



Propuesta de mejoramiento del servicio de Vinculación Laboral para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso.

Estudiante: Camilo Triviño Urtubia

Profesor Guía: Gustavo Campos Campos

## INDICE

Resumen .....	4
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Problemática del empleo en Chile. ....	5
1.2 Inactividad laboral.....	6
1.3 Situación de la región de Valparaíso en la actualidad .....	7
1.4 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.....	13
1.5 Sistema de intermediación laboral .....	14
1.6 Programa de Fortalecimiento OMIL - FOMIL .....	15
1.7 Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL Valparaíso .....	23
1.8 Organigrama OMIL.....	24
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.....	25
2.1 Empleabilidad.....	25
2.2 Empleabilidad y desempleo .....	26
2.3 Empleabilidad y Teoría del capital humano. ....	28
2.4 Políticas públicas de empleo .....	30
2.5 Intermediación laboral.....	30
CAPÍTULO 3: Marco Metodológico .....	32
3.1 Objetivo general.....	32
3.2 Objetivos específicos.....	32
3.3 Enfoque metodológico.....	32
3.4 Técnicas de recolección de información:.....	33
3.5 Preguntas de investigación .....	34
3.6 Participantes de la muestra .....	35
3.7 Observación participante.....	35
3.8 Técnica de análisis de la información: FODA.....	36
3.9 Consideraciones éticas.....	37
CAPÍTULO 4: Resultados de la Investigación .....	38
4.1 Resultados.....	38
4.2 Análisis FODA .....	48
4.3 Matriz FODA.....	48

4.4 Estrategias Análisis FODA.....	49
4.5 Matriz FODA Estrategias .....	50
4.6 Potencialidades y limitaciones de la implementación de la propuesta .....	53
4.7 Propuesta de mejora.....	54
4.8 Estrategias.....	54
4.9 Tabla de resumen .....	63
Reflexiones finales .....	65
Bibliografía .....	66

## **Resumen**

La presente investigación se espera constituir como una propuesta para mejorar el servicio de Vinculación Laboral de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, a través del análisis de la situación actual.

Se expondrán hallazgos evidenciados en cuanto a la gestión pública y la percepción de los y las funcionarios/as del propio servicio.

## **Palabras Claves:**

Intermediación laboral, vinculación laboral, OMIL, SENCE, empleo, ocupados, desocupados, gestión pública, estrategias.

## **CAPÍTULO 1: Problemática del Empleo en Chile.**

América Latina fue la región en desarrollo más afectada por la pandemia COVID-19 a nivel global, considerando mortalidad, caídas en la producción y destrucción de empleos. Esto se debe a que el escenario macroeconómico, social y sanitario de la región previo al año 2020 era sumamente frágil (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL). El PIB regional creció en promedio tan solo en un 0,3% entre 2014 y 2019. Según datos de la CEPAL (2021) la tasa de pobreza regional aumentó de 27,8% en 2014 a 30,5% en 2019; es decir, previo a la pandemia existían 187 millones de personas viviendo bajo la línea de la pobreza en Latinoamérica.

En el caso de nuestro país, el último trimestre correspondiente a diciembre 2020 - febrero 2021, según los datos que aporta el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) presenta una tasa de desocupación correspondiente a un 7,8%. Ante este complejo escenario es que se sitúa en nuestro país un conflicto externo de gran envergadura como lo es la pandemia del COVID – 19, la que llevó a la paralización de gran parte de las labores de servicios, tanto privados como públicos. Esto mismo orientó la implementación de medidas por parte del gobierno, las cuales buscaron aminorar los efectos de esta crisis sanitaria en materias de empleabilidad, como la Ley 21.227 de protección al empleo.

Esta ley plantea la suspensión contractual de forma unilateral por parte de las empresas que se encuentren imposibilitadas de desarrollar sus funciones con normalidad, sin una discriminación entre las empresas de mayor o menor tamaño. Esta premisa trae consigo un problema al no distinguir entre cuáles empresas pueden soportar una situación transitoria de crisis y cuáles no. Otro de los factores de gran importancia que presentaba esta ley, es que no garantiza la estabilidad laboral del trabajador, puesto que no prohíbe el despido, es más, entrega una puerta de entrada a las empresas añadiendo el inciso “No despedir a las y los trabajadores, salvo que la causal de despido indique necesidades de la empresa” (Ley de protección al empleo, página web Chile Atiende, 2020).

## 1.2 Inactividad laboral

Según José Luis Tortuero (1995), la inactividad se refiere a la falta de actividad, sea con carácter originario o sobrevenido, esto es, quien estando en condiciones de hacerlo todavía no ha realizado ninguna actividad valorable o quien durante su ejercicio cesa en ella al sobrevenir una determinada causa. Esto nos conduce a perfilar el significado del término actividad, haciendo referencia no a cualquier actividad, sino a aquella que solamente tenga carácter laboral.

En el momento de detenernos y observar el cómo está compuesta actualmente la inactividad en Chile, podemos mencionar que la pandemia desalentó a las personas de participar en el mercado laboral, lo que refleja en parte, la precariedad de las condiciones de trabajo existentes. Sumado a lo anterior, cabe mencionar que existían 650 mil pensionados previos a la irrupción de la pandemia; y que se elevaron en 150 mil pensionados más en 2020, llegando a 800 mil. Esto implica que la pandemia y la crisis económica aceleró la jubilación de miles de trabajadores en un período sumamente corto.

Algunas de las razones que explicaban la inactividad laboral que arrojaban las encuestas de empleo, estipulaban que las personas optaban principalmente por los beneficios que entrega el gobierno para poder sustentarse. En base a esto, la cantidad de personas inactivas laboralmente se redujo desde 320 mil en promedio durante 2018-2019 a 250 mil personas durante el inicio de la pandemia.

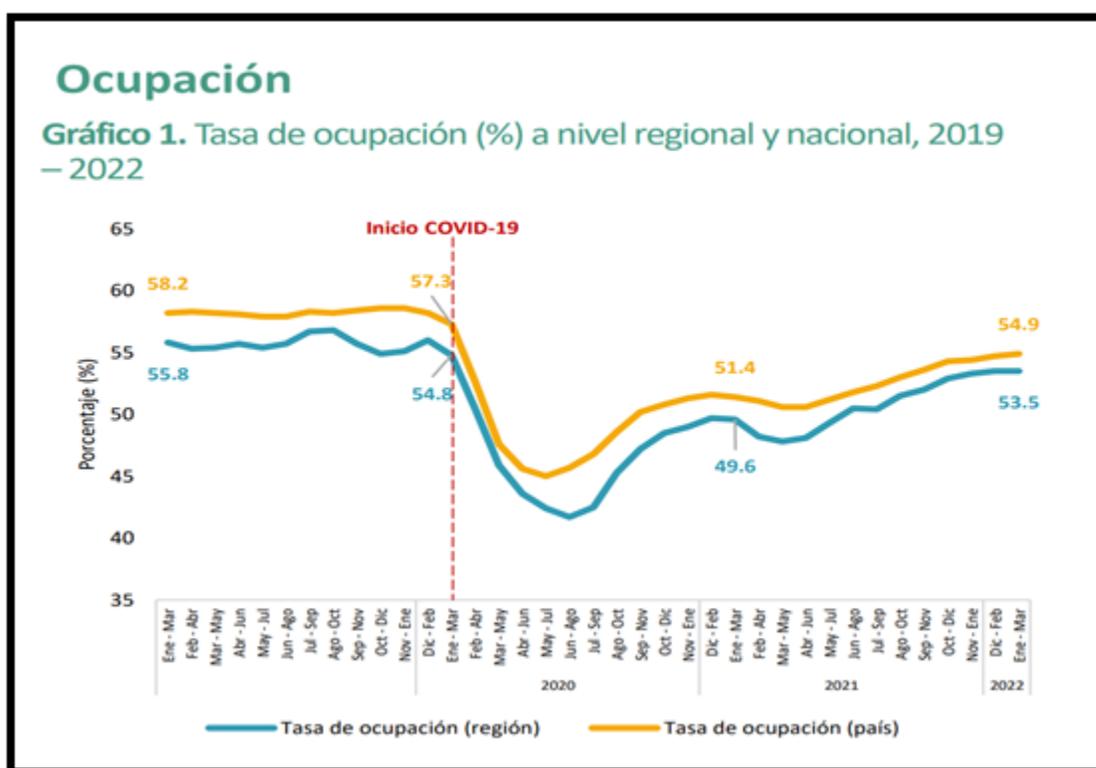
Dentro de las categorías más relevantes en el momento que se pretende dar respuesta al por qué de la inactividad laboral, está en el fuerte incremento en 300 mil personas inactivas extras por razones familiares permanentes. Este grupo tiene la particularidad de ser, casi en su totalidad, mujeres. La crisis económica-sanitaria incrementó la inactividad de mujeres por razones familiares de 1,3 millones a 1,6 millones, lo que significó un gran golpe a la economía de los hogares, demostrando que este fue uno de los grupos más relevantes para explicar la inactividad y el estancamiento de la fuerza de trabajo y empleo. (Indicadores de subutilización de Documentos de trabajo, 2019).

### 1.3 Situación de la Región de Valparaíso en la actualidad.

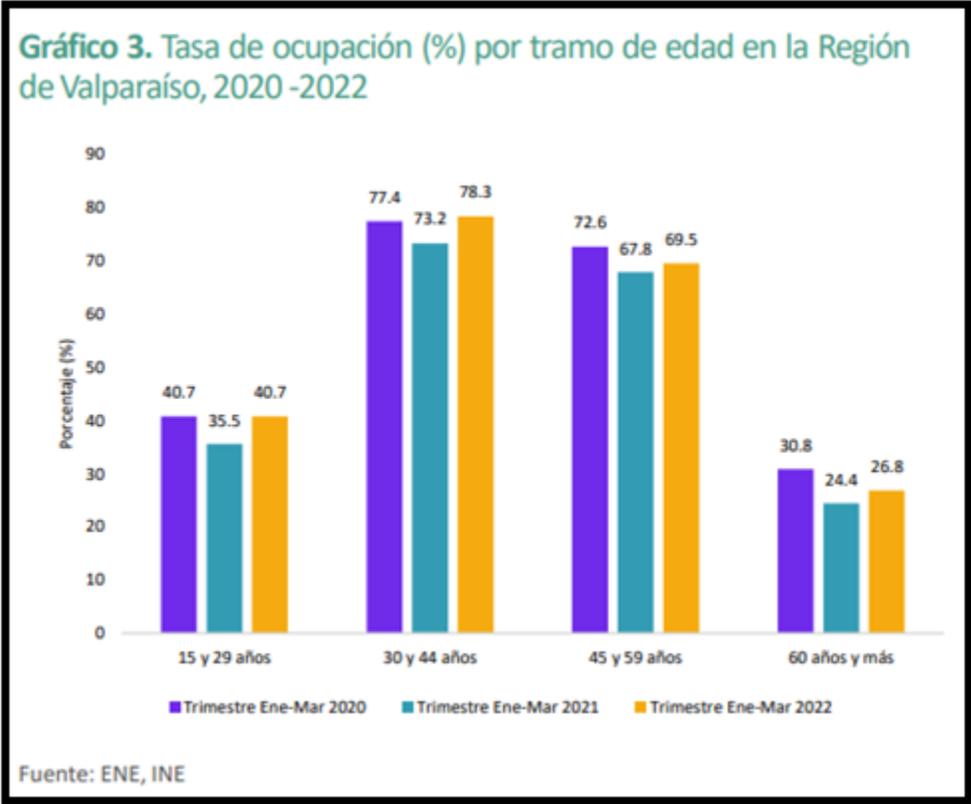
La siguiente información está extraída del Boletín trimestral del año 2022 del Observatorio Laboral de Valparaíso, en donde se presentarán los resultados correspondientes a la ocupación y desocupación de la Región. Todos estos datos se muestran hasta el último trimestre móvil publicado por el INE, que corresponde a Enero-Marzo 2022.

Ocupados: personas en edad de trabajar que dedicaron al menos una hora a alguna actividad de bienes o servicios a cambio de remuneración o beneficios en la semana de referencia de la encuesta. (Observatorio Laboral Valparaíso, 2022)

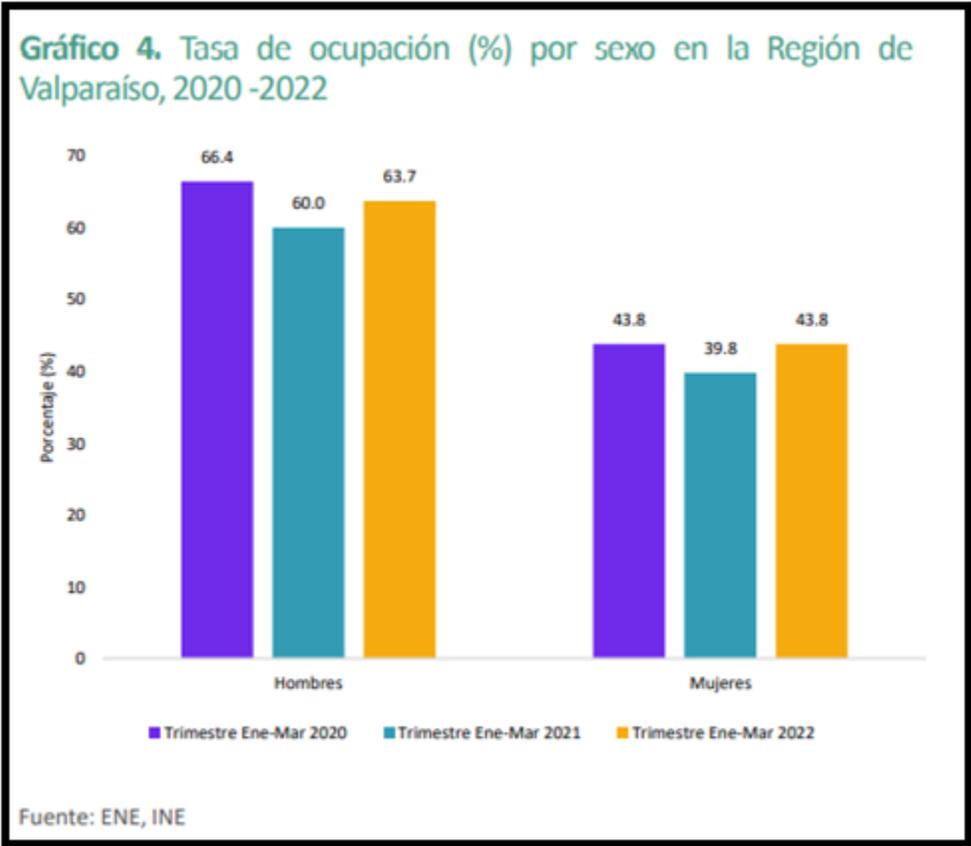
En la región, la tasa de ocupación alcanzó el 53,5% en el último trimestre, mientras que a nivel nacional fue 54,9%, lo que equivale a una variación anual de la tasa de 3,9 y 3,5 puntos porcentuales respectivamente, en cuanto a las últimas mediciones. (Gráfico 1). Por su parte, con respecto a la cantidad de ocupados, éstos han aumentado con respecto al año anterior en 8,2 puntos porcentuales en la región y 7,9 puntos porcentuales en el país.



Con respecto a la tasa de ocupación por tramo de edad en la región durante el trimestre Enero-Marzo, se distingue el tramo de edad de 15 y 29 años, el cual ha presentado la mayor recuperación a la fecha (Trimestre Enero-Marzo [2022- 2021]), ya que en el año 2020 la tasa de ocupación de este segmento etario tuvo una caída de 5,2 puntos porcentuales en un año, lo que equivale a una disminución de 26.663 ocupados. Mientras que, en el año 2022 la tasa de ocupación en este segmento tuvo un aumento de 5,2 puntos porcentuales con respecto a 2021, lo que equivale a 18.440 ocupados más en ese rango etario (Gráfico 3). Finalmente, se destaca que la tasa de ocupación en la región de Valparaíso durante el año 2022 aumentó en todos los tramos de edad con respecto al año 2021.

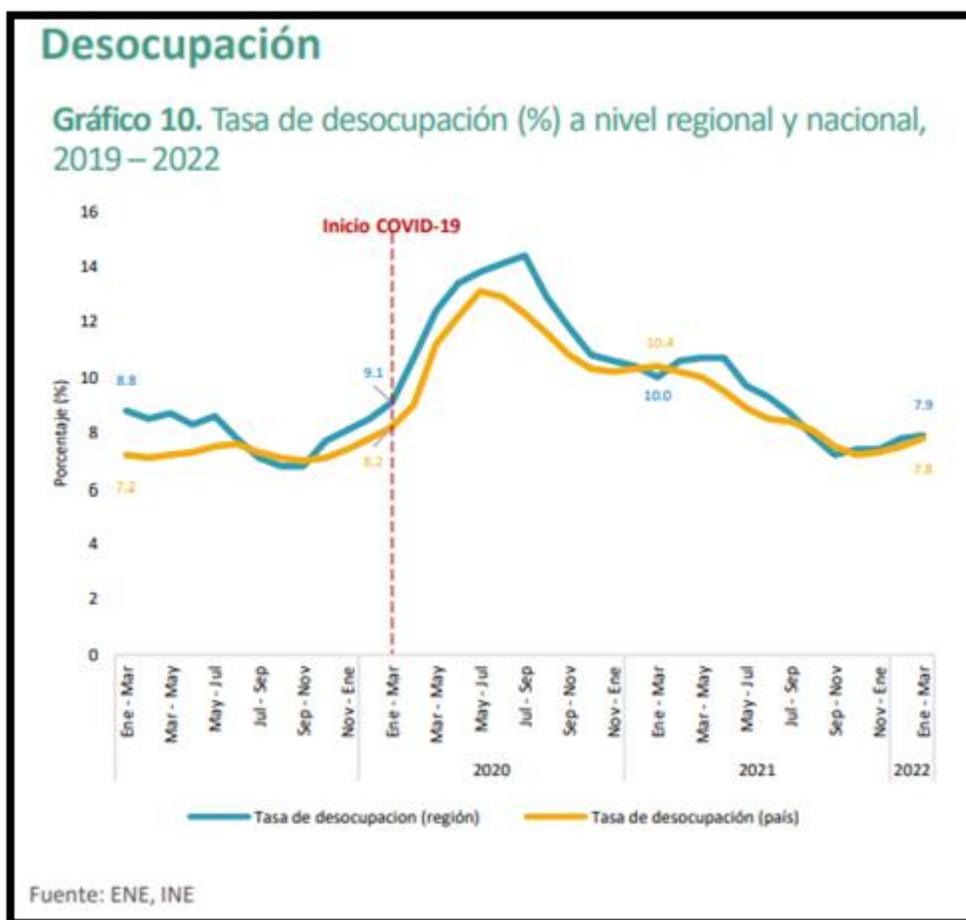


Comparando el trimestre Enero-Marzo del año 2022 respecto de 2021, se observa que la tasa de ocupación femenina aumentó 4,0 puntos porcentuales en un año, lo que equivale a un incremento de 37.491 mujeres ocupadas (Gráfico 4). Para el mismo período, en el caso de los hombres, la tasa de ocupación masculina aumentó 3,7 puntos porcentuales en un año, lo que corresponde a un incremento de 34.375 hombres ocupados.

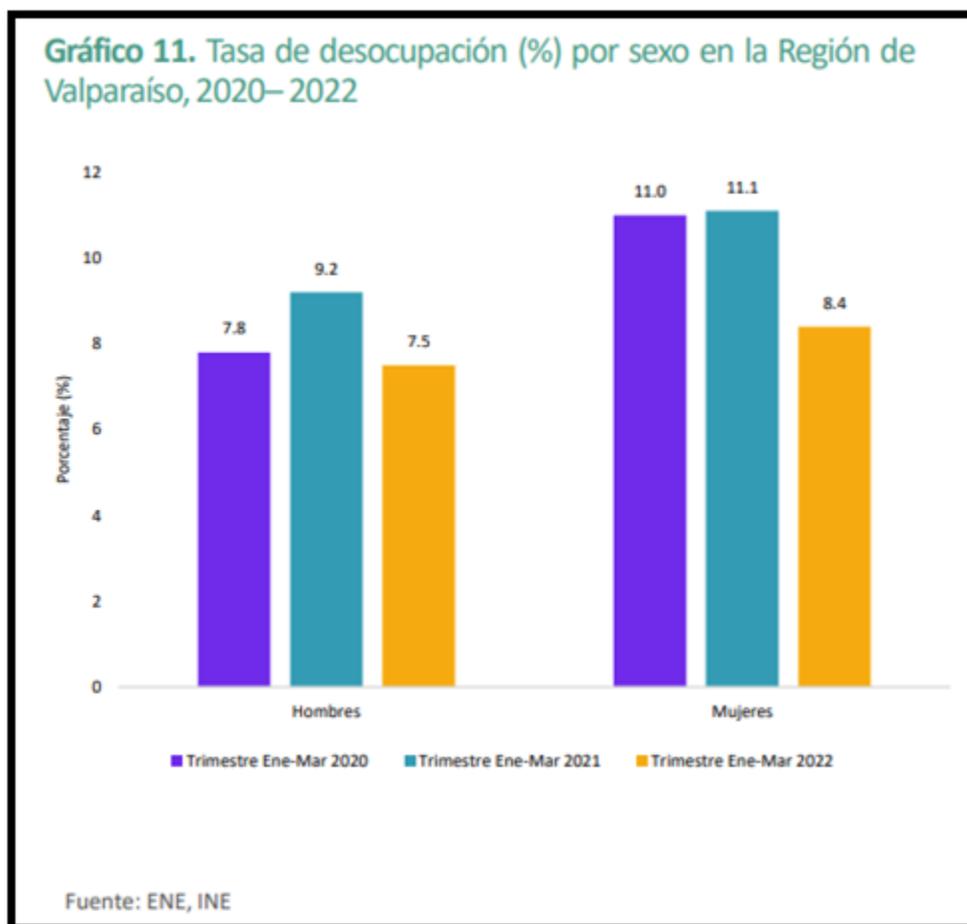


Desocupados: personas que en la semana de referencia no estaban ocupadas, buscaron trabajo las últimas cuatro semanas y estaban disponibles para trabajar las dos semanas próximas a la semana de referencia. (Observatorio Laboral Valparaíso).

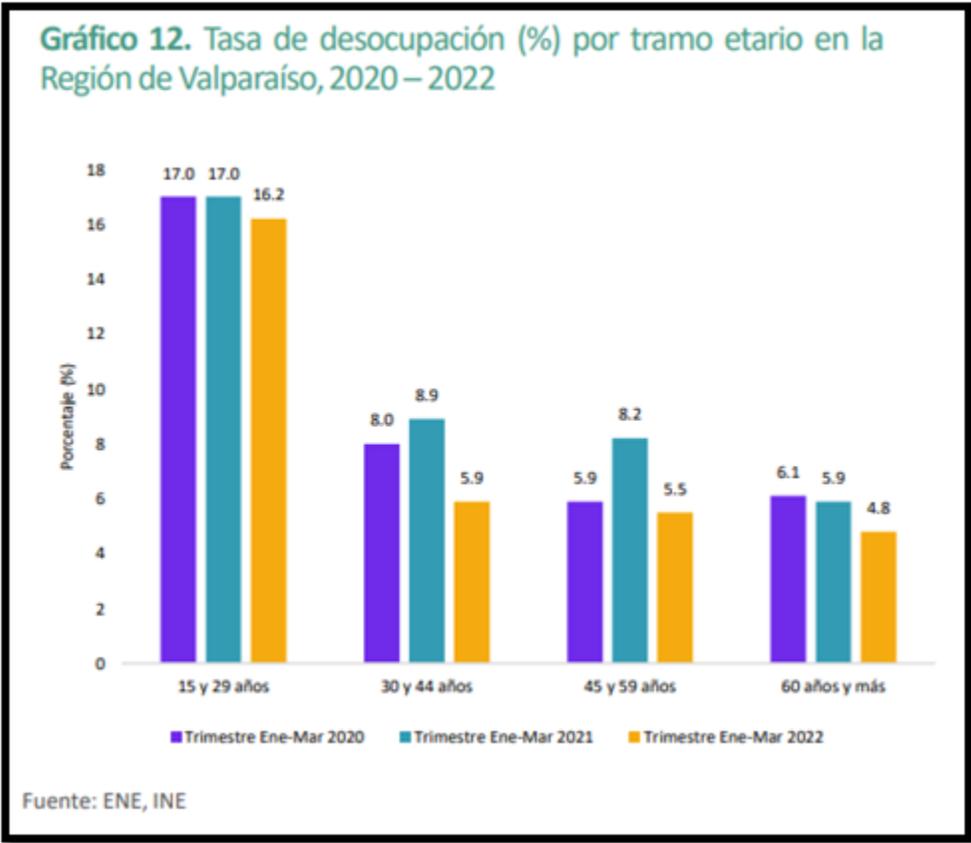
El Gráfico 10 muestra la evolución de la tasa de desocupación a nivel nacional y regional. En el trimestre Ene-Mar 2022, existe una diferencia de 0,1% entre la tasa de desocupación regional y la nacional. Por otra parte, al comparar con el mismo trimestre del año 2021, existe una diferencia de -2,1 y de -2,6 puntos porcentuales, a nivel regional y país respectivamente. Al trimestre Ene-Mar 2022, existen 74.433 personas desocupadas en la región de Valparaíso y 744.041 a nivel nacional.



Durante el trimestre Ene-Mar 2022, la tasa de desocupación de hombres disminuyó 1,7 puntos porcentuales en un año, situándose en 7,5%; mientras que la tasa de desocupación femenina disminuyó 2,7 puntos porcentuales en el mismo período, situándose en 8,4%. En general, y en consonancia con la crisis sanitaria, se observa un aumento considerable para los hombres en la tasa de desocupación en el año 2021 con respecto al año 2020. En el año 2022, esta tasa disminuye considerablemente tanto para hombres como para mujeres.



En el trimestre Ene-Mar 2022, la tasa de desocupación de personas entre 60 años y más, en la región fue de 4,8%. El Gráfico 12 muestra la Tasa de Desocupación por tramo de edad en la región de Valparaíso para los trimestres Ene-Mar de los años 2020, 2021 y 2022. Se distingue que todos los tramos etarios disminuyeron la tasa de desocupación en el año 2022 respecto al año 2021. Adicional a lo anterior, el grupo de 15 y 29 años es el que presenta menor dispersión en torno al tiempo.



#### **1.4 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.**

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es un organismo técnico, descentralizado del Estado que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y la Previsión Social. Su misión es contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas a través de la aplicación de políticas e instrumentos para el mercado de la capacitación y la intermediación laboral inclusiva, propendiendo al desarrollo de un proceso de formación permanente.

Del mismo modo, orienta sus políticas para que los trabajadores y trabajadoras de Chile obtengan empleos dignos, que les permitan aumentar sus ingresos, adquirir competencias, habilidades y destrezas, desarrollar una carrera laboral y evitar la cesantía. Una de las funciones más importantes que lleva a cabo el SENCE en todo nuestro país es promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).

Esta tarea es de gran importancia dado que brinda oportunidades de inserción y reinserción al mundo laboral a miles de ciudadanos y ciudadanas que se encuentran sin trabajo y, por otra parte, les permite a las empresas contar con el personal que necesita para desarrollar su labor. Las OMIL son un puente que articula oferta y demanda en el mundo del trabajo, estableciendo un vínculo entre las personas y los empresarios, un rol de gran valor para el desarrollo de las comunas del país.

A partir de la actual política pública de intermediación laboral, se describen las principales normas, procedimiento y cursos de acción que deberán desarrollar las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) en el marco del Programa Fortalecimiento OMIL (FOMIL) durante el año 2020, 2021 y 2022, conforme al Decreto N°4, del 2009 y su modificación aprobada mediante el Decreto N°86 de 2018, ambos del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Desde el año 1976, el Sistema de Intermediación Laboral (SIL) se ha estructurado sobre la base de una lógica municipal, promoviendo procesos de vinculación laboral que contribuyan a la eficiencia del mercado laboral, disminuyendo los costos de transacción asociados a la búsqueda de empleo y favoreciendo la productividad.

Actualmente, el SIL cuenta con un total de 326 Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) acreditadas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE, que se encuentran constituidas en todo el territorio nacional, y que han permitido generar un enlace entre la provisión de servicios de intermediación laboral y las personas que requieren acceder al mercado del trabajo.

### **1.5 Sistema de Intermediación Laboral.**

El Sistema de Intermediación Laboral que opera en Chile surgió en 1976 con la fundación del SENCE y responde a la ratificación del Convenio 2 (1919) relativo al desempleo y al Convenio 122 (1964) relativo a la política del empleo, ambos de la OIT. Mediante estos convenios el Estado de Chile se comprometía “a mantener un sistema de agencias públicas no retribuidas de colocación, bajo el control de una autoridad central” y “a formular y llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido”.

El Sistema de Intermediación Laboral se desarrolló con una lógica de descentralización de las funciones públicas y los servicios públicos de empleo se entregaron a los gobiernos locales. Así, en 1977 se crearon las Oficinas Municipales de Colocación (OMC). Su principal función consistía en ofrecer servicios de colocación laboral (acercamiento entre la oferta y demanda local de trabajo). En 1997 se promulgó la Ley N° 19.518 que rige el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo. Mediante esta publicación las OMC pasaron a denominarse Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).

En Chile existen 326 OMIL constituidas, de un total de 346 municipalidades o comunas (es decir a la fecha un 94% de las comunas tienen OMIL). Las realidades de cada una de las OMIL varían y están sujetas a las condiciones de recursos y de gestión que la municipalidad de la cual dependen les pueda proveer. Las OMIL suelen depender del departamento social de las municipalidades, o de algún otro departamento que constituya entidad en la municipalidad (departamento de desarrollo económico local, departamento del emprendimiento, etc.) Las OMIL dependen administrativamente de cada municipalidad. Es ésta quien provee de recursos, de personal, infraestructura e instalaciones para que la OMIL pueda funcionar. La dependencia técnica es para con el SENCE, quien determina y fiscaliza el cumplimiento de los servicios que debe ofrecer la OMIL.

## **1.6 Programa de Fortalecimiento OMIL – FOMIL.**

1.6.1 Objetivo del Programa: El objetivo del Programa Fortalecimiento OMIL es promover el desarrollo de un sistema de intermediación colaborativo a través de una oferta coordinada de servicios de calidad acorde a trayectorias laborales de las personas y a los desafíos productivos de las empresas, de acuerdo a las necesidades de desarrollo local.

1.6.2 Público Objetivo: El Programa FOMIL, a través de sus servicios, se encuentra dirigido a atender a dos tipos de usuarios que se detallan a continuación:

**Personas:** población económicamente activa (PEA) conformada por hombres y mujeres que buscan empleo o trabajadores/as que quieren mejorar sus trayectorias laborales, sin distinción de género, edad, condición económica, nivel educacional, calificación laboral, lugar de residencia, nacionalidad, entre otros.

**Empresas:** grandes, medianas, pequeñas y microempresas, personas naturales con iniciación de actividades, que necesitan contratar trabajadores o mejorar las habilidades del capital humano al interior de la empresa.

## **Estándares para la provisión de servicios de Intermediación Laboral:**

El sistema de intermediación laboral busca organizar el funcionamiento de las OMIL en torno a la provisión de servicios estandarizados por el SENCE. La oferta de servicios responde a las distintas etapas de un proceso de intermediación laboral bajo estándares internacionales.

Debe considerarse que la trazabilidad de la información es el hilo conductor de la intermediación laboral y corresponde a un proceso que permite visualizar cada una de las acciones de intermediación laboral que se han realizado, tanto con personas como con empresas, a través de un historial de actividades. Esto permite visualizar la trayectoria laboral que han seguido ambos usuarios en los diferentes dispositivos de búsqueda de empleo, siendo esto una fuente de retroalimentación importante al momento de evaluar la ejecución de futuras acciones de intermediación laboral.

Se describen, a continuación, los procesos secuenciales requeridos para la provisión de los servicios de intermediación laboral, estandarizados por el SENCE, para homologar actividades en los distintos niveles de implementación del Programa.

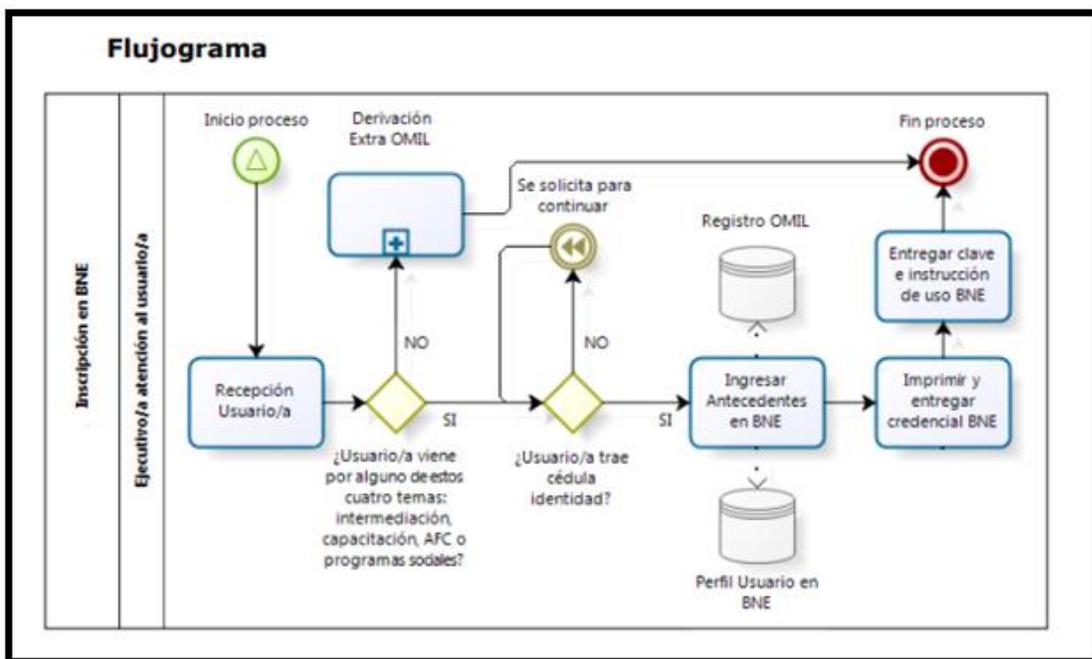
**a) Servicio de Información Laboral (IL):** El Servicio de Información Laboral tiene por objetivo entregar información del mercado laboral y de los distintos programas e instrumentos públicos y privados de empleo y empleabilidad existentes en el territorio. Este servicio conlleva el levantamiento de necesidades y antecedentes de cada usuario/a, la entrega de información explicando las características del servicio y los posibles canales de derivación para promover oportunidades de desarrollo laboral.

Lo anterior permite que todas las personas en busca de empleo y/o mejores condiciones de empleabilidad, puedan optimizar la toma de decisiones para su trayectoria laboral. Dicha información debe ser entregada de manera personalizada, simple y de fácil comprensión.

Para llevar a cabo el proceso de información laboral, se deberán abordar por las OMIL los siguientes componentes (que no necesariamente deben darse de manera lineal, sino que

son acciones que podrían darse de manera independiente), según la necesidad de cada usuario/a:

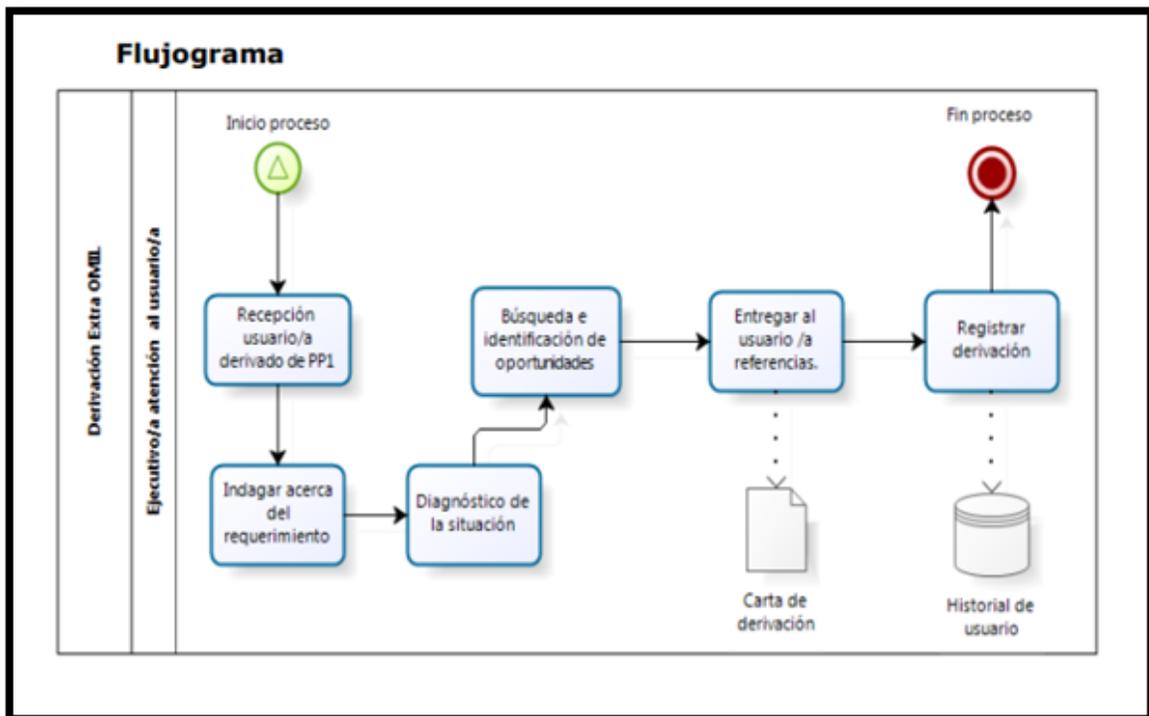
- Recepción del usuario: Esta etapa busca acoger las demandas laborales de los usuarios, sean o no vecinos/as de la comuna; atendidos/as por demanda espontánea o derivados/as desde otra institución. En esta instancia, la persona a cargo del proceso debe identificar al usuario(a) y posteriormente esbozar el proceso de intermediación laboral del que será parte.



Flujograma recepción de usuario/a

- Inscripción y/o actualización en BNE: Una vez realizada la recepción del usuario/a, deberá verificarse su inscripción en la OMIL y en la Bolsa Nacional de Empleo, en adelante BNE, registrando y/o actualizando todos los campos posibles para ampliar la información asociada al perfil del usuario, mejorando así sus posibilidades de generar una vinculación laboral pertinente a las necesidades de la empresa. Esta etapa es de carácter obligatorio.

- Entrega de información: Esta instancia pretende entregarle al usuario información sobre el mercado laboral y los distintos programas e instrumentos públicos y privados de empleo y empleabilidad existentes en el territorio.
- Derivación: Una vez identificadas las demandas de los usuarios, se podrá realizar la derivación de estos a los dispositivos más pertinentes, o, si la demanda detectada es de empleo y/o empleabilidad, continuar con el proceso de intermediación laboral (orientación y/o vinculación laboral según cada caso).

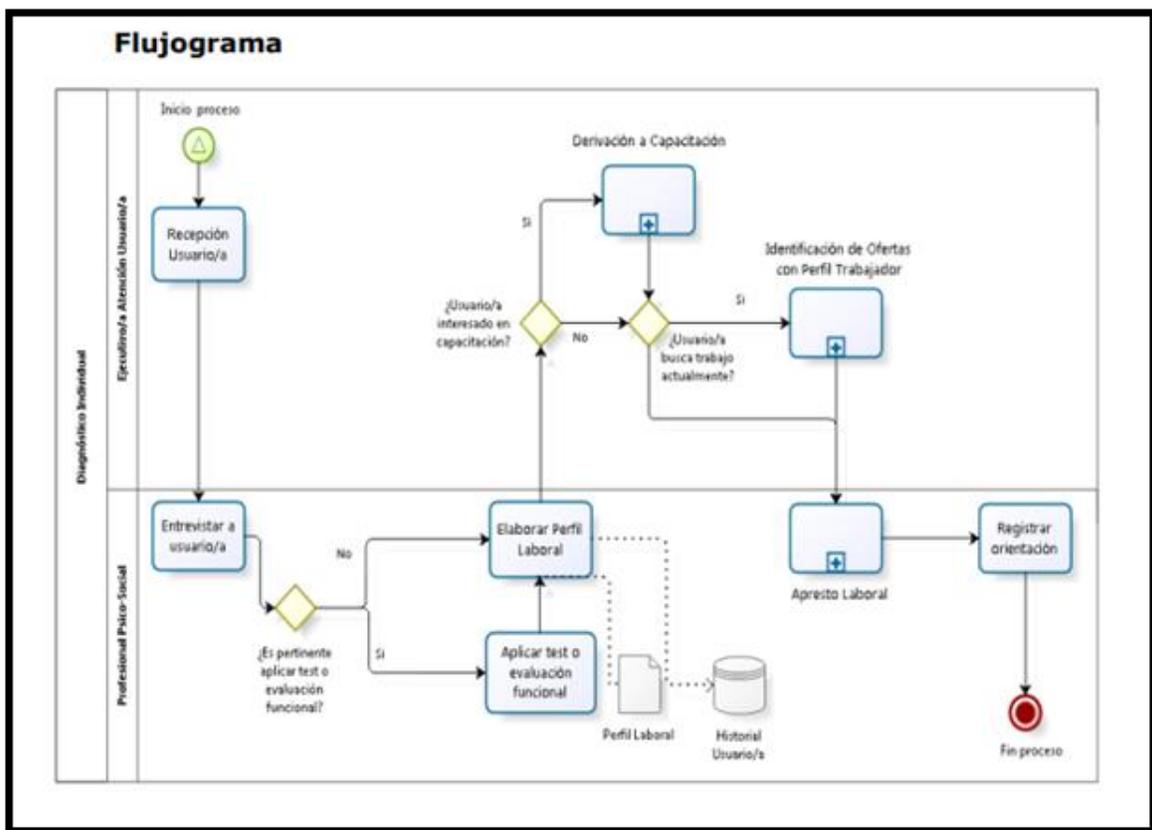


Flujograma derivación de usuario/a

**b) Servicio de Orientación Laboral (OL):** El objetivo de la orientación laboral es co-construir una ruta laboral para todas las personas del sistema que requieran definir o redefinir su trayectoria laboral. Para tales efectos, se deberán aplicar instrumentos de evaluación de personalidad, habilidades, intereses, motivaciones, entre otros, que permitan identificar competencias e intereses de los usuarios del sistema, entregando las herramientas

pertinentes que permitan aumentar la empleabilidad de las personas ante el mercado laboral.

El servicio de orientación laboral se basa en la relación de apoyo y asesoría que se establece entre la persona en búsqueda de empleo, o que busca mejores alternativas laborales y la persona a cargo de proveer la orientación laboral; esto, con el fin de encontrar en conjunto el camino laboral que la persona desea transitar, facilitando las herramientas necesarias para que quien requiera este servicio pueda emprender una búsqueda autónoma de empleo con un resultado exitoso.

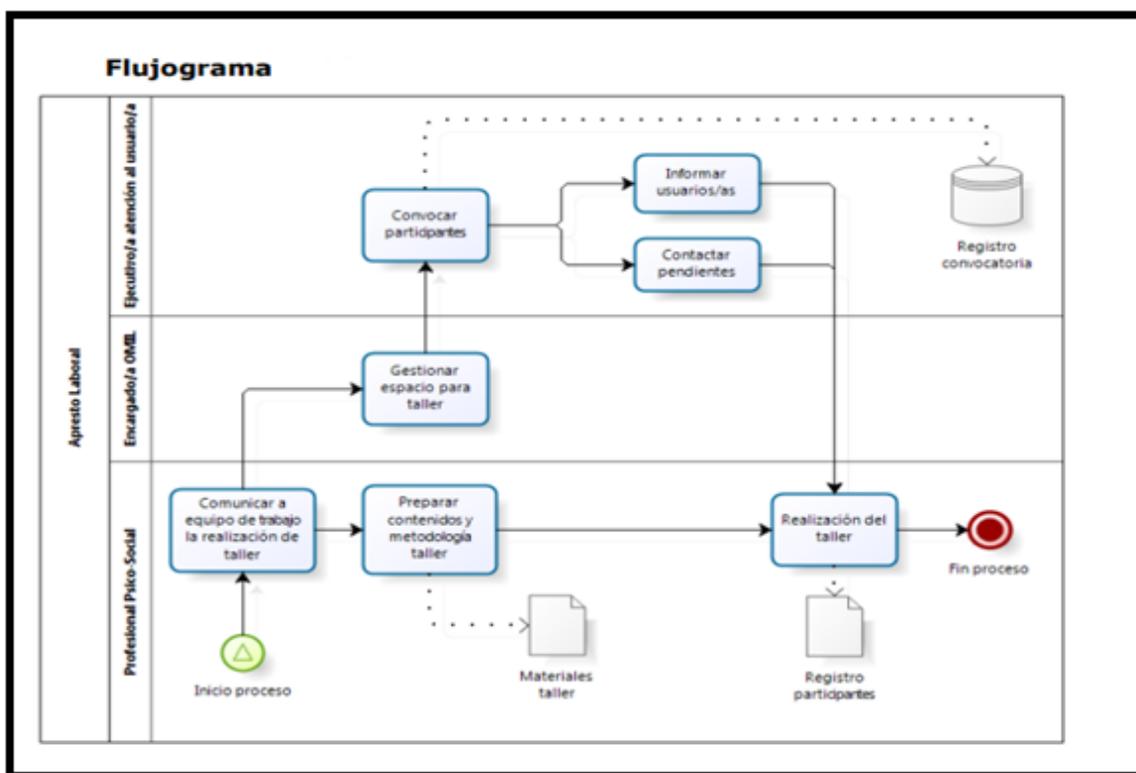


Flujograma orientación laboral

c) **Perfilamiento de Usuario:** Considerando la información obtenida de la atención inicial, la información ingresada en los registros de OMIL, BNE y la entrevista inicial que realiza el/a profesional orientador/a, se deberá determinar la orientación que requiere el/la usuario/a y la modalidad de la prestación del servicio. Éste podrá ser provisto en dos modalidades:

Descripción Modalidades de Intervención	
<b>Orientación Individual</b>	Personas que demandan atención inmediata o bien personas que requieren orientación personalizada, según la determinación que de ello haga el profesional orientador laboral.
<b>Orientación Grupal</b>	Personas con disponibilidad para participar de un proceso de orientación laboral en forma grupal, a través de charlas expositivas y actividades prácticas (simulación de entrevistas laborales, confección de currículum, entre otras).

Fuente: Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas (2019).

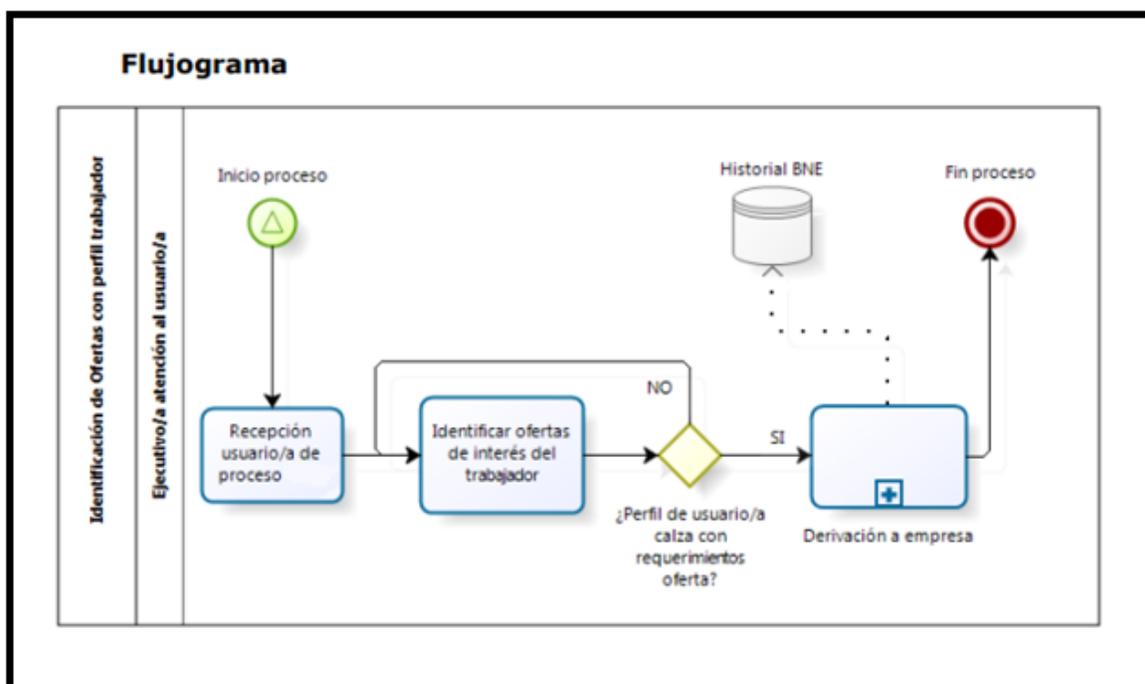


Flujograma orientación laboral

d) **Servicio de Vinculación Laboral (VL):** Este Servicio tiene por finalidad generar una vinculación adecuada y oportuna entre la oferta y demanda de empleo, a través de un proceso de adecuación entre las habilidades e intereses de las personas que buscan un empleo y las vacantes proporcionadas por el sector productivo.

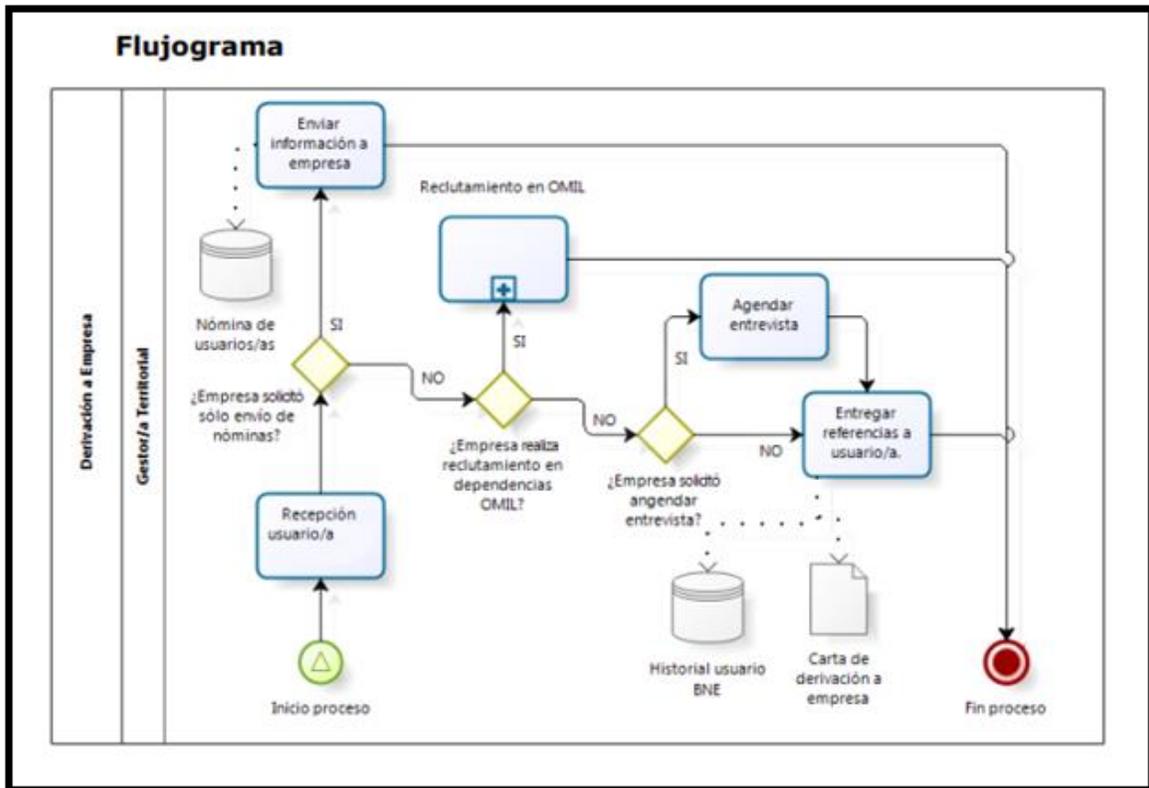
El Servicio de vinculación laboral deberá incluir:

- Contacto con Empresas, Consejería y Levantamiento de Vacantes: Consiste en la identificación, descripción y contacto con entidades en el territorio que generen puestos de trabajo, que permitan generar y aumentar las vacantes disponibles para la intermediación laboral. Así mismo, con ello se pretende disponibilizar los servicios y programas de SENCE en las empresas, asesorando y fidelizando a cada institución en materias de empleo. Todas las ofertas/vacantes levantadas, deberán ser ingresadas en la plataforma BNE o en los instrumentos que SENCE disponga para ello.



Flujograma identificación de oferta con perfil del trabajador

- Derivación a entrevistas: El propósito de este proceso es poner en contacto de manera efectiva al usuario/a con la empresa que tiene una vacante de empleo disponible, vacante ingresada en plataforma BNE o en los instrumentos que SENCE disponga para ello; con el fin de que ésta considere al usuario/a como candidato/a para llenar la vacante, considerando que el/la candidata/a presenta un perfil laboral congruente con las funciones y tareas del cargo.



Flujograma proceso de derivación a empresa.

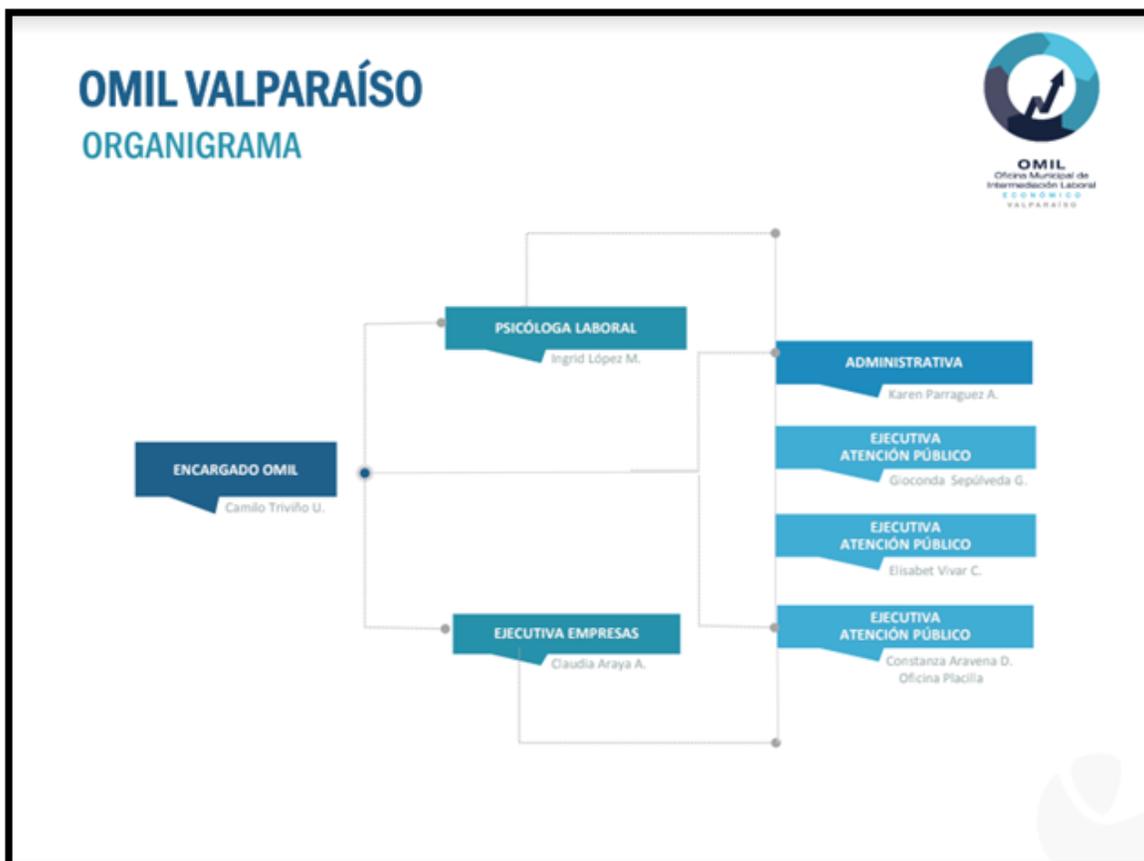
- Colocación: La colocación laboral corresponde al proceso que resulta del trabajo realizado de manera conjunta entre cualquiera de los dispositivos y el/la usuario/a, luego de haber transitado por todas las etapas de la intermediación laboral y que deriva en la obtención de un empleo formal para la persona. Es el resultado final de la conexión del trabajador/a con las ofertas laborales existentes.

**1.7 Oficina Municipal de Intermediación Laboral - OMIL Valparaíso:** La OMIL es un servicio gratuito que presta la Ilustre Municipalidad desde el año 2011 a través de la dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional y tiene por objetivo promover y coordinar el encuentro entre la oferta y demanda de capacitación y empleo a nivel local como parte fundamental del desarrollo y crecimiento de nuestra comuna.

La OMIL Valparaíso también desarrolla programas que potencian la intermediación laboral, a través de la relación directa con empresas que requieren cubrir puestos de trabajo, y el apoyo especializado a personas que buscan mejorar sus condiciones socioeconómicas.

Cuenta con un equipo integral de profesionales orientado a facilitar los procesos de reclutamiento de las empresas, derivando personas con el perfil ocupacional requerido en el cargo.

## 1.8 Organigrama:



(fuente de elaboración propia).

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Empleabilidad

La globalización, la liberalización económica y el desarrollo tecnológico han cambiado el mercado del trabajo (Formichella y London, 2005). A las personas en búsqueda de empleo se les exige cada vez más conocimientos y bases sólidas de educación científica-tecnológica para que accedan a un puesto de trabajo y logren conservarlo. Es por esta razón que las diversas políticas o programas de intermediación laboral han adquirido fuerza durante los últimos 30 años y que el concepto de empleabilidad se ha vuelto más relevante.

El origen de la palabra empleabilidad proviene del idioma inglés *Employability* (Campos, 2003) que está compuesto por las palabras *employ* y *hability*, cuya traducción significa empleo y habilidad respectivamente. Adaptado al castellano, la empleabilidad se relaciona con la habilidad para obtener o conservar un empleo, mediante un conjunto de aptitudes y actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de acceder a un trabajo y la capacidad de conservarlo. Dicho de otro modo, es posible entender la empleabilidad como la capacidad de los individuos para prevenir o evitar el nivel de desempleo en una sociedad, según las oportunidades del mercado.

Coincidiendo con Campos (2003), si bien el concepto de *employability* surgió como tal en la década de 1980, el inicio de los estudios sobre empleabilidad emerge mucho antes en la primera década del siglo XIX con las investigaciones de Max Weber sobre la identificación de elementos que sirven al empresario en la selección de su personal, y en torno al análisis de los aspectos subjetivos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores contratados.

Por otra parte, la perspectiva de empleabilidad adquiere relevancia en Europa a fines de los años 70 cuando se discute la capacidad de las instituciones para contender el problema de desempleo y se descubre que la probabilidad de un gran número de personas para reinsertarse al mundo laboral es muy baja (Perez 2005 en Formichella y London, 2005).

En razón de lo anterior, la empleabilidad significa la probabilidad de obtener un puesto de trabajo en el mercado laboral, a partir de los atributos con los cuales están dotadas las personas y que son los que justamente le permiten superar los obstáculos que son impuestos por el mercado. Tanto los atributos individuales, como las dinámicas del mercado del trabajo son aspectos que permitirán a los individuos integrarse más fácilmente en el mercado laboral cuando deseen elegir otro empleo o queden desempleados, (Campos 2002), (Weinberg, 2004 en Formichella y London, 2005). Incluso, existen enfoques teóricos como el de Fuster (1999) que plantean que la empleabilidad presenta estrecha relación con el autodesarrollo de los individuos a lo largo de su vida, es decir, la capacidad de autonomía y compromiso para planificar su propia vida profesional, teniendo una actitud proactiva a la hora de buscar oportunidades que lo hagan ser más empleable, y es precisamente en este desafío donde las políticas de intermediación laboral juegan un papel clave en la economía de un país y en la calidad de vida de las personas más empobrecidas y vulnerables.

## **2.2 Empleabilidad y Desempleo**

El desempleo es uno de los problemas macroeconómicos más importantes que puede ser explicado por múltiples causas. Generalmente el desempleo se atribuye a causas estructurales, tales como, falta de inversión pública y privada o problemas de competitividad de las empresas. Sin embargo, también hay estudios que lo relacionan con una ineficiencia de la comunicación entre oferta y demanda, o el desequilibrio entre las capacidades de la oferta y lo que el mercado laboral necesita (Weinberg, 2004 en Formichella y London, 2005).

Las políticas y/o programas que trabajan en torno a la empleabilidad, puede ser una gran medida para combatir el nivel de desempleo, ya que el problema del desempleo también puede ser un efecto de puestos de trabajo que no pueden ser tomados por aquellas personas más vulnerables socialmente y con un menor nivel educacional, en la medida que no cuentan con el nivel más elevado de calificación y capacitación para los puestos de trabajo específicos exigidos por el mercado laboral. No obstante, se reconocen los límites de las políticas de empleabilidad en el entendido que no entregan una solución completa y sistemática al

desempleo. Por lo tanto, coincidiendo con Weinberg (2004) la inversión que se realice en pos de aumentar la empleabilidad de los individuos puede contribuir a disminuir el desempleo causado por la falta de personal calificado, velando también porque las oportunidades de acceso al empleo sean más equitativas. En este sentido, la empleabilidad permite entregar una solución preventiva ya que permite a las personas conseguir un empleo que de lo contrario hubiera quedado excluido (Weinberg, 2004 en Formichella y London, 2005).

En este sentido, pese a que las Oficinas de Intermediación Laboral en Chile no intervienen directamente las causas estructurales que generan el desempleo, intentan corregir algunos efectos de la desigualdad e inequidad social, propendiendo a la equiparación o nivelación de conocimientos y capacidades técnicas, y así facilitar la inserción de personas desempleadas al mercado laboral. Dicho de otra manera, contribuyen al fortalecimiento de capacidades y productividad de las personas para ser empleables y a la vinculación laboral, siempre y cuando el contexto macroeconómico se los permita.

Por otra parte, es importante precisar cómo se conceptualiza el desempleo desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Desde su creación en 1919 la OIT ha puesto especial preocupación al problema del desempleo, impulsando investigaciones y estableciendo mediciones y parámetros estadísticos para proponer normas internacionales a los gobiernos. Así, en la primera Conferencia Internacional el *desocupado* era definido como “alguien que busca trabajo a cambio de un salario, pero que es incapaz de encontrar un empleo acorde a sus capacidades y en condiciones consideradas razonables a juzgar por los estándares locales” (OIT, 1919b: 80, en Dimarco, 2018). De acuerdo con la autora, esa definición logró su objetivo de internacionalización, permaneciendo en la actualidad sus núcleos semánticos elementales, relacionados con tres criterios: ausencia de trabajo rentado (en una semana de referencia), disponibilidad para aceptar un empleo y actitud activa en su búsqueda.

De acuerdo con las normas internacionales de la OIT se describen los siguientes conceptos:

- **Población económicamente activa:** De acuerdo con la OIT (1988) corresponden a todas las personas de uno u otro sexo que aportan su trabajo para producir bienes y servicios económicos, durante un periodo de referencia especificado, quienes pueden estar empleadas o desempleadas” (OIT, 1988).
- **Población inactiva:** Corresponde a las personas que no están insertos en el trabajo remunerado, ya sea por su edad, su situación y/o su decisión personal, por ejemplo, jóvenes que se encuentran estudiando, jubilados, mujeres jefas de hogar que hacen tareas domésticas sin percibir una remuneración, u otras razones como discapacidad o enfermedad, etc.
- **Personas con empleo:** Constituyen las personas que tengan más de una cierta edad especificada y que durante un breve periodo de referencia (una semana o un día), estén con un empleo asalariado o con un empleo independiente” (OIT, 1988)

### 2.3 Empleabilidad y Teoría del Capital Humano

Un aspecto central de esta investigación es conceptualizar las diferentes teorías que existen para comprender los mercados laborales y la noción de empleabilidad. De acuerdo con Campos (2003), una de las vertientes más importantes es la Teoría del Capital Humano, la cual básicamente establece que es posible elevar la productividad y las características de la fuerza de trabajo a través del conocimiento. En este sentido, reconoce que la educación y el conocimiento – al igual que la salud- son una inversión para el crecimiento de las ciudades. Esta teoría ha sido una de las más influyentes para los diseñadores de las políticas educativas y laborales, e importantes instituciones internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Según el autor, es importante referirse a la Teoría del Capital Humano porque existiría una estrecha relación con la noción de empleabilidad, siendo este último una ampliación y actualización de los principios sostenidos por la teoría del capital humano para hacer frente a las crisis del mercado de trabajo.

Otros autores de la teoría del capital humano, tales como Theodore Shultz, Gary Becker y Jacob Mincer, reconocen que el conocimiento no se adquiere ni transmite únicamente por el conocimiento formal en las escuelas, sino también por el conocimiento informal adquirido en la experiencia laboral (empresas, lugares de trabajo) y por la capacitación. A su vez, los autores coinciden que la teoría del capital humano se constituye, no sólo por la escolaridad, sino además por la actitud personal y competencias de los y las trabajadores/as. Así, de acuerdo con la OCDE, "...el capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos acuervados en los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica." (OCDE, 1998 en Campos 2003, p.103].

Otra definición indica que el Capital Humano se materializa en "las habilidades innatas; las habilidades académicas básicas; la educación formal; la capacitación formal; la experiencia laboral y otro tipo de aprendizajes informales; la información sobre el mercado de trabajo; la salud; características personales (autoestima, ética cultura laboral, etc.) e incluso condiciones de vida" (Campos, 2003, p.104).

Desde esta perspectiva, los grupos más desfavorecidos socioeconómicamente son los que poseen un menor nivel de empleabilidad, puesto que han realizado menos inversión en capital humano. Son estos grupos los que se encuentran situados "al final de la cola de trabajo" y tienen un acceso limitado a las oportunidades de empleo (Piore, 1985 en Campos 2003 p.106). Según el autor, "estar al frente o al final de la cola sin duda que no depende de haber llegado antes o después al mercado de trabajo, no es un asunto de temporalidad sino de atributos o habilidades" (Campos, 2003, p.106). Así, los que tengan más habilidades de empleabilidad y oportunidades laborales estarán al inicio de la fila.

En definitiva, el Capital Humano incluye un conjunto de factores tangibles e intangibles que tienen un efecto económico en los mercados de trabajo, en la productividad y empleabilidad. Se considera importante considerar esta vertiente teórica en la investigación debido al carácter integral que plantea para comprender el fenómeno de la empleabilidad y su impacto económico, puesto que el comportamiento del mercado laboral no se explica únicamente por la relación entre oferta y demanda, sino también por componentes como el nivel de

inversión en educación, capacitaciones y reconocimiento de las competencias y actitudes de los y las trabajadores/as, todos estos, elementos claves que están presentes en los fundamentos de las políticas de intermediación laboral y en el funcionamiento institucional de las OMIL.

## **2.4 Políticas Públicas de Empleo**

En relación con las políticas de empleo (PPE), la OIT establece en el Convenio Número 122 de 1964 que todos los Estados Miembros deberán formular y llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido, con el objetivo de estimular el crecimiento económico, elevar el nivel de vida, satisfacer las necesidades de mano de obra y resolver el problema de desempleo y del subempleo.

En consecuencia, las PPE, buscarán en este marco, intervenir en el mercado laboral con el fin de contribuir al crecimiento y desarrollo económico del país, prevenir el desempleo, mitigar sus efectos y apoyar a la población económicamente inactiva.

De acuerdo con Pinto (2011) se pueden distinguir PPE pasivas y activas. Las primeras buscan garantizar un mínimo de ingresos económicos a personas desempleadas, por ejemplo, el seguro de cesantía en Chile. Las segundas se orientan a reactivar o activar el mercado laboral, facilitando el encuentro entre oferta y demanda de trabajo, a través de subsidios a la contratación para empresas, servicios de intermediación laboral y planes de formación laboral para personas desempleadas.

## **2.5 Intermediación laboral.**

La intermediación laboral está compuesta por entidades y procedimientos que facilitan la interacción entre trabajadores y empresas, con el objeto de proveer información sobre las características de las vacantes disponibles y la heterogeneidad de los/as trabajadores/as (Orlando, W. 2009). En resumen, concilian y resuelven las brechas y distorsiones ente la oferta y demanda laboral ocasionadas por la presencia de asimetrías e información

imperfecta en el mercado laboral. Con independencia de quien la realice, la intermediación laboral tiene la consideración de ser un servicio de carácter público.

Dentro de los principios básicos se establece que la intermediación laboral realizada por los servicios públicos de empleo y las agencias de colocación, así como las acciones de intermediación que puedan realizar otras entidades colaboradoras, se presentarán de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y no discriminación, garantizándose la plena transparencia en el funcionamiento de los mismos.

En el caso de nuestro país, las OMIL son las principales herramientas de intermediación laboral con la que cuenta en la actualidad el mercado laboral chileno. Este es un servicio que se entrega de forma gratuita, teniendo como objetivo fundamental el promover y coordinar el encuentro entre la oferta y demanda de capacitación y empleo a nivel local, como parte fundamental del desarrollo y crecimiento de la comuna en la que se inserta.

## **CAPÍTULO 3: Marco metodológico**

### **3.1 Objetivo general**

Contribuir al mejoramiento del servicio de Vinculación Laboral de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL Valparaíso

### **3.2 Objetivos específicos**

Describir el funcionamiento interno y las estrategias del servicio de Vinculación Laboral de la OMIL Valparaíso.

Analizar las debilidades estratégicas y oportunidades de mejora del Servicio de Vinculación Laboral de OMIL Valparaíso.

Proponer estrategias de gestión idóneas para la inserción laboral de personas a través del servicio de Vinculación Laboral de OMIL Valparaíso.

### **3.3 Enfoque de investigación**

Respecto al enfoque de la investigación, se utilizó uno de carácter cualitativo, en la medida que permite conocer y analizar las diversas perspectivas de los sujetos participantes de la investigación. De acuerdo con Flick (2004) este enfoque permite fomentar la reflexión a través de elementos subjetivos, comprendiendo de forma más efectiva la problemática que se estudia, ya que toma en cuenta puntos de vista vinculados al ambiente social en que se desarrollan los sujetos.

### 3.4 Técnicas de recolección de información

En primer lugar, se realizarán entrevistas individuales semiestructuradas, ya que estas son utilizadas ampliamente en la investigación cualitativa. Según Flick, Von Kardorff y Steinke (2004) las entrevistas tienen como objetivo registrar y analizar las perspectivas subjetivas de los informantes claves en torno a un tema particular. Particularmente, en esta investigación, facilitará indagar en los significados y percepciones que los participantes construyen acerca del funcionamiento del área de vinculación laboral en el contexto de la OMIL Valparaíso.

La principal ventaja de esta técnica (Flick, 2004) es la profundidad que se alcanza, a partir de una pauta de entrevista que orientan la recolección de conocimiento, al mismo tiempo que entrega flexibilidad ya que durante el proceso de indagación pueden emerger nuevas preguntas, profundizando entonces la perspectiva y experiencias del entrevistado.

Para estos efectos, se elaboró un cuestionario con 6 preguntas para poder estructurar y focalizar a los/as entrevistados/as. Estas preguntas se delimitaron a partir del marco conceptual previamente entregado en el capítulo anterior. En base a esto, se propone la siguiente estructura para poder implementar el cuestionario previamente mencionado.

“El cuestionario cumple varias funciones: a) asegurar que el investigador cubra todo el tema, en el mismo orden, para cada entrevistado, preservando de manera consistente el contexto conversacional de cada entrevista. b) cuidar el itinerario requerido para mantener la distancia profesional con el entrevistado. c) establecer los canales para la dirección y delimitación del discurso, d) permitir al investigador prestar toda su atención al testimonio de su entrevistado.” (Montgomery & Quintana, 2006).

### **3.5 Preguntas de investigación:**

#### **Organización y percepción:**

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización? Describa las características principales de su rol dentro de la organización.
2. ¿Cuál es su percepción respecto del servicio de Vinculación Laboral que entrega la organización en la actualidad? ¿Cómo ha variado esto a lo largo del tiempo que usted lleva?

#### **Fortalezas y debilidades:**

1. ¿Cuál es su opinión sobre la relación del servicio de Vinculación Laboral OMIL con las otras áreas de esta oficina?
2. ¿Cómo percibe la relación entre el servicio de Vinculación Laboral OMIL y la Dirección municipal en la que está inserta?
3. ¿Cuál es su opinión sobre la relación del servicio de Vinculación laboral OMIL con otras unidades de la Municipalidad de Valparaíso?

#### **Oportunidades y amenazas:**

1. ¿De qué manera cree usted que el contexto actual de pandemia ha afectado la ejecución del servicio de Vinculación Laboral en su organización?
2. ¿Cómo considera usted que el cambio de administración en el gobierno podría afectar la ejecución del servicio de Vinculación Laboral en su organización?

### **3.6 Participantes de la muestra:**

En coherencia con lo anterior, la investigación cualitativa no se interesa por la construcción de una muestra basada exclusivamente en la cantidad de integrantes, sino, como plantea Parra (2019), la construcción de diseños muestrales -o participantes- deben velar por la profundidad del trabajo interpretativo que se hace a partir del acercamiento al relato de los participantes.

En consecuencia, a partir de sus relatos no se busca sacar conclusiones que puedan ser generalizables o estandarizadas a otras OMIL, por el contrario, se busca construir y comprender contextualmente relatos que destaque los elementos que son necesarios de cambiar y/o potenciar en busca de mejorar el funcionamiento organizacional de la OMIL Valparaíso.

Descripción del perfil de los/as participantes: Profesionales que cumplen roles distintos en OMIL Valparaíso, las cuales se procede a especificar: 1 profesional encargada del área de orientación laboral; 1 profesional encargada del área de vinculación laboral; 1 profesional encargada del área de inclusión laboral; 1 profesional encargada del área de atención de público; 1 profesional encargada del departamento de Desarrollo Económico Local y Cooperación Internacional, que es donde se inserta la OMIL.

### **3.7 Observación Participante:**

Como se ha mencionado con anterioridad, resulta pertinente utilizar elementos de la observación participante debido a que quien realiza el presente proyecto de título forma parte del equipo de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL Valparaíso. En este sentido Montgomery & Quintana (2006) mencionan que los criterios para poder realizar una óptima observación participante se encuadran en realizar “una tarea desde adentro” de las realidades humanas. Dando énfasis a elementos etnográficos de dicha participación, en este caso se mencionarán elementos que ocurren dentro del que hacer de la misma ejecución de la función pública del autor. Para la validez y confiabilidad del proceso se realizará una triangulación de información con las entrevistas a los/as profesionales, esto

principalmente para evitar el sesgo en diversas observaciones que se pueden entregar en el presente proyecto.

### **3.8 Técnica de análisis de la información: FODA.**

Con la información obtenida de las entrevistas individuales semiestructuradas, se procederá a realizar un análisis FODA.

Francés (2001, p. 98) habla de la Matriz Foda: “es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz FODA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia”.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Fortalezas y debilidades: Serna (1999, p. 31) define las Fortalezas como “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Del mismo modo define las Debilidades como “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”.

Oportunidades y amenazas: De acuerdo con Serna (1999, p. 31) las Oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada” y las Amenazas “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

### 3.9 Consideraciones éticas:

La ética es un elemento central en la integridad científica, por lo que se considera para efectos del desarrollo de la presente investigación los siguientes elementos:

Confidencialidad: La **confidencialidad** se refiere al acuerdo del investigador con el participante acerca de cómo se manejará, administrará y difundirá la información privada de identificación.

Consentimiento informado: Se denomina **consentimiento informado**, cuando antes de obtener el consentimiento, se describe al sujeto de investigación lo que se va a hacer con sus datos, quién tendrá acceso a ellos y cómo van a ser publicados.

## CAPÍTULO 4: Resultados de la investigación

### 4.1 Resultados:

A continuación, se presentan los principales resultados de las entrevistas semi estructuradas aplicadas. Posteriormente, se recoge este insumo para ser utilizado en el análisis de la matriz FODA y se presentan las estrategias para mejorar el funcionamiento del Servicio de Vinculación Laboral, OMIL Valparaíso.

- **Institucionalización de las Políticas de Intermediación Laboral y del Servicio de Vinculación Laboral a lo largo del tiempo**

A partir del análisis cualitativo, es posible afirmar que, desde el año 2012 viene desarrollándose un proceso de institucionalización de las políticas de intermediación laboral, y específicamente de la OMIL Valparaíso. Según el relato de las entrevistadas, esta institucionalización del Programa se ve reflejada en cambios significativos y favorables a lo largo del tiempo, como, por ejemplo, que cuenten con definiciones claras de los objetivos del Programa y funciones de los equipos profesionales, mayor inyección de recursos, fortalecimiento de la comunicación y colaboración al interior del equipo: “Actualmente se ve un trabajo muy positivo, donde los profesionales tienen clara su función, tratan de sacar adelante las tareas que tienen y sobre todo ayudar a las personas con las que trabajan. Esto no pasaba antes, recuerdo que cuando llegué y no sabíamos cómo SENCE el trabajo que desarrollaban las OMIL, había poca comunicación y pocas personas se hacían cargo de mucho, a veces sin un norte claro. De todas formas, en la actualidad es un trabajo bien colaborativo el que se hace dentro de las OMIL” (Profesional N°1).

Asimismo, se observa que esta institucionalización tiene un impacto directo en los resultados y cumplimiento de metas del Programa, específicamente se ve reflejado en el trabajo asociativo con las empresas. Sin embargo, las profesionales igualmente visualizan ciertas limitaciones y desafíos que deben abordar, relacionadas con el contexto complejo de la ciudad: “Ahora tenemos muchos más recursos tecnológicos, y hay un trabajo que se realiza en red con las demás OMIL, lo que se traduce en mayor alcance del trabajo que hacemos, contando con redes que hemos ido conformando a lo largo de los años. También tenemos

un equipo más grande, ya que en un inicio éramos dos personas que tenían que hacer de todo. Esto ha favorecido el poder llegar a las empresas de mejor manera, aunque todavía nos queda igual por mejorar, sobre todo por los desafíos que tiene la ciudad” (Profesional N°2).

A su vez, se recalca que este buen funcionamiento del Programa se ha desarrollado en un escenario con dificultades presupuestarias, lo cual posee más valor para las entrevistadas: “Creo que, como equipo, en relación con el área de vinculación laboral se ha hecho buena pega a lo largo de los años con los recursos que tenemos disponibles” (Profesional N°3).

Lo anterior, es posible enmarcarlo en las modificaciones del Convenio de Fortalecimiento OMIL (SENCE-OMIL) del año 2018, las cuales delimitaron los objetivos fundamentales y funciones de cada área de las oficinas (ej. Vinculación Laboral), como también estandarizaron a las OMIL en las categorías Básica, Intermedia y Avanzada. En la actualidad la OMIL de Valparaíso se encuentra en la categoría Avanzada, lo cual le entrega la capacidad de contar con pleno conocimiento de los recursos a distribuir y priorizar los elementos necesarios para su funcionamiento, en coherencia con la realidad comunal y municipal.

Cabe destacar, la conformación de la Red Provincial, año 2019, la cual ha traído consigo el fortalecimiento del trabajo en red de las diferentes oficinas, especialmente en el área de Vinculación Laboral, la cual ha permitido derivar a las personas según la comuna a la que pertenecen, conocer previamente la oferta programática/laboral de estas y colaborar de forma mutua con otras OMIL de la provincia cuando sea necesario.

Pese a que existe una percepción positiva respecto a la evolución del servicio en la última década, en general las profesionales reconocen una necesidad constante de ampliar los recursos económicos, e ir mejorando las herramientas metodológicas del Programa. Según las profesionales, en este escenario el rol de la municipalidad y SENCE juegan un papel trascendental en el cumplimiento de las metas y el impacto que pueda tener el servicio en la comuna: “A pesar de dar un correcto cumplimiento a las metas que se nos plantean, consideramos que el servicio que se entrega pudiese ser mucho mejor, pero los recursos tanto del Municipio como de SENCE nos limitan mucho en esta tarea” (Profesional N°4); “...Es

importante el respaldo que nos brinde la administración actual del municipio, porque si bien sabemos que nunca vamos a poder ayudar a todas las personas, podemos generar un gran impacto con el trabajo que desarrollamos si es que tenemos el apoyo suficiente” (Profesional N°3).

- **Interdependencia del Servicio de Vinculación Laboral con las otras áreas de la oficina OMIL.**

En base a la percepción de las profesionales, se analiza que existen más fortalezas que debilidades en la relación del servicio de Vinculación Laboral con las otras áreas de la oficina. Se reconoce favorablemente la estructura interna u organigrama del equipo, y la importancia de contar con funciones claras desde la jefatura: “Siento que funcionamos bien, tenemos personas encargadas de cada área y una jefatura con funciones muy claras. Al tener todo esto nos facilita mucho el trabajo. Además, que es un servicio que va a la par con los demás” (Profesional N°1).

Del mismo modo, las profesionales valoran un sentido de cohesión y trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la OMIL: “Creo que con el área de Vinculación Laboral hay una mayor cohesión en el trabajo, porque desde el área de inclusión que estoy yo me toca relacionarme bastante y hemos podido planificar un trabajo en conjunto bastante sólido en el último tiempo”. (Profesional N°2). Este sentido de cohesión y colaboración tiene directa relación con el Ciclo de Intermediación Laboral planteado en el diseño del Programa, puesto que, al constituirse como la última fase del ciclo, busca insertar a las personas laboralmente, por lo que su interacción con los procesos o fases anteriores del ciclo de intermediación laboral se considera muy relevante para poder entregar respuestas efectivas a los usuarios.

De esta forma, se concibe una suerte de interdependencia entre este servicio con las otras áreas del Programa: “Yo siento que el área de vinculación tiene que relacionarse sí o sí con las demás áreas porque es como la última etapa. Al ser la última creo que está muy ligada a la orientación e información laborales y de cierta manera depende un poco de estas, sobre todo en lo que tiene que ver con el perfilamiento de las personas. Para esto es super

importante que sigamos bien alineados para poder seguir insertando personas” (Profesional N°4).

- **Falta de integración del servicio de Vinculación Laboral OMIL en la Dirección Municipal de Desarrollo Económico Local y Cooperación Internacional**

Según la percepción de las profesionales, se reconoce favorablemente que exista conocimiento desde la Dirección de Desarrollo Económico sobre las funciones que realiza el servicio de Vinculación Laboral, así como también, experiencias y actividades de trabajo en equipo. Pese a esto, no se logra visualizar una mayor integración entre el servicio de Vinculación Laboral, y la OMIL en general, con la Dirección Municipal en que se inserta: “Igual he podido visualizar un trabajo en equipo en algunas oportunidades, como en actividades en terreno, pero falta un trabajo interdisciplinario, nos falta más conocimiento de en qué están trabajando los demás, hacia dónde apuntamos en conjunto o qué objetivos tenemos” (Profesional N°2).

Por lo tanto, si bien se identifican acercamientos y trabajos conjuntos en diferentes instancias, estas al ser de carácter esporádicos y al no responder a un objetivo mayor de la Dirección, tienden a diluirse con el tiempo, generando desgaste en el equipo profesional: “En general funcionamos bien, tenemos un trabajo que yo encuentro que es muy bueno, pero falta involucrarnos con otras áreas de la Dirección. A veces hemos intentado invitar a algunas actividades o poder consultar sobre qué es lo que están haciendo, pero con el tiempo todo se va diluyendo, entonces cada cierto tiempo tenemos reuniones en donde volvemos a conversar básicamente lo mismo” (Profesional N°4).

Se visualiza como posible causa de este problema, el hecho de excluir la temática de desempleo local en la agenda de prioridades políticas del gobierno local, situación que conlleva a que en la actualidad no exista mayor relacionamiento entre la OMIL con otras oficinas de la Dirección. En este marco, se considera como una oportunidad, la posibilidad de construir vínculos y coordinaciones con el área de Fomento Productivo: “Siento que, al no ser prioridad dentro de la administración actual, provoca que tampoco seamos muy considerados con otras áreas. Quizás nos falta trabajar más a la mano o poder conocer más

de la oferta programática que tienen las otras oficinas de la Dirección, sobre todo con el área de fomento productivo, para igual poder ofrecer algunas alternativas a las personas que vienen” (Profesional N°3).

Al respecto, tal como se ha dicho anteriormente, las OMIL desempeñan un papel muy importante en el desafío de disminuir las cifras de desempleo existentes actualmente en nuestro país. No obstante, en ocasiones los esfuerzos que realizan estas oficinas parecen no ser los suficientes, por esta razón, se considera necesario diversificar alternativas de generación de ingresos económicos para las personas que se acercan a estos dispositivos, como lo es la orientación y/o formalización de algún emprendimiento. Comprendiendo que la OMIL se sitúa dentro de la Dirección de Desarrollo Económico Local, en donde también está inmersa el área de Fomento Productivo, se hace necesario establecer una vinculación más permanente y conjunta entre estas dos oficinas, puesto que permitirían generar una cartera de oportunidades más amplias a las personas pertenecientes a la comuna de Valparaíso.

En síntesis, se vislumbran problemas a nivel de gestión, en tanto no existe una orgánica definida a nivel de Dirección que se preocupe del monitoreo y evaluación de las diversas áreas. También existe un desconocimiento importante en cuanto a los objetivos estratégicos de la Dirección y el Municipio.

- **Necesidad de mejorar vínculos entre la OMIL y otras unidades de la Municipalidad.**

Se reconoce una coordinación favorable con las diversas oficinas de la Municipalidad de Valparaíso: “Las oficinas con las que trabajamos nos consideran bastante (...) creo que hay una buena relación que se ha establecido, saben a quién dirigirse, saben qué hace la OMIL, son bien productivas las vinculaciones” (Profesional N°2). No obstante, al mismo tiempo perciben que es necesario potenciar y fortalecer esta vinculación con las diversas unidades de la Municipalidad: “Existe una coordinación, pero no sé si tenemos una vinculación real la verdad, porque si tenemos un buen flujo de información, saben dónde y cómo contactarse con nosotros, pero no veo un trabajo articulado del todo (Profesional N°3).

En la práctica, se evidencian problemas con la entrega de información al momento de hacer derivaciones de casos derivados a la OMIL y/o en la falta de seguimiento hacia estos casos en el proceso de intermediación laboral: “Siento que hay que saldar muchas otras tareas antes de derivar a las personas, por lo que falta profundizar un trabajo más en conjunto” (Profesional N°1); “... creo que muchas veces nos derivan gente solo por derivar y no existe un seguimiento a esos casos, o a veces no tienen toda la información necesaria por lo que es más pega para nosotros” (Profesional N° 2).

Debido a lo anterior, se considera necesario mejorar los canales de información entre la OMIL y las diferentes unidades de la municipalidad, con la finalidad de prever sobrentervenciones o intervenciones fallidas con los usuarios de la OMIL: “...De repente nos topamos con gente que hemos atendido más de una vez, pero no sabemos por qué oficinas han pasado, siento que la información está muy dispersa en general en las oficinas con las que nos relacionamos” (Profesional N°3).

Cabe resaltar que, el enfoque de inclusión laboral propuesto por la OMIL establece la necesidad de un trabajo conjunto y atención de diversos grupos prioritarios definidos por SENCE, como mujeres jefas de hogar, migrantes, adultos mayores, entre otros. Desde aquí es que se reconoce la necesidad de vinculación de OMIL con las diversas oficinas y/o programas existentes al interior de la Municipalidad. A su vez, es importante señalar que las diversas oficinas y/o programas que trabajan con estos grupos prioritarios, corresponde a programas con financiamiento externo como el Programa Mujeres jefas de Hogar, Centro de la Mujer, Programa de Familia, Seguridad y Oportunidades, entre otros. Esta condición de programa externo genera que muchas veces los equipos no cuenten con las personas suficientes para el desarrollo de sus tareas, puesto que son presupuestos que vienen delimitados por los servicios respectivos y la demanda de atención de personas al interior de la Municipalidad ha ido en alza debido al contexto de crisis sanitaria y económica del último tiempo en nuestro país.

- **Incumplimiento de metas institucionales en contexto de pandemia COVID-19.**

El último trimestre correspondiente a diciembre 2019 - febrero 2020, según los datos que aporta el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) presentó una tasa de desocupación correspondiente a un 7,8%. Ante la pandemia del COVID – 19, se orientó la implementación de diversas medidas por parte del gobierno, las cuales buscaron aminorar los efectos de esta crisis sanitaria en materias de empleabilidad. Una de estas medidas fue la Ley de protección al Empleo, la cual planteaba la suspensión contractual de forma unilateral por parte de las empresas que se encuentren imposibilitadas de desarrollar sus funciones con normalidad. Esta ley no garantizaba la estabilidad laboral del trabajador, puesto que no prohibía el despido, es más, entregó una puerta de entrada a las empresas añadiendo el inciso “No despedir a las y los trabajadores, salvo que la causal de despido indique necesidades de la empresa” (Ley de protección al empleo, página web Chile atiende). Las cifras de las empresas que se acogieron a esta Ley fueron 56.000, afectando a un total de 786.000 trabajadores, sumado al despido masivo y desproporcionado de 300.000. Así se observa en el relato de las entrevistadas, “Al comienzo de la pandemia no había tantos trabajos, muchas empresas paralizaron y se acogieron a lo que propuso el gobierno en ese momento (...) (Profesional 3). La pandemia, además de tener un impacto en el desempleo, dejó en evidencia un problema de alfabetización digital, en la medida que las personas experimentaron dificultades para acceder a los servicios ofrecidos por la OMIL, “...También para las personas fue difícil, no todas sabían cómo hacer sus trámites en línea” (Profesional 1).

El problema de desempleo mencionado anteriormente no sólo afectó a las personas que acudían a la OMIL en búsqueda de empleo, sino también al equipo profesional, ya que en los inicios de la pandemia percibían que no contaban con las herramientas tecnológicas para realizar teletrabajo, siendo un rasgo característico de la institucionalidad pública “Esto ha significado menos trabajo, lo que igual hemos visto en los indicadores. Siento que a muchos los mandaron para la casa sin saber si todos contábamos con las herramientas necesarias o si había alguna preparación previa para hacer teletrabajo. Esto es muy del sector público, hacer las cosas en el momento” (Profesional 1).

Por otra parte, llama especialmente la atención, la representación sobre la acción del Estado, en cuanto a los beneficios económicos entregados a las familias, pues se señala que esta acción generó un desequilibrio entre la oferta y demanda de la oferta laboral en la OMIL “Con toda la entrega de subsidios y fondos mucha gente recibió más plata que la que recibía cuando estaba trabajando. Esto afectó bastante, las empresas de pronto buscaban gente, pero no podían pagar todo lo que las personas ganaban con los bonos. Siento que todavía no llegamos a ese punto de equilibrio entre el pago de las empresas y las necesidades de las personas que están en búsqueda de empleo” (Profesional 4).

En definitiva, se evidencia que la pandemia generó dificultades en el funcionamiento del área de Vinculación Laboral, relacionadas principalmente con la falta de oportunidades laborales, debido a la paralización de funciones por parte de las empresas. A su vez, se presentó dificultad en la búsqueda de personas para derivar a ofertas laborales, quedando muchas ofertas desiertas o con un bajo cumplimiento por parte de la OMIL. Desde el ámbito organizacional, esto trajo consigo dificultades en el cumplimiento de las metas designadas, “Al comienzo de la pandemia no había tantos trabajos, muchas empresas paralizaron y se acogieron a lo que propuso el gobierno en ese momento (...) en ese sentido también las metas de la OMIL sufrieron un poco el efecto de esto, se vieron disminuidas, quizás no tanto, pero afectó bastante la verdad. Hoy en día debe haber gente todavía en lista de espera o que no ha podido ser atendida.” (Profesional 1).

- **Pandemia como escenario que propicia el fortalecimiento de la coordinación interna y digitalización de procesos.**

No obstante a lo anterior, en la OMIL también se presentó una oportunidad, relacionada con el fortalecimiento de los vínculos y coordinaciones con otras unidades municipales, significando un cambio en la estrategia de Vinculación Laboral, que durante años estuvo muy volcada hacia fuera de la Municipalidad, ignorando la cantidad de ofertas laborales que se presentaban al interior del municipio a través de los programas existentes, o las obras públicas que se estaban desarrollando en esos momentos. Es a través de este cambio que empezaron a fortalecerse las relaciones de OMIL con las diferentes Direcciones al interior

del municipio, mostrándose a la interna como un facilitador en los procesos de reclutamiento de personas, y hacia la externa como un agente que a pesar de las condiciones del contexto seguía presentando oportunidades de empleo.

En materias de digitalización de los procesos de atención, orientación y postulación a ofertas laborales, desde el año 2019 se venían realizando adaptaciones al interior de la OMIL, por lo que los esfuerzos que se debieron realizar con el comienzo de la pandemia fueron menores. Pero en donde sí repercutió en gran medida, fue en las personas que accedían a estos servicios, puesto que, con la reducción de la jornada de trabajo presencial, sumado a las personas que estaban acogidas a decreto por ser población de riesgo, muchos de los procesos que se realizaban in situ, ahora comenzaron a realizarse de forma online. Esto visibilizó aún más brecha digital existente, sobre todo en la población adulta y adulta mayor, quienes presentaban dificultades para la postulación a las ofertas laborales presentes.

- **Expectativas profesionales en el servicio de Vinculación Laboral OMIL en el contexto de cambio de gobierno central.**

Se sostiene que eventuales modificaciones a la OMIL Valparaíso, a propósito del cambio del gobierno central, genera en las profesionales diversas expectativas y sentimientos de incertidumbre para el desarrollo del Programa. Por un lado, se identifican altas expectativas con fortalecer el trabajo de inclusión laboral con grupos prioritarios, tales como, adultos/as mayores, mujeres, migrantes, etc.: “Esto puede afectar de forma positiva en el tema de las diversidades con las que trabajamos, en poder considerar a estos grupos y dar énfasis, aunque sea desde el discurso, en incluirlos” (Profesional N°1).<sup>1</sup>

Por otro lado, existen expectativas en cuanto a cambios sustanciales e innovadores que reorienten y perfeccionen el quehacer de la OMIL, aumentando las asignaciones de recursos: “muchas veces los gobiernos nuevos para darle su toque cambian el nombre de los programas, pero no ven que eso significa un gasto importante de recursos, que muchas veces solo se traduce en eso, el cambio de nombre porque en lo concreto siguen siendo lo mismo. Yo creo que la innovación tiene que ir en otras directrices” (Profesional N°2).

Finalmente, se espera del gobierno actual mayor apertura al diálogo y espacios de participación vinculante para retroalimentar desde la visión de los profesionales, el funcionamiento de las OMIL, y así mejorar el servicio entregado a las personas: “Ojalá que en esto consideren el trabajo que estamos desarrollando las OMIL y no solamente nos bajen las directrices de lo que hay que hacer, porque somos nosotros quienes nos relacionamos de forma directa con las personas” (Profesional N°3).

## 4.2 Análisis FODA.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

4.3 MATRIZ FODA		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis Externo	<p><b>F1.</b> Existe comunicación al interior del equipo.</p> <p><b>F2.</b> Eficiente gestión del recurso humano de la organización.</p> <p><b>F3.</b> Cuentan con metas y objetivos claros.</p> <p><b>F4.</b> Poseen poca rotación de personal.</p> <p><b>F5.</b> Eficacia en el cumplimiento de las metas institucionales internas y externas.</p> <p><b>F6.</b> Visibilidad del servicio en redes sociales.</p>	<p><b>D1.</b> No hay una dirección estratégica clara.</p> <p><b>D2.</b> Insuficiente personal para el desarrollo de las tareas administrativas.</p> <p><b>D3.</b> Inadecuada infraestructura de trabajo.</p> <p><b>D4.</b> Recursos tecnológicos insuficientes.</p> <p><b>D5.</b> Dificultades en el pago de sueldos a personal de honorarios.</p> <p><b>D6.</b> Feedback deficiente con empresas.</p>

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<b>Análisis Interno</b>	<p><b>O1.</b> Vinculación con áreas estratégicas que realizan contrataciones al interior del Municipio.</p> <p><b>O2.</b> Alianzas con otras instituciones que trabajan en la vinculación laboral de personas.</p> <p><b>O3.</b> Uso de nuevas tecnologías.</p> <p><b>O4.</b> Aumento de recurso humano.</p> <p><b>O5.</b> Posicionamiento de la OMIL ante la comunidad porteña.</p> <p><b>O6.</b> Posicionamiento de la OMIL al interior de la Municipalidad.</p>	<p><b>A1.</b> Falta de claridad en políticas regionales de empleabilidad. Aumento de desempleo en el país.</p> <p><b>A2.</b> Aumento de carga laboral por parte de la contraparte técnica SENCE a la OMIL.</p> <p><b>A3.</b> Inestabilidad política en los cambios de administraciones municipales y gubernamentales.</p> <p><b>A4.</b> Compromiso de las empresas a la mejora de las condiciones de trabajo.</p> <p><b>A5.</b> Aumento de desempleo en el país.</p>

#### 4.4 Estrategias análisis FODA.

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a las organizaciones a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias FO se centran en utilizar las fortalezas internas de las organizaciones para aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones siguen las estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando en una organización existen debilidades importantes, se debe

hacer todo lo posible para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando se enfrentan amenazas serias, tratar de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen por objetivo principal el mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA tratan de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

	Fortalezas (F)	Debilidades (O)
<b>4.5 MATRIZ FODA</b>	<p><b>F1.</b> Existe comunicación al interior del equipo.</p> <p><b>F2.</b> Eficiente gestión del recurso humano de la organización.</p> <p><b>F3.</b> Cuentan con metas y objetivos claros.</p> <p><b>F4.</b> Poseen poca rotación de personal.</p> <p><b>F5.</b> Eficacia en el cumplimiento de las metas institucionales internas y externas.</p>	<p><b>D1.</b> No hay una dirección estratégica clara.</p> <p><b>D2.</b> Insuficiente personal para el desarrollo de las tareas administrativas.</p> <p><b>D3.</b> Inadecuada infraestructura de trabajo.</p> <p><b>D4.</b> Recursos tecnológicos insuficientes.</p> <p><b>D5.</b> Dificultades en el pago de sueldos a personal de honorarios.</p>

	<b>F6.</b> Visibilidad del servicio en redes sociales.	<b>D6.</b> Feedback deficiente con empresas.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<p><b>O1.</b> Vinculación con áreas estratégicas que realizan contrataciones al interior del Municipio.</p> <p><b>O2.</b> Alianzas con otras instituciones que trabajan en la vinculación laboral de personas.</p> <p><b>O3.</b> Uso de nuevas tecnologías.</p> <p><b>O4.</b> Aumento de recurso humano.</p> <p><b>O5.</b> Posicionamiento de la OMIL ante la comunidad porteña.</p> <p><b>O6.</b> Posicionamiento de la OMIL al interior de la Municipalidad.</p>	<p><b>F2 - F5 – O6</b> Instalación de la OMIL y el servicio de Vinculación Laboral como eje fundamental en la planificación comunal de la Municipalidad.</p> <p><b>F6 – O3 – O5</b> Creación del área de comunicaciones que genere el acercamiento del servicio a la comunidad.</p>	<p><b>D1 – O1</b> Trabajo asociado con unidad de Recursos Humanos, Secretaría de Planificación y Fomento Productivo de la Municipalidad.</p> <p><b>D2 – O4</b> Mejora en los procesos administrativos y de gestión del servicio de Vinculación Laboral.</p> <p><b>D4 – O3</b> Optimización de los tiempos de trabajo y mejora en la calidad del servicio entregado.</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<p><b>A1.</b> Falta de claridad en políticas regionales de empleabilidad.</p> <p><b>A2.</b> Aumento de carga laboral por parte de la contraparte técnica SENCE a la OMIL.</p>	<p><b>F3 - A1</b> Utilizar la planificación anual realizada entre las OMIL y SENCE permite la correcta ejecución del servicio de intermediación laboral.</p> <p><b>F4 - A3</b> Personal con larga trayectoria laboral en la oficina permite que la</p>	<p><b>A2 - D2</b> Realizar nuevas contrataciones de personal en área de Vinculación Laboral para fortalecer el servicio.</p> <p><b>A1 – A5 - D1</b> Fortalecer el proceso de planificación anual integrando una visión local identificando necesidades prioritarias.</p>

<p><b>A3.</b> Inestabilidad política en los cambios de administraciones municipales y gubernamentales.</p> <p><b>A4.</b> Compromiso de las empresas a la mejora de las condiciones de trabajo.</p> <p><b>A5.</b> Aumento de desempleo en el país.</p>	<p>incertidumbre ante procesos eleccionarios disminuya.</p>	<p><b>A4 – D6</b> Definición de organizaciones estratégicas y fortalecimiento de los canales de comunicación.</p>
---	---	---

#### 4.6 Potencialidades y limitaciones de la implementación de la propuesta:

Dentro de las potencialidades encontradas en el servicio de Vinculación Laboral y la gestión misma que se realiza, se puede dar cuenta de que el equipo profesional mantiene una constante revisión de su quehacer profesional, tanto técnico como teórico, lo que es sumamente útil en cuanto a la implementación de propuestas que el equipo desea incorporar en algún momento. Se evidencia a su vez que existe una coordinación constante entre el equipo con la contraparte técnica del servicio (SENCE). Esto puede influir en procesos de mejora que se pueden integrar al nivel del propio equipo del dispositivo, principalmente ligado a la innovación de la intervención como tal lo que puede influir positivamente en el proceso de ejecución.

Por otro lado, hay limitantes que tienen que ver principalmente con decisiones y definiciones políticas que vienen tanto desde nivel gubernamental, como también en la Municipalidad de Valparaíso. En la medida que la intermediación laboral de personas no sea una prioridad, y no se dispongan de todos los recursos necesarios para su correcto funcionamiento, se verá dificultada la implementación de las estrategias a proponer.

#### **4.7 Propuesta de mejora:**

En base a las problemáticas encontradas en la investigación, y al análisis FODA expuesto se propone una estrategia de mejora en el nivel de ejecución del servicio de Vinculación Laboral de OMIL, como también estrategias que apunten a una visión general de la oficina.

#### **4.8 Estrategias:**

Tomando en consideración que las estrategias planteadas se desprenden del análisis realizado en el proyecto de investigación, estas están categorizadas por el nivel de priorización que deben tener, siendo consideradas como de alta o media priorización para el organismo pertinente, lo cual se describe al final del apartado en la tabla de resumen.

##### **A) Instalación de la OMIL y el servicio de Vinculación Laboral como eje fundamental en la planificación comunal de la Municipalidad.**

El proceso de intermediación asoma hoy en día como un gran aliado para aquellas personas que se encuentran en búsqueda de trabajo, como también para aquellas empresas que buscan perfiles determinados para sus labores. Esta continua comunicación entre la oferta de trabajo por parte de las empresas y la demanda laboral por parte de los trabajadores y trabajadoras, cobra vital importancia en el Chile actual, sobre todo en la comuna de Valparaíso, tomando en consideración los números mostrados en el capítulo de “La problemática del empleo en Chile”.

En relación con esto, se considera de suma importancia el fortalecer y considerar como eje prioritario el servicio de Intermediación Laboral de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, el cual actualmente lo ejecuta la OMIL, disponiendo los recursos necesarios para la correcta ejecución de la planificación establecida. Esto a su vez, implica la transferencia de mayores facultades y recursos por parte del gobierno central, puesto que estos por si solos no pueden absorber todos los desafíos que se le presentan. De esta forma, se podrá tener una mirada en conjunto, en donde los municipios pasen de ser entidades relegadas meramente a la administración y gestión a ser motores del desarrollo local.

Esta priorización debe traducirse en un claro incremento del presupuesto anual que hoy en día maneja la OMIL (\$10.300.000 cifra actual), permitiendo el correcto desarrollo de sus actividades y garantizando, sobre todo, las herramientas mínimas para el correcto funcionamiento del servicio.

**B) Utilizar la planificación anual realizada entre las OMIL y SENCE permite la correcta ejecución del servicio de intermediación laboral.**

Esta planificación determinada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, en colaboración con las diferentes OMIL, establece metas claras y un Plan de Acción colaborativo que permite amortiguar en gran medida los impactos que puedan tener nuevas políticas locales en materias laborales.

En el período en el cual se desarrolla este proceso de investigación, no se tiene conocimiento ni certezas respecto de cuál es el rumbo que seguirán las OMIL, por lo que se hace necesario en primer lugar el mantener un continuo diálogo con el SENCE como contraparte técnica de la OMIL, que permita ir analizando constantemente estos planes, haciendo las modificaciones necesarias en caso de que corresponda y, en segundo lugar, seguir fortaleciendo los lazos existentes en la Red Territorial Provincial, abordando el desafío del empleo desde una perspectiva integral.

**C) Fortalecer el proceso de planificación anual integrando una visión local identificando necesidades prioritarias.**

El primer paso sería definir la orientación general del trabajo que realiza la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL, visto desde una perspectiva proactiva, definiendo visión, misión y estrategias institucionales que actualmente no existen. Esto permitirá a la oficina lograr objetivos de corto, mediano y largo plazo mediante la priorización de actividades en función de las estrategias definidas.

**Formulación de la misión institucional:** En esta arista se plantea la revisión de la misión institucional, enunciado que define el motivo por el cual la institución existe y el medio por el cual la institución realiza una contribución a la sociedad.

**Definición de una estrategia:** Con la misión institucional definida, se realizará por parte del equipo la actualización del análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) de la oficina para evaluar la capacidad del equipo y las características del entorno. A partir de esto, se pueden comenzar a elaborar estrategias de lineamientos que permitan apuntar a la misión de la institución y asimismo definir objetivos estratégicos que serán metas de dichos lineamientos en períodos definidos.

**Elaboración de un Plan de Acción:** Con las estrategias definidas, el equipo podrá definir entonces una operacionalización de estas que se han de traducir en un Plan de Acción que indica las acciones específicas que han de ser realizadas, el tiempo que implican, los responsables de las mismas y los miembros del equipo que estarán involucrados en esta.

Se debe considerar en la elaboración de este Plan de acción, el Plan de Desarrollo Comunal - PLADECO vigente que tiene la I. Municipalidad de Valparaíso, identificando los ejes estratégicos de la Dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional, en específico los que dicen relación con la intermediación laboral. Esto permitirá integrar las principales necesidades que ya han sido identificadas en la comuna de Valparaíso.

Luego de elaborar el Plan de Acción, el equipo define el modo de monitorear el avance de este y el cumplimiento de los objetivos. Para que esto tenga buen resultado, se definen los indicadores internos pertinentes que den cuenta del avance, tomando en consideración que los indicadores de meta generalmente vienen definidos por el SENCE.

**D) Realizar nuevas contrataciones de personal en área de Vinculación Laboral para fortalecer el servicio.**

**Propuesta de mejora en recursos humanos:**

Se evidencia la necesidad de contar con una funcionaria de apoyo administrativo para el servicio de Vinculación Laboral, que pueda ver el registro de ofertas laborales y seguimiento de las personas derivadas a las ofertas, permitiendo que la actual encargada del área se pueda dedicar al establecimiento de alianzas con empresas estratégicas y la realización de actividades de sensibilización con estas.

En cuanto a la situación contractual de las profesionales de OMIL, al ser contratadas a través de fondos externos del Convenio de Fortalecimiento OMIL, estas están bajo la calidad de honorarios. Desde el año 2019 a través de un oficio entregado por parte del SENCE a la Municipalidad de Valparaíso se estableció que no se pagaría los meses de enero y febrero, por lo que correspondería a la municipalidad realizar el pago en estos meses. Eso trae consigo una dificultad en materias presupuestarias, en donde se debe solicitar a la Municipalidad de Valparaíso la contratación de las funcionarias por el período indicado. Esto muchas veces ha presentado demoras, debido que la solicitud se debe realizar siempre en las fechas de cierre de semestre presupuestario de la Municipalidad, lo que trae consigo una demora considerable en el pago de los meses de enero y febrero. Considerando que son funcionarias que prestan sus servicios de forma permanente en el municipio y con labores fundamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas de la comuna, se propone avanzar hacia la mejora de sus condiciones laborales a través del cambio en su relación contractual, pasando de su calidad jurídica de honorarios a contrata, manteniendo la renta bruta de las funcionarias, asimilándose al grado más cercano en la contrata.

## **E) Mejora en los procesos administrativos y de gestión del servicio de Vinculación Laboral.**

El propósito de este proceso es asegurar una gestión eficiente de las personas que trabajan en la OMIL, desarrollando el equipo de manera alineada con la estrategia de la oficina. Esto permite entregar un servicio de buena calidad y en mejora constante.

**Actualización de los perfiles de cargo:** Actualmente no existe una definición clara de algunos perfiles de cargo, y los que están definidos, provienen desde la firma de convenio entre la Municipalidad y SENCE del año 2019, por lo cual es necesario poder revisar los perfiles, sus descripciones y las competencias requeridas para su ejecución.

**Análisis del personal:** Con los perfiles de cargo actualizados, se debe contrastar los perfiles actualizados con el personal vigente en la OMIL. Si es necesario y factible incluir nuevas personas en el equipo, el encargado del equipo procederá a elevar la necesidad a la directora del departamento.

**Plan de Capacitación:** Actualmente se identifican brechas de competencias que se pueden mejorar con el personal vigente, por lo que se hace necesario elaborar un plan de desarrollo de competencias de los trabajadores/as de la oficina. Este plan ha de ser referido a la Dirección regional de SENCE, para su consideración y ajuste de la asistencia técnica que entregan a las necesidades y expectativas de las OMIL.

**Evaluación del Desempeño:** Actualmente las pautas de evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Valparaíso resultan ser deficientes, e incluso carecen de legitimidad ante los/as funcionarios/as. Por esta razón, se plantea que, terminado el período anual de trabajo, el Encargado OMIL y la directora del departamento se junten con cada persona del equipo para revisar de manera conjunta el trabajo realizado por esta durante el año. De esta instancia se podrán determinar nuevos elementos de desarrollo del trabajador/a para períodos posteriores o ajustes en las formas de organización y coordinación del equipo.

## **F) Optimización de los tiempos de trabajo y mejora en la calidad del servicio entregado.**

**Propuesta de mejora en infraestructura:** Para el correcto desempeño que realizará la OMIL, es necesario en materias de infraestructura y en base a las observaciones realizadas, que pueda contar con: a) Una oficina que posea un módulo cerrado para llevar a cabo las entrevistas realizadas por el Profesional PsicoSocial y la Terapeuta Ocupacional. Idealmente debería contar también para un lugar de espera de los usuarios/as que son denominados como casos prioritarios y que no se atienden en la plataforma municipal a través de las ejecutivas de atención de público; b) Acceso a un espacio para actividades masivas (talleres de apresto laboral, actividades de reclutamiento en OMIL, etc.); c) Acceso permanente a un medio de transporte para la visita a empresa y para contacto con otras entidades territoriales, sin necesidad de que las/os profesionales deben sacar dinero de sus bolsillos para costear estos gastos.

**Propuesta de mejoras tecnológicas:** Otro de los puntos necesarios para la mejora de procesos son los elementos tecnológicos, en donde se evidencian diversos problemas por lo que es necesario contar con: a) Un computador que posea una buena conexión de internet para cada uno/a de los/as integrantes del equipo OMIL. Cada integrante del equipo debe realizar actividades que requieren de acceso a un computador y a internet, ya sea para el procesamiento de información o para remitir la misma a otras instancias de trabajo; b) Una línea de teléfono exclusiva y con salida a teléfonos celulares. La exclusividad se fundamenta en la necesidad de la oficina en posicionarse como un prestador de servicios que es accesible y con una presencia activa que pasa también por la disponibilidad; c) Una impresora e insumos para su operación; d) Adquisición de un software de reclutamiento que permita simplificar todo el proceso, desde la preselección de postulantes hasta las entrevistas finales y la posterior contratación y seguimiento de estas personas. Esto ayudará en gran medida a gestionar el proceso de captación de personas para las diversas ofertas laborales con las que se trabaja.

### **G) Creación del área de comunicaciones que genere el acercamiento del servicio a la comunidad.**

El servicio de intermediación laboral, que en un comienzo era de exclusiva responsabilidad del sector público, se ha ido expandiendo cada vez más y hoy en día existen consultoras externas que realizan este trabajo, lo que muchas veces dificulta tener la exclusividad de las ofertas laborales de una empresa. Estas consultoras cuentan con un despliegue considerable de recursos en materias de digitalización y promoción virtual, siendo sus principales mecanismos de captación de personas.

Por otro lado, el trabajo que la OMIL ha desarrollado en materia de visualización digital proviene desde comienzos del año 2020, identificando elementos positivos que han facilitado la promoción de la oferta programática hacia la comunidad de Valparaíso, pero se reconoce a través del presente análisis que estos recursos han sido insuficientes.

Es por esto que se sugiere la creación del área de comunicaciones dentro de la OMIL, la que permita desarrollar una política de comunicaciones, tanto en la gestión de medios de comunicación tradicionales, como a través de instrumentos digitales y territoriales, internos y externos, para la difusión y posicionamiento del Plan de Acción anual.

Las principales labores a desarrollar por esta área de comunicaciones sería:

- Diseño e instalación de una nueva imagen corporativa de OMIL hacia la comunidad.
- Diseño y desarrollo de sitio web, que incluya espacios de atención al público.
- Informar adecuadamente a la comunidad sobre cursos de capacitación, ofertas laborales y actividades a desarrollar.
- Entregar respuesta inmediata a las personas que se contacten a través de las plataformas de Facebook, fan Page e Instagram.

Esto trae consigo el considerar un/a funcionario/a de esta nueva área, evitando así la duplicidad de funciones dentro del equipo y permitiendo el correcto desarrollo de los objetivos de esta.

## H) Definición de organizaciones estratégicas y fortalecimiento de los canales de comunicación.

El propósito de este proceso es asegurar la provisión y mantenimiento de alianzas estratégicas para la oficina, con el objetivo de contar con un capital social organizacional que se manifieste en mejores y más eficientes derivaciones, así como flujos de información más expeditos.

**Revisión alianzas vigentes:** El primer paso para la realización de esto es comenzar con una revisión por parte del equipo en donde se identifiquen de las alianzas, convenios y trabajos en red con que cuenta la OMIL. Este catastro deberá incorporar convenios o alianzas declarados, así como también instituciones con las que se trabaja en un entendimiento mutuo aún sin establecer acuerdos. También se deben considerar instituciones con las que se tiene algún tipo de vínculo, pero no se encuentran operacionalizadas.

**Identificación de necesidades:** Una vez se establece el conocimiento de las redes y alianzas vigentes, se debe levantar por parte del equipo los requerimientos que tiene la oficina en términos de trabajo con otras instituciones. Para esto, el equipo debe revisar su plan de acción e identificar con cuáles organismos es fundamental el relacionarse para la correcta ejecución de su plan, reconociendo facilitadores dentro de estos grupos.

**Contacto y acuerdos:** Al identificarse brechas entre las alianzas actuales y las necesidades, el Encargado OMIL debe buscar posibles colaboradores para generar redes que provean los recursos requeridos y no satisfechos por los actuales acuerdos. Habiendo identificado a los estos colaboradores, se reúne con ellos y busca una nueva alianza.

Para esto, se establece una ponderación de criterios que permita establecer de mejor forma las alianzas que se puedan adoptar:

Miembros	Pertinencia con el Plan	Confiabilidad	Interés	Beneficios	Costos	Puntuación
Institución A						
Institución B						
Institución C						

(Matriz de análisis de alianzas)

**I) Trabajo asociado con unidad de Recursos Humanos, Secretaría de Planificación y Fomento Productivo de la Municipalidad.**

**Vinculación con medio:** Se evidencia la necesidad de fortalecer el trabajo que se realiza al interior del Municipio, principalmente con el área de Recursos Humanos para ver la posibilidad de apoyo en los procesos de selección de concursos públicos, como también con los programas de contratación internos que existen (PRO EMPLEO, PGE) y la Secretaría Comunal de Planificación - SECPLA a través de la licitación de obras existentes en la comuna de Valparaíso, estableciendo un nexo con las empresas que se adjudican las licitaciones, viendo la posibilidad de contratación de personas inscritas en los registros de OMIL y BNE.

#### 4.9 Tabla resumen:

ESTRATEGIA	PRIORIZACIÓN	INDICADOR	PLAZOS	RESPONSABLE
OMIL como eje fundamental	Alta	Presupuesto planificado OMIL 2023/ Presupuesto aprobado OMIL 2023	Largo plazo	Dirección Desarrollo Económico y Administración Municipal.
Planificación OMIL-SENCE para el correcto cumplimiento de metas	Media	Documento de planificación anual completo.	Corto plazo	OMIL
Integrar visión local en proceso de planificación	Media	N° de instrumentos de planificación actualizados/ N° de instrumentos de planificación.	Corto plazo	OMIL
Contratación personal administrativo	Alta	N° de personal contratado/ N° de personal actual.	Mediano plazo	Administración Municipal
Mejora procesos administrativos y de gestión	Alta	N° de procesos mejorados/ N° de procesos levantados.	Mediano plazo	Dirección Desarrollo Económico y OMIL
Optimización tiempos de trabajo	Alta	N° de propuestas de mejora planificadas/ N° de propuestas de mejora ejecutadas.	Largo plazo	Dirección Desarrollo Económico y Administración Municipal.
Creación del área de comunicaciones	Media	N° de áreas propuestas/ N° de áreas creadas.	Largo plazo	Dirección Desarrollo Económico y

				Administración Municipal.
Definición de organizaciones estratégicas	Alta	Tabla de ponderación de criterios	Corto plazo	OMIL
Trabajo asociado al interior del Municipio	Alta	Total de oficinas planificadas/ Total de oficinas vinculadas.	Mediano plazo	OMIL – SECPLA/ RR. HH/ Programas municipales.

## **Reflexión Final:**

A través de la investigación realizada se pudieron identificar directamente principales fortalezas y debilidades que existían dentro de la implementación del servicio de Vinculación Laboral, como también algunos aspectos relevantes a la gestión de la OMIL en general, principalmente ligados a la gestión pública del programa, factores internos, como también factores externos.

El plan de mejora propuesto integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios más importantes que deben incorporarse en los diferentes servicios de la OMIL incorporando los elementos mencionados con anterioridad, para poder obtener una mejor ejecución del servicio entregado. Este plan, además sirve de base para la detección temprana de mejoras, permitiendo también el correcto control y seguimiento de las diferentes acciones que se desarrollan, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Tal como se mencionaba en el marco teórico, la empleabilidad permite entregar una solución preventiva ya que permite a las personas conseguir un empleo que de lo contrario hubiera quedado excluido (Weinberg, 2004 en Formichella y London, 2005). Esto trae consigo la necesidad de considerar a la Oficina Municipal de Intermediación Laboral – OMIL Valparaíso y el tema de la empleabilidad como un eje fundamental de la actual administración municipal, lo que permitiría una mayor inyección de recursos suficiente para el desarrollo óptimo del servicio de vinculación Laboral, traduciéndose en mayor personal y herramientas tecnológicas. Si bien aún quedan asuntos por resolver, se considera que este podría ser un puntapié inicial para impulsar los cambios y consideraciones expuestas en el presente trabajo de investigación.

## Bibliografía:

- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León* (7), 285-311.
- Becerra Gonzales, A. d. R., & Alayo Gómez, R. D. (2014). Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen.
- Cabrero, & Arellano. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública N°3*, 599 - 618.
- Campos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Revista de la facultad de economía - BUAP. Año VII. Núm.23. Foro económico.*
- (Ley de protección al empleo, página web Chile Atiende, 2020). Página web: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/77797/2/pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2021” Santiago, 2021.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “Panorama social de América Latina, 2020”, Santiago, 2021.
- Dimarco, Sabina (2018). Argentina, la OIT, y el problema de desempleo: procesos de categorización a escala internacional (p.33-55). OIT América Latina: Problemas Regionales del Trabajo en perspectiva transnacional.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid España. Editorial Morata, AIDEIA Galiza Fundación.
- Formichella, M., London, S. (2005). Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. UNS- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina.
- Guillen, D. (2009). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones ISSN 2307-7999 Ene.- Abr. Vol. 7, N° 1;* 201 - 229.
- Indicadores de subutilización de Documentos de trabajo: Indicadores de subutilización de la fuerza de trabajo en Chile: Evidencia a partir de la Encuesta Nacional de Empleo». Santiago, 2019.

- Observatorio Laboral Valparaíso (2022) Documento de trabajo: Termómetro laboral.
- Montgomery, & Quintana. (2006). Metodología de la Investigación Científica Cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*, 65 - 63.
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de Ciencia Política Volumen 34*, 417 - 438.
- Neffa, J., Tupac, D., Perez, P. (S/F) Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina.
- Nuñez, L., Vélez, M., & Berdugo, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Revista Ingeniería y desarrollo* (16), 45-58.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) Convenio Núm 122 sobre Políticas Públicas de Empleo [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C122](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C122).
- Parra, J.D. (2019). El arte del muestreo cualitativo y su importancia para la evaluación y la investigación de políticas públicas: una aproximación realista. *Opera*, 25, 119-136.
- Pinto, A. (2011). Políticas de Intermediación Laboral en Chile. Tesis para optar al título de Magister Gobierno y Sociedad. Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile.
- SENCE. (2021). *Guía Operativa* . Santiago de Chile: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- SENCE. (2022). *Guía Operativa* . Santiago de Chile: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R Editores.
- Starks, H., & Brown Trinidad, S. (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372–1380.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Codificación abierta. En, A. Strauss & J. Corbin (Eds.), Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (1raed., pp.110-132). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tortuero, J. (1995) El marco conceptual de la inactividad laboral: aspectos jurídicos, Madrid.