todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un destinatario externo, mientras que los segundos son los que entregan el soporte para que los primeros puedan realizarse.



**Esquema n.1.1.** Mapa de proceso de las OMIL.



**Fuente:** SENCE (2013) Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo, Santiago.

### 1.3 Objetivos y Diseño Metodológico

El propósito de este apartado es presentar los objetivos de la evaluación circunscrito a este informe final y el diseño metodológico definido para lograr su cumplimiento. Un elemento destacable al respecto es el intento de poder obtener una mirada comprensiva de la problemática abordada a partir de la aplicación de una amplia variedad de técnicas para el levantamiento y procesamiento de datos.

### 1.3.1. Objetivos de la evaluación

El objetivo general de la evaluación ha sido:

*Evaluar los procesos desarrollados por las OMIL e indagar en el cumplimiento de éstos según lo establecido en el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo, aprobado por la Resolución Exenta N° 1562, de fecha 6 de abril de 2015, del SENCE.*

Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar la atención y los servicios brindados por los funcionarios de las OMIL a los usuarios.
2. Evaluar los espacios físicos de las OMIL basado en los estándares mínimos exigidos por SENCE en los convenios firmados.
3. Levantar, describir y evaluar los procedimientos que están llevando a cabo las OMIL al momento de atender a usuarios.
4. Identificar eventuales brechas entre lo establecido en el Manual de Procesos y lo realmente implementado en las OMIL.
5. Indagar en la valoración sobre las OMIL que tienen las empresas dentro de su estrategia de reclutamiento de personal.
6. Indagar en la relevancia estratégica que tienen las OMIL dentro de las Municipalidades a partir de las percepciones y opiniones de los alcaldes.
7. Desarrollar recomendaciones y propuestas para la mejora en la gestión y operación de las OMIL.

### 1.3.2. Diseño Metodológico.

El diseño metodológico que orientó el cumplimiento de estos objetivos se fundamenta en el método cualitativo. Un método que permite entregar una mirada comprensiva de las variables que inciden en la percepción y evaluación de los procesos y servicios prestados. En este caso por las OMIL. Específicamente una evaluación cualitativa intenta recuperar contextos y dimensiones humanas del servicio evaluado. El evaluador es el actor principal en la producción de los datos, a través de los cuales busca analizar, describir, enfatizar, mostrar patrones de conducta y significados de la población evaluada.

La evaluación cualitativa, desde esta perspectiva se orienta a rescatar los procesos que intervienen en el programa, y no solamente en reportar resultados. Para ello utiliza técnicas de recolección de datos más o menos estandarizados, con el uso de lenguaje cotidiano y enfoque inductivo. Para este estudio, las técnicas de producción de información evaluativa será la aplicación de la técnica del cliente incógnito y las entrevistas semi-estructuradas.

- *Técnica del Cliente Incógnito*

Esta técnica consta en un conjunto de herramientas de diagnóstico y estrategia que tienen como fin evaluar y medir la calidad en la venta, el trato y la atención al cliente que tienen un grupo determinado de trabajadores en la prestación de servicios a través de la simulación de su requerimiento por parte de un cliente incógnito. En el presente estudio se aplicaron 284 pautas de evaluación de la calidad del servicio prestada por los profesionales de la OMIL con convenio en 14 regiones de Chile<sup>2</sup>.

Con el fin de resguardar en anonimato de las fuentes de información, la referencia a los hallazgos levantados durante visitas específicas a OMIL serán referidas a partir de su localización en cualquiera de las cuatro macrozonas territoriales en las que puede agrupar las regiones de Chile.

---

<sup>2</sup> La única región no considerada en el estudio fue la región de Arica y Parinacota dado que en ella no se encuentran OMIL con convenio.

**Tabla n 1.1** Clasificación de regiones en Macrozonas

Macrozona	Regiones
<b>Norte</b>	Tarapacá Antofagasta Atacama Coquimbo
<b>Centro</b>	Valparaíso Metropolitana
<b>Centro Sur</b>	O'Higgins Maule Bío Bío
<b>Sur</b>	Araucanía Los Ríos Los Lagos Aysén Magallanes

La pauta de observación aplicada fue diseñada con el propósito de levantar información tanto sobre la aplicación de los procesos establecidos en el manual, como para explorar otro tipo de procesos o prácticas que se dan en cada OMIL para atender los requerimientos de sus usuarios. En concreto, las pautas permitieron calificar aspectos tales como la presencia de señalética o la inscripción en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) en función de una escala de logro objetivizable. Asimismo, valoraciones más subjetivas, como la amabilidad en la atención o la capacidad de empatía frente a un problema de derivación<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Con el propósito de poder asegurar la coherencia interna de la evaluación se establecieron, principalmente, dos mecanismos en el levantamiento y procesamiento de datos. Por un lado, en una etapa previa se capacitó a todo el equipo de evaluadores para aunar criterios. Por otro lado, y ya durante la etapa de terreno, cada una de las pautas fue supervisada por la coordinadora de terreno buscando la coherencia entre la calificación otorgada y la justificación descrita.

**Tabla n.1.2** Matriz para observación de clientes incógnitos<sup>4</sup>.

Dimensión	Variables
<b>Localización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación de la OMIL respecto al municipio.</li> <li>Accesos.</li> <li>Identificación de la oficina de la OMIL.</li> </ul>
<b>Espacios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpieza.</li> <li>Iluminación.</li> <li>Mobiliario.</li> <li>Espacios de acuerdo a lo que establece el manual.</li> </ul>
<b>Atención al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de espera.</li> <li>Amabilidad de atención.</li> <li>Conocimiento del funcionario de los procedimientos.</li> <li>Atención personalizada.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre funcionamiento de la BNE y claves de acceso.</li> <li>Registro de información laboral en la BNE.</li> <li>Atención del profesional psicosocial.</li> <li>Calidad de la entrevista realizada por el profesional psicosocial.</li> <li>Evaluación del taller de apresto laboral.</li> <li>Aplicación de procesos no contemplados en el manual.</li> </ul>

El diseño de la pauta estableció una escala de evaluación de 1 a 5.

**Tabla n.1.3** Rúbrica para evaluar la Pauta de observación de clientes incógnitos.

Puntaje	Descripción del logro
<b>Muy malo (1)</b>	El proceso o la situación cumple de muy mala forma con lo indicado en el Manual de Procesos. En el caso de las situaciones que solo son observables, la información que se debe desprender de ellas es confusa para el usuario o que se perciben como negativas para un lugar que atiende público. En el caso de las situaciones de interacción con el funcionario OMIL, el usuario no es atendido o es atendido con desidia por parte de funcionario, negándole información y el tránsito por cada uno de las etapas en la atención.
<b>Malo (2)</b>	El proceso o la situación cumple de mala forma según lo indicado en el Manual de Procesos. En el caso de las situaciones que solo son observables, la información que se debe desprender de ellas es escasa o errónea, generando confusión en el usuario. En el caso de las situaciones de interacción con el funcionario OMIL, el usuario fue atendido de forma extremadamente breve y sin una profundidad mínima en la entrega de información que permitirá que éste viera resultado su requerimiento o aclarada las dudas.
<b>Regular (3)</b>	El proceso o la situación cumple de forma regular con lo indicado en el Manual de Procesos. En el caso de las situaciones que solo son observables, la información que se debe desprender de ellas es básica y no del todo aclaratoria para el usuario. En el caso de las situaciones de interacción con el funcionario OMIL, el usuario fue atendido con información mínima y básica, la cual dejó dudas no resueltas.
<b>Bueno (4)</b>	El proceso o la situación cumple de buena forma según lo indicado en el Manual de Procesos. En el caso de las situaciones que solo son observables, la

<sup>4</sup> En los anexos del informe se encuentra disponible la pauta de observación completa.

	información que se debe desprender de ellas, debe ser clara y adecuada para el contexto. En el caso de las situaciones de interacción con el funcionario OMIL, el usuario debe ser provisto de información clara, según su perfil y el requerimiento presentado.
<b>Excelente (5)</b>	El proceso o la situación cumple de forma excelente con lo indicado en el Manual de Procesos. En el caso de las situaciones que solo son observables, la información que se debe desprender de ellas, debe ser clara y adecuada para el contexto, orientando y siendo un aporte para el usuario. En el caso de las situaciones de interacción con el funcionario OMIL, el usuario debe ser provisto de información clara, oportuna y relevante según su perfil y el requerimiento presentado, además de salvaguardarse que pueda transitar por cada uno de las etapas en la atención, no siendo excluido arbitrariamente de ninguna.

- *Entrevistas semi-estructuradas.*

La aplicación de entrevistas semi-estructuradas fue la principal técnica aplicada para levantar información complementaria a distintos tipos de actores involucrados con la OMIL. En concreto, se aplicaron 10 entrevistas semi-estructuradas a autoridades municipales, una de ellas a un alcalde y 9 a administradores municipales o cargos directivos que los subrogan al interior de los municipios para indagar sobre su nivel de conocimiento sobre diferentes aspectos relacionados con la OMIL y su mirada estratégica sobre su contribución a mejorar las condiciones de empleabilidad de la población de la comuna.

También se realizaron 25 entrevistas semi-estructuradas a empresas que se vinculen con las OMIL con el fin de rescatar la valoración de estas últimas hacia la OMIL en el contexto de reclutamiento de personal. Por último, se llevaron a cabo 4 entrevistas semi-estructuradas a encargados del programa FOMIL en SENCE, con el objetivo de evaluar el programa desde la perspectiva de las direcciones regionales y nivel central.

**Tabla n1.4** Tabla resumen de las entrevistas semi-estructuradas.

Actores	Cantidad
• Encargados Programa FOMIL	4
• Empresas	25
• Alcaldes o personas que lo subroguen	10
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

# Componente n.1

## EVALUACIÓN DE PROCESOS

## Capítulo 2

### Infraestructura y organización del espacio físico.

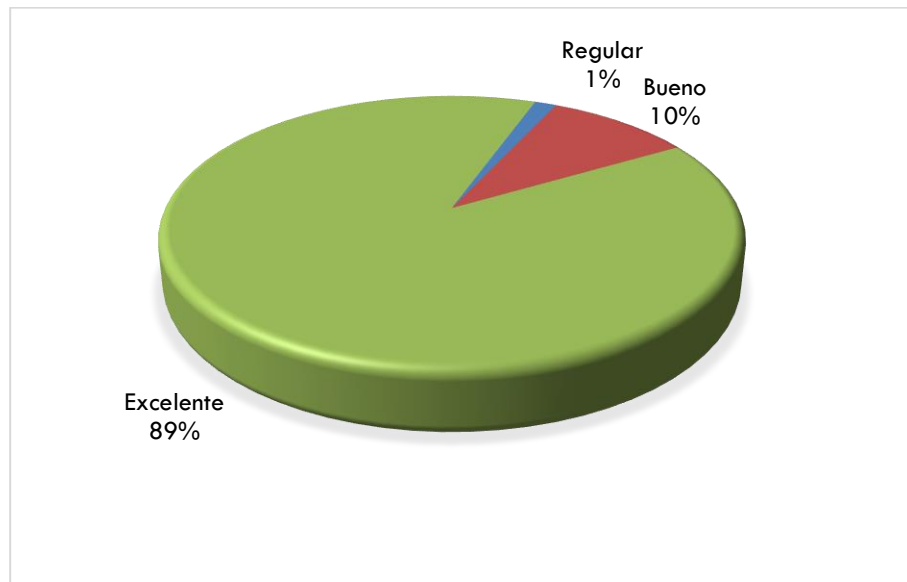
*El objetivo de este capítulo será presentar aquellos aspectos que tienen que ver con el cumplimiento por parte de las OMIL de la dotación de infraestructura y la organización del espacio físico a partir de los datos levantados con las pautas aplicadas por los clientes incógnitos. Para ello, el primer apartado se centra en el cumplimiento de aquellos elementos relacionados con la accesibilidad evaluada desde diferentes aspectos tales como su localización geográfica, su nivel de integración con las instalaciones municipales y las condiciones de acceso para personas de movilidad reducida. El segundo apartado presenta los hallazgos con respecto a la señalética interna y externa de la OMIL. Por último, en el tercer apartado se aborda condiciones tales como aseo, luminosidad, recursos computacionales o lugar de espera de atención. Al cierre del capítulo se presenta una síntesis de los principales hallazgos. La fuente de información utilizada para*

#### 2.1 Accesibilidad a la OMIL

Un factor condicionante sobre la capacidad para prestar los servicios requeridos por la OMIL se encuentra en su accesibilidad. Si bien no se establece ningún criterio al respecto en el convenio que suscribe el SENCE con las municipalidades participantes del programa FOMIL, resulta relevante atender esta dimensión dado que puede constreñir o potenciar la atención y los servicios prestados al condicionar el flujo de sus usuarios. La forma en que fue evaluada la accesibilidad da cuenta de cuatro elementos.

Un primer elemento corresponde a la accesibilidad de la OMIL en términos de cercanía a principales vías urbanas de la comuna o puntos principales de transporte público. Al respecto, tal y como se muestra en el gráfico 2.1, la inmensa mayoría de las OMIL son calificadas como “Excelente” (89%).



**Gráfico n 2.1** Accesibilidad OMIL a principales vías urbanas.

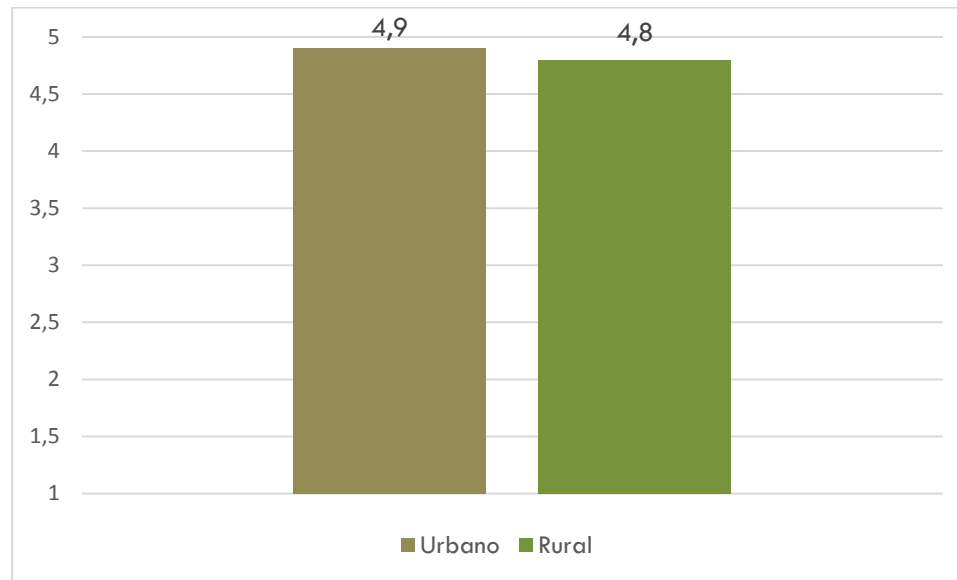
n= 284

Las OMIL que fueron calificadas como “Excelente” en términos de su accesibilidad corresponde a aquellas que, en el caso de las comunas más pequeñas, se encuentran cerca de la plaza de armas, centros cívicos o la calle principal. En comunas más grandes, el criterio fue la ubicación cercana caminando desde una vía principal de transporte, estación de metro o paradero de autobús<sup>5</sup>. Por el contrario, las valoraciones más bajas se dieron en función de la lejanía de estos puntos centrales de las comunas o vías de acceso<sup>6</sup>.

El cruce de datos entre las OMIL localizadas en comunas urbanas y las localizadas en comunas rurales apenas permite, tal y como se muestra en el gráfico 2.2, diferencias en la puntuación obtenida.

<sup>5</sup> Se definió como parámetro una distancia no superior a 300 metros.

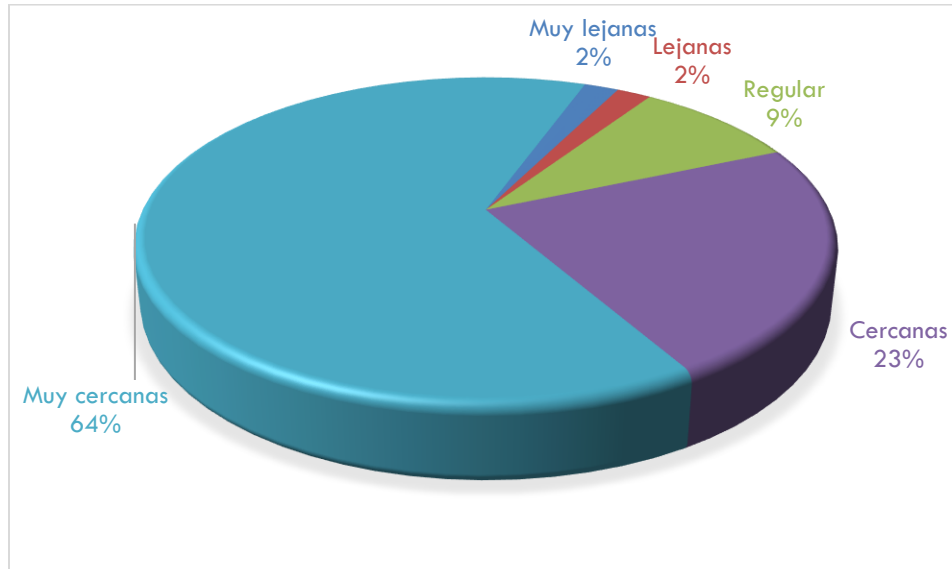
<sup>6</sup> Se debe considerar que las visitas las realizaron evaluadores que no vivían en la comuna, no conociendo los lugares referenciales de la población que allí habita. En estos casos, el criterio para valorar fue dado por, primero, la cercanía de los lugares de referencia mencionados y en los casos en que no estuviesen cerca de éstos, la facilidad para llegar el transporte público.

**Gráfico n 2.2** Comparación urbano-rural sobre accesibilidad de OMIL.

Un segundo elemento relevante asociado a su accesibilidad se encuentra en la integración o vinculación física de la OMIL al municipio. Se considera que cuanto más integrado se encuentre al edificio consistorial municipal más accesible será para sus potenciales usuarios, en la medida que se beneficia tanto de los flujos de personas que acuden a otras dependencias del municipio, como también al vincularse a su principal instalación física. Un 40% de las OMIL visitadas no se encuentran dentro del edificio municipal. Sin embargo, dentro de este grupo un 64% son reconocidas como “Muy cercanas” a esta instalación y un 23% como “Cercanas”. Tan sólo un 2% son identificadas como “Lejanas” o “Muy lejanas”.

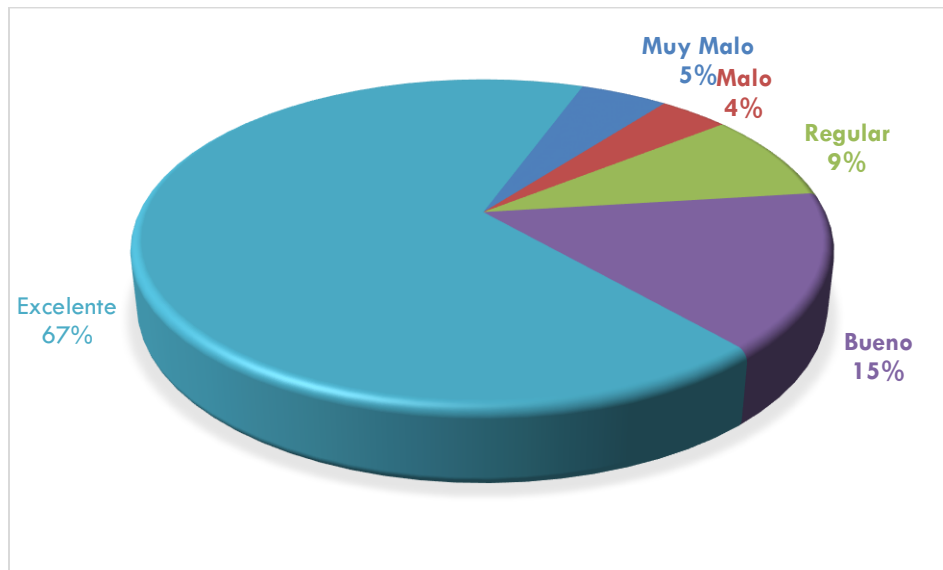
Las OMIL calificadas como “Excelente” en esta dimensión son aquellas que, por ejemplo, se encuentran en el primer piso o entrada del edificio municipal. Por el contrario, cuanto más alejada se encontraba la OMIL de los principales flujos de tránsito de las personas al interior del edificio peor era la calificación obtenida. Un ejemplo de esta situación se identifica en una OMIL de la macrozona centro que, dentro un amplio recinto municipal, se encontraba localizada en un lugar muy marginal. A ello se suma que la señalización interna para encontrar la oficina fuera prácticamente nula.

**Gráfico n 2.3** Integración de la OMIL con edificio consistorial del municipio.



n= 284

**Gráfico n 2.4** Localización de la OMIL dentro de instalaciones municipales.

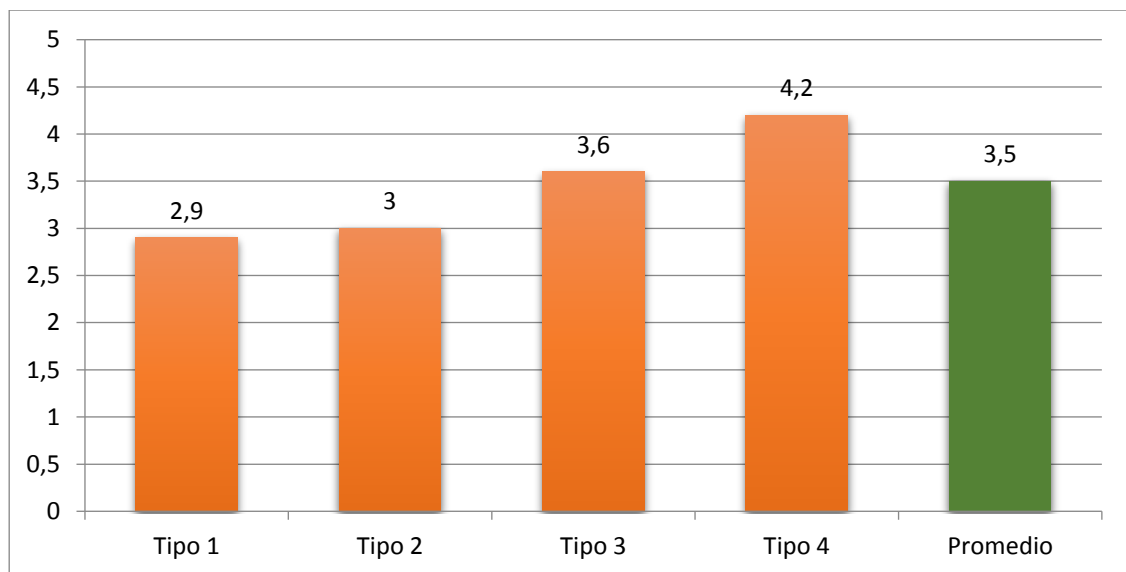


n= 134

El último aspecto relacionado evaluado tiene que ver con la disposición de la infraestructura para facilitar el acceso a las OMIL de las personas con movilidad reducida. Al respecto, los resultados del estudio ponen de manifiesto que el porcentaje de las dependencias habilitadas para este propósito es del 35%. Por el contrario, un porcentaje similar de la OMIL (38%) son evaluadas como “Malas” o “Muy malas” en la medida que presentan obstáculos importantes para la accesibilidad de este grupo de usuarios.

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL considerados en el programa FOMIL las mejor calificadas en este aspecto son aquellas correspondientes al tipo 4. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es “Muy Malo” y 5 es “Excelente”, las OMIL de este tipo califican con un promedio de 4,2. Por el contrario, las OMIL de tipo 1 obtienen como calificación promedio 2,9.

**Gráfico n 2.5** Calificación promedio en accesibilidad para personas con movilidad reducida según tipo de OMIL.

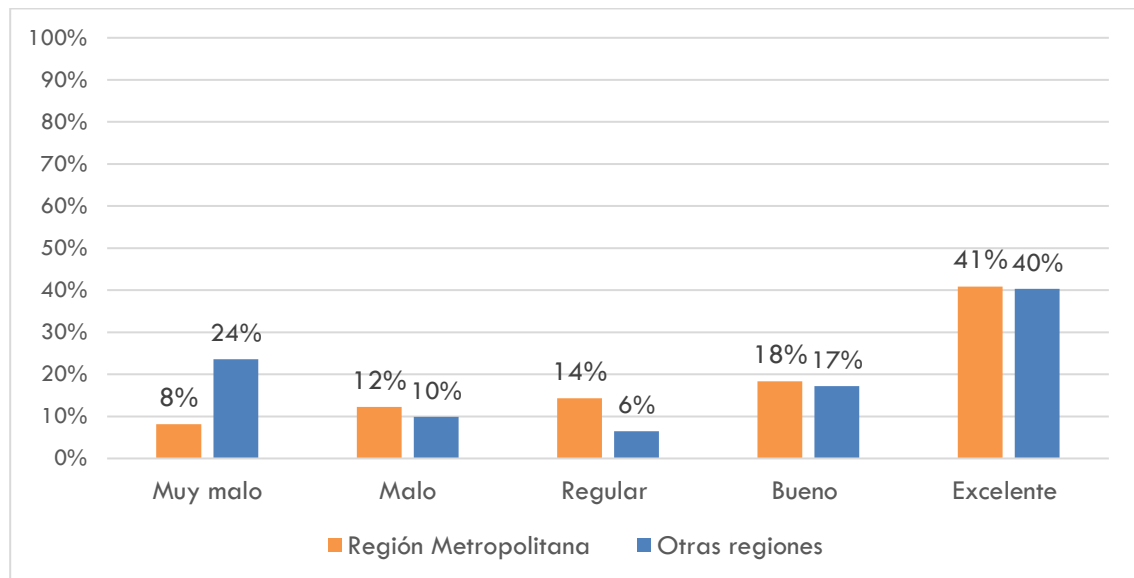


n= 284

Ejemplos de OMIL tipo 4 que fueron bien evaluadas en esta dimensión se encuentra, por ejemplo, en la macrozona norte en una OMIL donde no hay escaleras ni desniveles que dificulten el acceso de personas con movilidad reducida. Otro ejemplo a destacar sería el caso de una OMIL también en la macrozona norte que a pesar de encontrarse en un segundo piso, posee salvaescaleras permitiendo de manera fácil la accesibilidad. Por otro lado, ejemplos de OMIL que fueron evaluadas con las más bajas calificaciones del tipo 1, se encuentra en la macrozona sur. Sería el caso de una OMIL que se encuentra en el cuarto piso del edificio, sin ascensor o ayuda para que los usuarios con movilidad reducida suban y accedan al sus instalaciones.

El cruce de datos entre aquellas OMIL localizadas en la región Metropolitana y el resto del país es posible evidenciar que los porcentajes con respecto a los puntajes más altos son similares. Sin embargo, en el caso de los puntajes más bajos sí existen diferencias dado que mientras que en la región Metropolitana las OMIL calificadas como “Muy malas” corresponden al 8% del total, en el caso del resto de las regiones es del 24%.

**Gráfico n 2.6** Comparación de calificaciones promedio en accesibilidad para personas con movilidad reducida según OMIL región Metropolitana vs resto de regiones.



n= 284

## 2.2 Señalética

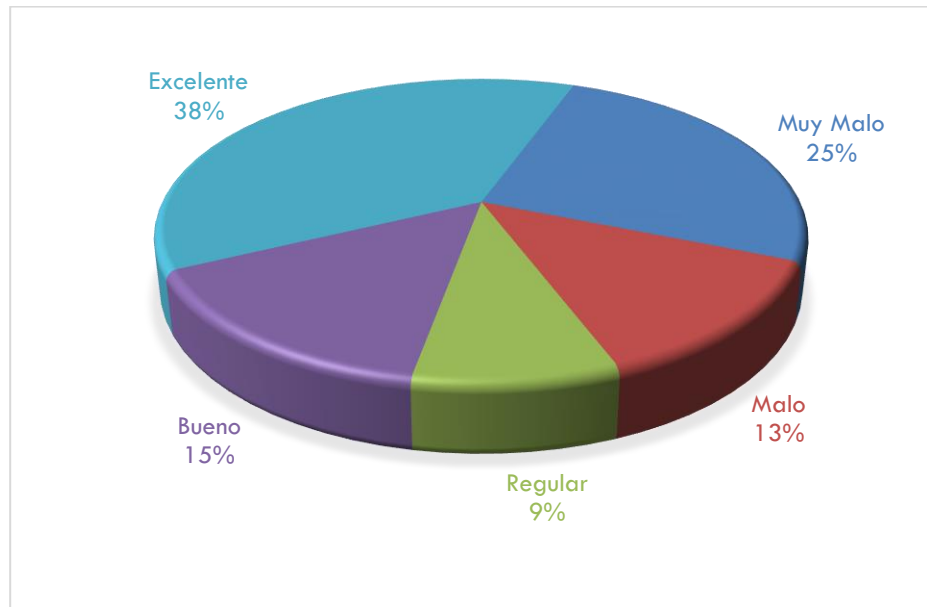
La señalética requerida por SENCE a todas la OMIL debe, en primer lugar, cumplir el criterio de ser visible desde fuera del edificio y dentro de él. Por otro lado, en el letrero debe encontrarse el nombre de la OMIL, el logo y web de SENCE, así como la identificación del nombre del municipio.

**Imagen n.2.1** Señalética externa OMIL



Al momento de evaluar el nivel de cumplimiento de la señalética externa establecida por SENCE, el 38% de las OMIL pueden ser calificadas como “Excelente” por cumplir la totalidad de los requerimientos planteados. Por el contrario, un 25% no cumple ninguno de los requerimientos, mientras que el 13% cumple solamente algunos. En aquellos casos en que se obtuvieron puntajes intermedios (15% “Bueno” y 9% “Regular”) la señalética no correspondía a la indicada por SENCE en el manual, pero igualmente existían algún tipo de identificación del recinto o la oficina en donde se encontraba la OMIL. En esos casos, el único requerimiento siempre presente es la identificación de la OMIL y su municipio; bajando las puntuaciones cuando falta el logo o web de SENCE. Otro criterio de evaluación fue la posición de la señalética, teniendo que ser visible y estar en lugares adecuados para orientar al público usuario.

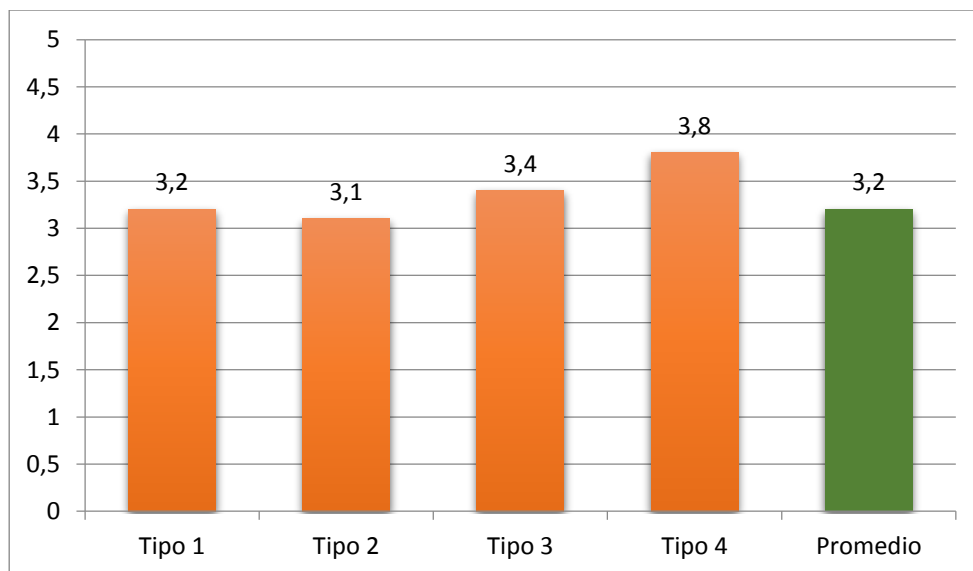
**Gráfico n 2.7** Disposición de señalética externa.



n= 284

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL considerados en el programa FOMIL, las mejor calificadas en este aspecto son aquellas correspondientes al tipo 4 con un puntaje de 3,8. Por el contrario, la OMIL peor calificadas son las de tipo 2 y tipo 1 con puntajes de 3,1 y 3,2 respectivamente.

**Gráfico n 2.8** Calificación promedio en señalética externa según tipo de OMIL



n= 284

Ejemplos de OMIL que fueron calificadas como “Excelente” en esta dimensión se encuentra en una OMIL de la macrozona norte en la medida que se tratan de señaléticas externas claramente identificables y ubicadas de manera estratégicas para que sea reconocible desde el exterior. En la misma macrozona, ejemplos de OMIL del tipo 1 y 2 que fueron evaluadas con baja calificación en este ítem correspondieron a situaciones en las que no se encontraba ningún tipo de señalética externa o correspondían a otra oficina municipal.

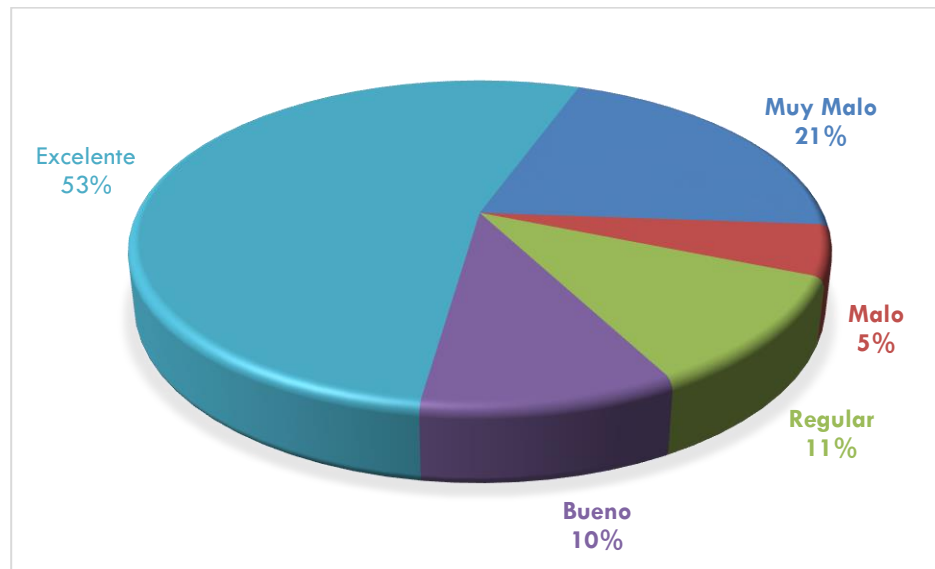
En el caso de la señalética al interior de las instalaciones de la OMIL, se establece como requerimiento la presencia de un pendón localizado en un sitio visible de SENCE. Asimismo, también se solicita aquellas indicaciones que faciliten el flujo de personas y los puntos de atención.

El porcentaje de las OMIL que cumplen la totalidad de los requerimientos planteados por SENCE en términos de señalética interna es del 54%, siendo calificadas como “Excelentes”. Por el contrario, un 21% no cumple ninguno de los requerimientos, mientras que el 5% cumple solamente algunos.

Al igual que la señalética externa, la presencia de información interna responde no sólo al ajuste según lo solicitado por SENCE, sino a la visibilidad de la señalética y la pertinencia de su ubicación para la orientación del usuario. En aquellos casos en que se obtuvieron puntajes intermedios (15% “Bueno” y 9% “Regular”) la señalética no correspondía a la indicada por SENCE, pero igualmente existían algún tipo de identificación al interior de oficina en donde se encontraba la OMIL. En esos casos, el único requerimiento siempre presente es la identificación de la OMIL; bajando las puntuaciones cuando falta el logo o web de SENCE o la referencia al municipio. Otro criterio para evaluar es la ubicación de la señalética, la que debe ser visible y estar en lugares adecuados para orientar al público usuario, esas descripciones quedaron registradas en las Pautas de observación de los evaluadores y también fueron consideradas por ellos al momento de asignar un puntaje en este ítem.



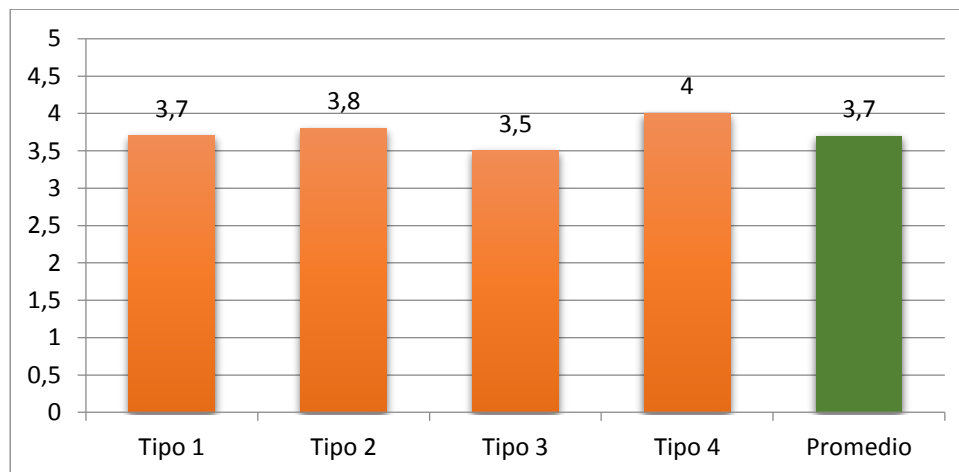
**Gráfico n 2.9** Calificación promedio en función de disposición de señalética interna.



n= 284

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL considerados en el programa FOMIL, la primera evidencia a destacar es que no existen diferencias relevantes entre los diferentes tipos. Todas ellas se califican cerca del promedio general (3,7), siendo la mejor calificada las OMIL tipo 4 (4) y la peor OMIL tipo 3 (3,5).

**Gráfico n 2.10** Calificación promedio en señalética interna según tipo de OMIL.



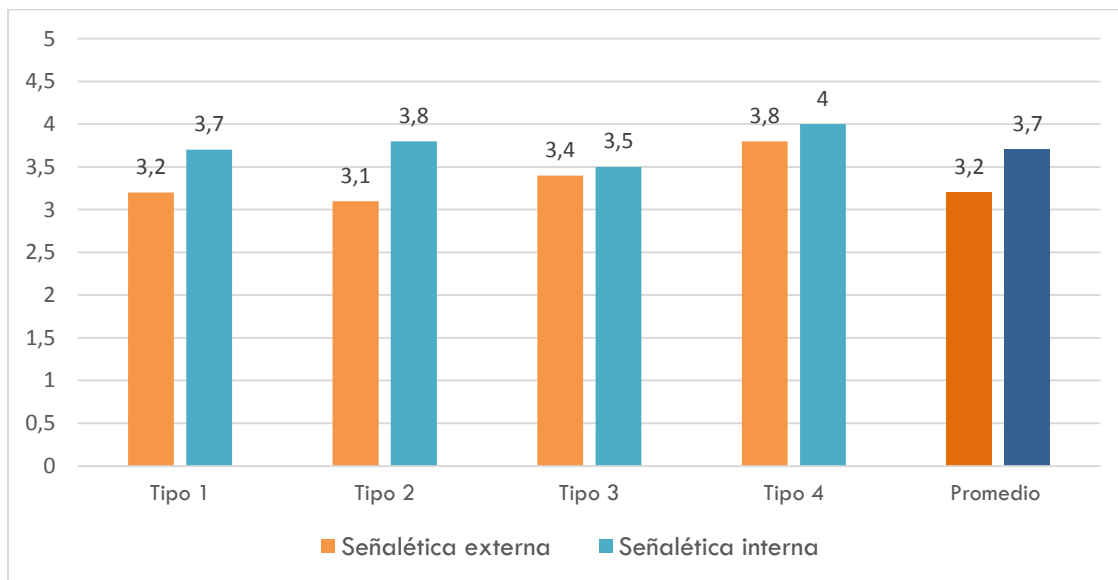
n= 284

Ejemplos de OMIL que cumplen con la calificación máxima y corresponden al tipo 4 y que se ubican en la macrozona centro, muestran que la señalética interna que identifica fácilmente la oficina o escritorio destinado a OMIL. Mientras que las peor evaluadas y que corresponden al tipo 3 de

OMIL, también presenten en la macrozona centro y sur, en cuyos casos se observaron carteles o señalética que permite identificar de forma autónoma la OMIL del resto de las oficinas.

Una comparación interesante resulta al situar por tipo de OMIL la presencia y valoración de la señalética externa e interna. En cuyos casos es posible observar que las OMIL del tipo 3, poseen una paridad entre ambas señaléticas, situándose con un promedio cercano a 3,5. Por otro lado, las OMIL del tipo 2 poseen la mayor variación en sus promedios, siendo para la señalética externa un 3,1 y para la interna un 3,8.

**Gráfico n 2.11** Comparación calificación promedio sobre presencia de señalética externa e interna según tipo de OMIL.

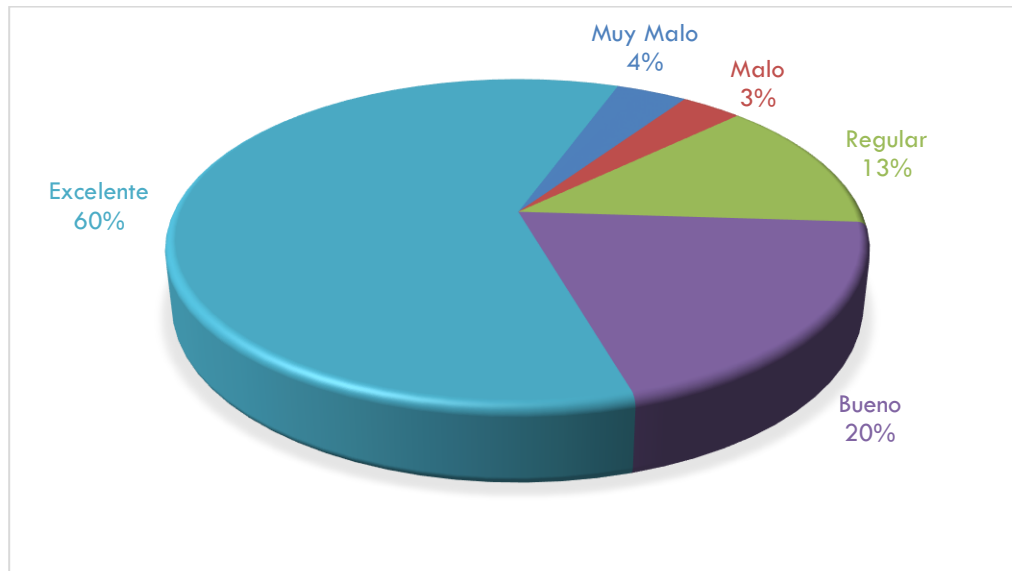


n= 284

### 2.3 Organización del espacio y disposición de recursos.

El primer elemento a evaluar con respecto a la disposición del espacio de la OMIL tiene que ver con su estado de aseo. Al respecto, la situación del aseo en el 60% de las OMIL al momento de la visita es reconocida como “Excelente” mientras que en el caso de un 20% se califica como “Bueno”. Tan sólo en un 4% se evalúa como “Muy Malo” y en un 3% como “Malo”.

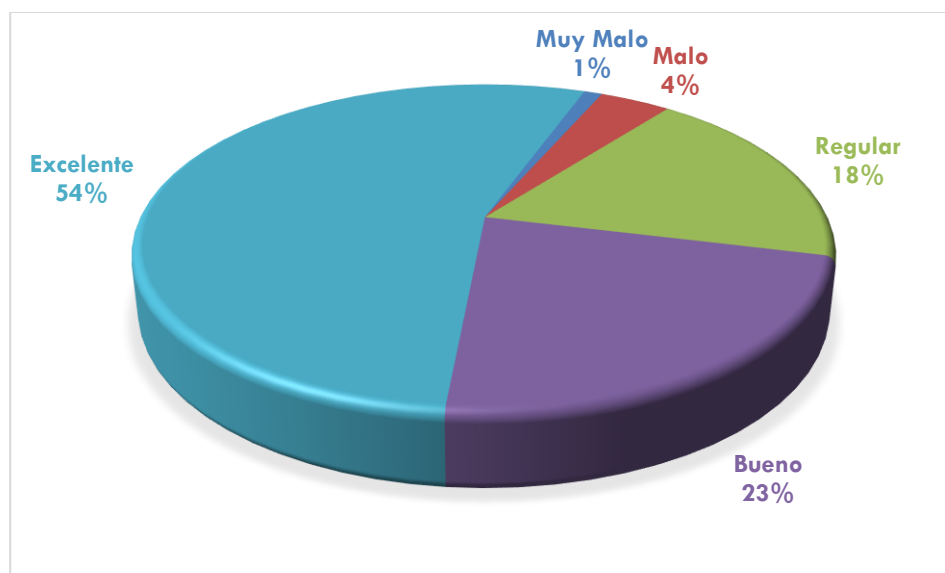
**Gráfico n 2.12** Calificación promedio del aseo y limpieza de la oficina de OMIL



n= 284

Otro elemento relevante que condiciona la capacidad de presentación de servicios por parte del OMIL es la iluminación del espacio. En la evaluación de este aspecto un 54% de las OMIL reciben la calificación de “Excelente” con respecto a la iluminación del espacio y un 23% como “Bueno”. Tan sólo un 1% califica como “Muy Mala” su iluminación y en un 4% como “Malo”.

**Gráfico n 2.13** Calificación promedio de la iluminación en la oficina OMIL.



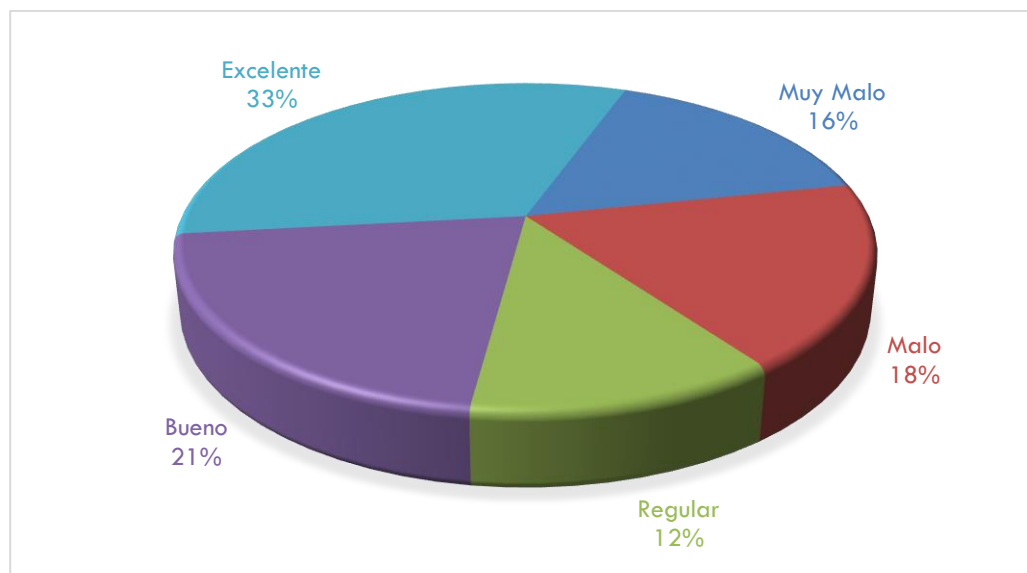
n= 284

La valoración sobre el estado de atención al público tomo en consideración aspectos tales como la presencia de luz natural y de oficinas con ventilación, así como la existencia de espacio suficiente para el tránsito de público. En algunos casos no se dio esta situación porque la luz natural proviene de una lucarna y la luz artificial deficiente. También se encontraron situaciones en las que la OMIL funciona en un espacio lleno de archivos almacenados, con muchos muebles y poco espacio para el tránsito de personas, lo que hace percibir desorden y suciedad.

El criterio normativo establecido por SENCE requiere la existencia en todas las OMIL de un lugar de espera de los usuarios pertinente en función de su espacialidad y comodidad, así como un dispensador de números de llegada.

La evidencia aportada por la evaluación en este aspecto pone de manifiesto situaciones claramente diferenciadas. El porcentaje de las OMIL que cumplen con la totalidad de los criterios exigidos sería del 33% siendo calificadas como “Excelentes” en este aspecto, mientras que el 21% sería el porcentaje de las OMIL calificadas como “Buenas” por cumplirlos en gran medida. Por el contrario, el grupo de las OMIL que no cumplen ninguno de los criterios serían del 16% (Muy Mala), mientras que el 18% sólo cumplen algunos de ellos.

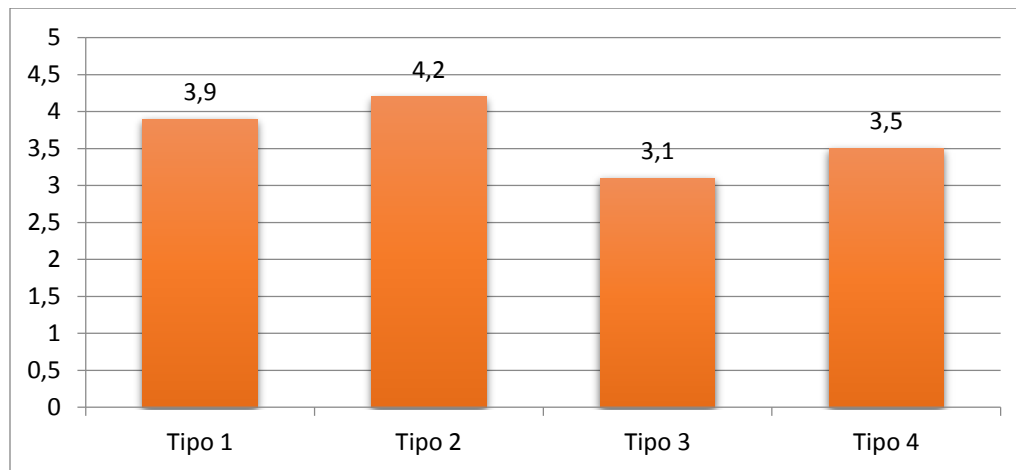
**Gráfico n 2.14** Calificación promedio sobre los espacios de atención a usuarios.



n= 284

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL, las mejores calificaciones las obtienen aquellas correspondientes al tipo 2 (4,2) y tipo 1 (3,9). Por el contrario, las OMIL tipo 3 son las peor calificadas (3,1).

**Gráfico n 2.15** Calificación promedio obtenido en valoración a espacios de atención a usuarios según tipo de OMIL

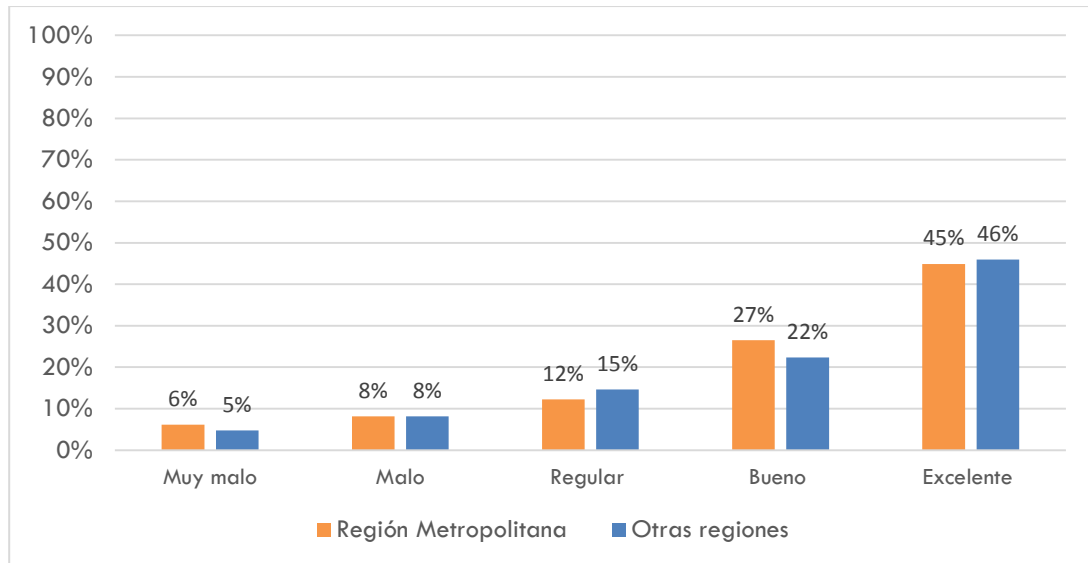


n= 284

Algunos ejemplos de OMIL tipo 2 que obtuvieron las mejores calificaciones en esta dimensión sería el caso de una localizada en la macrozona norte en donde existe una línea de asientos de espera disponible y se percibe como un espacio cómodo u otra en la misma macrozona en donde se reconocieron la disposición de asientos cómodos para la espera. Por otro lado, son ejemplos de OMIL del tipo 3 con bajas calificaciones una OMIL de la macrozona centro en donde la sala de espera se encuentra fuera de la oficina de OMIL y no existe mecanismo para ordenar según llegada a los usuarios u otra OMIL de la macrozona centro sur en donde simplemente no se observa espacio alguno para la espera de usuarios.

En un cruce entre las valoraciones realizadas por los usuarios incógnitos en las OMIL de las región Metropolitana y el resto de regiones es posible observar que los puntajes más altos obtienen similares porcentajes: Región Metropolitana 45% y otras regiones 46%. Situación similar se da en las valoraciones de “Muy Malo” (6% y 5%, respectivamente), “Malo” (8% y 8%, respectivamente) y “Regular” (12% y 15%, respectivamente). Se observa una pequeña diferencia en el puntaje del nivel “Bueno”, en donde la región Metropolitana obtiene un 27%, mientras que el resto de las regiones, el mismo nivel de logro alcanza al 22% de las visitas registradas.

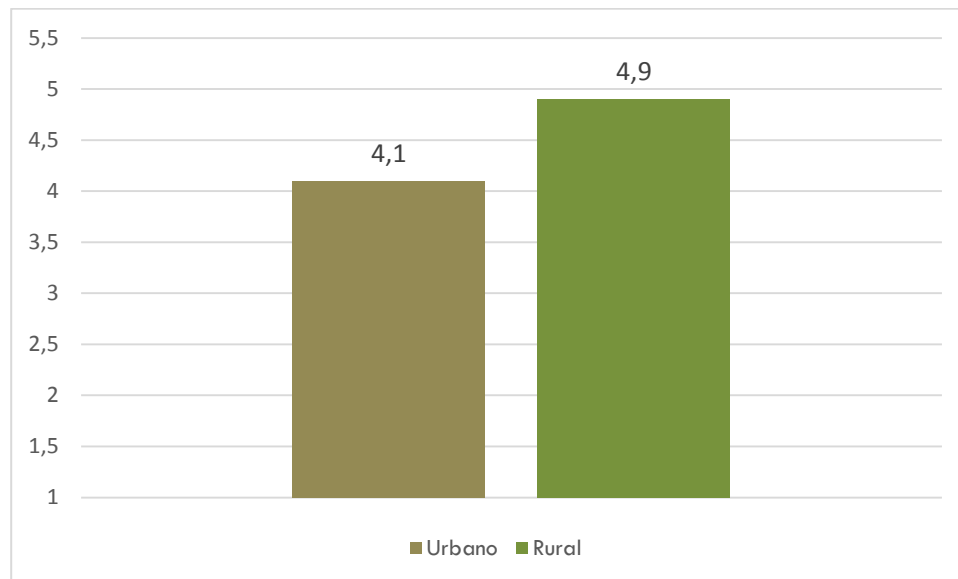
**Gráfico n 2.16** Comparación de calificaciones promedio en calificación de espacios de atención a usuarios según localización de la OMIL en región Metropolitana y otras regiones.



n= 284

Al momento de cruzar los resultados en función del tipo de comuna en la que se encuentran localizadas las OMIL, cabe destacar que es el caso de aquellas que se encuentran localizadas en comunas rurales las que obtienen mejor puntaje (4,9) que las urbanas (4,1).

**Gráfico n 2.17** Comparación urbano-rural sobre valoración espacios de atención usuarios.



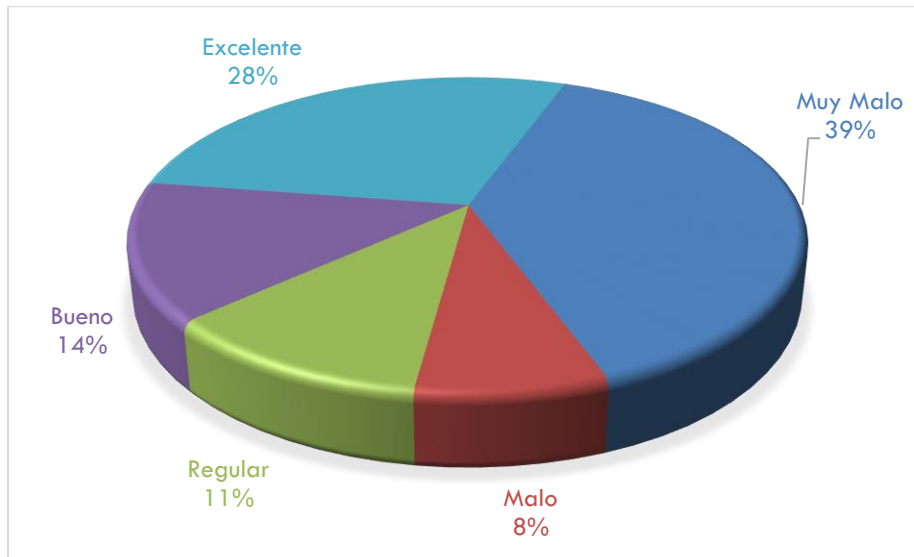
n= 284

Otro de las exigencias planteadas por SENCE tiene que ver con el hecho de que todos los profesionales que trabajan en la OMIL posean un computador con acceso a Internet. Con respecto a

este aspecto, la apreciación obtenida a alcance visual de los evaluadores es que la exigencia de la presencia de computadores se cumple plenamente en el 95% de los casos.

Un penúltimo criterio a considerar en este apartado está la disposición e idoneidad de la información estática existente al interior de las oficinas y con respecto a oportunidades de empleo, capacitación u otros aspectos potencialmente relevantes para sus usuarios, como folletos, diarios murales y afiches. Esta información estática toma especial relevancia, como posteriormente se atenderá, al convertirse en uno de las principales herramientas de intermediación. La evaluación de este aspecto es “Muy Mala” en la mayoría de las OMIL (39%). Por el contrario, el porcentaje de aquellas que son evaluadas como “Excelente” es del 28%.

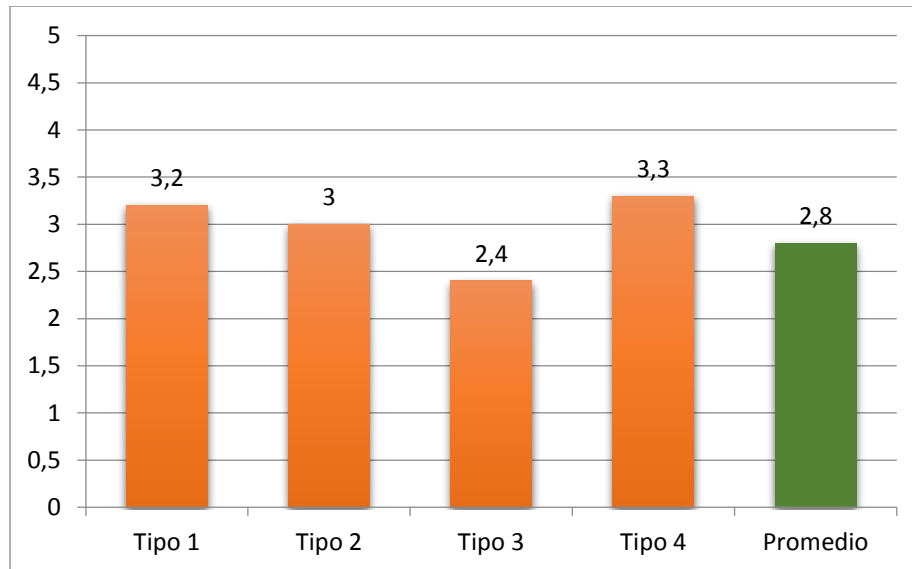
**Gráfico n 2.18** Calificación promedio de la presencia, idoneidad y disposición de información estática en OMIL.



n= 284

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL considerados en el programa FOMIL, la calificación más baja las obtiene las OMIL del Tipo 3 (2,4), mientras que la mejor calificadas con el tipo 4 y tipo 1 con calificaciones de 3,3 y 3,2 respectivamente.

**Gráfico n 2.19** Comparación calificación promedio de la presencia Idoneidad y disposición de información estática segun tipo de OMIL.



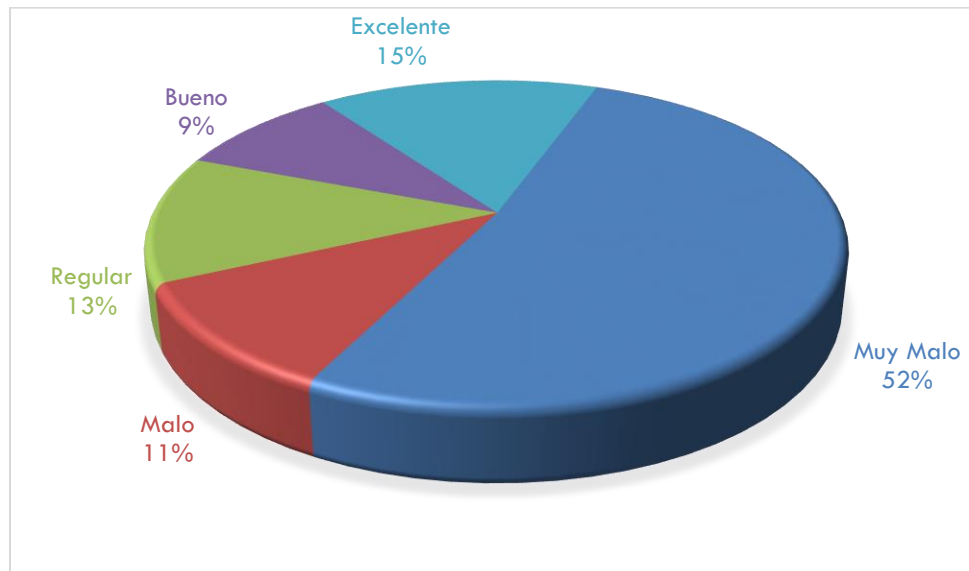
n= 284

Algunos ejemplos de OMIL tipo 4 con calificaciones altas correspondientes se identificaron en todas las macrozonas del país caracterizándose por disponer de folletos y afiches de la programación de SENCE. En aquellos casos en donde la calificación fue baja, destacan OMIL del tipo 3 en la macrozona centro, donde no existía ningún tipo de folletería con respecto a otros servicios de la OMIL. Ni siquiera diario mural.

La evaluación es más negativa con respecto a la disponibilidad de información relacionada con el SENCE. En el 52% de las OMIL este aspecto es calificado como “Muy Malo” en la medida que no existe ninguna información o referencias con respecto a este servicio público, mientras que en el 11% de las OMIL se califica como “Mala” dada la escasa disposición de información para los usuarios.



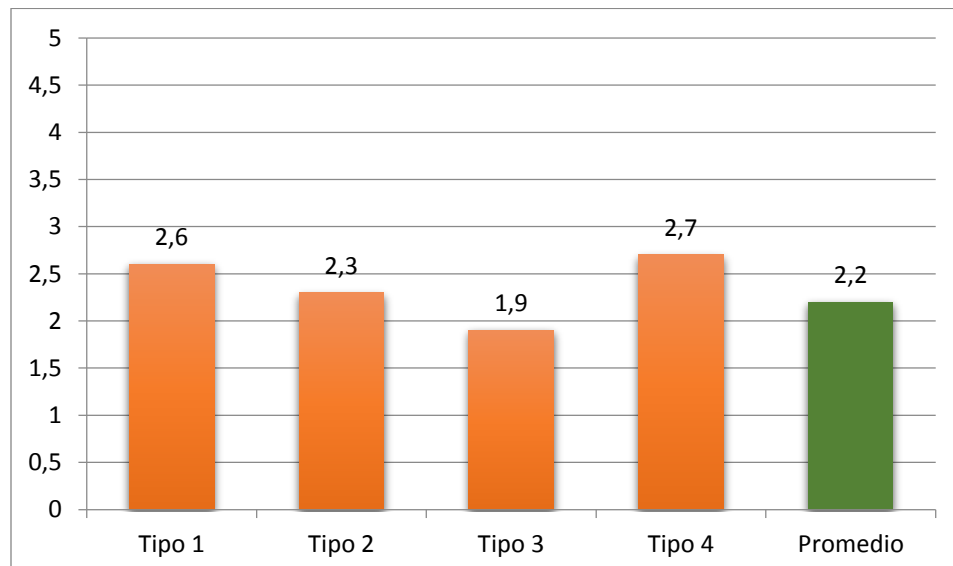
**Gráfico n 2.20** Calificación promedio según disponibilidad de información sobre SENCE



n= 284

Nuevamente cruzar los datos en función de los tipos de OMIL la peor calificación la obtiene la OMIL tipo 3 (1,9), mientras que la mejor calificadas con el tipo 4 y tipo 1 con calificaciones de 2,7 y 32,6 respectivamente.

**Gráfico n 2.21** Calificación promedio obtenido en disponibilidad de información sobre SENCE según tipo de OMIL.



n= 284

Algunos ejemplos de OMIL de tipo 4 que fueron bien evaluadas en cuanto a la información estática fueron identificados en la macrozona norte y centro. En uno de los casos existía un diario mural grande y visible con información sobre programas de capacitación de SENCE, mientras que en otra OMIL existía una mesa en la sala de espera con distintos tipos de folletos con información de la oferta de servicio.

## 2.4 A modo de conclusión

La evidencia aportada por el estudio pone de manifiesto que la mayoría de las OMIL visitadas cumplen la generalidad de las exigencias planteadas por SENCE en el convenio que suscriben con las municipalidades. Esto es, *“...destinar una oficina que cuente, como mínimo, con estándares de seguridad, equipamiento, infraestructura y, en general, condiciones adecuadas que garanticen el desarrollo de las actividades del equipo de trabajo de la OMIL y, tanto para la atención de las personas usuarias del Programa como para el desempeño de las funciones internas propias de sus cargos”*. No existen diferencias destacables ni al comparar los datos según el tipo de OMIL o según su localización geográfica. Salvo algunas excepciones mencionadas, todas las OMIL cumplen con criterios mínimos tales como la existencia de una oficina individualizada, con recursos computacionales adecuados y con cierta organización del espacio que permite uso diferenciado en razón de las diferentes funciones.

Adicionalmente, y también implícito en la interpretación de las exigencias del convenio, la mayoría de las OMIL cumplen con criterios básicos de aseo, iluminación y accesibilidad. La única excepción a destacar serían las diferencias con respecto a la disposición de infraestructura para favorecer la accesibilidad de personas como movilidad limitada. Las OMIL mejor preparadas para cumplir con este propósito se encuentran en la región Metropolitana de tipo 4, mientras que las peor calificadas con las de tipo 1 que se encuentran localizadas en el resto de regiones del país. Dos tipos de explicaciones complementarias pueden explicar esta situación. Una primera explicación se encuentra en el hecho de que la localización de la OMIL en la propia municipalidad condiciona las posibilidades de mejorar esta accesibilidad. Sería el caso, por ejemplo, de aquellas OMIL que encuentran en un piso en altura en un edificio sin ascensor. Una segunda explicación puede encontrarse en la ausencia de una toma de conciencia sobre la necesidad de avanzar hacia una OMIL inclusiva y se privilegia otro tipo de gastos.

Las evaluaciones más negativas aparecen en los elementos comunicacionales. En concreto, tanto la señalética interna y externa, como la disposición de información estática dentro de la oficina. Ambos aspectos que son relevantes desde dos perspectivas complementarias. El diseño y la

localización de la señalética condiciona la identidad institucional de la OMIL como prestador de servicios de intermediación laboral al interior del municipio de cara a sus usuarios. Tal y como es conocido, su dependencia jerárquica dentro del organigrama municipal puede limitar la identificación de su propósito por parte de los potenciales usuarios. Así, por ejemplo, cabe suponer que la percepción sobre la función de la OMIL difiere cuando es parte de la Dirección de Fomento Productivo que cuando está integrada en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO). Mientras que en el primer caso la OMIL aparece más propiamente vinculada a conceptos tales como la inserción laboral, la capacitación o el emprendimiento, cuando existe una dependencia de la DIDECO la asociación de ideas se asocia a apoyo social. A ello también contribuye el hecho de que la OMIL es, en muchas ocasiones, puerta de entrada del municipio para diferentes tipos de trámites. La señalética también toma relevancia con respecto al reconocimiento del papel que asume SENCE en apoyo a las OMIL.

La disposición de la información estática al interior de la OMIL toma relevancia por su importancia como herramienta de intermediación laboral. En particular, en la presentación de vacantes laborales informadas a los usuarios. Al respecto, la forma en que están se presentan no siempre resultan ser lo más clara posibles.

## Capítulo 3

### Recepción del usuario/a

*El propósito de este capítulo será presentar los principales hallazgos sobre el nivel de cumplimiento por parte de la OMIL visitadas de aquellos procesos relacionados con la recepción de usuarios a partir de los datos levantados con las pautas aplicadas por los clientes incógnitos. Para ello, el primer apartado se centra en los hallazgos relacionados con el proceso de inscripción y registro en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE). El segundo apartado se centra en los procesos de derivación externos a la OMIL que gestionan sus ejecutivos de atención. Al cierre del capítulo se presenta una síntesis de los principales hallazgos.*

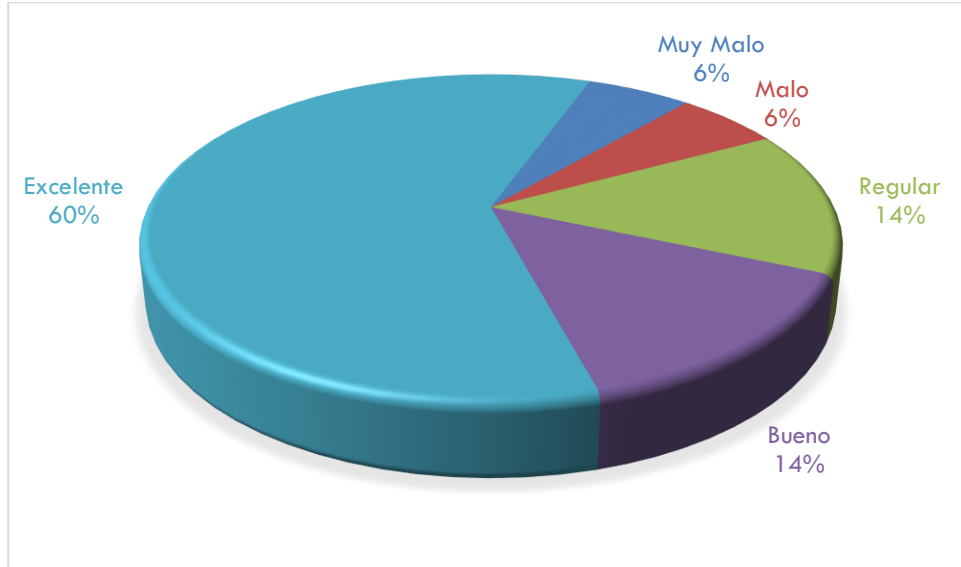
#### 3.1 Atención recibida.

El primer aspecto a evaluar en esta fase de recepción de usuario por parte de la OMIL tiene un carácter transversal al referir a la amabilidad y empatía en el trato de atención brindado por el ejecutivo de atención de la OMIL. Al respecto, el manual indica como características propias de la atención los siguientes elementos que sirvieron de criterio para los evaluadores:

- ✓ **Trato de atención:** debe percibir predisposición de la persona que lo atiende en prestarle ayuda y hacer todo lo que sea necesario para ofrecerle una solución o información a su requerimiento.
- ✓ **Resolución de su requerimiento:** debe percibir que la persona que lo atiende le ofrece las distintas prestaciones en plazos acotados, y no lo despide sin darle respuestas concretas.
- ✓ **Conocimiento:** debe percibir que la persona que lo atiende tiene conocimiento de los distintos procesos y servicios que ofrece la OMIL, y puede orientarlo correctamente.
- ✓ **Empatía:** debe percibir que la atención brindada por la persona que lo atiende es cortés y personalizada. Esto se expresa entre otras cosas en que lo saludan y despiden correctamente; la persona tiene un trato amable con usted; y que su atención no se ve interrumpida porque la persona habla por teléfono, charla con otra persona, o mira su celular.

Al respecto, el primer hallazgo a destacar es que en su gran mayoría la amabilidad, empatía y atención del funcionario OMIL es evaluada con el indicador máximo “Excelente” con un 60% y “Bueno” con un 14%, sumando entre ambas un 74% de las visitas realizadas. Mientras que los indicadores “Muy malo” y “Malo”, ambos suman el 12% del total de la muestra.

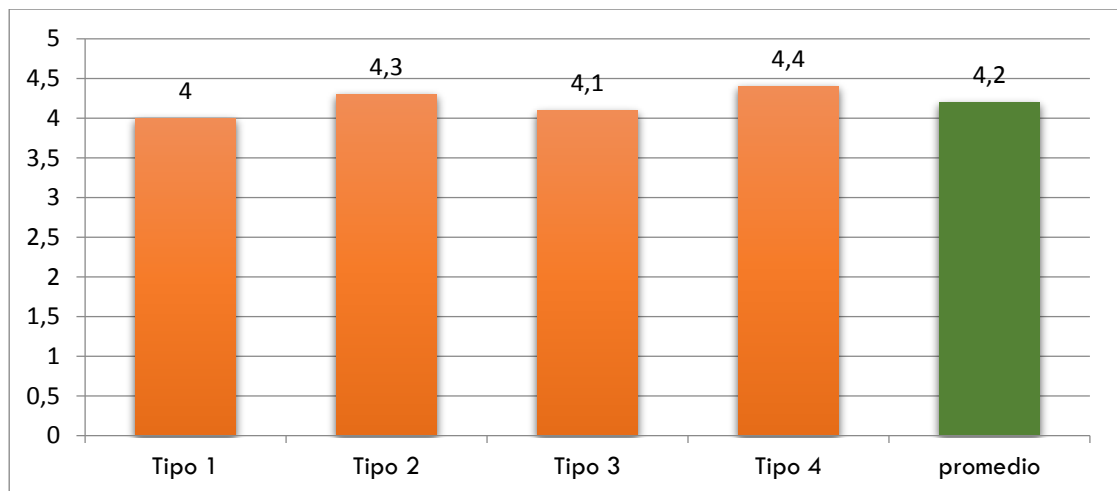
**Gráfico n 3.1** Calificación promedio obtenida en atención recibida por ejecutivo OMIL.



n= 284

Al cruzar los datos de evaluación en función de los tipos de OMIL, las mejores calificaciones corresponden a las OMIL tipo 4 (4,4), mientras que las peor evaluadas son del tipo 1 (4).

**Gráfico n 3.2** Comparación de calificación promedio obtenida en atención recibida por ejecutivo según tipo de OMIL.



n= 284

Son muchos los ejemplos de OMIL localizadas a lo largo del país en la que el desempeño de la atención prestada por el ejecutivo fue calificado como “Excelente”. Algunos de los factores que determinaron esta evaluación tienen relación con la capacidad de funcionario de ponerse en lugar del usuario, tomarse el tiempo necesario para la atención de las problemáticas presentadas y entregar soluciones u orientar en la búsqueda de ellas. Por otro lado, las OMIL que sobresalen destacan por ser espacios en donde se genera una conversación y una ayuda más allá de lo planteado por el usuario. Asimismo, en lugares donde, por ejemplo, a pesar tener como requisito para optar a cursos de capacitación ser residente de la comuna, la funcionaria busca y presenta alternativas a la usuaria para que igualmente pudiera acceder a un curso.

Un ejemplo de OMIL que fue calificada como “Muy Mala” el cliente incógnito fue atendido en la puerta de la oficina o en otro caso en el que se recibe dos veces información errada por parte de la funcionaria. En concreto, primero la funcionaria se equivoca en la digitación del RUT de la usuaria y no la identifica la plataforma de BNE y luego la deriva a inscribirse de nuevo en su comuna, asegurando que debe sacar certificado de residencia para inscribirse.

### 3.2 Inscripción y Registro en BNE

La Bolsa Nacional de Empleo (BNE) es un sistema informático público que presta el servicio gratuito de intermediación laboral y de certificación de la búsqueda efectiva de empleo para acceder al Fondo de Cesantía Solidario (FCS)<sup>7</sup>. La inscripción en esta plataforma es planteada como requisito obligatorio para poder iniciar la atención de un usuario en la OMIL.

El proceso, tal y como establece el manual, parte con la identificación por parte del ejecutivo de atención de la OMIL sobre la condición del usuario con respecto a su inscripción a la BNE. Para inscribir al usuario solamente debiera presentar su cédula de identidad vigente y, en el caso que corresponda, el Registro Nacional de Discapacidad. Con esta documentación, el ejecutivo de atención OMIL registra los antecedentes para lo cual consulta al usuario sobre los distintos campos que el formulario solicita. Se espera que finalizada la inscripción el funcionario debe explicar al usuario cómo funciona la BNE y las claves de acceso a la BNE.

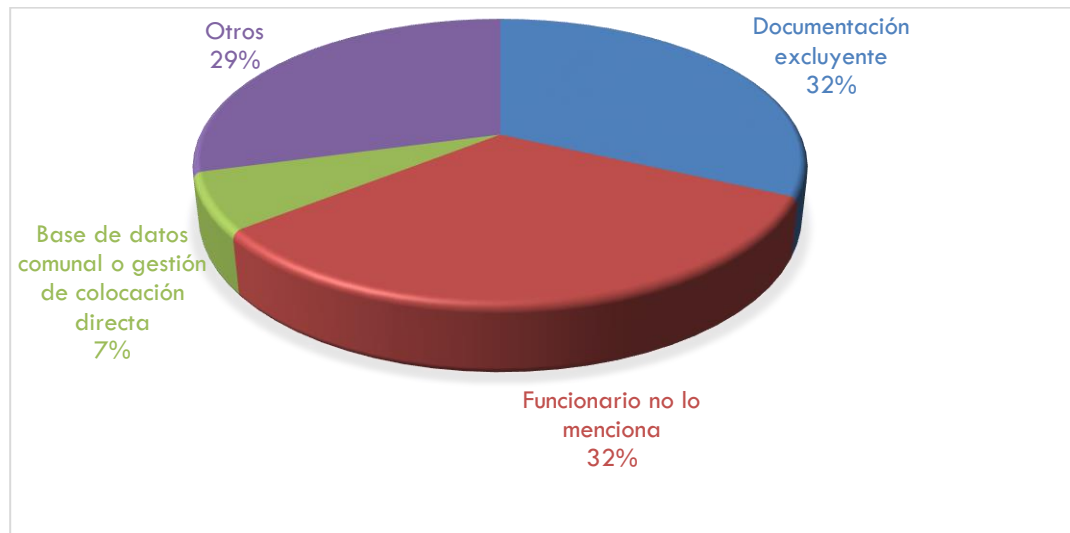
---

<sup>7</sup> Su regulación está dada por la Ley N° 19.728 de Seguro de Desempleo.

Del total de visitas realizadas, en solo un 33% de ellas se ofreció a los evaluadores incógnitos la inscripción en la BNE. Entre el 67% restante, las situaciones que ponen de manifiesto la falta de cumplimiento de lo establecido en el manual pueden identificarse principalmente cuatro situaciones:

- ✓ La primera corresponde a aquellas situaciones en las que por parte del funcionario de la OMIL no se les hizo ningún tipo de mención con respecto a la existencia de la BNE (32%).
- ✓ Una segunda situación estuvo dada por el ofrecimiento de inscripción en plataformas alternativas de carácter comunal (29%). Algunas de las OMIL en las que se procedió a inscribir en esta plataforma fueron las localizadas en la Macrozona Centro. En estos casos, la BNE no es mencionada por el funcionario o bien es mencionado, pero indicando que la alternativa comunal era una herramienta más efectiva para encontrar trabajo, por lo tanto, no menciona a la BNE como prioridad en su atención. Un ejemplo de esta situación se dio en una OMIL de la Macrozona Sur, en donde el funcionario de forma espontánea solicita datos personales (cédula de identidad, estado civil, dirección de residencia), antecedentes educacionales (nivel alcanzado), antecedentes laborales (si es que había trabajado alguna vez y último trabajo remunerado); indicando que inscribirá al usuario en una Bolsa comunal y que los datos se deben actualizar cada dos meses para seguir dentro del registro.
- ✓ La tercera situación se produjo por la exigencia de documentación de carácter excluyentes que no se ajustan al manual (32%). La tabla n 3.1 presenta a modo de ejemplo los tipos de documentación que fueron solicitados por los diferentes tipos de OMIL. En muchos de los casos se trató de documentación orientada a excluir en función del estado de residencia en la comuna, mientras que, en otros para validar situación socioeconómica, legal o, incluso, determinadas habilidades, como la exigencia del carnet de conducir. Un común denominador en la mayoría de las OMIL fue el requerimiento a los usuarios de que llevaran su Curriculum Vitae actualizado.
- ✓ Por último, una cuarta situación se presentó en aquellos casos en los que a los clientes se les ofreció desde el momento inicial de atención de una vacante de trabajo poniendo fin a cualquier tipo de procedimiento.

**Gráfico n 3.3** Distribución porcentual de situaciones de no inscripción en la BNE.



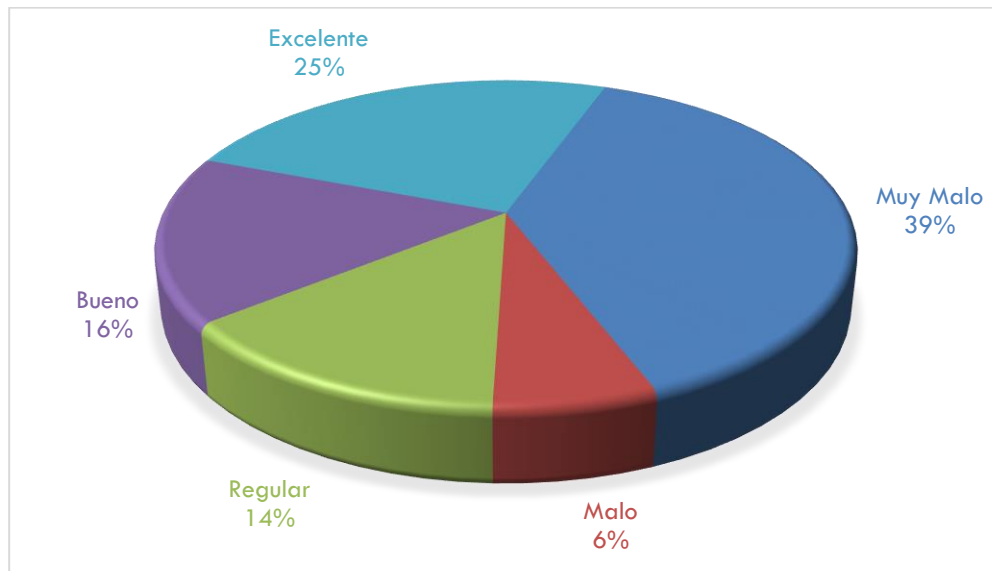
n= 94

Como parte del proceso de inscripción a la BNE, un segundo aspecto a evaluar entre aquellos clientes que inician el proceso es la capacidad del ejecutivo de atención OMIL de proceder a un registro adecuado de la información laboral del usuario. Asimismo, sobre su desempeño al orientar la confección de un currículum adecuado, indagando sobre la trayectoria laboral del usuario y entregando información adicional que ayude a que el usuario tome conciencia de su trayectoria laboral y cómo poder orientarla en la búsqueda de empleo.

Los resultados muestran que un 39% de las visitas condujeron a un registro considerado como “Muy malo” y un 6% considerado como “Malo”, por parte del funcionario OMIL. Mientras que un 25% de las observaciones consideraron que dicha atención fue “Excelente”.



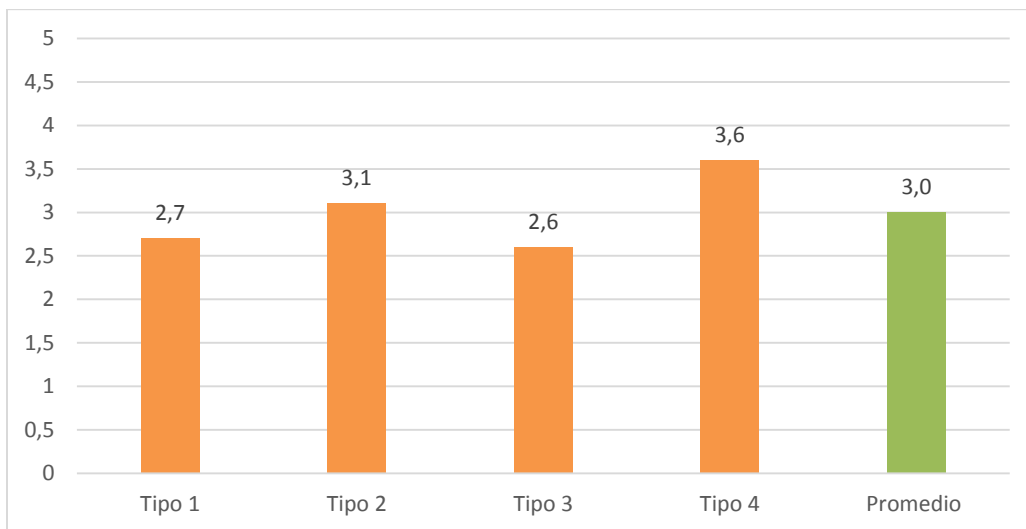
**Gráfico n 3.4** Calificación promedio en la inscripción a la BNE



n= 94

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL, las mejor calificadas en este ámbito muestra que las OMIL del tipo 4 son calificadas con calificación mayor con un promedio de 3,7, mientras que las OMIL del tipo 3 son las que obtienen las calificaciones más bajas con un promedio de 2,5.

**Gráfico n 3.5** Comparación de calificación promedio de inscripción a la BNE según tipo de OMIL



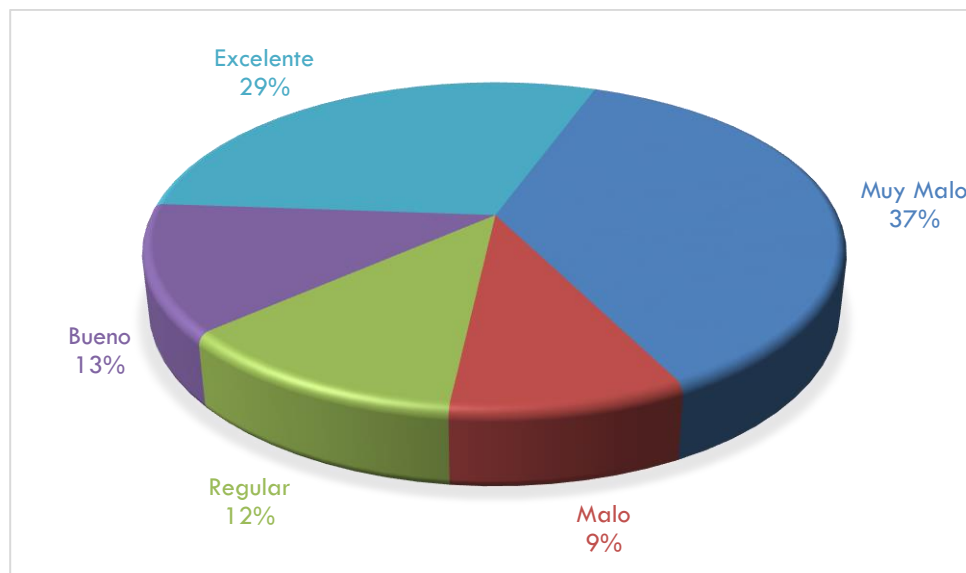
n= 94

Ejemplos de OMIL tipo 4 que obtuvieron buena evaluación por la atención personalizada recibida se encuentra en un caso de la macrozona sur en la que la ejecutiva ayudó a realizar el

currículum a la usuaria y la orientó como fortalecer las experiencias que tenía, así como resaltar en la búsqueda de empleo. Otro caso en la misma macrozona en OMIL en donde la ejecutiv no realiza la inscripción en la BNE dado que la usuaria se encuentra inscrita en otra comuna, pero igualmente la orienta haciéndole varias preguntas relacionadas con la trayectoria laboral, mostrando ofertas y alternativas posibles de empleo. Por su parte, ejemplos de OMIL de tipo 3 que obtuvieron la más baja calificación se produce cuando la ejecutiva no se interesa en la trayectoria del usuario o no le presta ayuda en la preparación del currículum.

Por último, un tercer elemento que permite observar el proceso de Inscripción en la BNE es la entrega de información sobre cómo ingresar y utilizar la BNE, además de entregar información complementaria que permita al usuaria entender con suficiente claridad en qué consiste esta plataforma y qué beneficios se extraen desde ella. En relación a esto, los puntajes muestran que un 29% considera que la información entrega fue clara y orientadora, mientras que un 37% considera que dicha información fue muy deficiente o inexistente.

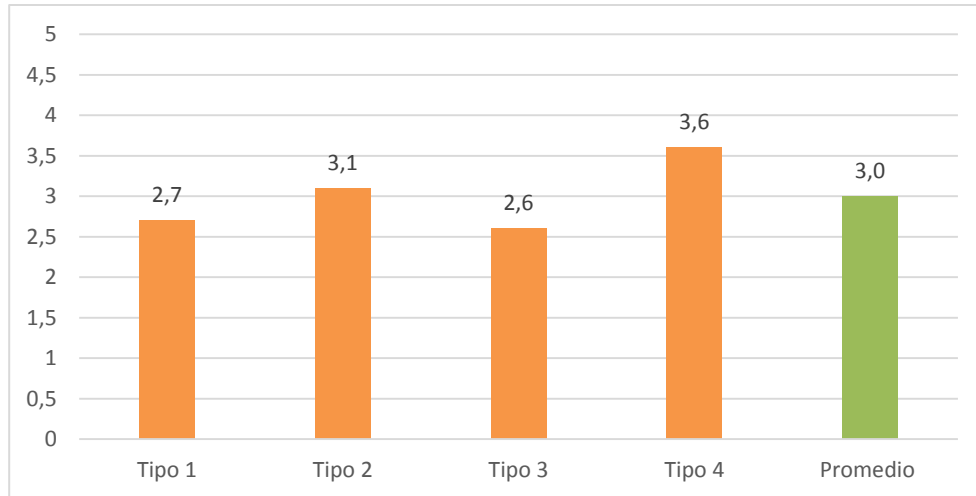
**Gráfico n 3.7** Calificación promedio sobre entrega de información orientativa sobre BNE



n= 94

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL, las mejor calificadas en este ámbito son las OMIL del tipo 4 con un promedio de 3,6. Por su parte, las OMIL del tipo 3, con un promedio de 2,6, son quienes tienen más bajas calificaciones.

**Gráfico n 3.8** Comparación entre calificación promedio de información orientativa sobre BNE según tipo de OMIL.



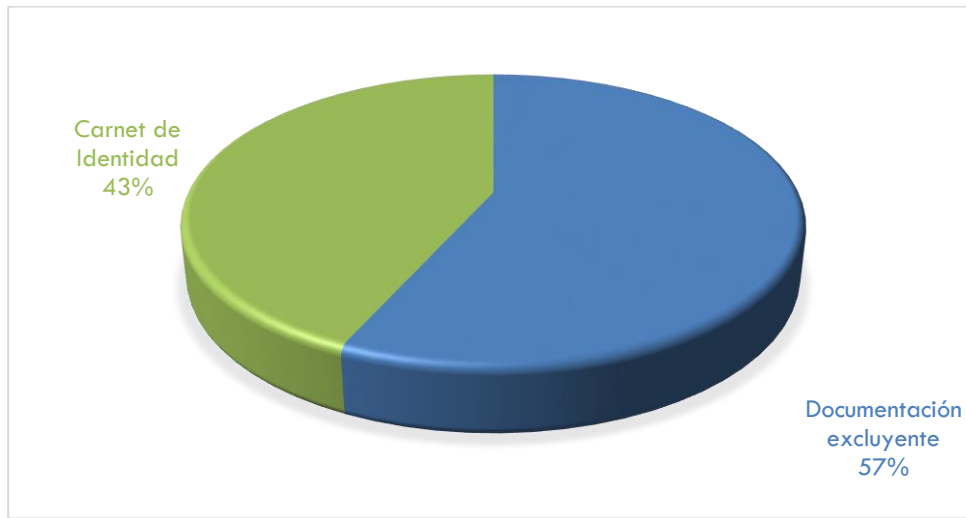
n= 94

La justificación de la calificación “Excelente” en este ítem por parte de algunas OMIL se encuentra en hechos tales que la ejecutiva guiará y orientará al usuario sobre el uso de la BNE, mostrando la pantalla del computador e indicándole cómo navegar por el portal. Los puntajes más bajos se dieron cuando, por ejemplo, se procedió a la inscripción del usuario en la BNE, pero en ningún momento se la nombra como tal y tampoco se explica en qué consiste y cómo utilizarla.

### 3.2.1 Solicitud de documentación excluyente

En un 53% de las OMIL visitadas como parte de la evaluación fue solicitada diferente tipo de documentación calificada como excluyente en la medida que genera barreras de acceso a los usuarios. Según se establece en la normativa, el único documento que puede ser exigido a un usuario es el CI. Sin embargo, y en función de decisiones que responden a criterios al interior de la OMIL o municipalidad, los requerimientos documentales para poder ser atendidos exceden plenamente lo establecido en la norma.

**Gráfico n 3.9** Distribución porcentual de OMIL según requerimiento documental.



Es posible clasificar el tipo de documentación solicitada en dos grupos, según la índole y finalidad de los documentos:

**Tabla n 3.1** Documentación excluyente exigida para ser atendido

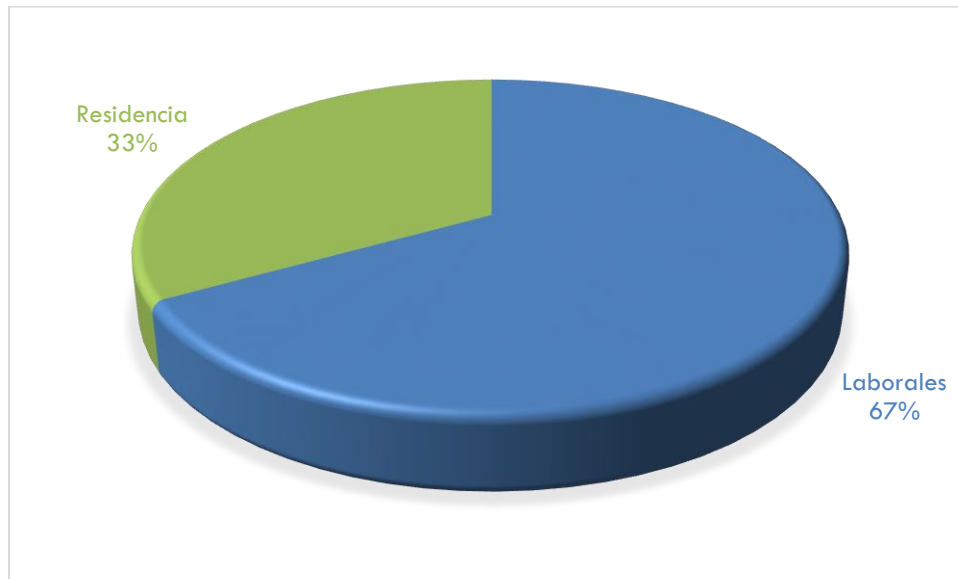
Índole	Tipo de documento
<b>Residencia</b>	Certificado de Residencia, emitido por JJ.VV
	Cualquier documento que demuestre residencia en la comuna o boleta de cuenta de servicio básico
	Dirección en la comuna
<b>Laboral</b>	Laborales Curriculum vitae actualizado
	Finiquito
	Últimas cotizaciones
	Títulos de estudios o certificado de capacitaciones
	Certificado de Antecedentes
	Licencia de conducir
	Registro Social de Hogares

El primer grupo de documentos se relaciona con la residencia del usuario. El foco para solicitar estos documentos dice relación con la atención inicial del usuario, en algunos casos posibilita siquiera que éste sea atendido. En otros casos, como se vio en la mayoría de visitas, el acreditar domicilio en la comuna es un requisito que el funcionario menciona para inscribir a la usuaria en la BNE y con ello entregar información sobre empleos.

Siendo en algunos casos el único documento aceptado, el Certificado de Residencia emitido por la JJ.VV. u otra instancia que le otorgue una validez legal o formal. En otros casos, la residencia podía ser comprobada con documentos informales, como una cuenta de servicios básicos –no necesariamente a nombre del usuario- o simplemente una dirección en la comuna. Los evaluadores que tenían residencia en la comuna de visita, pudieron presentar estos documentos, siendo atendidos a partir de ello. Sin embargo, el mismo certificado no servía en las comunas aledañas que solicitaban este certificado, a pesar de indicar cercanía con la comuna. Ejemplo de ello es el caso de varias OMIL en la Macrozona Centrosur, en donde aun presentando el certificado de residencia de una comuna de la misma región, solo recibieron el CV y comentaron que tanto los empleos como las capacitaciones eran exclusivas para los residentes en la comuna, no inscribiendo tampoco en la BNE al usuario. En otros casos, en donde se pedía solo una dirección dentro de la comuna, los evaluadores presentaron una dirección no necesariamente residencial, como del hostel o de algún lugar que conocían, y con ello pudieron ser atendidos, ejemplo de ello es el caso una OMIL de la Macrozona Norte.

Este certificado fue solicitado aludiendo a dos razones fundamentales. Primero, que el municipio o en algunos casos “el gobierno”, plantean dentro de las políticas de atención de las OMIL este requisito como excluyente para atender al público, ya que buscan beneficiar a los residentes de la comuna por sobre a los afuerinos. Mientras que, en otras OMIL, las razones tenían relación con requerimientos desde las empresas con las que trabajan, quienes solicitan trabajadores residentes de la comuna, por lo tanto, es deber de la OMIL entregar datos que respondan a ello y como es una característica extendida a la gran mayoría de las empresas, se opta por solo recibir usuarios que cumplan con ello. Un ejemplo de ello es el caso de una OMIL de la Macrozona Sur, en donde se indica al evaluador hombre que fue a visitar, que la mayor parte de los empleos de acuerdo con su perfil son para una importante empresa de la zona, y que es un requisito de la empresa que la OMIL derive postulantes residentes en la zona.

Como se observa en el gráfico n 3.9 en un 33% de las OMIL, en donde se solicitó documentación excluyente para ser atendido, el tipo de certificados o documentos fueron vinculados a la residencia del usuario. Mientras que en el 67% restante, se solicitaron documentos vinculados al ámbito laboral y con foco en la postulación a puestos de trabajo.

**Gráfico n 3.10** Tipos de documentación exigida

Por otra parte, los certificados de índole laboral son solicitados por la OMIL con el argumento de que la mayoría de las empresas con las que trabajan solicitan dichos certificados para la postulación a sus puestos de trabajo. En esta OMIL, algunos de los puestos laborales se manejan dentro del mismo día, por lo que un usuario que esté bien preparado debería poder ese mismo día ir a la empresa y presentar todo lo requerido para avanzar a la entrevista de trabajo. El argumento entonces, para exigir, desde el CV actualizado y bien formulado, hasta el finiquito del último trabajo y los certificados de cotizaciones, es que, en caso de aparecer una vacante laboral, el usuario los necesitaría inmediatamente para asistir a la entrevista; y en casos en que no posea dicha documentación, la empresa no lo aceptará y la OMIL perderá la posibilidad de ofrecer esa vacante a otro usuario que sí cumpla con esos requisitos. Ejemplo de ello son algunas OMIL de las Macro zonas Norte y Sur, en donde gestionaron la colocación del usuario en una empresa de transportes de inmediato, indicándole al evaluador que uno de los requisitos indispensables para postular a trabajos en algunos rubros es la licencia de conducir, siendo así un documento requerido de forma excluyente.

Dentro de los certificados solicitados, llama la atención la exigencia del curriculum vitae actualizado. Si bien en un principio los evaluadores no lo llevaban consigo, intencionado que el funcionario les ayudase a realizar uno, el requisito de llevarlo consigo fue tan exigente y reiterado, que los evaluadores elaboraron un CV simple y que pudiese ser presentado. En algunos casos la elaboración de éste fue defectuosa, intencionado otra vez la atención del funcionario para que ayudase a mejorar el formato o la forma de presentar los datos del usuario.

Algunos casos que permiten ejemplificar estas situaciones se dieron en OMIL de las Macro zonas Centro y Centrosur, en donde ayudaron al usuario a elaborar un currículum mejor, buscando formatos, completando la información sobre estudios e experiencia laboral, y finalmente imprimiéndole un par de copias al usuario, con el fin de que pudiera ir de inmediato a postular con una mejor herramienta en sus manos. En otros casos, la recepción por parte del funcionario OMIL fue totalmente contraria; en el caso de una OMIL de la Macrozona Sur, donde se le indicó al evaluador incógnito que “volviese después con el currículum listo”, ante el requerimiento del usuario de que lo ayudasen a hacer un CV adecuado, ya que en el que él tenía en su poder no sentía que estuviese muy bien.

### 3.3 Derivación extra OMIL

Las OMIL se convierten en una de las puertas de entrada a la oferta de servicios del municipio, de ahí la importancia que adquiere la capacidad de su ejecutivo de atención de poder detectar cuando los usuarios tienen problemáticas que trascienden la responsabilidad de la OMIL y deben ser derivadas a otras dependencias.

El manual orienta este proceso con la realización de un diagnóstico inicial por parte del ejecutivo de atención que debe ser aplicado al usuario. El funcionario ofrece posibilidades de derivación de acuerdo al diagnóstico construido en conjunto, entregándole referencias e indicaciones de lo que debe realizar, asegurando que el usuario sepa dónde dirigirse. Si el usuario lo requiere, el funcionario debe entregar por escrito los datos de contacto de la persona que necesite para solucionar su problema.

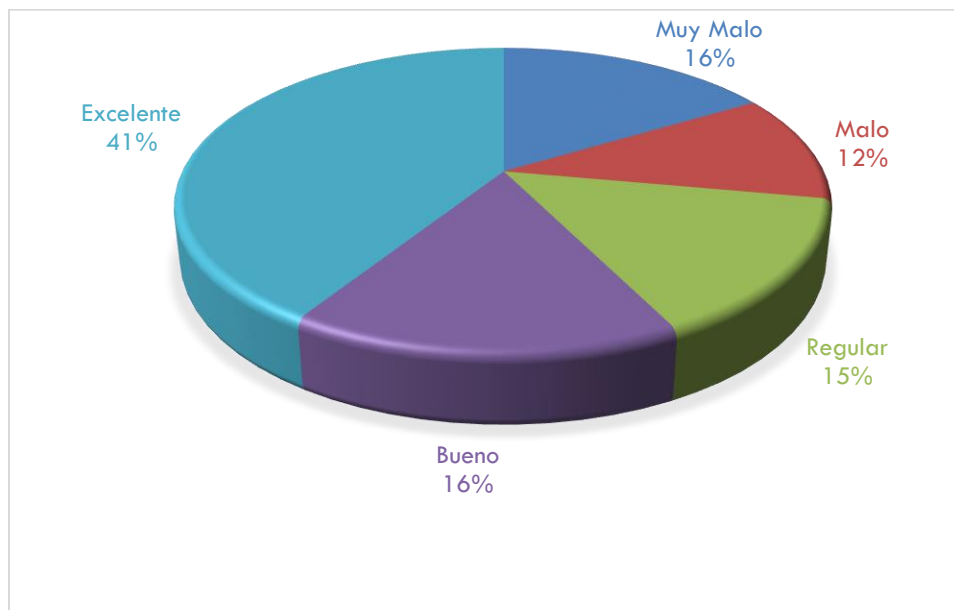
La evaluación del proceso de derivación estuvo asociado a determinadas situaciones que presentaron los evaluadores incógnitos en sus visitas. Del total de las visitas, un 30% de ellas presentaron casos de derivación Extra OMIL. Las situaciones presentadas tuvieron como característica común el hecho de que imposibilitan o dificultan al usuario a buscar o conseguir un empleo con normalidad y pudiendo ser capaces de mantenerlo en el tiempo.

Las situaciones de derivación presentadas con mayor frecuencia responden el perfil de usuario de mujer/ hombre, madre/padre soltero o con hijos pequeños en el hogar y sin posibilidad de cuidado. Esta situación imposibilita que la usuaria pueda conseguir un empleo en donde cumplir horarios fijos. Y, por otro lado, con un 20%, se presentan situaciones de estudios de enseñanza media

incompletos, lo cual es un elemento obstaculizador para mejorar la situación laboral y conseguir un empleo con mejor remuneración y más calificación; problemas habitacionales, y en menor medida regularización de documentación para poder trabajar en el caso de los inmigrantes y situaciones de violencia intrafamiliar.

De aquellas visitas en que se presentaron casos de derivación vinculadas con el cuidado de hijos pequeños, el nivel de comprensión del funcionario de la problemática presentada en un 41% fue “Excelente” y en un 16% “Buena”, sumando entre ambas el 57% de la muestra. Mientras que solo un 16% fue considerado como “Muy malo” y un 12% “Malo”, sumando el 28% de la muestra.

**Gráfico n 3.12** Calificación promedio en derivación extra-OMIL



n= 84

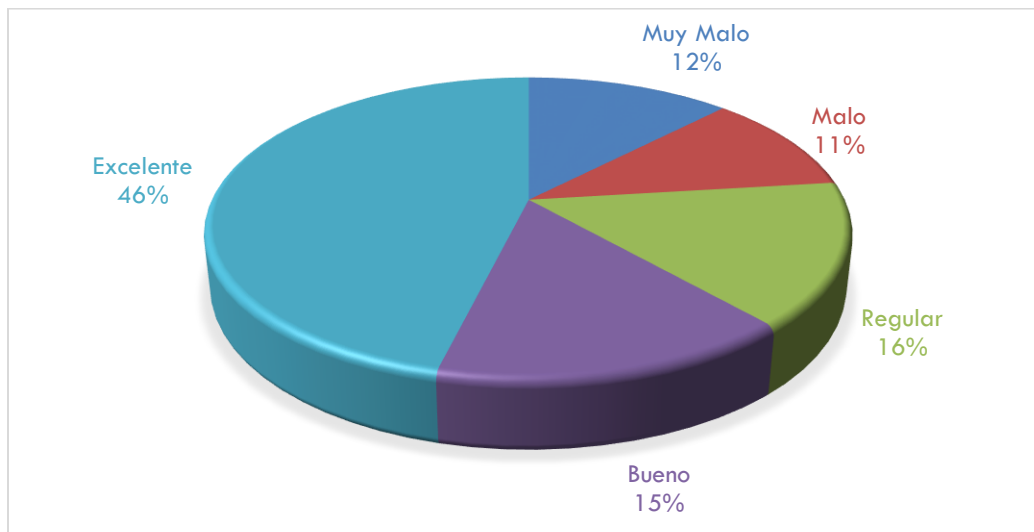
Entre los factores que explican las calificaciones bajas se encuentra el caso de una OMIL en la macrozona centro-sur, en donde si bien el ejecutivo de atención muestra un discurso tajante sobre el quehacer de las OMIL, indicando que no es parte de su competencia buscar soluciones para casos como ese. Mientras que los casos es que se realiza una calificación “Excelente”, destaca una OMIL de la macrozona sur, en donde el usuario es un hombre joven, quien presenta la problemática de no poder trabajar por estar al cuidado de su hijo, ante lo cual la funcionaria atiende el problema e intenta buscar alguna solución o trabajo compatible con sus horarios o que posea horario flexible.



Un segundo elemento que permite medir si la Derivación Extra OMIL fue realizada ajustándose al manual es la idoneidad de la derivación realizada en función del perfil presentado por el usuario.

Al observar este aspecto, un 46% de los casos presentados fue derivado de manera idónea por el funcionario de OMIL según los requerimientos establecidos en el manual. Esto es, escuchando la situación planteada y presentando alguna alternativa pertinente para el usuario, entregando, además, indicaciones geográficas sobre dónde acudir, información complementaria que agregue valor a la derivación y que, a su vez, demuestra empatía y preocupación del funcionario por la problemática del usuario. Solo un 12% de las derivaciones presentadas no fueron atendidas con idoneidad o empatía en la conversación con el funcionario.

**Gráfico n 3.13** Tipo de atención de la derivación extra OMIL



n= 84

Algunos ejemplos que representan al porcentaje de derivaciones calificadas como “Excelente” es una OMIL de la macrozona centro en donde se presentó una situación de violencia intrafamiliar e imposibilidad de cuidado de hijo pequeño. El funcionario, además de buscar un trabajo en donde la usuaria pudiera ir y/o vivir con su hijo –asesora del hogar puertas adentro-, conversó con la usuaria sobre los alcances de la violencia en los hogares, la necesidad de empoderarse como mujer y romper aquel círculo y apoyarse en organismos o entidades públicas como la OMIL y distintos programas sociales gubernamental enfocados en la recomposición de emocional y de empleabilidad de las víctimas. Otro ejemplo de la misma macrozona es una OMIL en donde la usuaria presenta no conocer alternativas para el cuidado infantil e imposibilidad del cuidado en el hogar, frente a lo cual la funcionaria entrega información detallada y muy completa sobre la oferta pública de los jardines de

la red JUNJI, anotando además dirección y nombre de la persona encargada del Programa Chile Crece Contigo dentro del municipio. Situación similar ocurrió en una OMIL en la macrozona sur, en donde la usuaria solicita información sobre procesos de postulación para educación pre-escolar, de lo cual depende su salida al mercado laboral; al igual que en región Metropolitana, la usuaria se encuentra con una atención amable y una derivación pertinente a su solicitud.

Por el contrario, una situación que ejemplifica una calificación “Muy mala” se dio en una OMIL de la macrozona centro-sur en donde la usuaria presenta la misma situación descrita con anterioridad, frente a lo cual la funcionaria no entrega ninguna alternativa para encauzar su problemática y buscar alguna solución. Finalmente, en esta OMIL, otro funcionario interviene y finalmente se le indica a la usuaria que debe obtener el Registro Social de Hogares (RSH) para luego poder buscar alguna alternativa de cuidado infantil.

### 3.4 A modo de conclusión

Los procesos asociados a la etapa de “Recepción de Usuario” toman especial relevancia desde la lógica sistémica que orientó la construcción del manual de procesos. En la medida que dentro de esta etapa se integran todos aquellos procesos que, de una forma u otra, determinan tanto el número de usuarios que posteriormente transitarán por los otros procesos en la OMIL, como el tipo de problemáticas que buscarán ser resueltas. Por este motivo, la orientación normativa establecida busca que los ejecutivos de atención de la OMIL sean capaces de gestionar esta “puerta de entrada”. Cuando esta función no se cumple de forma adecuada existe tanto el riesgo de generar una sobredemanda de requerimientos a la OMIL, como también de no atender aquellas demandas que sí caen dentro de su responsabilidad.

La evidencia levantada en la evaluación pone de manifiesto que las prácticas en muchas de las OMIL suponen una brecha con respecto a los criterios normativos establecidos en el manual de procesos. Una primera brecha se produce con el requerimiento a los usuarios de documentación que ejerce como una barrera de exclusión desde, principalmente, dos perspectivas. La primera una exclusión que se ejerce en razón de lugar de residencia. Lo que, como posteriormente se atenderá en el capítulo dedicado a las autoridades municipales, se justifica en función de la priorización que hace el mismo municipio, de entrega de servicios a los habitantes de la comuna. La segunda exclusión se ejerce en razón de las competencias de los usuarios al solicitarles su currículum para poder ser atendidos, suponiendo también una dejación de sus obligaciones en su habilitación laboral.

La segunda brecha con lo dispuesto en el manual se encuentra en la ausencia o en las falencias en la aplicación del proceso de la BNE. Una plataforma de empleo de carácter nacional que, siguiendo el ejemplo de otros países, permite empoderar a los trabajadores al ampliar sus posibilidades de gestionar la búsqueda de empleo de forma autónoma. Por tanto, la aplicación del proceso o la aplicación incompleta del proceso supone un agravio comparativo con otros usuarios sí integrados al BNE. Además de las explicaciones que pueden asociarse a la falta de conocimiento o mal desempeño de los ejecutivos de atención en la OMIL, también cabe nuevamente interpretar el peso que tiene la lógica de las directrices municipales sobre su funcionamiento. En concreto, el hecho de que en varias de las OMIL se ofrezcan plataformas alternativas de carácter comunal remite a un intento de control en la gestión del mercado laboral del territorio.

La tercera brecha con respecto a lo establecido en el manual de procesos se identifica en la aplicación de los procesos de derivación extra OMIL. Una brecha mucho más compleja de abordar en su conjunto porque está asociada no sólo a un único factor, como pudiera ser el conocimiento y la capacidad del ejecutivo de atención para diagnosticar la problemática asociada del usuario y derivarlo a la instancia de atención, sino a la disposición de los recursos institucionales existentes al interior del municipio y fuera de él. En este sentido, la evidencia levantada pone de manifiesto el peso de las condiciones personales del ejecutivo, empatía o conocimiento personal, pero no un modelo que permita gestionar estas derivaciones de forma coordinada con otras dependencias e instalado en el municipio.

## Capítulo 4

### Habilitación e Intermediación Laboral

*El propósito de este capítulo será presentar los principales hallazgos sobre el nivel de cumplimiento por parte de la OMIL visitadas de aquellos procesos relacionados con la habilitación e intermediación laboral a partir de los datos levantados con las pautas aplicadas por los clientes incógnitos. Para ello el primer apartado aborda los procesos relacionados con la realización del diagnóstico individual. Un segundo apartado presenta los hallazgos con respecto a la realización de los talleres de Apresto laboral, poniendo el foco en la ausencia de los mismos. Un tercer apartado se concentra en los procesos relacionados con la gestión de capacitación. Al cierre del capítulo se concluye a partir de la interpretación de los principales hallazgos.*

#### 4.1 Diagnóstico Individual

La orientación normativa establecida en el manual plantea como punto de partida de la habilitación laboral, la realización de un diagnóstico individualizado realizado por un profesional con competencias adecuadas. Esta labor radica en el psicólogo laboral quien, a partir de una entrevista con el usuario, identificaría las acciones a seguir pertinentes al perfil construido. Se espera que como resultado de la realización de este proceso se avance en la intervención del usuario por parte de la OMIL respecto a la toma de conciencia para orientar su búsqueda de trabajo y de desarrollo profesional. De forma paralela, también se espera que el diagnóstico entregue al equipo de la OMIL la información que precisa para gestionar de forma más eficiente la búsqueda de vacantes de forma exitosa.

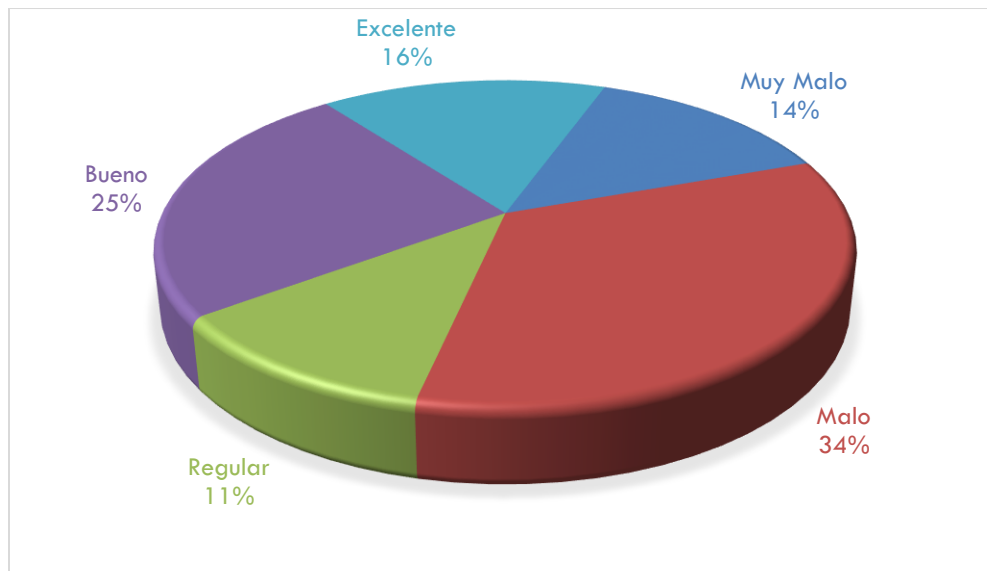
La primera problemática asociada a este proceso se encuentra en el hecho que del total de las OMIL visitadas como parte del estudio en un 43% no se realizó este diagnóstico individual establecido en el manual. Una primera causa que aplica la ausencia del diagnóstico tiene que ver con el hecho que el cliente incógnito no avanzó hacia esta fase porque fue excluido en la anterior al ser requerido de documentación excluyente inhabilitante (como certificados de residencia) o porque en la recepción se concentró toda la atención del ejecutivo en el ofrecimiento de una vacante. Fue este el caso, por ejemplo, en una OMIL de la macrozona centro, donde la ejecutiva concentró todos sus esfuerzos en que el cliente incógnito aceptará la vacante para trabajar en el peaje de la autopista. Una segunda causa porque directamente el ejecutivo de atención omitió este diagnóstico transitando de los procesos de recepción a otros posteriores, como la gestión de capacitación. Por último, una

tercera situación se produjo en aquellas OMIL en las que difícilmente fue posible identificar que se estuviera haciendo el diagnóstico con base a los criterios de Manual dado que no hubo ningún tipo de entrevista que indagara en la trayectoria del usuario, lo cual pudiera presuponer la construcción de un perfil laboral.

Entre las OMIL restantes donde se realizó este diagnóstico laboral, tan sólo en un 18,35% el diagnóstico fue realizado por otra persona distinta del ejecutivo de atención de la OMIL encargado de los primeros procesos de recepción y que fue presentado como psicólogo laboral. Al respecto, cabe señalar que en muchas ocasiones cuando no se produjo este cambio de personas en la atención el cliente tuvo que interpretar que se estaba realizando dicho diagnóstico. En general se produjo un continuo desde la primera atención. A ello también contribuyó la brevedad y superficialidad de la atención.

Al momento de evaluar la capacidad de la persona encargada de realizar el diagnóstico laboral para indagar sobre la trayectoria laboral, los antecedentes académicos y los aspectos motivacionales, en un 34% la atención prestada por la OMIL fue valorada como “Mala” y un 14% como “Muy Mala”, mientras que para un 25% fue calificada como “Buena” y un 14% como “Excelente”.

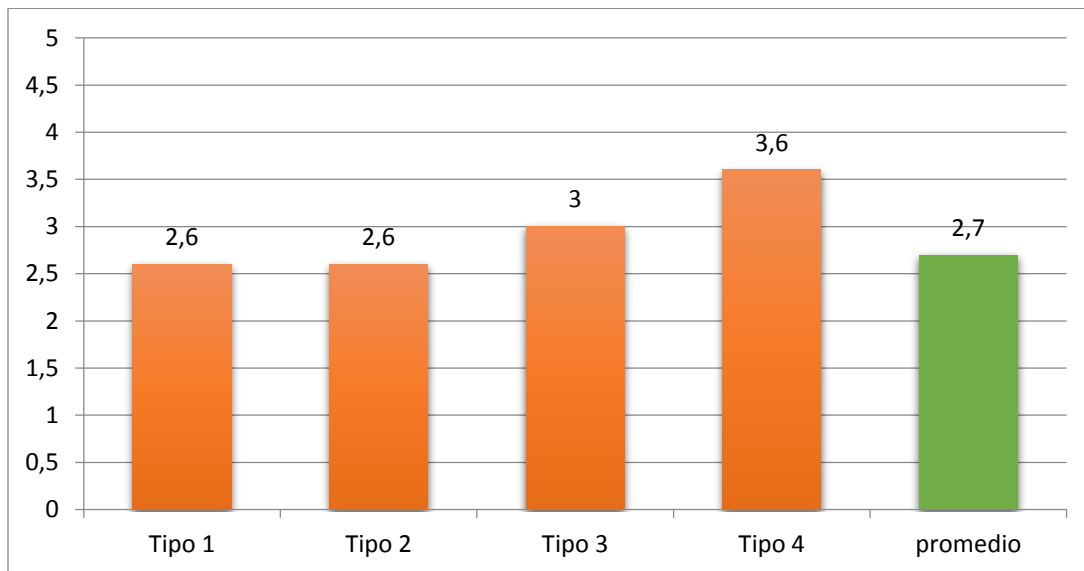
**Gráfico n 4.1** Calificación promedio sobre diagnóstico individual.



n= 153

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL, las mejor calificadas en este ámbito con las OMIL del tipo 4 con un promedio de 4,2, mientras que las del tipo 1 obtienen los puntajes más bajos, promediando un 3,1.

**Gráfico n 4.2** Comparación de calificación promedio del diagnóstico individual según tipo de OMIL.



n= 153

Los mejores puntajes obtenidos por las OMIL de tipo 4 se dieron, por ejemplo, cuando la ejecutiva mostró mucho interés por saber la problemática de empleo planteado por el cliente incógnito, buscando para ello varias alternativas para difundir mi curriculum. También cuando la ejecutiva, a pesar de indicarle a la usuaria que algunos servicios como las capacitaciones era solo para residentes en la comuna, se toma el tiempo para construir un currículum con la usuaria, indagando en su trayectoria y aconsejándole cómo presentar la información. Asimismo, guiarla para direccionar la búsqueda de empleos hacia otra área de interés de ésta.

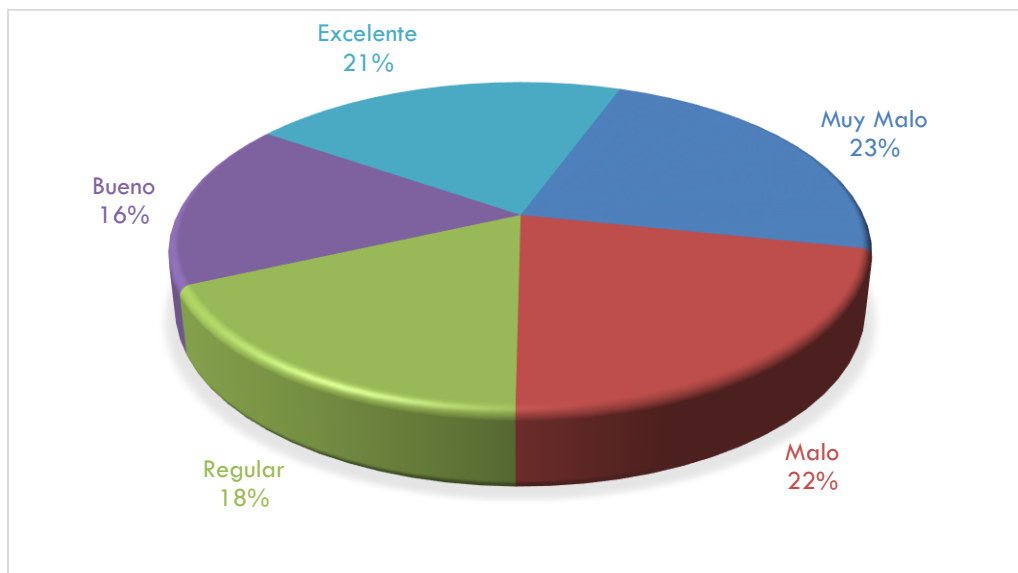
Las evaluaciones altas en OMIL del tipo 3 se dieron cuando el usuario fue derivado al profesional y atendido en una entrevista distinta. Ejemplos de ello es una OMIL de la macrozona sur, donde destaca la amabilidad y empatía del profesional por indagar en los aspectos motivacionales del usuario y orientarlo en cómo estructurar una trayectoria educacional y laboral en función de sus intereses.

Destacan por otro lado, experiencias de OMIL del tipo 1 que obtuvieron las calificaciones más bajas con respecto a la capacidad del profesional de indagar en la trayectoria laboral y las motivaciones del usuario. En particular, una OMIL de la macrozona centro-sur, demuestra esta situación: la atención se realizó por el profesional psico-laboral; en esta visita, el evaluador resalta que la funcionaria le hizo sentir muy mal, ya que primero, se molesta porque él llega e interrumpe alguna actividad que, desarrollada, y según, cuando el usuario le presenta su situación y comienza a

hablar de sus motivaciones y le solicita ayuda, la funcionaria le pidió que volviera con el curriculum mejorado y “más aseado”; negándole finalmente la atención.

Uno de los condicionantes exigidos en la realización del diagnóstico individual tiene que ver con la capacidad demostrada por el profesional de la OMIL de identificar de forma personalizada de oportunidades laborales al usuario. Al respecto, la evaluación pone de manifiesto que en la mitad de los casos esto no se cumplió. En un 23% el cumplimiento de este propósito fue calificado como “Muy Mala” y en el 22% como “Mala”.

**Gráfico n 4.3** Calificación promedio sobre individualización del diagnóstico



n= 153

Otro aspecto a evaluar de la realización del proceso del diagnóstico laboral tiene que ver con su oportunidad. Esto es, la situación que se produjo cuando el cliente incógnito se le solicitó esperar para la realización del diagnóstico individual o agendar otro día para que pudiera realizarse. En la mitad de estos casos no se cumplió la agenda, ya sea porque el tiempo de espera se extendió mucho más de lo esperado al interior de la OMIL o porque nunca fue llamado para concretar la realización del diagnóstico. Fue el caso, por ejemplo, de la situación ocurrida en una OMIL de la macrozona centro, en la que se solicitó al usuario esperar la llamada de la psicóloga laboral para agendar la realización del diagnóstico dado que solamente trabajaba algunos días de la semana. Sin embargo, y a pesar de cumplir con el protocolo de comunicación establecido de llamar a la OMIL para preguntar al respecto, nunca se comunicó con ella.

## 4.2 Taller de apresto

El manual de proceso considera la realización de un Taller de Aprestos grupal realizado por el profesional Psico-social de la OMIL. Para ello, el manual indica que se debe considerar como propósito de este proceso: contribuir en la habilitación laboral que realiza la OMIL con sus usuarios. El taller es una instancia de información y preparación acerca del mundo laboral y del proceso de búsqueda y postulación a los puestos de trabajo. También se configura como un espacio de toma de conciencia respecto de las propias capacidades y de las oportunidades de desarrollo a las que se puede aspirar.

En un 87% de las visitas realizadas a OMIL el taller de apresto no se menciona como una actividad para el usuario. Con el propósito de poder proceder a la evaluación de este ítem, en algunos casos el propio cliente incógnito planteó al ejecutivo de atención la posible existencia de un servicio para “mejorar sus habilidades en la búsqueda de empleo” o bien “prepararse para enfrentar una entrevista laboral”. Pero en estos casos tampoco se hizo referencia al taller.

En el 11% de las visitas el taller fue mencionado por el ejecutivo de atención. Sin embargo, no se realizó ya que el éste quedó de llamar al usuario, pero finalmente no lo hizo. Otra razón fue que a la fecha de la visita no existía un calendario definido para su realización. Solo en un 2% de las visitas el taller de apresto se realizó, en una fecha acordada, mediante inscripción y ajustándose a los procedimientos del manual.

Entre las experiencias realizadas, destaca una OMIL de la macrozona norte en donde se realizó un Taller con alrededor de 10 asistentes, tratándose de forma temas como estrategias para la búsqueda de empleo, confección del currículum, o cómo enfrentar una entrevista laboral. Además, destacó la buena disposición de los participantes, quienes generaron redes e intercambiaron teléfonos y datos sobre empleabilidad. Otras experiencias de talleres realizados, muestran que no necesariamente se realizan en un espacio y momentos distintos, es el caso de otras OMIL de la macrozona centro, en donde la profesional psico-laboral realiza el mismo día de la visita un taller de Aprestos de manera individual para el usuario, teniendo como características que es más breve, pero a la vez más personalizado, y es el usuario quien va proponiendo los temas a tratar, en función de sus intereses de búsqueda.



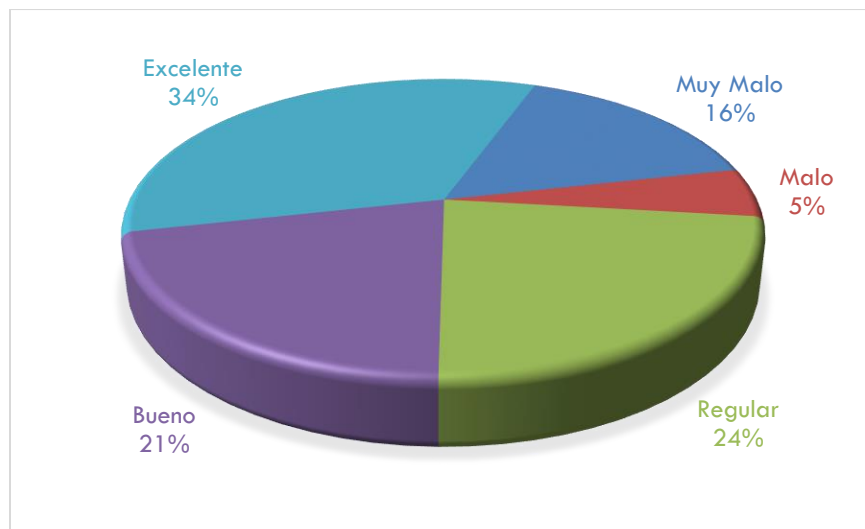
### 4.3 Gestión de Capacitación

El último proceso de la etapa de habilitación laboral corresponde a la gestión de capacitación. Este proceso considera como objetivo poder articular el proceso de intermediación laboral, la evaluación inicial del usuario, con los planes de capacitación del SENCE u otras capacitaciones disponibles. El acceso a dichos programas permite desarrollar las competencias técnicas y otras habilidades que determinan mejores posibilidades laborales para los usuarios/as de la oficina.

Un primer elemento de evaluación corresponde al nivel de conocimiento de la oferta pública existe en relación con la situación presentada por el usuario y por otro lado su capacidad para derivarlo a una entidad capacitadora de forma idónea y de acuerdo con el perfil del usuario.

De un total de 112 casos en los que se abordó el tema de capacitaciones, un 34% identifica el servicio prestado como “Excelente” y 21% “Bueno”. Los funcionarios de OMIL demuestra conocer instancias y alternativas de capacitación presenten tanto en el municipio como a nivel de SENCE. Permitiéndole al usuario hacerse una idea general de la oferta pública existente para optar a servicios de capacitación. Por otro lado, solo un 16% de las visitas fueron valoradas como “Muy malo” y un 5% como “Malo”, representan a funcionario que no supieron dar respuesta a los usuarios evaluadores frente a situaciones en que se preguntaba por capacitaciones.

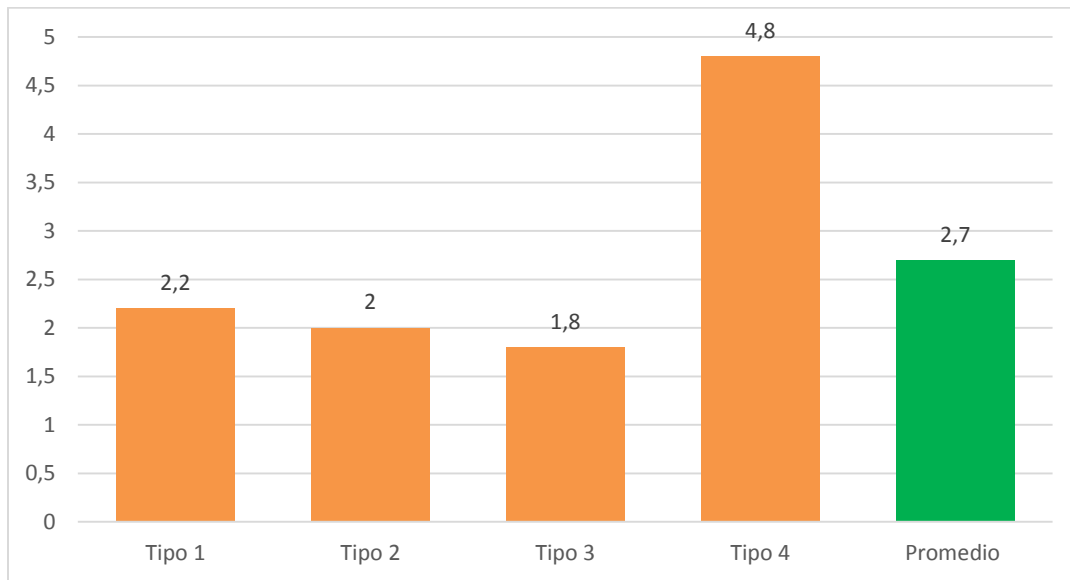
**Gráfico n 4.4** Calificación promedio sobre el nivel de conocimiento sobre capacitación por parte de funcionario OMIL.



n= 112

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL considerados en el programa FOMIL las mejor calificadas en este ámbito, las OMIL del Tipo 2 obtienen puntajes levemente más elevados, mientras que las OMIL del Tipo 1 son las que obtienen menores puntajes.

**Gráfico n 4.5** Comparación de calificación promedio sobre el nivel de conocimiento sobre capacitación por parte de funcionario OMIL, según tipo de OMIL.



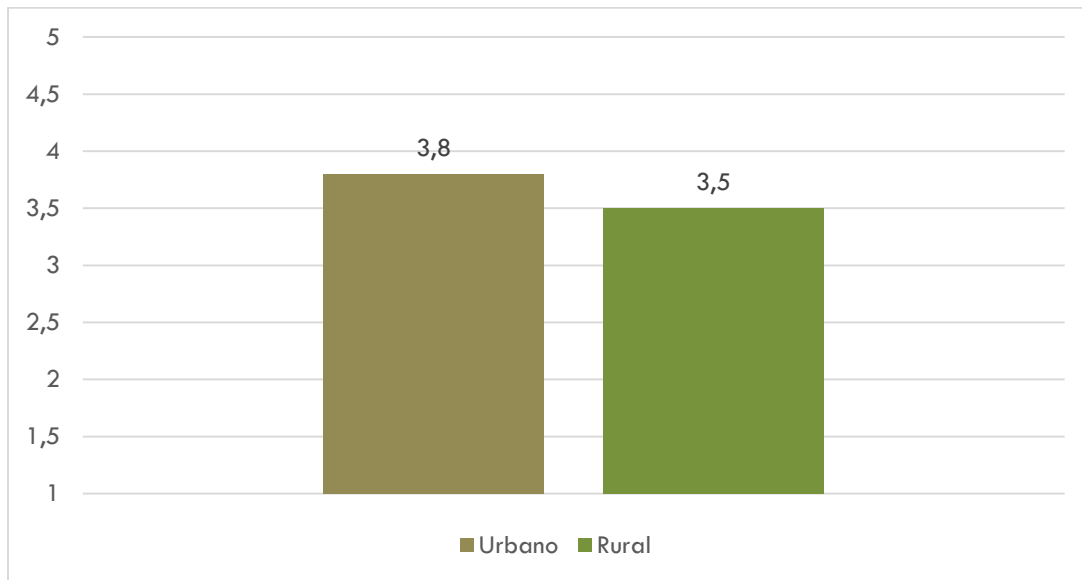
n= 112

Ejemplo de ello son algunas OMIL de la macrozona centro y centro-sur, en donde el funcionario menciona la existencia de su propia base de datos, en donde va dejando registrados los diferentes perfiles de usuario y cada vez que llega una capacitación de SENCE u “otro organismo”, ya tiene los perfiles y simplemente busca en el documento a quién le puede interesar cada curso. También menciona que gracias a la base de datos puede establecer necesidades en el territorio. En relación a ello le comenta a la usuaria que cada vez más mujeres se están interesando en aprender soldadura al arco, siendo un nicho laboral emergente y bien remunerado. Por otro lado, las experiencias de OMIL con un bajo puntaje, se entienden a partir de funcionarios que entregan solo una negativa como respuesta, argumentando que en ese momento no hay nada disponible, o que según el perfil y los intereses no hay cursos en dictación ni en carpeta, pero tampoco entregan alternativas o soluciones, explicando, en los mejores casos que “debe venir cada cierto tiempo a consultar”, como es el caso de una OMIL de la macrozona centro-sur.

Siguiendo con el mismo elemento de valoración del nivel de conocimiento sobre capacitación por parte del funcionario OMIL, un análisis interesante es la comparación entre OMIL de comunas

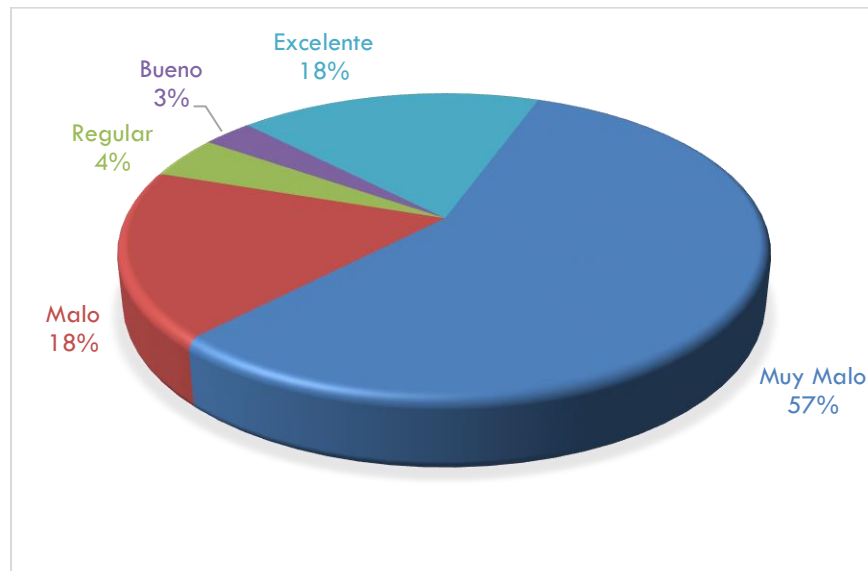
urbanas versus comunas rurales. El promedio obtenido en el caso de las comunas urbanas es de 3,8; mientras que en las rurales es levemente inferior: 3,5%. Evidenciando así, una mejor atención y entrega de información en relación a temas de capacitación en OMIL ubicadas en comunas urbanas en comparación con las ubicadas en comunas rurales a lo largo del país.

**Gráfico n 4.6** Comparación OMIL Rural/ Urbana según  
Valoración de Nivel de conocimiento sobre capacitación por parte de funcionario OMIL.



Un segundo elemento para observar el desempeño del funcionario OMIL es su capacidad para, una vez abordada la problemática del usuario en relación a la capacitación, derivarlo de forma idónea y de acuerdo al perfil y los intereses que el usuario ha presentado. Es aquí, cuando los porcentajes cambian y encontramos que tan solo un 18% de las visitas indican que la derivación a la entidad capacitadora se dio ajustándose a los procedimientos y siendo una ayuda para el usuario, permitiéndole a él por ejemplo poder iniciar los trámites de inscripción o por lo menos averiguar directamente con la entidad de manera autónoma. Mientras que un 57% de las visitas, que presentaron casos en que se solicitaba capacitación, la derivación fue deficiente. Entre las razones que explican esto podemos encontrar que la derivación simplemente no se realizó, o bien se realizó, pero de forma muy deficiente, sin quedarle claro al usuario dónde ir y qué procedimientos realizar, o bien presentó información errada o no atinente al perfil del usuario.

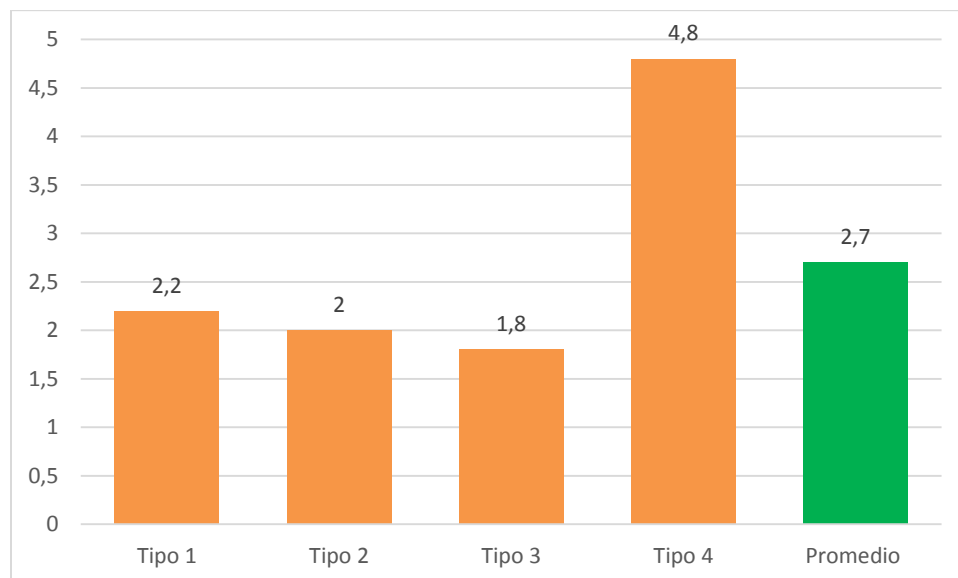
**Gráfico n 4.7** Calificación promedio de derivación a entidad capacitadora.



n= 112

Al cruzar los datos en función de los tipos de OMIL, las mejor calificadas en este ámbito, las OMIL del tipo 4, obtienen un puntaje casi máximo en las visitas registradas, mientras que el promedio más bajo es de las OMIL del tipo 3 con 1,8.

**Gráfico n 4.8** Comparación de calificación promedio de entidad capacitadora según tipo de OMIL.



n= 112

Algunos ejemplos de buenas prácticas en el caso de las OMIL del tipo 4 se encuentra en la macrozona centro, en donde la funcionaria indica dirección y nombre de dos entidades capacitadoras,

además de folletos y muestra la página web; todo esto para compensar el hecho de que en dicha OMIL los cursos de capacitación dispuestos por el municipio son solo para residentes de la comuna, frente a lo cual la funcionaria se compromete con la usuaria y busca otras alternativas según su perfil. O, en OMIL en donde en donde a pesar de que el único curso que se ofrece en esos momentos no es del perfil del usuario, además de solo ofrecerse para residentes de la comuna, la funcionaria OMIL indica otras posibilidades en red con otras OMIL, entregando así los datos de una oficina de comuna aledaña.

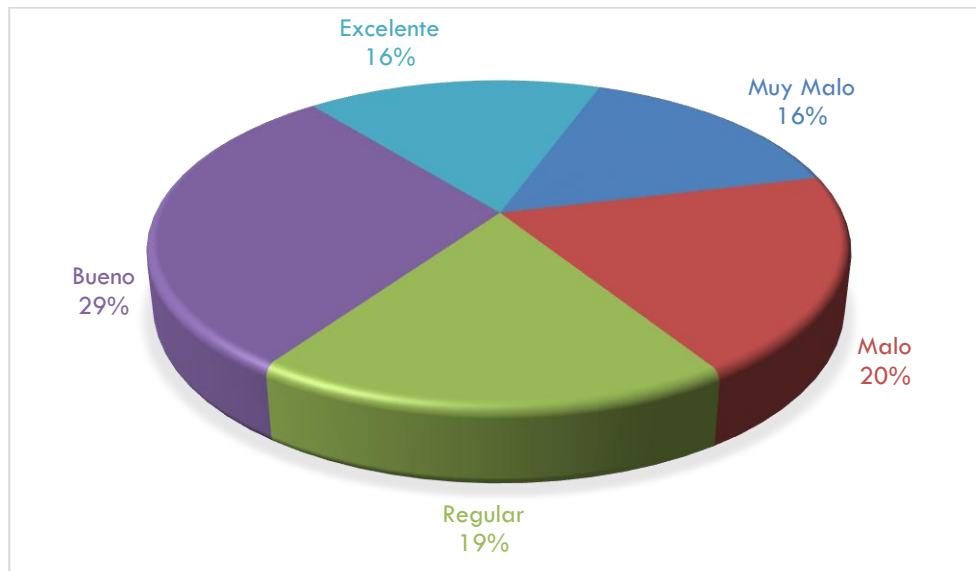
## 4.4 Gestión de Vacantes

Dentro del enfoque de cadena de valor diseñado en el mapa de procesos de las OMIL, la última etapa corresponde a la Intermediación Laboral. Una etapa que concentra aquellos procesos que completan la intervención del usuario OMIL con su colocación en el mercado laboral. Los procesos asociados a esta etapa son tanto la gestión de vacantes, como la identificación de las vacantes con el perfil del trabajador y, posteriormente, la derivación a la empresa. Resulta importante considerar que, de forma mucho más nítida, el tipo de tratamiento realizado por los funcionarios de la OMIL estuvo condicionado por los diferentes tipos de perfiles asignados a los clientes incógnitos en términos de su nivel educativo y experiencia laboral. Lo que será puesto de manifiesto en la presentación de los hallazgos.

El primero proceso a considerar, la gestión de vacantes, cumple con el propósito de asegurar un manejo efectivo de las vacantes en términos de su actualización como de su desactivación. La ejecución efectiva de este proceso permite un mejor contacto del trabajador con la empresa, asegurando la vigencia de la vacante y respondiendo en el menor tiempo posible a los requerimientos de las empresas usuarias. Si bien se trata de un proceso cuya gestión discurre en el *backoffice* de la OMIL, tiene posteriormente implicancias para el usuario al momento de recepcionar la información existente sobre la vacante disponible tanto en términos de las condiciones laborales ofertadas, como también en su vigencia.

Con respecto a este punto, de un total de 153 visitas, en donde se pudo observar el proceso de Gestión de Vacantes; un 35% de las OMIL fueron calificadas como “Malas” o “Muy Malas” con respecto al tipo de información entregada sobre la vacante, mientras que 45,8% “Buenas” o “Excelente”.

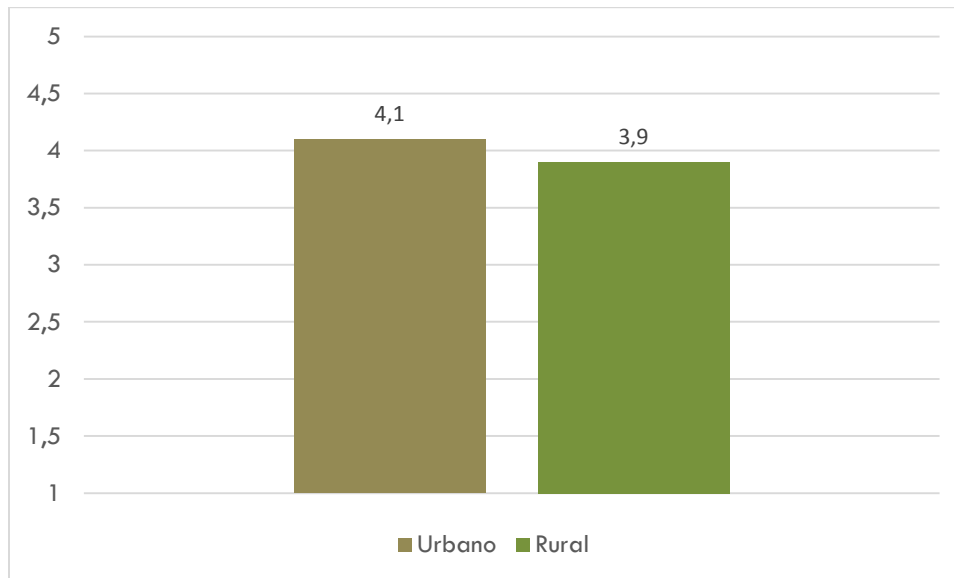
**Gráfico n 4.9** Calificación promedios sobre información entregada de la vacante.



n= 153

Siguiendo con el mismo elemento de valoración en la atención y entrega de información sobre vacantes por parte del funcionario OMIL, un análisis interesante es la comparación entre OMIL de comunas urbanas versus comunas rurales. El promedio obtenido en el caso de las comunas urbanas es de 4,1; mientras que en las rurales es levemente inferior: 3,9%. Evidenciando así, una mejor atención y entrega de información en relación a temas de gestión de vacantes en OMIL ubicadas en comunas urbanas en comparación con las ubicadas en comunas rurales a lo largo del país.

**Gráfico n 4.10** Comparación calificación promedio de información entregada sobre vacante en función de OMIL urbana y rural.

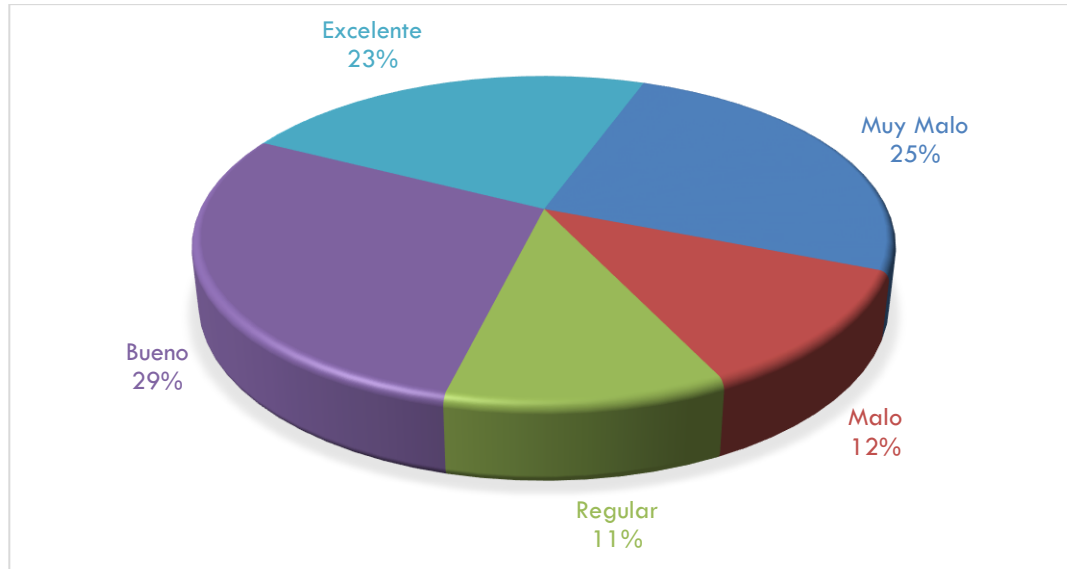


La distribución casi pareja de las valoraciones realizadas por los usuarios se explica no solo a partir del diferente tipo de atención prestado entre distintas OMIL, sino también por los perfiles asignados a los clientes incógnitos que alcanzaron esta etapa. En este sentido, la tendencia generalizada fue que, a menor calificación de la vacante, menor calidad de la información entregada. Algunos ejemplos de esa situación se dieron en OMIL de la macrozona centro y centro-sur, donde el funcionario apenas entregó referencias sobre la vacante existente para cajera en el peaje de una autopista o auxiliar de bodega de una empresa de transporte. Por el contrario, en una OMIL de la macrozona sur, la vacante ofertada al perfil de una mujer adulta con formación y experiencia profesional para trabajar en una consultora de recursos humanos estuvo acompañada de una información completa. Asimismo, y ante la indagatoria del usuario, el funcionario se preocupó de completar la información requerida poniéndose en contacto con la empresa.

El segundo proceso integrado en esta etapa de habilitación corresponde a la identificación de la oferta con el perfil del trabajador. Un proceso que, tal y como establece el manual, cumple con el propósito de vincular adecuadamente los criterios requeridos por la vacante laboral con el perfil del trabajador. Lo que presupone la existencia previa tanto de la disposición y comprensión por parte del funcionario OMIL de los criterios planteados por el oferente, como también de la construcción de un perfil adecuado del trabajador.

Nuevamente en la evaluación de la aplicación de este proceso los hallazgos vuelven a mostrar resultados contrapuestos. En un total de 153 visitas, se pudo observar el proceso de Gestión de Vacantes; de esa muestra, fue valorada como “Muy Mala” o “Mala” es del 37%, mientras que el porcentaje de los que son calificados como “Buenas” o “Excelentes” es del 52%.

**Gráfico n 4.11** Calificación promedio de identificación del perfil con vacante disponible.

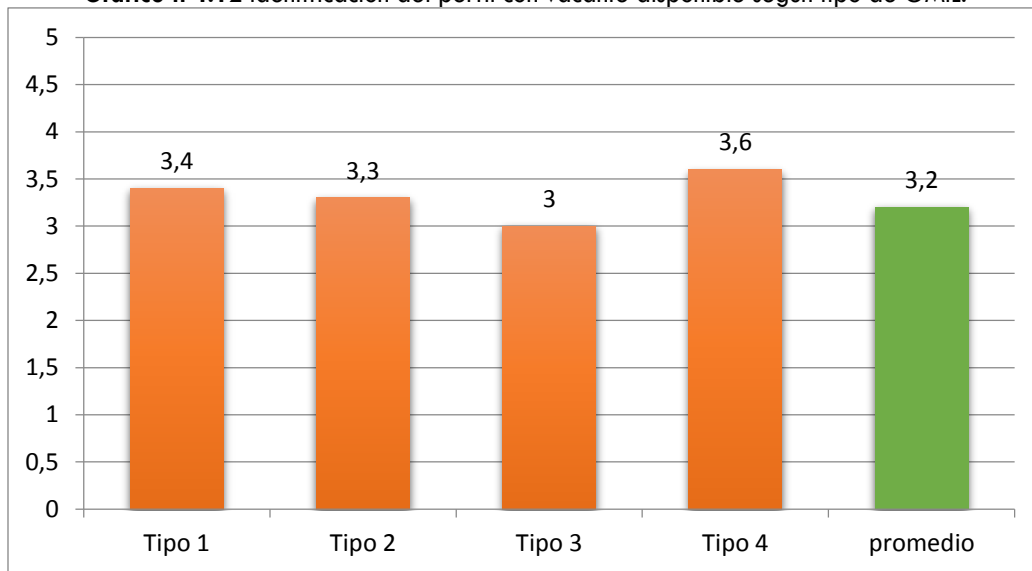


n= 153

Al cruzar los datos en función del tipo de OMIL, las mejor evaluadas corresponden a las de tipo 4 con un puntaje de 3,6 en la escala 1 a 5, mientras que las peor evaluadas corresponden a las de Tipo 3 con puntaje de 3.



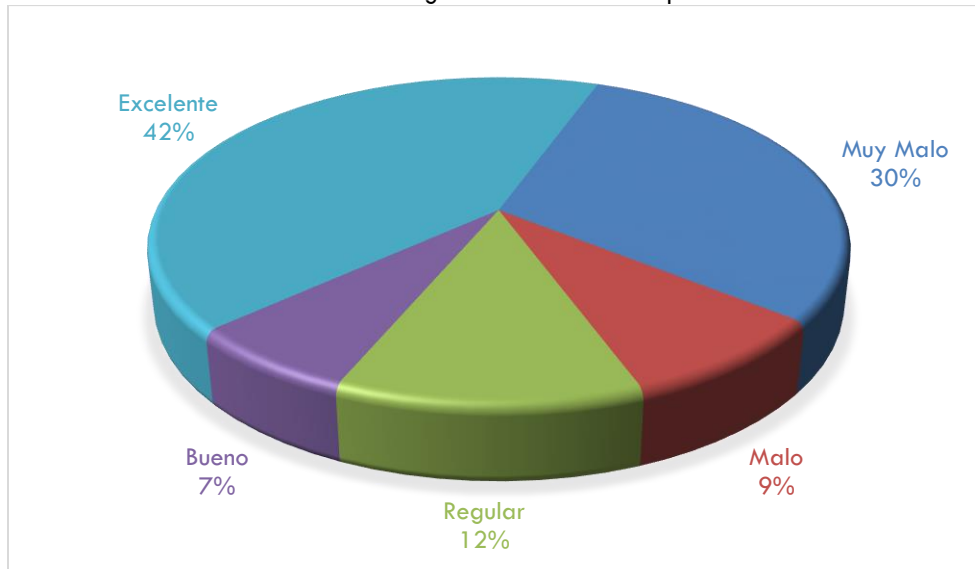
**Gráfico n 4.12** Identificación del perfil con vacante disponible según tipo de OMIL.



n= 153

El último aspecto a evaluar como parte de la etapa de intermediación se encuentra en la entrega de información complementaria al momento de derivar al trabajador a la empresa. Un recurso informativo de carácter habilitante en la medida que favorece la posibilidad de que éste enfrente en mejores condiciones el primer encuentro con la empresa oferente. Por información complementaria se entiende aquella que aporte aspectos adicionales a los entregados sobre la información de la vacante tales como característica de la empresa, posibilidades de promoción o nivel de cumplimiento de las obligaciones laborales con sus trabajadores. En muchas ocasiones se trata de una información disponible para el funcionario en la medida que las empresas que ofertan sus vacantes a través de las OMIL tienen una relación estable en el tiempo de trabajo con ellas.

La información vuelve a distribuirse de forma desigual entre las distintas OMIL. Mientras que la suma de aquellas OMIL a las que se les asigna la categoría de “Muy Mala” o “Mala” es del 39%, mientras que el porcentaje de los que son calificados como “Buenas” o “Excelentes” es del 50%.

**Gráfico n 4.13** Entrega de información complementaria

n= 153

#### 4.5 A modo de conclusión.

Los hallazgos presentados en la evaluación de los procesos asociados a esta etapa ponen de manifiesto la recurrencia de falencias en su aplicación, identificándose amplias brechas con respecto al criterio normativo establecido en el manual. Si bien estas falencias tratan de ser suplidas con otro tipo de prácticas, no parecieran obtener los resultados esperados.

La consideración del enfoque de la cadena de valor en la interpretación de la vinculación entre los diferentes tipos de procesos presentados en el manual sitúa el principal nudo crítico en el diagnóstico individual. La ausencia de este diagnóstico genera altas posibilidades de tomar decisiones erradas sobre como encauzar al usuario en los procesos posteriores y, a su vez, tener un punto de referencia que permita conocer su evolución en el tiempo.

En muchas de las OMIL visitadas el proceso de diagnóstico individual no es tratado con la importancia implícitamente planteado en el manual, quedando ausente en la atención del usuario o integrándose como un elemento marginal dentro del proceso de recepción. También aparece como recurrente los casos de OMIL en las que la realización de este diagnóstico se encuentra supeditada a la disposición del psicólogo-social dado su compromiso *part-time*, lo que deriva a la posibilidad de poder concretar una agenda que no siempre se produjo. En otras OMIL, por el contrario, y en línea

con lo establecido en el manual de procesos se cumple de forma plena. Lo que claramente revierte en resultados positivos en los procesos posteriores de habilitación e intermediación laboral.

Los problemas asociados a la aplicación del diagnóstico individual parecieran estar asociados a la disposición de recursos necesarios que deben dedicarse para este propósito. Una estimación sobre el tiempo necesario que debe dedicarse para realizar de forma satisfactoria el levantamiento de datos a través de la entrevista, el procesamiento de los datos obtenidos para elaborar el perfil laboral y su registro para posterior gestión por parte del resto de profesionales de la OMIL serían de alrededor de 2 a 3 horas por usuario. Lo que parece ajeno a las posibilidades de muchas OMIL, principalmente en aquellas con un flujo importante de usuarios o en los que los psicólogos laborales tienen una dedicación laboral parcial. Por otro lado, y en términos de resultados de gestión, la realización de este tipo de actividades no tiene una gran visibilidad dado que muchos de sus usuarios son ocasionales. Asimismo, pareciera existir al interior de las OMIL, la idea de que el tipo principal de usuario atendido solo puede optar a vacantes muy genéricas dada su baja calificación, por lo tanto, la realización del perfil laboral no aporta demasiado valor agregado.

El problema de la dedicación de recursos a la realización de estos perfiles laborales ha tratado de ser paliado por otro tipo de alternativas que permitieran ahorros significativos en términos de tiempo de dedicación. Así, por ejemplo, en una OMIL de la macrozona centro implementa una plataforma en línea con un conjunto de preguntas estandarizadas que son planteadas por el ejecutivo de atención, o en el caso de otra OMIL de la misma macrozona se integra el diagnóstico individual al taller de apresto convirtiéndolo en un proceso colectivo. Las dudas que levantan estas alternativas es la calidad de la información finalmente obtenida.

Al momento de concluir sobre la evaluación de procesos asociados a la etapa de intermediación laboral cabe considerar la existencia de un manifiesto desacoplamiento entre la orientación normativa planteada por el manual y una práctica al interior de las OMIL viciada por el requerimiento de cumplir metas de colocación. Mientras que la impronta del manual se orienta a un tratamiento individualizado favorable a insertar a los trabajadores en el mercado laboral en empleos “decentes”, los incentivos institucionales orientan las prácticas enfocadas hacia una colocación masiva y escasamente diferenciada. Lo que, por otro lado, conduce a la búsqueda de complicidades con las empresas, que no necesariamente benefician a los trabajadores.

En la medida que el incentivo se pone únicamente en la colocación laboral, termina despojándose a la OMIL de responsabilidades en todos aquellos procesos orientados a mejorar las condiciones de empleabilidad de sus usuarios, lo que tiene consecuencias para ellos en el mediano y

largo plazo. La instalación de esta priorización por la colocación explica todas aquellas situaciones en las que las visitas a las OMIL se han iniciado y han concluido con la presentación de una vacante disponible obviando todo el resto de procesos. Asimismo, la impronta del ejecutivo de atención de la OMIL para convencer de forma insistente al usuario para que aceptará el ofrecimiento.

# Componente n.2

## PERCEPCIÓN Y

## EVALUACIÓN DE ACTORES

## Capítulo 5

### Valoración de empresas sobre OMIL

*El propósito de este capítulo es presentar un conjunto de los hallazgos relacionados con la percepción y valoración de las empresas atendidas por las OMIL a partir de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a una muestra representativa. Para ello, el primer apartado presenta los hallazgos sobre el vínculo y las expectativas asociadas entre las empresas y la OMIL. El segundo apartado da cuenta de la forma en que se percibe el aporte de las OMIL a las estrategias de reclutamiento de personal de las empresas. El tercer apartado reporta sobre las formas de trabajo y coordinación entre los encargados de las empresas y los de la OMIL. El cuarto apartado pone de manifiesto las implicaciones de la impronta territorial que tiene los servicios aportados por la OMIL. Al cierre del capítulo se concluye, con base a los hallazgos planteados anteriormente, sobre los factores positivos y los factores negativos que construyen la valoración de las empresas sobre las OMIL.*

#### 5.1 Vínculo OMIL - Empresas

##### 5.1.1 Inicio de relaciones con OMIL.

El tipo de empresas atendidas por las OMIL generan muchos vínculos con la institucionalidad pública. Pero se trata de diferentes tipos de vínculos en razón tanto de su tamaño, como de su rubro. Así, por ejemplo, mientras que las grandes empresas tienden a generar estrategias proactivas y diversificadas de relaciones con el Estado que trasciende diferentes niveles territoriales, en el caso de las medianas empresas estas acciones son más reactivas y concentradas en determinadas instancias que de forma más visible afectan el negocio. Uno de ellos es el ámbito del gobierno local.

¿Cómo llegan las empresas a trabajar con las OMIL? En la mayoría de casos toma especial relevancia el tipo de vínculo personal sobre otros canales más institucionales. De hecho, gran parte de los entrevistados asocian el momento en que empezaron a trabajar con la OMIL a partir de esta relación personal con su encargada o gestora territorial. De hecho, en algunas de las empresas entrevistadas entre su personal se encuentra antiguos profesionales de la OMIL.

*“...lo que pasa señorita es que yo fui relacionadora laboral de la Muni, entonces la gente me busca a mí, me lleva los currículums, entonces yo muevo a la gente de aquí en Tal-Tal.”*

(Entrevista, administradora empresa industrial, región Antofagasta)

La percepción en las empresas sobre la trascendencia de las visitas por parte de la OMIL en la creación del vínculo con ella es limitada ya sea por su lejanía en el tiempo, su brevedad o la falta de continuidad del proceso. Las visitas que se dieron hace mucho tiempo desde la actualidad, tienden a no ser recordadas ni valorizadas como un elemento importante en la relación con esa OMIL. En algunos casos la visita fue breve, siendo percibida como el cumplimiento de un protocolo más que de un interés por parte de la OMIL por afianzar el lazo. Esto se refuerza aún más, con aquellas visitas que se dieron una sola vez y luego no perduró la relación de cercanía, otras visitas y trabajo colaborativo exitoso con la OMIL.

Por el contrario, al momento de solicitarles fijar el hito que puso en marcha el trabajo con la OMIL remiten al papel proactivo de la propia empresa de ir a buscar este servicio, ya sean porque conocían su existencia como parte de la oferta municipal o porque trabajaban previamente con otras OMIL.

*“E: ¿ustedes hace tiempo que trabajan con la OMIL? ¿Es la OMIL de La Reina?”*

*G: Sí, yo específicamente he trabajado con la OMIL de La Reina, y alguna vez trabajé con la de Peñalolén, pero por una derivación de ellos mismos. Pero sí, trabajo hace dos años con la OMIL de La Reina.*

*E: ¿Ustedes fueron visitados por la OMIL o la fueron a buscar?”*

*G: No recuerdo ninguna visita. Cuando yo llegué a esta empresa ya había trabajado con otras OMIL en otros lugares y, por este motivo, la fui a buscar”.*

(Entrevista, encargado de RR HH empresa importadora, región Metropolitana)

*“E: ¿la relación inicial con la OMIL se dio porque ellos los visitaron a ustedes o porque tú te acercaste a la OMIL?”*

*M: Yo hice las gestiones, yo empecé a hacer todo esto a través de una feria laboral donde fui contactada y ahí empecé a hacer los contactos a través de correos o presencial.*

(Entrevista, encargado de RR HH empresa eventos, región Valparaíso)

En algunas ocasiones las visitas son recordadas, pero definidas como intrascendentes, ya que la relación con la OMIL que se dio posteriormente no es tan exitosa como esperan las empresas, evidenciando, por ejemplo, desconocimiento por parte de los profesionales de la OMIL del funcionamiento y de los requerimientos de las empresas; lo cual se ve reflejado en el envío de postulantes que no cumplen con el perfil requerido. Se pone en duda entonces el valor de esa visita y la profundidad con que se conoce e indaga sobre las necesidades y realidad labora de la empresa.

*“...yo creo que lo más importante es que ellos conozcan las empresas. Yo creo que eso es lo más importante porque, como decíamos recién, a lo mejor anda un viejo buscando pega y nosotros no lo necesitamos, pero como nos conoce, no como persona, sino que nosotros como empresa, este viejo calza”.*

(Entrevista, encargado de RR HH empresa ingeniería, región Antofagasta)

### 5.1.2 Expectativas de las empresas sobre la OMIL

La motivación para recepcionar o buscar los servicios prestados por la OMIL es muy instrumental y radica principalmente en la búsqueda de un apoyo en la implementación de su estrategia de reclutamiento de personal.

*“E: ¿Y cuáles fueron las expectativas? ¿Cuál era la razón por la que estaban buscando a la OMIL?”*

*L: Por la razón, porque teníamos una alta rotación en ese momento, como la que tenemos hoy en día, pero no teníamos apoyo para poder encontrar los cargos rápido, que en este caso eran operarios de bodega*

(Entrevista, encargado de RR HH empresa importadora, región Metropolitana)

No obstante, detrás de la intención de relacionarse con la OMIL no siempre existe solamente apoyo en el reclutamiento de personal. También pesa un factor relevante, principalmente para aquellas empresas con mayor arraigo en los territorios, de buscar canales de acercamiento y entendimiento con la comunidad. Empresas grandes y medianas asentadas en determinados territorios, sobre todo rurales, priorizan que la mano de obra no calificada provenga de la misma zona, así como también, esperan que su labor sea reconocida en el territorio y valorada por las comunidades circundantes; consideran para ello que la OMIL es una “puerta de entrada” para darse a conocer entre la población.



*“E: ¿Qué esperas tú de una OMIL?”*

*D: Es que las OMIL como son oficinas municipales son como la primera puerta de acceso a la comunidad...o más fácil para la comunidad...que tienen la llegada con la comunidad.*

(Entrevista, encargado de RR HH empresa constructora, región Bío Bío)

## 5.2 Las OMIL en las estrategias de reclutamiento.

### 5.2.1 Estrategias de reclutamiento de personal en las empresas.

Una parte significativa de las empresas atendidas por OMIL se caracterizan por ser grandes o medianas. Por este motivo forman parte de ellos una amplia variedad de tipos de trabajadores, desde profesionales altamente calificados a trabajadores sin ningún tipo de calificación. El diseño e implementación de estrategias de reclutamiento suele recaer al interior de los departamentos de recursos humanos, teniendo en el caso de aquellas empresas más grandes un equipo de trabajo que se dedica exclusivamente a esta función. Pero la tendencia generalizada en la mayoría de las medianas empresas de cualquier tipo de rubro y en varias grandes empresas es a externalizar la totalidad o parte de la implementación de las estrategias de reclutamiento. Para ello se recurre a consultoras especializadas en la selección de personal contratadas en función de requerimientos específicos o por convenio de forma más estable.

Esta tendencia a externalizar es aún mayor en aquellos casos de empresas pertenecientes a sectores de carácter cíclico, como la construcción, agroindustria o retail. Una temporalidad que exige procesos masivos de reclutamiento en periodos muy cortos que no pueden ser interiorizados por la mayoría de las empresas.

Ahora bien, las estrategias de reclutamiento operan de forma diferenciada en función del tipo de trabajador. No existen un único canal a través del cual se convoca y seleccionan postulantes a las vacantes. El protagonismo y el acompañamiento de los profesionales de la empresa en el reclutamiento de aquellos cargos de mayor responsabilidad contrasta con la externalización de las vacantes que demandan trabajadores sin ninguna o escasa calificación.

*“No, antes no teníamos una específicamente con la cual trabajar, dependiendo del cargo, porque, por ejemplo, para el área de logística tenemos esta consultora, para la parte operativa, y para la parte marketing, lo que es promotores, tele-marketing, todo*

*ese tipo de cosas tenemos otra consultora que es más especializada en este tipo de cargos. (...) Hemos trabajado desde choferes, operarios de bodega, auxiliares de aseo, junior administrativo, administrativos. Hemos llegado hasta ese nivel, no hemos avanzado más en quizá alguna jefatura porque por experiencias anteriores, yo he trabajado con la OMIL de Quilicura, con la OMIL de Huechuraba, Santiago Centro también algunas cosas”.*

(Encargado de RRHH de empresa servicios, región Metropolitana)

### 5.2.2 La contribución OMIL a las estrategias de reclutamiento.

Las OMIL contribuyen a satisfacer aquellas necesidades de reclutamiento de personal de las empresas correspondiente a perfiles no calificados como operarios o jornales y con una alta rotación. Por este motivo, en muchas ocasiones los procesos de selección de vacantes son masivos y genéricos.

*“Dependiendo, si hay una necesidad inmediata tratamos de cubrirlo a los lugares que nos apoyan más directamente, que en este caso tenemos una consultora que nos apoya, y la OMIL. Ésas son las dos unidades que utilizamos hoy en día como reclutamiento en el caso que sea urgente, sobre todo en esta fecha; en esta fecha es prácticamente siempre una necesidad tener que estar utilizándola. El resto del año, dependiendo, como le digo, la urgencia o la importancia del cargo, no la utilizamos tanto. Pero ésas son las armas que nosotros tenemos, por lo menos para poder tener el reclutamiento rápido”.*

(Encargado de RRHH de empresa servicios, región Metropolitana)

*“Y a nosotros nos interesa la pega. A nosotros no nos interesa si son alcohólicos, si tienen problemas, otro tipo de problemas. Nosotros buscamos rendimiento en la empresa, en el área laboral. Nosotros buscamos resultados. Si nosotros decimos que esta casa tiene que construirse en siete días, y el verá el tiempo que ocupa, si lo ocupa en la jornada laboral que nosotros establecimos por contrato, si lo ocupa fuera de la jornada, si trabaja sobretiempo... a nosotros nos interesa que la casa esté en siete días y el verá cómo la construye”.*

(Gerente de empresa constructora, región Valparaíso)

Las empresas no sólo cuentan con las OMIL cuando necesitan este tipo de trabajadores de baja calificación y/o estacionarios. En muchos casos también se convoca a través de anuncios en portales de empleo o medios de comunicación, siendo gestionando internamente, mientras que en otras ocasiones más puntuales se recurre para este tipo de reclutamiento a consultoras privadas de selección de personal.

*“Trabajamos con postulación directa...tenemos varias plataformas...tenemos portales laborales, trabajamos mucho con las OMIL, trabajamos con la OMIL de San Bernardo, de la Cisterna, del Bosque, de La Pintana, de Lo Espejo...yo estoy haciendo contacto con Cerrillos, con Maipú, con Lo Prado..., y ya si no funciona eso, tenemos llamados filtrados o publicaciones online.”*

(Encargado de RRHH de empresa servicios, Región Metropolitana)

Al momento de comparar sobre si existen diferencias con respecto a los resultados de los trabajadores procedentes de la OMIL o de otros canales, en la mayoría de casos no se identifican diferencias sustantivas.

*“Mira, eh, en general no mucho, lo que sí, nosotros no, por otras vías lo que puede variar es el nivel educacional. Generalmente el de las OMIL tienen un menor nivel educacional”.*

(Encargado de RRHH de empresa seguridad, región Valparaíso)

## 5.3 Procesos y coordinación de trabajo con las OMIL

### 5.3.1 Solicitud de postulantes.

El primer paso señalado por el Manual de Procesos para levantar vacantes a las empresas, es la comunicación por parte de éstas de los perfiles de trabajo que requieren. En aquellas OMIL que se ajustan al procedimiento, se envía un formulario el cual la empresa debe completar con los datos del perfil requerido. Un formulario que demanda datos sencillos y que se ajusta a la información que cualquier aviso de personal implicaría.

El problema se percibe cuando la solicitud de información es reiterada y, en muchas ocasiones, fue entregada previamente por parte de las empresas a la OMIL. A pesar de que esto corresponde a casos minoritarios, la mala gestión de datos por parte de algunas OMIL, convierte este paso en un trámite engorroso que empieza a extender los plazos de respuesta innecesariamente si se compara con otras instancias de selección de personal privadas.

*“... casi que hay que pedir hora para entregar la información... donde uno ya logra entregar la información, y por temas burocráticos de ellos me dicen: ‘ya perfecto, entonces mañana, u hoy día en la tarde le voy a mandar la ficha para que usted la llene’ ... cuando la información ya se la entregué.”*

(Encargado de RRHH de empresa servicios, región Bío Bío)

Bajo estas circunstancias, existe nuevamente la percepción de que la única forma de ajustar los tiempos de respuesta de la OMIL a las necesidades de la empresa es obviar los procedimientos y recurrir a la comunicación personal del encargado de reclutamiento con el encargado OMIL o gestor territorial. En particular, cuando surgen demandas de vacantes coyunturales de carácter masivo.

*“...ante cualquier necesidad nosotros avisamos y la OMIL nos responde. Por otro lado, estamos constantemente en contacto con la OMIL, siempre nos están preguntando si necesitamos gente. Pero la OMIL tiene una muy buena base de dato, pero yo creo que lo principal que tiene la OMIL es que el tiempo de respuesta que te da es muy bueno, que te puede decir que sí tienen o no tienen, pero no te hacen esperar mucho tiempo. “*

(Encargado de RRHH de empresa seguridad, región Valparaíso)

*“...los fines de semana ahí se abre vacante, entonces todos los días lunes me encargo aparte de publicar, contactarme con la OMIL y que se envíe el aviso y ellos a más tardar en la tarde me tienen respuesta a mí, me dice “sí, okey, el aviso está dado, listo, va a estar por una semana”, me ponen fechas.”.*

(Jefe Administración de empresa servicios, región Metropolitana)

### 5.3.2 Derivación de postulantes.

La manera en que las OMIL envían información sobre los postulantes a las vacantes de las empresas suele ser en un correo con los currículums de los interesados, o bien, una base en Excel, con

los datos de los postulantes. En este sentido, existe una crítica generalizada a las OMIL que tiene que ver con el manejo de información sobre los postulantes que deriva hacia las empresas. Una crítica fundada en el hecho de que la OMIL no siempre es capaz de derivar a las empresas el número de personas comprometidas para poder completar, según lo planificado, el proceso de selección. Esto se explica por el envío de bases de datos con la cantidad de personas acordadas, pero que una vez que la empresa comienza la contactabilidad, se enfrentan a que la información de contacto está errada (correos y teléfonos) o desactualizada (quienes aparecen en el listado se encuentran trabajando).

*“...desde la OMIL nos dicen “nos van a llegar cincuenta personas”, nosotros como empresa también tenemos un gasto, sacar a una persona de la operación, mandar a una persona a un lugar, que esté toda la mañana y te lleguen tres personas, es complicado. Porque ahí es complicado para mí como profesional que me cuestionan el qué pasó con la OMIL, y yo cómo voy a entrar a debatir con la OMIL si ellos me dan una información y yo tengo otra...”*

(Encargado de RRHH de empresa servicios, Región Metropolitana)

*“... me entregaron una base de datos, no, me entregaron una planilla Excel con teléfonos, porque yo necesitaba una secretaria. Pero toda la gente que yo llamé había mucha gente que ya estaba trabajando e incluso en la empresa que te hablaba, que trabajo yo. No había topógrafos y estaban trabajando, pero figuraban como cesantes en la OMIL”.*

(Gerente empresa de ingeniería, región Antofagasta)

La otra crítica es por la incapacidad de la OMIL para aplicar filtros que permitan derivar hacia las empresas aquellos postulantes con los criterios solicitados. La evidencia apunta a que es recurrente el envío de personas que no cumplen con los requisitos básicos por parte de la empresa, lo que genera una pérdida de tiempo y malestar en las empresas

*“...nosotros normalmente a las OMIL le informamos del requerimiento de operarios, llenamos la ficha correspondiente que cada OMIL nos hace llenar para el requerimiento de personas. Pero igual, muchas veces nos llegan personas que no cumplen con lo básico que a veces nosotros solicitamos. Ya, por ejemplo, el octavo básico.”*

(Encargado de RRHH de empresa agroindustrial, región Metropolitana)

*“A nosotros nos interesa un filtro para seleccionar de forma más rápida y ese es el problema que tienen las OMIL en general, por eso las empresas no quieren trabajar con las OMIL porque ellos con tal de cumplir metas, mandan cualquier curriculum”.*

(Gerente empresa agroalimentaria, región Los Ríos)

Lo que se valora de las OMIL es su arraigo a un determinado territorio, sobre todo en OMIL rurales o en ciudades más pequeñas. En estos lugares las OMIL son espacios conocidos por los vecinos, y a su vez, el personal que atiende conoce o ubica a los postulantes; en ocasiones las personas recurren a la OMIL más de una vez en busca de trabajo o bien en búsqueda de otros tipos de ayuda. Es así, como la OMIL puede entregar información a las empresas no solo sobre las capacidades del trabajador (a partir de la información del currículum), sino sobre sus condiciones personales para el ejercicio del cargo.

*“Yo creo que la eficacia de la OMIL es que tiene al postulante físico...ya sea, te puede decir: ‘Sabes que este chico tiene tales problemas’ ...lo tienes ahí, no es importante dar el papel con la información que uno quiere demostrar...con la OMIL es un poco más humano el trato, y obviamente hay un trasfondo”*

(Encargado de RRHH de empresa seguridad, región Metropolitana)

### 5.3.3 Seguimiento a la colocación

Una vez que pasa el proceso de selección, los trabajadores se incorporan a las labores de la empresa como cualquier otro, no distinguiéndose ninguna diferencia entre el desempeño de aquellos que fueron colocados “a través de OMIL” y quienes lo hicieron por otros mecanismos.

Luego de la contratación puede transcurrir un periodo abierto entre uno y seis meses para que la OMIL, nuevamente, se ponga en contacto con la empresa y solicite un listado con los postulantes que fueron levantados y enviados por ellos y que finalmente fueron colocados a trabajar en la empresa. Esta situación corresponde al proceso de “seguimiento a la colocación” y en la mayoría de los casos implica un sencillo trámite en donde se envía a través de correo electrónico primero, los nombres y fecha de colocación de cada postulante, y luego, de manera presencial, la firma de la documentación enviada con los nombres y alguna evidencia de dicha colocación.

En empresas en que el volumen de colocados es bajo, este procedimiento resulta ser bastante expedito y aceptado internamente. Por el contrario, cuando las empresas contratan una alta cantidad de trabajadores, compartiendo además diferentes canales de reclutamiento, no tienen la misma disposición. En la misma comparación, aquellas empresas que deben enviar el listado de colocados en plazos superiores a un mes, y además poseen grandes volúmenes de trabajadores, el cumplir con el seguimiento de colocación se dificulta, ya que no cuentan con personal ni tiempo para buscar en sus archivos dicha información. Lo ideal, comentan, es que el seguimiento por parte de la OMIL sea en un plazo inferior a un mes, lo cual permite acceder a la información de manera fácil y rápida.

*“Número, números, ¿cuántos contrataron? ¿5? Necesito los 5 por favor, nombres, datos...y por ejemplo, me lo consultan cuando hay supervisión, y eso significa, que para mí que tanto trabajo, que cuando me envían estas solicitudes, y yo he visto el proceso hace una semana atrás, ya para mí es complicado...porque termina el proceso cuando yo a esas personas, que fui, hice el proceso de selección, fui e hice las pruebas psicológicas, los evalúe, los cite a inducción o les hice la inducción en el mismo lugar...esa persona queda habilitada, envía la ficha de solicitud de contratación, le hago la inducción, y hasta ahí termino...porque yo después se lo entrego con toda la documentación, la persona aquí, casi de la mano a recursos humanos”.*

(Gerente, empresa constructora, región Bío Bío)

#### 5.3.4 Los otros servicios de la OMIL

Muchas de las empresas atendidas desconocen la existencia de otro tipo de servicios, vinculados a la selección de personal por parte de las OMIL, más allá del envío del levantamiento de vacantes que hemos visto hasta el momento. Existe, en gran medida, la asunción que su función se circunscribe solamente a apoyar tareas propias del reclutamiento de personal.

Entre las empresas que, si han recibido otro tipo de servicios por parte de las OMIL, destacan tanto la participación en Ferias Laborales como el uso de sus instalaciones para llevar a cabo reclutamientos masivos. En ambos casos, la valoración suele ser bastante positiva.

Las llamadas Ferias Laborales son eventos realizados para informar a la comunidad sobre programas, subsidios y beneficios de capacitación. Asimismo, a través de estas ferias se busca que las empresas de la zona puedan presentar sus demandas de empleo o gestionar su base de potenciales postulantes para cuando se levanten nuevas vacantes. En este sentido, la opinión generalizada por parte de las empresas que participan es que una instancia ágil para preparar reclutamientos masivos posteriores al poder generar un primero canal de comunicación con los postulantes.

*“... acá en Nogales y en Calera hacen ferias laborales, entonces nos invitan a participar, y nos ponemos con un stand. Entonces ahí receptionamos gente también que, a través de esa feria laboral, entonces tenemos varios currículums a quienes llamar”.*

(Encargado de RR.HH. empresa servicios, región Valparaíso)

*“(en las ferias laborales) Ofrecemos los mismos cargos, pero allá vamos con nuestro stand...también hacemos un poco de marketing, por temas de marcas; mostrar qué es Upa!, que es la estación de servicio...nosotros participamos harto, del hecho al año, yo por lo menos he ido a cuatro ferias laborales del Bosque, La Pintana, de San Bernardo...participamos súper activo...”*

(Encargado de RR.HH. empresa servicios, región Metropolitana)

Otro de los servicios prestados por la OMIL, y procedimentado en el Manual, es la disposición de infraestructura y recursos para llevar a cabo procesos de selección en sus propias instalaciones. Se trata de un servicio al que recurren con frecuencias las grandes empresas, quienes demandan de forma masiva trabajadores determinados momentos, sobre todo de acuerdo a la estacionalidad de sus labores productivas. La razón para recurrir a este servicio es, en muchas ocasiones, facilitar la llegada de los postulantes al lugar donde se procederá a la selección. Así, por ejemplo, en el caso de aquellas del sector agroalimentario, quienes tienen sus plantas o sucursales en sectores rurales de difícil acceso incluso para residentes de la comuna. Convocarlos a un espacio municipal, reconocido



en general por toda la comunidad, les facilita la llegada de postulantes y aumenta las posibilidades de cubrir los cupos que necesitan.

*“Si, ellas me la han ofrecido, o lo he solicitado. Hemos coordinado día y hora y ellos nos reúnen gente para ese día a esa hora y se va directamente a entrevistar a la OMIL. Lo cual, para el postulante, muchas veces, es mucho más rápido y mucho más expedito”.*

(Encargado RRHH, empresa agroindustrial, región Metropolitana)

## 5.4 OMIL y territorio.

La forma en que la OMIL se concibe y presta sus servicios se encuentra estrechamente ligada, como el resto de servicios municipales, al territorio en el que se encuentra. Un concepto de territorio que trasciende el carácter meramente geográfico o administrativo y pasa a ser concebido como un espacio social construido a partir de relaciones entre los diferentes actores que son parte de él.

Desde esta perspectiva, no es posible desconocer las implicaciones del arraigo al territorio que tienen las empresas, principalmente las medianas, y que tiene también su impronta en sus estrategias de reclutamiento.

Las empresas entrevistadas, al momento de seleccionar el tipo de perfil de trabajadores que buscan en las OMIL, prefieren aquellos que habitan en la misma comuna o en comunas cercanas tanto por un tema de facilitar el traslado a su centro de trabajo, como también estrechar los vínculos con la comunidad.

*“Entonces para no hacer un traslado mayor o masivo de toda la parte de mano de obra física, entonces dicen: “contratamos a la gente local”. La parte técnica que son 10, 15 lo traen de afuera. Entonces ellos también como empresa tienen que valorar que hay que reducir costos, entonces la única manera de no pagar viático, permanencia en la empresa para sus trabajadores que son la parte masiva, es usar mano de obra local no más”.*

(Jefa Administración, empresa servicios, región Antofagasta)

Existe una demanda central desde las empresas hacia las OMIL, a través de un discurso explícito o implícito de muchas entidades privadas: la necesidad de mano de obra perteneciente a la región o zona en donde se encuentra la OMIL.

*“Bueno, dentro de cada proyecto que sale... tenemos un grupo base, que son más menos como 20 persona, ese grupo siempre está en la empresa y el resto se va contratando de acuerdo al lugar. Generalmente es gente del sector, del pueblo donde se está construyendo”.*

(Gerente de empresa agroalimentaria, región de Los Ríos)

*“Claro, al OMIL debiera salir. Aquí hay empresas que vienen a trabajar en Tal-Tal y debiera tener un porcentaje de trabajadores taltalinos, entonces, la OMIL, la función de ellos es ir a buscar trabajo para la gente. O sea, salir a terreno, a empresas, (...) conversar con los empresarios de las tiendas. Están contratado mucha gente de afuera, peruanos, colombianos, no es discriminar, pero tiene que haber también un cupo para los taltalinos, porque hay mucha gente que está cesante aquí en Tal-Tal. Como la mano de obra del extranjero es más barata, entonces, hay que ir hacer como un convenio, encantar al empresario que tiene tienda, que trabaja la minería, que tiene distintos negocios acá”.*

(Gerente, empresa de ingeniería, región de Antofagasta)

## 5.5 A modo de conclusión.

Al momento de concluir sobre la valoración que tiene las empresas respecto a la OMIL cabe tomar en consideración sobre aquellos aspectos que sesguen su percepción sobre ellas. El primero tiene que ver con el hecho de que las OMIL sean un servicio público, por lo que tiende a ser percibido entre los empresarios como una entidad que genera engorrosos trámites burocráticos y sometida a la arbitrariedad de sus autoridades políticas. Una percepción que se refuerza en su discurso al tomarse como parámetro de comparación las consultoras de reclutamiento del ámbito privado, obviando que se trata de dos tipos de servicios diferentes. Dada la percepción sobre las OMIL, se considera que si es posible trabajar con ellas es porque, en muchas ocasiones, es posible obviar los procedimientos y

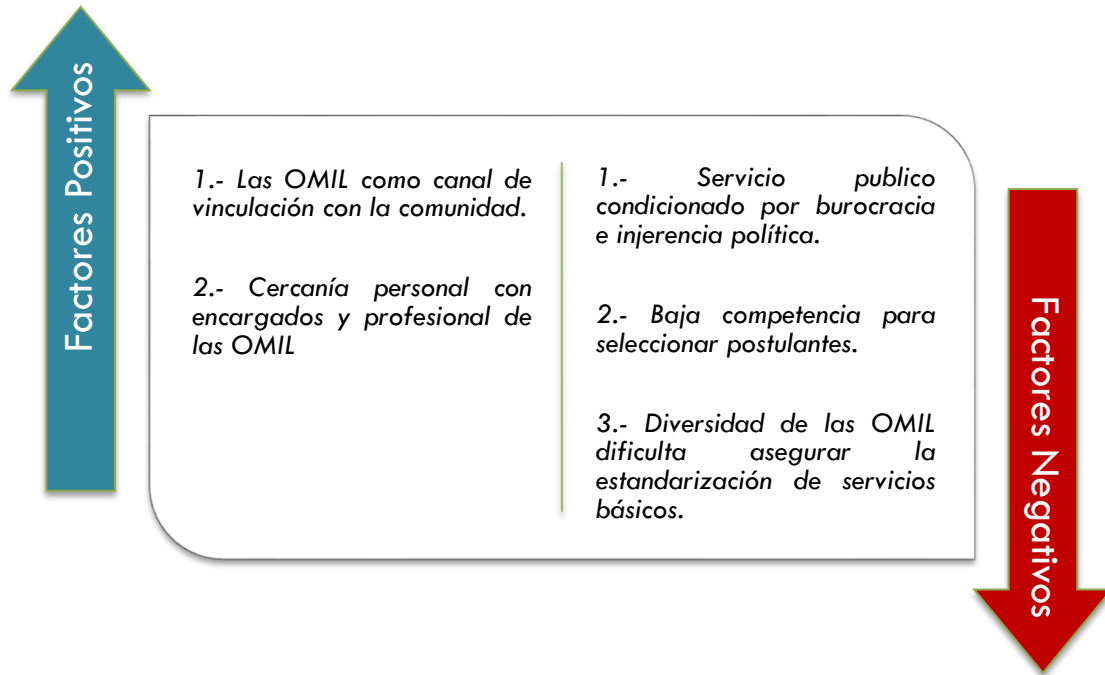
las trabas burocráticas a través de la relación personal que se tiene con los encargados o profesionales de las OMIL.

Un segundo aspecto asocia la competencia de la OMIL a derivar hacia la empresa mano de obra no calificada sin gran capacidad de seleccionar en función de los perfiles de trabajadores requeridos o de preparación de los postulantes para el proceso de reclutamiento. Su aporte a la empresa, por tanto, no se estima en términos del valor agregado que aportan en razón como parte del proceso de reclutamiento, sino en razón del número de postulantes que aportan. En este sentido, las OMIL se perciben como una alternativa o un complemento a las convocatorias masivas en portales de internet o medios de comunicación al reducir los costos administrativos de recepcionar y procesar las postulaciones. Lo que no siempre es así, dado que en muchas ocasiones el manejo de datos por parte de las OMIL es percibido por las empresas como muy deficitario.

Un tercer aspecto, que tiene fuerte arraigo en los discursos de muchas empresas, es que trabajar con las OMIL es una forma adecuada de vincularse a la comunidad en la que operan a través tanto de sus trabajadores como de la propia municipalidad. En este sentido, la OMIL trasciende su contribución a la empresa más allá del ámbito meramente instrumental.

En suma, la valoración de las empresas sobre la generalidad de las OMIL se circunscribe a considerarlas como un aporte subsidiario de sus estrategias de reclutamiento de personal por sus falencias en términos de gestión y sesgada por una mirada sobre la imposibilidad de “lo público” de comprender la dinámica empresarial. De hecho, al momento de ser interperados por las recomendaciones con respecto a posibles mejoras de la OMIL, la mayoría de los entrevistados apelaban a la idea de la necesidad de conocernos más a nosotros y a nuestras necesidades.

**Figura n 5.1** Factores que inciden en la valoración de las empresas sobre OMIL.



## Capítulo 6

### Relevancia estratégica OMIL en las municipalidades.

*El presente capítulo presenta los principales hallazgos sobre la percepción y la valoración por parte de las autoridades municipales del desempeño de las OMIL a partir de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas a una muestra de autoridades municipales, así como encargados de las FOMIL en las regiones seleccionadas. Para ello, el primer apartado presenta su percepción sobre las principales problemáticas en el mercado laboral de sus comunas y el papel que debe asumir el municipio para enfrentarlo. Un segundo apartado se centra en identificar la forma en que se valora el aporte de las OMIL a la estrategia de acción municipal. El tercer apartado pone el foco en la forma de funcionamiento de la OMIL al interior del municipio, así como su vinculación con SENCE. Al cierre del capítulo se concluye a partir de los hallazgos presentados.*

#### 6.1 Percepción sobre mercado laboral en las comunas.

La percepción de las autoridades municipales sobre el mercado laboral de sus respectivas comunas tiende a estar condicionado por una o dos causas a las que se le atribuye como factor determinante de todos los problemas. Así, por ejemplo, en comunas minera como María Elena (región de Antofagasta) o Los Andes (región de Valparaíso) se percibe que todo lo que ocurre en el mercado laboral de la comuna queda determinado por las decisiones y los resultados de las grandes empresas que se encuentran instaladas en la comuna, SOQUIMICH o Codelco Andina, en el caso de comunas como la Ligua (región de Valparaíso) o Coronel (región del Bío Bío) la existencia de una alta tasa de cesantía el mercado laboral comunal se mueve en función de los programas públicos de empleo del gobierno central o regional, mientras que en comunas como Chillán Viejo (región del Bío Bío) o Corral (región de Los Ríos) deben adaptarse a la ausencia de grandes empresas y a la función subsidiaria de comunas en las que residen los trabajadores de otras comunas, como Chillan, Concepción o Valdivia.

*“Yo creo que hay una condicionante que es como básica acá, que nosotros dependemos de SOQUIMICH. Acá hay una empresa que todo el mundo conoce, que es SOQUIMICH y nosotros estamos adheridos a esa empresa”.*

(Administrador Municipal Ma Elena, región de Antofagasta)

*“...tenemos serios problemas de permanencia acá en los empleos. Todos los empleos que vienen dados por estos programas, son empleos a corto plazo o empleos que no logran cautivar a las personas para poder mantenerse dentro de ellos, las jornadas laborales son normalmente o media jornadas o jornadas completas, pero la remuneración en lo particular es súper baja”*

(Administrador Municipalidad La Ligua, región de Valparaíso)

*“El mercado laboral en comunas chicas como Chillán Viejo, que son como una especie de dormitorio de comunas más grandes siempre es complicado...o sea, en la comuna no van a encontrar una gran oferta, por lo tanto, tienen que irse en este caso, a Chillán.”*

(Administrador Municipal Chillán Viejo, región de Bío Bío)

*“...claramente hoy día la oferta laboral es más bien de carácter temporal y de una estabilidad desde el un punto de vista laboral en el transcurso del año bastante importante. Esto obedece también a que esta región no tiene hoy día industrias, no tiene empresas de absorción de mano de obra importante, y por lo tanto eso también se traduce en que la oferta durante el año es bastante reducida o poco atractiva”.*

(Alcalde de Río Bueno, región de Los Ríos)

Si bien resulta comprensible este tipo de percepciones por parte de las autoridades municipales por el peso que tienen los factores señalados en las dinámicas de los mercados laborales de sus comunas, se convierten en problemáticas en la medida que instalan un discurso muy determinista que justifica, en cierta medida, la inanición del municipio como agente público de empleo o un rol muy subsidiario. Lo que se refleja, a su vez, en su concepción en la principal herramienta de planificación de acción del municipio, el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), en las que es difícil encontrar elementos que permitan identificar la existencia de una política de empleo local. En general, las acciones orientadas a favorecer la inserción en el mercado laboral de los vecinos de la comuna son muy genéricas o poco nítidas al mezclarse con el ámbito del fomento productivo o el ámbito social.

En este sentido, resulta significativo que cuando se interpelló a los entrevistados sobre la forma de entender qué es un empleo de calidad se entremezclan con el mismo peso aspectos tales como derechos laborales, desarrollo profesional con familia o salud.

*“E: ¿Cómo consideraría usted un empleo de calidad? ¿Qué es lo que entendemos por empleo de calidad?”*

*P: Un empleo que tenga...eh, un empleo que cumpla con las normas mínimas de, cómo se llama, de los derechos laborales, del punto de vista previsional, del punto de vista de la salud, y además que la remuneración permita vivir dignamente a una familia...*

(Administrador Municipal Coronel, región de Bío Bío)

*“E: En su opinión, ¿qué condiciones debiera tener un empleo que pudiera ser considerado un empleo de calidad?”*

*D: la calidad en el empleo debiera tener una relación con no tener una sobrecarga horaria mayor...que convivan en el fondo...que la persona se desarrolle laboralmente...y pueda vivir con su familia...que sea un trabajo que le entregue o le aporte conocimiento para poder desarrollarse después en otro sector*

(Administrador Municipal Chillán Viejo, región de Bío Bío)

La instalación de este discurso monocausal y determinista también desincentiva ahondar en una mirada de mayor complejidad capaz de identificar la emergencia de nuevos factores que generan nuevas dinámicas en el mercado del trabajo. En este sentido, resulta revelador que entre el conjunto de los entrevistados tan sólo uno de ellos mencionara el impacto del fenómeno generalizado de la llegada de inmigrantes al mercado laboral de sus comunas.

*“Nos estamos preparando para atender un nuevo tipo de trabajador que está llegando a nuestra comuna desde hace ya varios años. Para eso ya tenemos una Oficina de Inmigración en el municipio, pero tenemos que transversalizar esta temática a todas nuestras acciones en la comuna. Su presencia involucra nuevos desafíos para nuestra gestión municipal, incluido en el tema del empleo.”*

(Administrador Municipal Los Andes, región de Valparaíso)

## 6.2 Valoración sobre el aporte de las OMIL.

No existe una valoración compartida sobre el aporte de las OMIL como parte de la estrategia de la administración municipal. A nivel analítico, es posible distinguir la existencia de dos tipos de miradas al respecto. La primera sería aquella en la que se otorga a la OMIL un papel central en la acción del municipio para favorecer la inserción de sus vecinos en el mercado laboral. Una valoración que se suele darse con mayor notoriedad, en aquellos municipios en los que las OMIL se encuentra instalada en el área de fomento productivo. Dentro de un contexto orientado hacia la promoción productivo el aporte de las OMIL se valoriza al convertirse en un potencial aliado para las empresas de la comuna.

*“La OMIL es el eje ordenador del nuevo departamento de desarrollo productivo... Por el mismo problema de que todos los que terminan trabajando en la dirección de desarrollo comunitario, terminan con una lógica del asistencialismo...es como por osmosis, se llega...Hasta ingenieros comerciales que llegan a la DIDECO...”*

(Administrador Municipal Chillán Viejo, región de Bío Bío)

*“...la responsabilidad nuestra ha sido siempre dar el protagonismo y la importancia, y, sobre todo, comprender que la oficina municipal de intervención laboral, es un puente y un nexo importante entre la comunidad, como facilitadora de posibilidades de trabajo y una buena oferta laboral, de tal modo que también hemos ido fortaleciendo la oficina”.*

(Alcalde Río Bueno, región de Los Ríos)

Asimismo, la contribución de las OMIL se valoriza en aquellos casos en los que se encuentra asociado a un OTEC municipal. Una valoración que se justifica en la existencia de un diagnóstico compartido de que la principal barrera de entrada al mercado laboral de los habitantes de sus comunas se encuentra en su baja calificación, siendo uno de los ámbitos potenciales de acción del municipio mejorar esta situación. Por otro lado, los OTEC se convierten en un medio para adicionar recursos a través de diferentes programas públicos y también aportes de privados.



*“.. tenemos un OTEC municipal, ya...está la OMIL que trabaja en la misma OTEC, y ahí se ha dispuesto de una infraestructura bastante importante, una sala con computadores, y además de eso, todos los programas están súper comunicacionalmente...están muy publicados en la comunidad...”*

(Administrador Municipalidad La Ligua, región de Valparaíso)

El valor de las OMIL también se refuerza en aquellas comunas en las que el mercado laboral se encuentra claramente marcado por la estacionalidad del empleo, como ocurre en muchas comunas rurales o turísticas. Bajo estas condiciones, las OMIL se convierten en un recurso disponible para apoyar a las empresas a gestionar las fuertes demandas coyunturales de trabajadores de la zona.

*“Durante la época de invierno es muy difícil trabajar con intermediación laboral. Las OMIL hacen un alto esfuerzo en ese proceso. Y ahí es importante recalcar que las obras entregadas por el Estado a través del Ministerio de Obras Públicas. En definitiva, son los que cubren los procesos de intermediación laboral asociados a cada comuna”.*

(Jefa DAF de la Municipalidad de Corral, región de Los Ríos)

La segunda percepción por parte de las autoridades municipales, sobre el aporte de las OMIL a la empleabilidad de la comuna, es negativa. No se identifica en estos casos, la idea de que la OMIL sea un recurso estratégico importante dentro de la acción municipal, más bien al contrario, lo tiende a desvalorizar.

*“U: “(sobre la OMIL) ...la verdad es que es un buzón, donde la gente va a dejar el currículum, pero no hay una sistematización de los currículums, si voy a preguntar si están clasificados, no. Entonces, no hay gestión, es un buzón hoy día.*

*E: ¿Y qué hacen las personas de la OMIL con esos currículums, aparte de acumularlos ahí en el escritorio?*

*U: Ese es el tema, que no hay gestión en ese tema”.*

(Administrador Municipal María Elena, región de Antofagasta)

En términos generales, este tipo de valoraciones sobre el aporte de la OMIL, se dan en aquellos municipios en que dependen orgánicamente de la DIDECO. Lo que parece responder al hecho de que desde esta mirada que asocia las OMIL a un enfoque más de asistencia social, se convierte en un recurso subsidiario a este propósito.

*“...la OMIL en los municipios es una oficina que es un punto de encuentro, de hecho, las oficinas municipales reciben solicitudes desde una persona que se siente mal y solo necesita ser escuchada hasta personas que buscan trabajo, que buscan capacitación, que buscan asesoría legal. Muchas veces las OMIL tienen muchas otras funciones asociadas a solo OMIL, son SERNAC, son Adulto Mayor, entonces ahí se hila un poquito con lo que tú me dices de inclusión social.”*

(Encargada OMIL SENCE, región de Los Ríos)

## 6.3 Funcionamiento de las OMIL

### 6.3.1 Recursos disponibles y coordinación al interior del municipio

Al momento de evaluar el funcionamiento de la OMIL el discurso de las autoridades municipales tiende recurrentemente a señalar como su principal obstáculo la falta de los recursos necesarios para alcanzar los logros esperados. En particular, la carencia de recursos humanos suficientes para dar abasto a la totalidad de compromisos que debe cumplir. En particular, en aquellas comunas en las que confluye alta afluencia de usuarios y gran dispersión de los territorios. De esta forma una única persona cumpliendo las labores de Gestor Territorial no da abasto para visitar constantemente las empresas, realizar labor de difusión, seguimiento y fidelización con las entidades privadas. Asimismo, en la Oficina, el funcionario OMIL y el psicólogo laboral, no pueden cubrir en su totalidad la gran afluencia de usuarios y entregarles a todos ellos los servicios comprometidos.

*“No es posible atender todas las demandas que llegan al municipio con los recursos que tenemos, tampoco en la OMIL. No puede olvidar que tenemos una de las tasas más altas de cesantía del país”.*

(Administrador municipal Coronel, región Bío Bío)

Otras de las debilidades claramente identificada es la imposibilidad de retener por un largo periodo de tiempo a los funcionarios de la OMIL, en particular aquéllos con mayor formación y, por tanto, con capacidad de condicionar su desempeño. Es el caso, por ejemplo, del psicólogo. La carencia de recursos también sirve de justificación sobre el requerimiento de que los funcionarios de la OMIL tengan que cumplir actividades específicas solicitadas por otras instancias del municipio.

Con relación a otro tipo de recursos, las falencias se ponen en la falta de condiciones para poder realizar una visita sistemática y regular a las empresas de la comuna. En concreto, en los problemas del gestor territorial de disponer de movilización propia o de recursos para poder disponer de elementos comunicacionales que logren el impacto esperado en las empresas. Asimismo, y en la misma línea, las limitaciones presupuestarias para realizar eventos que convoquen a las empresas.

Dado no sólo la integración orgánica de las OMIL al conjunto del municipio, sino también física estar en la mayoría de casos en el edificio consistorial dependen para su funcionamiento de la coordinación con el resto de dependencias municipales. En este sentido, la percepción sobre la capacidad de coordinación es muy variada. En general, esta capacidad se encuentra muy asociada al posicionamiento institucional dentro del municipio. Aunque también debe sumarse como factor condicionante el conocimiento y las habilidades del encargado de la OMIL para gestionar este tipo de procesos.

*“La OMIL normalmente está haciendo reuniones y convocando a reuniones, a diferentes departamentos, según las líneas de empleo que se estén trabajando...Por ejemplo, nosotros ahora estamos trabajando muy fuerte en lo que es la inserción de...personas discapacitadas en el mundo laboral, y la OMIL ha encabezado este proceso, porque por ejemplo, en el área de salud tenemos un grupo de personas discapacitadas, que normalmente son los que están en tratamientos por así decirlo, y la idea es que con la OMIL puedan insertarlos en el mundo laboral, y hoy están encabezando esto...Entonces la OMIL sí tiene liderazgo sobre las otras unidades para poder tomar, convocar y explicar en el fondo, cuales son las políticas municipales de trabajo, y las otras unidades la apoyan”.*

(Administrador Municipalidad La Ligua, región de Valparaíso)

*“En DIDECO, ahí debería posicionar se bien y el director debería leer bien que es lo que quiere el alcalde y cuál es el tema estratégico, cuáles son las líneas, cuáles son los objetivos, cuáles son las metas y el bajar a sus distintos encargados al departamento que tengan”.*

(Administrador municipal Til Til, Región Metropolitana)

A su vez, las OMIL se ven sometidas a diferentes formas de supervisión de su trabajo por parte de aquellas direcciones del municipio de la que depende orgánicamente. Una supervisión que presenta también variaciones relevantes entre municipios.

*“A ver... se evalúa a través del encargado de fomento productivo. Y se evalúa del modo en cómo ellos van cumpliendo sus metas. De cómo ellos van cumpliendo sus metas y a la vez de repente el encargado de OMIL a través del consejo hace un informe con la total cantidad de gente que se ha logrado insertar en algún trabajo”.*

(Jefa DAF Municipalidad de Corral, región de Los Ríos)

### 6.3.2 Valoración de trabajo con SENCE

SENCE es identificado por las autoridades municipales como uno de sus principales aliados en las acciones para mejorar la empleabilidad de los vecinos. En particular, se asocia SENCE básicamente a la capacitación laboral. Por el contrario, muy pocos son los casos entre los entrevistados que conocen el convenio existente entre su municipio y SENCE que enmarca la intervención del programa FOMIL.

*“SENCE hoy día ha tenido una presencia fuerte en la comuna porque tenemos un poder de convocatoria y de organización en la experiencia, que normalmente en otros cursos son atingentes a lo que nosotros necesitamos como comuna y también con un fuerte raigambre y convencimiento de que hoy día el SENCE es un elemento importantísimo a la hora de entregar herramientas y capacitaciones, que le dé sentido a la OMIL, pero que finalmente vayan cumpliendo el objetivo final, de entregar competencias para que la gente que hoy día no tiene las posibilidades de una educación más superior”.*

(Alcalde de Río Bueno, región de Los Ríos)

*“E: ¿Conoce el programa de fortalecimiento de la OMIL que está desarrollando SENCE?”*

*N: Yo en lo personal no. Es decir, no me han llegado antecedentes al respecto ni documentación”.*

(Administrador municipal Tocopilla, región Metropolitana)

El desconocimiento del convenio se encuentra asociada a que el convenio restringe el protagonismo del SENCE en favor del municipio, lo que tiende a invisibilizar su aporte en el fortalecimiento de la OMIL. Una explicación también compartida por los propios encargados del programa en las regiones.

*“E: ¿Financian aparte lo del FOMIL o tienen financiamiento propio...?”*

*A: Sí... nosotros aportamos con recursos municipales...de hecho el jefe de la OMIL, es pagado con recursos municipales, que es un sueldo no menor...En esta área también se aportan...y ahora por ejemplo nos vamos a cambiar a un edificio nuevo, y se cambia la OMIL también.*

(Administrador municipal La Ligua, región Valparaíso)

*“...el municipio es el empleador al fin de cuentas, entonces ahí, el limite nuestro como servicio es complejo, porque nosotros técnicamente debemos asesorar a las OMIL. Pero en lo administrativo quien regula todo es el municipio, en este caso el alcalde, porque él es el jefe”*

(Encargado FOMIL DR SENCE, región Bío Bio)

*“...este es un convenio con municipios, ellos dependen de los profesionales que paga SENCE respecto a este convenio. Entonces ahí hemos tenido varios problemas en torno a la rotación y continuidad de los profesionales, además les asignan otras tareas en el municipio que no corresponden a la OMIL”*

(Encargado FOMIL DR SENCE, región Los Ríos)

Más allá del aporte de recursos, SENCE a través del FOMIL entrega recursos que permiten que la labor de éstas trasciendan el ámbito municipal y que se generen redes y espacios de

transferencia y colaboración con otras OMIL regionales. Así, por ejemplo, en aquellas provincias pertenecientes al Círculo de Empleos, demuestran casos exitosos en donde las OMIL trabajan en conjunto, los funcionarios se conocen y comparten buenas prácticas, además de instaurar una mirada más analítica y prospectiva en la labor que realizan.

*“Yo creo que igual con los equipos que tenemos, también siempre es insuficiente, o sea, creo que ellos están súper motivados de apoyar a las personas y todo...que de alguna manera, nosotros hemos logrado en esta región, que las OMIL entre ellas se articulen, se conozcan...o sea hace años atrás, un psicossocial por decirte algo, del Carmen, no conocía a un psicossocial de Bulnes, de una misma provincia...hoy en día ellos se conocen, se apoyan, cuando se integra una persona nueva, se hace pasantía de una comuna a otra, son pura prácticas que hemos incrementado acá en la región”.*

(Encargada FOMIL SENCE, región Bio Bio)

### 6.3.3 Proyección sobre desafíos a futuro de las OMIL

Tres son los principales desafíos que emergen en las entrevistas con las autoridades municipales realizadas en la evaluación. Un primer desafío corresponde a un cambio de enfoque sobre el papel del municipio en la forma de gestionar la intermediación laboral en sus comunas. En concreto, se hace necesario abordar el objetivo de la colocación no sólo desde una mirada cuantitativa, sino de una forma integral que ponga también el énfasis en la pertinencia del trabajo en función de las demandas y necesidades del trabajador. Lo que, por otro lado, requiere OMIL capaces de acompañar a lo largo de todas sus trayectorias a sus usuarios y capaces de fidelizar el trabajo con las empresas.

*“Bueno, yo siento que el alcalde es el primer trabajador de la oficina OMIL, y de todos los servicios, uno tiene que asumir la responsabilidad de de ser un facilitador, una puerta de entrada también, para que los funcionarios puedan hacer la pega. Normalmente la preocupación de un alcalde hoy día es generar el primer punto de contacto y nexo para poder, no solo con una empresa trabajar en el ámbito de lo que tú me estás preguntando, sino en todo ámbito y compromiso en la vinculación con el medio, que nos permita hoy día desarrollar confianzas, y en eso obviamente el nivel empresarial está presente”.*

(Alcalde de Río Bueno, región de Los Ríos)

*“yo considero que la OMIL debe tener un ordenamiento con respecto a la inscripción de las personas. Inscribir a las personas, ver sus capacidades, tener sus curriculum, ver sus*

*estudios, sus preparaciones técnicas. Primero que nada cumplir con ese ordenamiento y después en la relación que debe tener con las empresas o con las personas que necesitan la oferta laboral.”.*

(Jefa DAF de la Municipalidad de Corral, región de Los Ríos)

El segundo desafío es a estrechar la colaboración con otros servicios públicos y, en particular, con SENCE, sobre todo en aquellas OMIL insertas en municipios que cuentan con menores recursos, en donde no se puede fortalecer la capacidad operativa de la OMIL. Es necesario para ello el perfeccionamiento de los funcionarios y posibilite la acción de más actividades y estrategias para abarcar un espectro más amplio de empresas y habitantes.

*“Siempre nos quedamos cortos de recursos. Nuestro municipio, y la mayoría de municipios en Chile, no tiene ni recursos ni capacidades suficientes para poder realizar el acompañamiento que necesitan los trabajadores de nuestras comunas. Para ello necesitamos más recursos externos y, principalmente, instalar una forma de trabajar que permita orientarnos en el mediano y largo plazo. No puede ser todo coyuntural.”*

(Administrador Municipal Til-Til, región Metropolitana)

Por último, el tercer desafío es poner a la OMIL a la disposición de toda la comunidad. Principalmente en las comunas rurales con alta dispersión de la población las OMIL son muy desconocidas. Por eso deben potenciarse con estrategias de comunicación hacia la comunidad. Autoridades municipales y Encargados Regionales de SENCE concuerdan con que las OMIL realizan una labor fundamental para la comunidad y que mientras más usuarios acudan a ella, dicha Oficina se fortalecerá y adquirirá un peso y preponderancia mayor, configurándose como un espacio validado y reconocidos por la misma comunidad en temas de empleabilidad.

*“Pero hay una percepción, hay mucha gente que en la calle dice: “no hay trabajo. ¿Adónde voy a dejar currículum? ¿O qué expectativas tengo que eso cumpla?”. Falta quizá una mayor difusión, y por último, buscar una estrategia de que las empresas requieran y tengan la confianza como para personas que le deriven de acá a través de la OMIL, sean personas, hacer un filtro, porque no todo lo que brilla es oro”.*

(Administrador municipal, Tocopilla, región Antofagasta)

## 6.4 A modo de conclusión.

La forma en que las diferentes autoridades municipales valoran el aporte de las OMIL a su estrategia institucional presenta variaciones muy significativas. La mayor o menor importancia de su aporte se encuentra condicionado a diversos tipos de factores. Con fines analíticos, es posible reducir esta diversidad, principalmente, en tres tipos de factores.

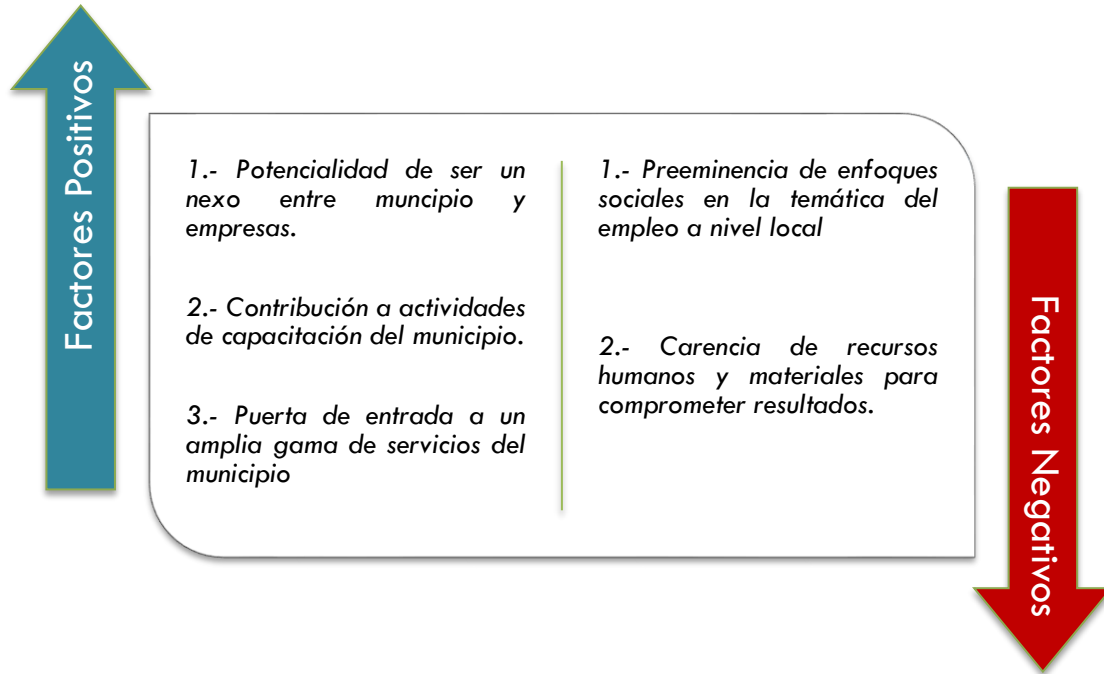
El primer factor tiene que ver con la inserción de la OMIL en el marco de la impronta general de la acción de gobierno del municipio sobre el tema del empleo. En aquellos casos en los que se asume que las soluciones que puede aportar el municipio para generar las problemáticas del empleo en las comunas pasa por poner el foco en las mejoras de productividad para generar más trabajo, la OMIL toma mayor protagonismo. Desde esta perspectiva, las OMIL, asimiladas básicamente como agencias de empleo público, son una las instancias más visibles dentro del municipio para acercarse y colaborar con las empresas. Por el contrario, cuando desde la autoridad municipal el tema del empleo se aborda como una problemática social la contribución de la OMIL se invisibiliza frente a otro tipo de dependencias que, por su propia naturaleza y fin constitutivo, aparecen mucho más preparadas para cumplir esta labor social tales como oficinas de atención de determinados segmentos de población (jóvenes, adulto mayor, mujeres...) o en función de problemáticas específicas. Dentro de este contexto, se percibe que la OMIL cumple un rol mucho más subsidiario.

El segundo factor toma importancia cuando el liderazgo de los encargados genera dinámicas propias al interior del municipio que posicionan a las OMIL como un actor relevante. Un posicionamiento que se fundamenta, principalmente, en la capacidad de gestionar apoyos mutuos o convocar para llevar a cabo iniciativas compartidas por varias dependencias. Es el caso, por ejemplo, cuando lideran el trabajo del municipio para abordar agendas de temáticas transversales que adquieren importancia en la agenda municipal, como el tema de la inclusión de las personas con discapacidad o la recepción de inmigrantes.

Por último, un tercer factor mucho más complejo de determinar, se encuentra en las dinámicas provocadas factores tales como la localización física de la OMIL en las instalaciones municipales. Las OMIL se convierten, tal y como fue puesto de manifiesto por varios de los entrevistados en la evaluación, en una puerta de entrada del municipio. A ella llegan vecinos de las comunas con todo tipo de problemáticas, en muchas ocasiones ajenas al tema del empleo, convirtiendo a la OMIL en un ente de derivación hacia el resto de dependencias municipales. Cuanto mayor es la centralidad de la OMIL al interior del municipio más probabilidad de que se produzca esta situación.



**Figura n 6.1** Factores que inciden en la valoración de OMIL en autoridades municipales.



## Capítulo 7

### Conclusiones y recomendaciones.

*El objetivo de este capítulo de cierre del informe es exponer un conjunto de conclusiones fundadas en los principales hallazgos identificados en la evaluación sobre la instalación del Manual de Procesos, así como plantear recomendaciones orientadas a las mejoras para el diseño e implementación de los servicios de la OMIL desde el enfoque de gestión de procesos que propone este manual. El capítulo se organiza a partir de dos apartados. El primero se concentra en las conclusiones abordadas desde una doble perspectiva. Por un lado, poniendo el énfasis en las complejidades del proceso de instalación del manual de procesos tomando como fundamento teórico la perspectiva neoinstitucionalista. Por otro lado, realizando una evaluación general sobre la forma en que las OMIL se ciñen en sus procesos a este manual. El segundo apartado se concentra en la presentación de las recomendaciones vinculadas tanto a su objetivo en la mejora de la gestión de la OMIL como su justificación a partir de los hallazgos de la evaluación.*

#### 7.1 Conclusiones.

##### 7.1.1 Evaluación general sobre cumplimiento de procesos.

Los hallazgos específicos que a lo largo del informe se han levantado sobre cada una de las dimensiones consideradas en la evaluación sobre los procesos y las prácticas que orientan el funcionamiento de las OMIL dan cuenta, principalmente, de diversidad. Esto es, una realidad que contrasta con la pretensión de estandarizar servicios. No obstante, esta diversidad se presenta de forma matizada siendo posible distinguir mayores o menores niveles de convergencia con los requerimientos normativos planteados en el manual cuando se procede a desagregar los resultados en función de las diferentes dimensiones.

La evidencia apuntada en la evaluación plantea que son en los aspectos de infraestructura en los que las OMIL más se ciñen a lo establecido en el convenio con SENCE. Salvo excepciones, todas las OMIL cumplen con los criterios establecidos en él, tales como disponer de una oficina individualizada o con cierta organización del espacio. También en otros aspectos implícitos como el

cumplimiento de criterios básicos tales como el aseo, la iluminación o, en términos generales, de accesibilidad. Todo ello, condiciones básicas que no exigen a las municipalidades la destinación de recursos. No ocurre lo mismo, por ejemplo, cuando se plantea la necesidad de concretar la idea de una OMIL inclusiva procediendo, entre otras cosas, a adaptar la infraestructura de acceso a personas con movilidad limitada. Lo que se explica tanto por la complejidad de este tipo de adaptaciones en algunas instalaciones municipales, como también por las dificultades por parte de algunas autoridades para asociar OMIL con inclusión de personas con discapacidad en la medida que se enfatiza su contribución a una estrategia eminentemente de fomento productivo.

Otro aspecto dentro de esta dimensión en donde el cumplimiento de la normatividad establecida por el SENCE es bastante limitado se encuentra en los elementos comunicacionales, tanto externos como internos a la OMIL. Detrás de esta diversidad existe, por un lado, una carencia de recursos al interior de muchos de los municipios para poder gestionar aspectos relacionados con la comunicación corporativa. Lo que genera márgenes de autonomía para que se adopten decisiones personales, no siempre bien fundadas o implementadas. Una ejemplificación de esta situación se encuentra en la masificación del recurso a Internet y, en particular, las redes sociales digitales como herramienta comunicacional con los usuarios, tanto trabajadores como empresas. En muchas ocasiones su uso no parece ajustarse a una estrategia bien articulada y sistemática, sino a acciones arbitrarias e incoherentes que no contribuyen a ninguno de los propósitos esperados. Por otro lado, la diversidad en la forma en que se aborda el aspecto comunicacional responde a la existencia de dos concepciones claramente contrapuestas de las OMIL entre los municipios: la OMIL con el foco en la inclusión social y la OMIL con el foco en el fomento productivo.

Un aspecto crítico para el funcionamiento de las OMIL se encuentra en todos aquellos procesos relacionados con la “Recepción del Usuario”. Se trata de la “puerta de entrada” que condiciona la proyección de trabajo en los procesos posteriores. Cuando esta función no se cumple de forma adecuada existe tanto el riesgo de generar una sobredemanda de requerimientos a la OMIL, como también de no atender aquellas demandas que si caen dentro de su responsabilidad. Por este motivo, cabe esperar capacidad y racionalización para gestionar este punto crítico. No obstante, la evidencia levantada en la evaluación pone de manifiesto que en muchos casos las brechas con lo establecido en el manual son muy amplias. Se aplican filtros, pero éstos contravienen lo establecido normativamente por SENCE dado que se solicita documentación excluyente para limitar la entrada de determinados usuarios y no todos aquellos que pudieran ser atendidos. Por otro lado, el resto de filtros son arbitrarios en la medida que parecieran ceñirse más a los conocimientos y las capacidades del ejecutivo de atención en cada una de las OMIL que al cualquier tipo de proceso.

En la misma línea, otro proceso trascendental en el desempeño de las OMIL se encuentra en la realización del diagnóstico individual a los usuarios dado que permite encauzarlo de forma adecuada en los procesos posteriores y, a su vez, tener un punto de referencia que permita conocer su evolución en el tiempo. Sin embargo, en muchas de las OMIL visitadas el proceso de diagnóstico individual no es tratado con la importancia implícitamente planteado en el manual, quedando ausente en la atención del usuario o integrándose como un elemento marginal dentro del proceso de recepción. Los problemas asociados a la aplicación del diagnóstico individual parecieran estar asociados a la disposición de recursos necesarios que deben dedicarse para este propósito. Por otro lado, y en términos de resultados de gestión, la realización de este tipo de actividades no tiene una gran visibilidad dado que muchos de sus usuarios son ocasionales. Asimismo, pareciera existir al interior de las OMIL, la idea de que el tipo principal de usuario atendido solo puede optar a vacantes muy genéricas dada su baja calificación, por lo tanto, la realización del perfil laboral no aporta demasiado valor agregado.

El problema de la dedicación de recursos a la realización de estos perfiles laborales ha tratado de ser paliado por otro tipo de alternativas que permitieran ahorros significativos en términos de tiempo de dedicación. Así, por ejemplo, en una OMIL de la macrozona centro implementa una plataforma en línea con un conjunto de preguntas estandarizadas que son planteadas por el ejecutivo de atención, o en el caso de otra OMIL de la misma macrozona se integra el diagnóstico individual al taller de apresto convirtiéndolo en un proceso colectivo. Las dudas que levantan estas alternativas es la calidad de la información finalmente obtenida.

Al momento de concluir sobre la evaluación de procesos asociados a la etapa de intermediación laboral cabe considerar la existencia de un manifiesto desacoplamiento entre la orientación normativa planteada por el manual y una práctica al interior de las OMIL viciada por el requerimiento de cumplir metas de colocación. Mientras que la impronta del manual se orienta a un tratamiento individualizado favorable a insertar a los trabajadores en el mercado laboral en empleos “decentes”, los incentivos institucionales orientan las prácticas enfocadas hacia una colocación masiva y escasamente diferenciada. Lo que, por otro lado, conduce a la búsqueda de complicidades con las empresas, que no necesariamente benefician a los trabajadores.

### 7.1.2 Dificultades para la instalación del manual de procesos.

La evidencia levantada en este estudio pone de manifiesto que existe un amplio consenso sobre que el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo tiene grandes dificultades para su instalación y operacionalización en las OMIL de Chile. Para entender estas dificultades cabe remitirse a las explicaciones sobre el cambio institucional que plantean los teóricos neoinstitucionalistas en la medida que el intento de instalar unos procesos que normen la organización y el funcionamiento de una unidad de trabajo no deja de ser, en esencia, un intento por cambiar las reglas del juego preexistentes.

El proceso de cambio a través del cual emergen un nuevo ordenamiento institucional o aquellas reglas del juego que estructuran la interacción humana, reduciendo los márgenes de incertidumbre, y generan aquellos incentivos que modelan el comportamiento estratégico de los actores (North, 1994) puede ser el resultado tanto de una decisión voluntarista y consciente de determinados agentes con autoridad, formal o informal, para imponerlas o el resultado inesperado de la interacción recurrente entre dos o más actores en posición de pares. Detrás de la primera situación existe un diseño que justifica, por razones técnicas, el cambio y la adopción de nuevas reglas del juego. Sería este el caso, por ejemplo, del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo. Por el contrario, cuando las reglas del juego emergen de la interacción responden más a la idea de prácticas instaladas en función de los resultados obtenidos a partir de su puesta a prueba en el trabajo cotidiano bajo el método del ensayo y del error en un contexto específico. Son este el tipo de prácticas que, en muchas ocasiones, terminan normando como funcionan cada una de las OMIL.

Las tres condiciones necesarias para que pueda darse de forma exitosa un cambio institucional como el que se propone con la instalación del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo son, básicamente, tres de forma sucesiva. La primera condición será lograr que el conjunto de los actores involucrados sea plenamente informado sobre las nuevas reglas del juego que se pretende instalar, así como inducir su adopción a través de diferentes tipos de recursos formativos. La segunda condición tiene que ver con lograr su legitimación a través de proyectar sus beneficios, colectivos o individuales, con respecto a las reglas del juego preexistente. El supuesto teórico que se maneja en este punto es que cualquier proceso de cambio institucional genera la división entre aquellos actores que lo identifican como una oportunidad de mejora y aquellos actores que, por el contrario, consideran que puede implicar costos en términos de exclusión o inversión en recursos no considerados, como puede ser el tiempo para el conocimiento y la adopción de las nuevas reglas. Por este motivo, el gestor del cambio institucional debiera tener clara esta división y tratar de generar los incentivos suficientes para convertir en mayoría los favorables al cambio con respecto a los que se oponen a él.

Por último, la tercera condición para la instalación plena de nuevas reglas del juego es el tiempo. Esto es, su permanencia para que pueda darse un proceso de asimilación por parte de aquellos que deben implementarlas.

La evidencia aportada por la evaluación pone de manifiesto que ninguna de las tres condiciones descritas para la plena instalación del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo se ha producido. En primer lugar, a pesar del esfuerzo realizado por SENCE, existe un amplio número de actores involucrados directa o indirectamente en la gestión de las OMIL que desconocen su existencia. En particular, resulta significativo este desconocimiento en las autoridades municipales dado que, en gran medida, de ellas depende la posibilidad de la instalación de los procesos en sus respectivos municipios. Por otro lado, el alcance de los esfuerzos por formar a los encargados y funcionarios de la OMIL en el uso del Manual parecen limitados dado, entre otros factores, a la alta rotación personal. En segundo lugar, la adopción o legitimación del manual es muy limitada en la mayoría de las OMIL. Existe un discurso fuertemente instalado, que es compartido tanto por sus profesionales y encargados, como por las autoridades municipales, de que cada municipio es una realidad aparte y difícilmente se puede estandarizar formas de trabajo. El arraigo de este tipo de discurso justifica mantener las prácticas al momento de gestionar las OMIL y generar un rechazo hacia cualquier tipo de cambio. Por otro lado, es difícil encontrar la existencia de incentivos, ya sea institucionales a nivel de municipio como personales para encargados y funcionarios de la OMIL, que pueda justificar incurrir en los costos que significa cambiar las formas de trabajo por las que propone el manual. Por último, la asimilación de los procesos que propone el manual enfrenta uno de los problemas más visibles que enfrenta la gestión de las OMIL, la alta rotación de su personal. Sin estabilidad en el tiempo difícilmente puede procesarse internamente el cambio y, asimismo, transferir este cambio para que tenga continuidad.

**Figura n 7.1** Obstáculos para la instalación del manual desde la perspectiva del cambio institucional.



## 7.2 Recomendaciones

Bajos las circunstancias planteadas, una primera recomendación de carácter general es proceder a la revisión tanto sobre el alcance como el contenido del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo. Dada la amplitud de la brecha existente entre la orientación normativa que emana del manual y las prácticas de trabajo de la mayoría de las OMIL, cabe asumir que existe un problema sobre la pretensión de alcanzar ciertos niveles de estandarización de servicios y la disponibilidad que ofrecen para ello las OMIL. Por este motivo, se recomienda utilizar esta evaluación y otros estudios existentes para generar un dialogo entre SENCE, autoridades municipales y encargados de OMIL que concluya con un diagnóstico compartido sobre procesos básicos que pueden potencialmente ser efectivamente normados.

El supuesto desde la que se plantea esta recomendación es que este tipo de Manual solo tiene sentido si realmente norma las metodologías de trabajo y estandariza procesos básicos. No parece justificable asumir el discurso de la especificidad local, más cuando al amparo del mismo se instalan prácticas bastante ineficientes, en muchas ocasiones, producto de decisiones arbitrarias en una determinada coyuntura. Lo que se evidencia en el hecho de que aparezcan escasamente articuladas de forma sistémica y orientadas al cumplimiento del fin de la OMIL. La alternativa de limitar el alcance del Manual a un fin orientativo, significa no aprovechar toda su potencialidad para mejorar la gestión.

El apartado que se presenta a continuación, vincula cada recomendación con la contribución a la mejora de la gestión de las OMIL desde el enfoque de la gestión de procesos y su fundamento en los hallazgos obtenidos en la evaluación; asumiendo por tanto su valor instrumental para instalar de forma efectiva el Manual revisado.



**Tabla 7.1:** Recomendaciones para la mejora de gestión de las OMIL

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
Orientar la difusión del manual de procesos hacia los tomadores de decisión en municipios y poniendo el foco, desde una perspectiva pedagógica, en las mejoras de gestión de las OMIL esperadas.	<i>Aumentar el número de actores informados sobre el manual desde una mirada estratégica que favorezca la disposición al cambio al interior de los municipios.</i>	<p>La evidencia aportada por la evaluación pone de manifiesto el escaso conocimiento existente entre la mayoría de las autoridades municipales sobre la existencia del manual. Una situación que restringe la disposición de los municipios a aceptarlo dada la centralización del poder de decisión.</p> <p>Bajo estas circunstancias, se recomienda orientar gran parte de los esfuerzos de difusión del manual hacia este tipo de audiencia a través de recursos informativos o eventos adaptados para ella.</p>
Generar recursos formativos de autoaprendizaje en línea que permita una instrucción más masiva y continuada en el tiempo de los procesos del manual en encargados y profesionales de OMIL	<i>Generar condiciones más favorables para generar conocimientos y competencias en encargados y profesionales de la OMIL para la adopción del manual en su forma de trabajo.</i>	<p>Uno de los problemas que enfrenta la instalación del manual de procesos es el escaso conocimiento y la baja competencia de los encargados y los profesionales de las OMIL para su adopción. Si bien se ha producido esfuerzos relevantes por parte del SENCE para capacitar sobre el manual en todas las OMIL, la alta rotación de personal ha limitado su alcance.</p> <p>Bajo estas circunstancias, se recomienda orientar todos los esfuerzos formativos hacia modelos de autoaprendizaje en línea al permitir ajustarse a esta alta rotación de personal.</p>
Impulsar espacios de aprendizaje colectivo orientados a la transferencia de buenas prácticas y la	<i>Generar competencias colectivas en encargados y profesionales de la OMIL para la adopción del manual en su forma de trabajo.</i>	<p>Uno de los hallazgos de la evaluación es las limitaciones que genera el enclaustramiento de las OMIL al interior del municipio al justificar las propias prácticas a partir del discurso de la especificidad local y limitar las posibilidades de comparación con similares. Del mismo, limitar la disposición de</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
colaboración entre encargados y profesionales de OMIL		<p>recursos, en particular informativos, a aquellos disponibles al interior del municipio.</p> <p>Por este motivo, y asumiendo los buenos resultados de experiencias similares (ej. Circulo de Empleo), se recomienda la promoción por parte de SENCE de comunidades de práctica en línea que promueven el intercambio de información y la cooperación entre profesionales vinculados al interior de la OMIL.</p>
Generar mecanismos de certificación de las OMIL en función de la adopción de los procesos del manual	<p><i>Generar incentivos institucionales que motiven la dedicación de recursos por parte de los municipios para promover la adopción de los procesos del manual.</i></p>	<p>La sustitución parcial o plena de las prácticas actuales de trabajo por los procesos propuestos por el manual involucran esfuerzos tanto institucionales como personales para provocar este cambio. A pesar de ello, no existen incentivos con retribuciones claras que justifiquen estos esfuerzos desde las miradas al interior del municipio.</p> <p>Buscando esta motivación, se sugiere establecer por parte de SENCE un mecanismo de certificación asociado al cumplimiento de los procesos que permita generar una retribución en terminos de imagen y, eventualmente, de recursos al municipio y de reconocimiento profesional al encargado de la OMIL.</p>
Orientar el uso de las plataformas de redes sociales	<p><i>Maximizar la potencialidad del uso estratégico de las plataformas de redes</i></p>	<p>Uno de los hallazgos relevantes de la evaluación es poner de manifiesto la rápida incorporación de la plataforma de las redes sociales en la gestión de</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<p>como herramienta de gestión de las OMIL.</p>	<p><i>sociales en la comunicación y fidelización de los usuarios de las OMIL, trabajadores y empresas.</i></p>	<p>la mayoría de OMIL. Una incorporación que claramente significa un aporte en la comunicación y la fidelización con sus usuarios, ya sean trabajadores o empresas. Pero no siempre su uso resulta el más adecuado, limitando su potencialidad.</p> <p>Por este motivo, se recomienda orientar y/o normar el uso de esta herramienta comunicacional dado su importancia para mejorar muchas de las falencias que actualmente tiene las OMIL. Para ello puede adoptarse la Guía que para estos efectos ya posee el Gobierno de Chile, pero adaptándola a la realidad de la gesti</p>



Fidel Oteiza, 1916 Of. 502 - Providencia - Santiago, Chile  
- Tfno. (562) 22696136 / 222052955