

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera: INGENIERIA EJECUCIÓN GESTIÓN PÚBLICA

**“COMPETENCIA LABORAL
EN LA
SUCURSAL ESTACION
DEL
INSTITUTO NORMALIZACION PREVISIONAL”**

**Profesor guía: Sr. Mauricio Espinosa Cerpa.
Alumno: Ingrid Carola Marín Álvarez.**

Tesis para optar al título de: **Ingeniería en Ejecución en Gestión Pública.**

Santiago
Junio 2005

AGRADECIMIENTOS

A mi hermano.

Juan Carlos.

A quien le reste tiempo de compartir

momentos de esparcimiento,

y preocupación por él,

por obtener una meta que disfrutaremos juntos,

A todas las personas que de alguna u otra forma me apoyaron y colaboraron con mis estudios en especial a mi Padre Juan Jería que en momentos difíciles me tendió su mano, a mi gran amigo Julio López que sin su apoyo jamás hubiera alcanzado esta meta, y a los profesores Mauricio Espinosa y Luis Martínez que sin sus palabras de ánimo no habría terminado esta tarea.

Gracias.

INDICE

INTRODUCCION	1
FUNDAMENTACION	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
FORMULACION DEL PROBLEMA	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	9
MARCO DE ANTECEDENTES	10
MARCO CONCEPTUAL	15
MARCO TEORICO	18
VARIABLES DEL ESTUDIO	34
HIPÓTESIS	34

METODOLOGÍA	35
RESULTADO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A INFORMANTES CLAVES	40
DISEÑO FOCUS GRUP	44
CUADRO ANALISIS ENCUESTA A USUARIOS	46
RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADO A ENCUESTA DE USUARIOS	47
CUADRO ANALISIS ENCUESTA A FUNCIONARIOS	49
RESULTADO ENCUESTA FUNCIONARIOS	52
CONCLUSIONES	64
ANEXO N° 1 FORMATO ENTREVISTA	76
ANEXO N° 2 FORMATO ENCUESTAS	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	86

INTRODUCCION

Para toda organización cualquiera sea el ámbito de acción en que se encuentre, contar con el personal idóneo que permita desempeñar las funciones propias de ella en pro de lograr los objetivos que se planteen, es fundamental.

Con este sentido y como bien sabemos, el proceso de administración de personal contempla diversas etapas destinadas a satisfacer las necesidades de personal que la empresa y/u organización requiere, contando para ello con las herramientas que permiten seleccionar a las personas idóneas para ocupar cada uno de los cargos existentes. Para ello, es básico tener claridad acerca de las competencias que se exigirán, al personal que será destinado a las distintas áreas o departamentos.

Debilidades en la definición de las competencias requeridas, o fallas en la aplicación del proceso de selección y destinación, en función de esas competencias, pueden ocasionar que en oportunidades las personas que ocupan un cargo, no reúnan los requisitos imprescindibles para un buen desempeño, y como consecuencia de ello el logro de los objetivos podrían verse empañados.

El trabajo que a continuación se presenta, es una investigación de carácter exploratoria aplicada en el Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del Instituto de Normalización Previsional, destinada a conocer si los funcionarios que ocupan los cargos existentes reúnen las competencias laborales necesarias para realizar las funciones inherentes a fin de cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización. Para ello se hace necesario saber si las competencias laborales son las apropiadas para luego descubrir, en qué medida están presentes en el personal que actualmente se desempeña en dicha área.

La investigación se llevará a efecto bajo la premisa que no todos los funcionarios cuentan con las condiciones personales adecuadas, y que esto es uno de los elementos que ocasiona los problemas o dificultades que se mencionan.

FUNDAMENTACION

En términos amplios, el tema de que trata el presente estudio, se refiere a “Las competencias Laborales de los funcionarios del área plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del Instituto de Normalización Previsional para ocupar los cargos que desempeñan”

Específicamente, la investigación - de carácter exploratoria - estará destinada a **“Conocer Las competencias laborales necesarias que se requieren para ocupar los cargos en el Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del INP y en qué medida estas se cumplen.**

La investigación estará orientada además, a conocer las causas por las cuales una parte de los funcionarios de la Sucursal Estación del INP, de acuerdo a los antecedentes que se entregan, no se encontrarían en capacidad de ocupar los cargos que desempeñan y llevar a cabo las funciones que se les han asignado.

Para realizar el estudio se investigará la existencia o inexistencia de descripciones de cargos y perfiles deseados para ocuparlos. Asimismo se investigará como se llevó a cabo el proceso de designación o destinación a las funciones asignadas, es decir, si se tuvo presente las competencias laborales requeridas en caso que ellas hayan sido previamente definidas.

Cabe hacer presente que si bien no es el proceso de recursos humanos el centro del estudio, sino la existencia o inexistencia de una definición y aplicación de competencias laborales, se considera altamente necesario conocer el mecanismo o criterios empleados para asignar a los

funcionarios a los cargos que desempeñan en el área en la que se aplica la presente investigación, y fundamentalmente si se tuvo presente el tema de las competencias laborales para ello.

Efectos Esperados:

Este, como todo trabajo que se realice responsablemente, encierra la seriedad necesaria que permite plantearse algunos efectos esperados al finalizar la investigación. En virtud de eso, se espera llegar a un conocimiento cabal de las debilidades existentes en términos de las competencias laborales, y de los posibles errores o deficiencias en la destinación de los funcionarios en función de esas competencias, lo que será aplicable solo al contexto en que se realiza el estudio. Se espera entregar una orientación seria y confiable a quién desee realizar alguna intervención en esa dirección.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Sucursal Estación del INP se atiende diariamente un promedio de 700 personas, las que se acercan en busca de los beneficios que se otorgan. Es sin lugar a dudas el Área de Plataforma e Informaciones, aquella en donde se concentra la mayor cantidad de público. Siendo en la función de atención a los usuarios donde claramente se puede

visualizar un problema en términos de la demora para atender por parte de algunos funcionarios, lo que ocasiona largas esperas y por consiguiente, reclamos de parte de los usuarios.

En beneficio de la objetividad, no se puede dejar de decir que en la Sucursal existe un déficit en la dotación de funcionarios, lo que se acrecienta con repetidas licencias médicas de parte de algunos de ellos. No obstante, en el Área de Control de Gestión, destinada a medir y evaluar el trabajo de toda la sucursal se mantiene una estadística con las atenciones realizadas diariamente por cada funcionario, en la que se puede apreciar diferencias bastante pronunciadas entre unos y otros, dejando de manifiesto una falta de destreza en tareas como la revisión de documentos o de manejo de los sistemas por parte de algunos funcionarios, lo que se traduce en lentitud en la atención de público, dando la imagen de una mala atención en su conjunto.

El Área de Servicio Social también tiene una importante demora en la atención a los usuarios, encontrándose una situación muy similar a la descrita anteriormente a ello se agrega que los funcionarios de esta Area, además deben realizar visitas domiciliarias, las que con frecuencia no se realizan por no contar con un vehículo de traslado, acumulándose trámites por largo tiempo.

Igualmente en mérito de la objetividad es necesario mencionar que en muchas ocasiones los domicilios que se deben visitar no se encuentran a distancias extremas ni son de difícil acceso, por lo que el trámite podría realizarse sin problemas prescindiendo de un vehículo de traslado.

En este punto, nos encontramos con un grado de desinterés y comodidad de parte de algunos funcionarios, no importando la necesidad de las personas que esperan ser atendidas para la obtención de algún beneficio.

La demora en la atención de público en ambas áreas ocasiona que tanto el jefe como el subjefe de ellas con el fin de contrarrestar la demora deban realizar estas funciones y la de informaciones, ambas de carácter operativo, dejando de lado la labor que como directivos les corresponde.

En otras líneas de acción muchos de los trámites requieren ser ingresados en los sistemas computacionales, labor que se realiza fuera del horario de atención de público, para lo cual al usuario solo le son recibidos los antecedentes correspondientes. El ingreso de datos a los distintos sistemas requiere contar con un importante requisito como es la rapidez. Existe retraso en esta función, en la que se producen también importantes diferencias de producción entre funcionarios, ocasionando por lo tanto una importante acumulación de trámites.

Aún siendo ésta solo una visión preliminar que por cierto requiere una mayor profundización, lo que no es materia fundamental de este estudio, permite identificar elementos que por la misión que fija el quehacer de la Sucursal Estación del INP y más específicamente el Área de Plataforma e Informaciones, no debieran estar ausentes. Rapidez, Destreza, Iniciativa, Vocación de Servicio, son algunas de las competencias que debieran presentarse en el desempeño de sus funciones. Lo anterior se podría ratificar a partir del documento de Planificación Estratégica 2004 realizado en la Sucursal Estación del INP, en donde se señala como problemas más recurrente y visibles los siguientes:

- ❖ Lentitud de la atención de público (reclamos)

- ❖ Demora en las visitas a terreno

- ❖ Existencia de trabajo atrasado (no se cumplen los plazos con cierto tipo de pensiones)

- ❖ No se realiza la tarea de Ingreso de planillas para rectificar.

- ❖ Solo se despacha lo más urgente

- ❖ Algunos jefes realizan trabajos operativos, quedando de lado su función de liderazgo con las tareas que ello implica.
- ❖ Excesivo uso de licencias médicas

- ❖ Falta compromiso y motivación, trabajo en equipo, espacios, apoyo profesional, captar que les pasa, en el sentido de pertenencia.
- ❖ Presencia de cierto grado de insubordinación de un funcionario que no respeta a su jefatura.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son y en que medida se aplican las competencias laborales que se demandan para desempeño de los funcionarios del Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del INP, en función del mejoramiento de la gestión institucional?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

- ❖ Identificar la presencia del conjunto de recursos personales (conocimiento, habilidades y destrezas; y comportamientos), que deben movilizar los funcionarios del Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación para satisfacer los objetivos de la institución y a la atención del usuario.

Objetivos Específicos:

- ❖ Diagnosticar los niveles de desempeño funcionario del Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del INP.
- ❖ Establecer la percepción de los usuarios respecto de la calidad de la atención recibida. Toda vez que se podría establecer una relación entre niveles de competencia existente y calidad de servicio al usuario.
- ❖ Identificar los principales nudos problemáticos en la gestión de la sucursal en relación con el nivel de desempeño de los funcionarios.

MARCO DE ANTECEDENTES:

La Sucursal Estación del INP, se creó el 19 de Octubre de 1989 junto a otras sucursales a nivel nacional, por medio de la resolución N° 71 de la Dirección Nacional de dicha institución.

Entre las razones que le dieron origen, se encuentra la extensa superficie que abarca la Dirección Regional Metropolitana –de quién depende directamente la sucursal – y la necesidad imprescindible de contar con sucursales a nivel nacional en ciudades y comunas, con el objetivo de facilitar la atención de los usuarios del Instituto De Normalización Previsional.

Según la misma resolución, las actividades que se deberán realizar en la sucursal, son aquellas que se encuentran establecidas en los manuales institucionales y en las instrucciones impartidas al respecto.

En términos generales, las funciones propias de la Sucursal Estación son similares a las demás sucursales distribuidas a lo largo del país y son aquellas referidas al otorgamiento de beneficios previsionales de distinta naturaleza tales como:

- Otorgamiento de pensiones de viudez, vejez, antigüedad, invalidez, orfandad, pensión de madre de hijos naturales.
- Aumentos de pensión del Servicio Seguro Social de acuerdo al Art. 39 de la ley 10.383. Este beneficio se refiere a un incremento por períodos trabajados con posterioridad a la jubilación.
- Entregar beneficios previsionales como indemnizaciones, desahucios, seguros de vida, bonificación Art. 19, rebaja de imposiciones (30 años de servicios)
- Conceder subsidios de cesantía, y se modifican datos personales o modifican formas de pago para los Subsidios Únicos Familiares (SUF), Pensiones en régimen y pensiones asistenciales (PASIS)
- Otra de las funciones de las sucursales es la recepción de solicitudes para imponer voluntariamente y conceder la autorización de imponentes independientes bajo el régimen del ex S.S.S., como asimismo la renovación de libretas de imponentes independientes.
- Igualmente se otorgan autorizaciones como imponente voluntario de las ex cajas de previsión EMPART (Empleados particulares), S.S.S. (Servicio Seguro Social, CANAEMPU (Caja Nacional de Empleados Públicos) tanto para el sector Público como el sector Periodistas.
- Se autorizan asignaciones familiares y se procede al pago de aquellas relacionadas con finiquitos.
- Se cancelan saldos a favor producidos en las cotizaciones previsionales.

- Se dan ordenes de atención por accidentes laborales, escolares.
- Se cancelan Licencias Medicas por accidente laboral.
- Se recepcionan valores por cobros indebidos y reciben valores por reintegros de diferencia tasa de cotización como consecuencia de desafiliaciones de AFP.
- Se otorgan poderes para el cobro de pensiones.
- Se elaboran informes sociales para la concesión de beneficios de convivencia, como asimismo para percibir asignaciones familiares por períodos superiores a seis meses con motivo del pago de pensiones retroactivas.
- Se ejecutan proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y discapacitados, entre los que se pueden mencionar proyectos de Lecto-Escritura, Internet y Auto-cuidado de la salud.

Es muy necesario hacer presente que las facultades o atribuciones que hoy tiene la Sucursal Estación como todas las del INP son considerablemente superiores a las que tenían hace algunos años. La concesión de beneficios es una de aquellas facultades. Ya que con anterioridad, solo se limitaba a la recepción de solicitudes y su labor fundamental era reunir toda la documentación necesaria para derivarla al nivel central, siendo éste último quien concedía los beneficios.

El creciente aumento de la población adulto mayor en Chile, motivó al INP a tomar como un desafío y hoy como parte de su labor, aquellos aspectos relacionados con la calidad de vida desde una perspectiva cualitativa, formando departamentos y unidades destinadas a abordar los problemas del envejecer.

En su gran mayoría, los proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores y de las personas con discapacidad son ejecutados en las sucursales, siendo por tanto la Sucursal Estación una de las encargadas de concretar lo planificado en esa dirección.

Sin hacer hasta aquí una mayor profundización respecto de las funciones, tareas y o actividades que se realizan en la sucursal que nos ocupa, es posible ya visualizar que los funcionarios encargados de realizarlas deben reunir condiciones especiales y específicas en función de cumplir con los objetivos, es decir, competencias laborales que a diferencia de hace algunos años, hoy deben estar presentes.

El conocimiento de las leyes orgánicas de las 25 ex cajas de previsión que conforman el Instituto de Normalización Previsional no parece una tarea fácil. A ello se le agrega la función de calcular, que si bien es cierto es apoyada por sistemas computacionales, no está exenta de riesgos de error en el otorgamiento de los beneficios.

Conocer las herramientas de ejecución de proyectos sociales, es parte integrante del perfil que pareciera ser fundamental en las exigencias para ocupar ciertos cargos de la Sucursal Estación.

Existen asimismo ciertas áreas de apoyo a la gestión, entre las que se puede mencionar el área de finanzas, destinada a proporcionar los recursos necesarios para concretar los objetivos propios del negocio. Esto también requiere de funcionarios con atributos y conocimientos específicos.

Es posible que hace algunos años la especificidad de las funciones no exigiera requisitos mayores para ocupar los cargos necesarios, sin embargo los antecedentes señalados, innegablemente permiten concluir que la asignación de funciones en la Sucursal Estación del INP, requiere de descripciones de cargos y perfiles de funcionarios que cumplan con la idoneidad necesaria para el desempeño de las funciones.

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que aquí se desarrolla apunta a definir conceptos importantes que permitan unificar criterios de aceptación general y evitar distintas interpretaciones que pudieran dificultar la necesaria comprensión del tema tratado en el presente trabajo.

Competencia Laboral:

Se debe entender como una capacidad laboral medible, que se considera necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

En consecuencia, el concepto de competencia laboral está conformado por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar, para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Cargo:

El concepto de cargo -de uso bastante frecuente-, no tiene la simpleza que pareciera a la hora de explicarlo. Este se encuentra asociado a otros elementos que necesariamente deben ser considerados para comprender con mayor precisión a qué se hace referencia exactamente cuando se

menciona. Estos elementos – que se describen más adelante – son: tarea, atribución y función.

Sin perder de vista las propias descripciones de estos elementos mencionados, el concepto de cargo se refiere a una unidad dentro de la organización y como tal debe desarrollar un conjunto de funciones asociadas a la posición determinada que ocupa. La distinción entre los distintos cargos está dada por los deberes asociados a cada uno de ellos.

Función:

La función – que es particularidad de cada cargo existente en la estructura de una organización - está referida al conjunto de tareas o atribuciones que el individuo ocupante de un cargo, ejecuta de manera sistemática y reiterada, siendo la condición reiterativa o repetida de las mismas la que le asigna la denominación de función.

Tarea:

El concepto de tarea por su parte, se refiere a la actividad individual que ejecuta el ocupante de un cargo más bien simple. Normalmente está concentrada en el nivel operativo de una empresa.

Atribución:

Las atribuciones son muy parecidas a las tareas en términos del nivel en que se encuentran, siendo una de sus diferencias principales que estas se encuentran en el nivel administrativo de una organización, es decir, es una tarea más intelectual.

Diseño de cargo:

Cuando se hace referencia al diseño de cargo, nos referiremos a dos aspectos concretos:

- Descripción de Cargo:

Este se refiere a una exposición de las tareas o funciones que deberá desempeñar el ocupante de un cargo determinado. En él estarán determinadas además las atribuciones concernientes al mismo.

- Perfil:

El perfil por su parte, dará cuenta de los atributos concernientes a la persona que ocupe un cargo determinado. Aquí se determinan las exigencias en términos de conocimientos, nivel educacional, características personales deseables para la función.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que a continuación se desarrolla, ha sido elaborado con la idea de proporcionar elementos que permitan orientar la presente investigación en términos de las situaciones de cambio en que se puede encontrar una organización en un momento dado, y la necesidad de contar con el personal que reúna las competencias laborales necesarias para enfrentar ese cambio. Lo anterior, por cuanto la unidad de estudio, es decir la Sucursal Estación del INP, ha sufrido cambios importantes, los que se encuentran señalados concretamente en el marco de antecedentes, y que debiera afectar las competencias laborales actualmente existentes.

Básicamente, cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar e instrumentalizar los conceptos de “Capital humano” o “Recursos humanos”, se debe pensar en ellos como si se tratara de un valor estratégico de la compañía, como un valor necesario para la actividad. En estos primeros pasos, se deben definir la “Visión” y la “Misión”, y a partir de estos, los conceptos y los valores.

Una vez resuelto lo anterior, la organización estará en condiciones de definir las competencias generales y las competencias específicas por

puestos de trabajo, es decir, las características que se espera que posean las personas que la integren. (1)

Sin embargo, a pesar de tener definido lo anterior, el proceso de incorporación de las personas a la empresa no finaliza con su selección y contratación. En general, la organización trata de buscar para sus puestos de trabajo, a aquellas personas que mejor cumplan los requisitos marcados en los perfiles, pero aún así, si se considera a la empresa como un organismo vivo, el que debe adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos y de producción, las personas deben hacer lo mismo, en ese sentido, las competencias definidas en un momento dado quedan de alguna manera obsoletas debido a los cambios. En este punto es donde el proceso de formación cumple un papel fundamental.

El punto de partida del proceso formativo es siempre la detección de determinadas deficiencias o carencias en el personal de una plantilla departamento, unidad productiva Etc.

(1) Marta Alicia Alles – “Gestión por Competencia, el Diccionario” Ediciones Gránica S.A. año 2002-2003, Pags. 79, 90

El punto de llegada es la consecución de los objetivos y metas concretas en el funcionamiento y desempeño habitual de dicho personal. Entre ambos puntos se establece una diferencia entre lo que tenemos y lo que deseamos conseguir, la cuestión es saber si formando al personal se puede subsanar tal diferencia. (2)

Sin lugar a dudas es un hecho que actualmente las empresas se encuentran en un ambiente dinámico y cambiante, y como consecuencia les exige un esfuerzo importante de adaptación en forma permanente, obligando a las personas a modificar continuamente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Los cambios sociales y tecnológicos, exigen la remodelación de las tareas en la mayor parte de los puestos de trabajo, y esto requiere una formación del personal, encaminada a la consecución de los objetivos y la misión de la empresa.

Señalan los autores que existe cierto consenso en aceptar que los nuevos procesos de trabajo requieren, por parte de los trabajadores,

(2) Gil, Ignacio – Ruiz, Leonor – Ruiz, Jesús, “La nueva dirección de personas en la empresa”, Edit. MC, Graw – Hill 1977 España.

nuevas calificaciones, especialmente capacidad de abstracción y razonamiento, como también habilidad para tomar decisiones en tiempo real. (3)

En esa misma dirección, las estrategias que las empresas adoptan en busca de su competitividad dentro del sistema en que se desenvuelven, del aprendizaje que deben desarrollar para la gestión misma, y de la relación entre empresas, ponen en el debate nuevos conjuntos de saberes, constituyen nuevos escenarios y dan pie a nuevas demandas de habilidades a los trabajadores (4)

Como ya se ha podido visualizar hasta aquí, la gestión de personas es de vital importancia para la organización, y con bastante frecuencia, entre los objetivos de la organización, aparece la asignación eficiente de los componentes de la empresa, con especial atención a las personas como el componente principal, las que se encuentran diferenciadas de acuerdo a la función que llevan a cabo. (5)

(3,4) Novic, Marta – Gallart, Maria A., “Competitividad, Redes productividad y competencias laborales”, Red Educación y Trabajo – Talleres Gráficos cinterfor/oit 1997

(5,) Gil, Ignacio – Opcit.

Por lo expuesto, se puede fácilmente deducir cuan necesario es que la empresa desarrolle una planificación y gestión de las necesidades de personas.

En los casos que la empresa esté en continua evolución, la provisión de personas necesita basarse en el análisis de los requerimientos del trabajo dentro de la organización. Esta debe disponer de información precisa y continuada tanto del número de personas necesarias para desempeñar los distintos trabajos, como también las cualidades necesarias para cada trabajo que estas han de desempeñar, las que se desprenden de las obligaciones y responsabilidades del puesto (6)

En relación con los procesos dinámicos, hay estudios que demuestran que más del 30 % de las profesiones que existirán dentro de 10 años no se conocen en la actualidad y alrededor de un 25 % de las profesiones actuales desaparecerán en los próximos 20 años.

La principal dificultad para determinar las necesidades de formación en las empresas reside en el hecho de que a menudo se adscriben a este concepto, deficiencias que son causadas por motivos muy diferentes a

(6) Gil, Ignacio – Opcit.

la falta de formación, como por ejemplo el clima laboral, las remuneraciones, la motivación y otros. Naturalmente parece obvio que en estos casos la formación no puede representar una solución. (7)

El mundo vive en la actualidad importantes procesos de cambios, donde los caminos de la modernización son diferentes en los distintos países y sectores, variando de acuerdo con su dinámica en el mercado. Pero también son distintos según las empresas, donde la divergencia no se da solo en términos de tamaño o posición en el eslabonamiento, sino a partir de estrategias y gerencias diferentes.

América latina pasó de una etapa ligada a la adopción de innovaciones tecnológicas u organizacionales parciales, a otra caracterizada por la búsqueda de una integración de carácter más sistémico e integral, con fuertes consecuencias sobre el trabajo y la producción.

Estas estrategias hacen referencia a políticas y procesos de organización del trabajo diferentes, que pueden implicar a su vez, exigencias diferentes a los trabajadores en materia de habilidades y capacidades.

(7) Gil, Ignacio, Opcit.

En análisis multinacionales que se han efectuado, se identifican tres ordenes de problemas:

- ❖ inadecuación entre la demanda y oferta de calificaciones

- ❖ dificultades relativas a la calificación técnica (capacidad de operación de la nueva base técnica)

- ❖ limitaciones relacionadas con el conjunto de nuevas competencias, básicamente intelectuales y comportamentales (Capacidad de concentración y abstracción, toma de responsabilidades, iniciativa, etc.)

En líneas generales puede observarse una tendencia hacia el aumento del nivel de calificación en función de la modernización tecnológica, expresada en necesidades de mayor entrenamiento, mas alto nivel de escolaridad y nuevas habilidades y competencias.

Las organizaciones productivas están obligadas a operar de maneras más flexible, con sostenida integración entre sus niveles y áreas, lo que las obliga a exigir a sus trabajadores, el conocimiento de los procesos en su totalidad, y a ampliar frente a ellos el campo de lo imprevisible y aleatorio. (8)

(8)Novick, Marta, Opcit.

Las empresas responden a esta situación aumentando las exigencias de nivel formal, requisito imprescindible tanto para el manejo de la base técnica, como para la formulación de sugerencias en los programas participativos.

El número de años pasados en la escuela constituye para los empleadores la única garantía que permitiría certificar el conjunto de conocimientos tácitos requeridos en los nuevos marcos laborales.

Emerge consistentemente en todos los estudios realizados, que las empresas que se encuentran en los estamentos más altos de las pirámides de subcontratación, o aquellas que han efectuado procesos de modernización de carácter más integral, requieren un conjunto de habilidades que conjuguen conocimientos de carácter técnico con rasgos ligados preferentemente a capacidades sociales.

La búsqueda del recurso humano se dirige fundamentalmente hacia jóvenes con posibilidades de operar nuevos equipamientos, que hayan incorporado una cultura relacionada con la calidad, con la productividad, con la mejora continua, que tengan capacidad para resolver problemas y facilidad de comunicación oral y escrita, disposición para aprender y aceptar nuevos trabajos y nuevos procedimientos.

Los diseños individuales de los puestos de trabajos pasan a ser más sencillos pero las exigencias sobre el conocimiento del entorno, el mejoramiento de las capacidades básicas, la predisposición para relacionarse con los pares, superiores y subalternos, es cada vez mayor. Este es el perfil que surge en las empresas grandes, de punta. (9)

La competencia laboral se relaciona con la necesidad que tienen las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global. El desarrollo de la competencia humana es clave para distinguirse como organización (10)

Para responder entonces al reto de la competitividad, en este contexto de cambios, se requiere como ya se dijo anteriormente de un aprendizaje permanente orientado a los retos organizacionales. Para ello es muy necesario entender la compañía como un sistema con realidades temporales e interactivas.(11)

Con todo lo expuesto, partiendo desde los inicios de la empresa inmersa en una realidad dinámica, observamos la importancia de los programas de

(9,10) Novic, Marta, Opcit (11) Benavides Espindola, Olga "Competencias y Competitividad" diseño para organizaciones latinoamericanas, Mc Graw Hill, (Editorial Nomos S.A Colombia, 2002

formación, los que deben considerar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño del puesto de trabajo, es decir, las competencias laborales que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Los cambios necesarios en las características de las personas, pueden presentarse por medio de una planificación formal y consciente, como asimismo pueden producirse sin que estas sean manifiestas, lo que no significa menos eficaces.

La formación es considerada como uno de los procesos de socialización más importantes que posee la empresa, para conseguir que la conducta del personal que en ella se desempeña, contribuya al logro de los objetivos.

El punto de inicio del proceso formativo, es la detección de deficiencias o carencias en el personal de una unidad productiva, el que enfrentado a los objetivos y metas concretas, determina la diferencia entre lo que se tiene y lo que se desea conseguir. El problema de fondo es saber si formando al personal se subsanará la diferencia. (12)

(12) Gil, Ignacio – Opcit.

En mi opinión, lo anteriormente expuesto por los autores señalados, deja planteada una duda respecto de si para alcanzar los objetivos en la empresa que ha sufrido cambios - como es el caso del Instituto de Normalización Provisional (INP) en general y la Sucursal Estación de dicho organismo en particular -, las nuevas competencias laborales requeridas para ello se logran por la vía de la capacitación, por medio del cambio de personal, o si por el contrario requiere de una mezcla de ambas.

Como una forma de entender con mayor claridad el contexto de cambio en el ámbito fiscal en que se ubica la unidad de trabajo que se analiza en el presente estudio, considero necesario fijar algunas diferencias entre éste y el ámbito de lo privado.

En esa dirección, lo señalado por la autora Olga Benavides Espíndola (13) en el sentido que un escenario polivalente, heterogéneo y cambiante, exige considerar fenómenos organizacionales para ampliarse, posicionarse y fortalecerse en los mercados, pareciera ser ajeno al ámbito de la administración pública, si se considera que la competitividad con otras organizaciones por un determinado mercado, no está entre los

(13) Benavides Espíndola, Olga-Opcit.

objetivos y metas de las organizaciones públicas.

Si a lo anterior se agrega que el actual concepto de “Estado Moderno” supone un aparato cada vez más reducido, entregando muchas de sus funciones al ámbito privado, sería quizás lógico concluir que el tema de las competencias laborales en un contexto de competitividad así entendido, no debiera estar dentro de las preocupaciones, lo que por consecuencia debiera ser aplicable a la unidad de estudio que nos ocupa.

Sin embargo, en el contexto del plan de modernización que el Estado de Chile se ha impuesto, surgen nuevos desafíos que para la actual administración, tienen particular importancia.

El fenómeno de la globalización implica un cambio radical del entorno. El Estado se debe desenvolver en un nuevo escenario, en el que debe poner en práctica su capacidad para movilizar recursos, las dimensiones y la insuficiencia tecnológica del sector público existente, en este nuevo contexto necesitan transformaciones para implementar políticas públicas que signifiquen oportunidades para el Estado y sus ciudadanos.

Estas profundas transformaciones producidas en un contexto globalizado, por cierto han tocado a la sociedad chilena, y la naturaleza de estas transformaciones imponen una readecuación del Estado, del rol que debe

cumplir para promover el bien común y de las funciones que debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de la gobernabilidad y la relación con la sociedad civil.

Lo que se busca es modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Así, lo que se busca con la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente (14)

En este contexto de cambio global, la Sucursal Estación del INP se ha visto en la necesidad de proceder a la incorporación de nuevas tecnologías, como también adoptar la decisión de dar un impulso

(14) Ministerio Secretaría Gral. De La Presidencia – Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

destinado a la agilización en los tiempos de respuesta en beneficio de los usuarios, y asimilar el concepto de calidad en la atención.

Lo anterior, nos pone en presencia tan solo de algunos elementos que dan cuenta de un escenario cambiante que – si bien ajeno al concepto de competitividad desde un enfoque privado - requiere necesariamente de competencias laborales acordes a esta nueva realidad, afectando a toda la estructura del Estado en general, y a la Sucursal Estación del INP - inmersa en este proceso de cambios – en particular.

Otro elemento de importancia que forma parte de este proceso de cambios, y que da cuenta de la necesidad de que la Administración Pública cuente con un personal dotado de capacidades y habilidades compatibles con esta nueva realidad, es el de la descentralización, la que en la unidad de estudio que nos ocupa se manifiesta en un creciente grado de autonomía para la concesión de beneficios, atribución que hasta algún tiempo pertenecía solo al nivel central.

Incorporando entonces el concepto de modernización como un elemento de connotación más afín al ambiente público que al de la competitividad, es entonces aquél el que cambia las condiciones y crea nuevas necesidades de competencias laborales al interior de la organización motivo de estudio.

En consecuencia, este concepto de modernización parece abarcar un territorio más amplio que el de la competitividad, en cuya universalidad sí se encuentran lo público y lo privado.

En este contexto, hay autores que manifiestan la existencia de un consenso, en cuanto a aceptar que los nuevos procesos de trabajo requieren – por parte de los trabajadores - nuevas calificaciones, especialmente capacidad de abstracción y razonamiento, como también habilidad para tomar decisiones en tiempo real. (15)

Las estrategias que adoptan las empresas en la búsqueda de mejorar, ponen en el debate nuevos conjuntos de saberes, constituyen nuevos escenarios y dan pie a nuevas demandas de habilidades a los trabajadores. (16)

En líneas generales, se puede observar una tendencia hacia el aumento del nivel de calificación en función de la modernización tecnológica, expresada en necesidades de mayor entrenamiento, más alto nivel de escolaridad y nuevas habilidades y competencias. Así, las empresas responden a esto aumentando las exigencias de nivel educativo formal, lo

(15, 16) Novick, Marta, Op.cit.

que se entiende como un requisito imprescindible ya sea para el manejo de las bases técnicas, como para la formulación de sugerencias en los programas participativos.

Aquellas empresas que efectúan procesos de modernización de carácter integral, requieren un conjunto de habilidades que conjuguen conocimientos de carácter técnico con rasgos ligados preferentemente a mentalidades y capacidades sociales. (17)

(17) Novick, Marta, Opcit.

VARIABLES DEL ESTUDIO

Variable Independiente:

- ❖ Competencias laborales de los funcionarios del Área de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del INP:

Variable Dependiente:

- ❖ Gestión del Área de Plataforma e Informaciones de la sucursal Estación del INP.

La variable independiente se refiere al conjunto de atributos personales que debieran poseer los funcionarios del Área de estudio, incluyendo las tareas desempeñadas, la capacidad medible de conocimiento, habilidades y destrezas que debieran estar presentes.

La Variable Dependiente por su parte, estará referida a la forma cómo se administran los recursos y las operaciones realizadas por los funcionarios durante el periodo de la gestión; dicho periodo de medición se efectúa anualmente.

HIPÓTESIS

“La existencia de un enfoque de competencias laborales relacionados a los perfiles de cargos, y la aplicación efectiva de este repercutiría en la atención de los usuarios y afectaría positivamente la calidad de la gestión del Área de Plataforma e Informaciones de la sucursal Estación del INP”

METODOLOGÍA

En la metodología que se empleará en la recolección de datos, se utilizará como instrumento, la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, las que estarán diferenciadas según el nivel jerárquico a quienes se aplique. Concretamente, se aplicarán entrevistas a algunos niveles de toma de decisiones en términos de descubrir en qué medida se consideran las competencias laborales al momento de asignar cargos y funciones.

Por otra parte, y como una forma de conocer la realidad en el nivel operativo, se realizara un Focus Grup con los Jefes de Área de la sucursal, y a partir de ello se aplicara una encuesta a los funcionarios del Área de Plataforma e Informaciones, destinadas a conocer las competencias que debieran tener los funcionarios que ocupan el cargo. En mecanismo de captura de datos será por un medio de grabadora, y el tiempo estimado por entrevistas de 40 minutos como máximo.

1.-tipo de estudio

Es de carácter exploratorio de acuerdo a lo señalado por los autores: Baptista, Sampiere y Collado, quienes expresan que la clasificación de los estudios es muy importante, debido a que según el tipo de estudio de que se trate, varia la estrategia de investigación.

2.-Universo de estudio

El universo de estudio esta conformado por los funcionarios del área de plataforma e informaciones de la sucursal estación del INP, el que abarca un numero de 8 funcionarios, de los cuales 3 corresponden al sexo femenino y 5 son del sexo masculino.

Dos funcionarios se encuentran cursando estudios universitarios seis funcionarios con estudios de enseñanza media, respecto de su ubicación en la estructura organizacional, ocho funcionarios se encuentra en el escalafón administrativo.

En los que se refiere al tipo de contrato, este universo esta contenido por 4 funcionarios de planta y 4 funcionarios a contrata.

3.- Muestra

Dado que el universo de investigación no corresponde a un numero tan elevado de funcionarios, y como una forma de representar de manera más fidedigna la realidad del objeto de estudio, se ha estimado que la muestra sobre la que se aplicara el mismo, corresponde al 100% del mismo, es decir, a todos los funcionarios que conforman el área de plataforma e informaciones de la sucursal estación del INP.

Análisis de datos

Para realizar el análisis de datos serán vaciados en una tabla de contenido las respuestas obtenidas en las encuesta. La utilización de esta herramienta se ha estimado conveniente por cuanto permitirá agrupar respuestas similares, y de esta forma será posible cuantificar porcentualmente los datos obtenidos, sean estos cualitativos o cuantitativos.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es descriptivo y de carácter exploratorio, los instrumentos a utilizar son cualitativos y cuantitativos.

Cualitativo con esta herramienta explico el fenómeno del estudio a través de la Entrevista y el Focus Grup.

Entrevista:

Se aplica entrevista con profundidad a 3 integrantes claves, con el objeto de obtener información cualitativa.

Nomina de Entrevistados:

- ❖ Encargado de Selección y Desarrollo del INP, Psicólogo Sr. Alvaro González Lohnenkampf

- ❖ Jefe de Sucursal INP Estación Sra. María Eliana Zuñiga Valenzuela.
- ❖ Jefe Plataforma de Atención Sr. Alejandro Silva Vargas.

- El formato de la entrevista esta en anexo N° 1.

Focus Grup:

Objetivo del instrumento: Reconocer la misión y en función de ella Identificar cuales son “Las Competencias Laborales” necesarias. Es decir, reconocer los conocimientos, Habilidades, Aptitudes, Destrezas y Comportamientos que los funcionarios de la Sucursal Estación del I.N.P. deben demostrar, y el grado de importancia de cada una de ellas para realizar el trabajo eficazmente, y así, permitir a la organización alcanzar sus metas y objetivos.

Por otra parte, reconocer el grado de importancia de ciertas afirmaciones relacionadas con algunos elementos inherentes a las funciones propias de la labor.

El Focus Group, se realizara en la sucursal Estación del INP, el día 05 de Mayo 2005. A los participantes se le explicara el tema a tratar y lo que se quiere lograr, lo que motivo el entusiasmo de ellos y comprometieron su colaboración con este trabajo de tesis- En lo referente al trabajo grupal, previamente se les dará a conocer el objetivo del mismo y se reconocerá

la Misión. Este Focus Grup Durara aproximadamente una hora y cuarenta minutos.

Nomina de participantes:

- ❖ Jefe Sucursal Sra. María Zuñiga Valenzuela.
- ❖ Jefe Plataforma Sr. Alejandro Silva Vargas.
- ❖ Encargado Oirs Sr. Luis Guzmán Cáceres.
- ❖ Encargada C.M.I. Sra. Verónica Arevalo.
- ❖ Jefe Finanzas Sra. Eliana Alarcon Arriagada.
- ❖ Jefe Sector Activo Sr. Juan Pablaza Illesca.
- ❖ Jefe Servicio Social Sr. Roberto Bayer.

Cuantitativo empleo herramienta que me permite traducir los resultados, por ejemplo aquí se utilizara la encuesta hacia los usuarios y hacia los funcionarios que pertenecen al área de plataforma e informaciones de la Sucursal Estación del INP.

La recolección de la información se recoge con los datos de la realidad, trabajo en terreno.

Encuesta a usuarios

Encuesta a Funcionarios el 100%

- Formato de Encuesta en anexo N° 2

RESULTADO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A INFORMANTES CLAVES

Al realizar la entrevista al psicólogo este indicó que:

El se encarga desde la selección, el ingreso y movimiento de las personas al interior de la institución y además ve el tema de relación con desarrollo, clima organizacional y apoya el tema de capacitación.

A él le llegan las peticiones de personal por tanto se contacta con el jefe que solicita un funcionario y ve qué requiere, lo más detallado posible. No se indica en la petición de un funcionario un perfil claro sino que más bien lo conversan con el jefe directo que lo solicitó, entrevista señala que el perfil se construye de una manera relativamente fácil y que esto lo hace él personalmente, ya que a tenido una experiencia previa. Las solicitudes de personal que llegan desde sucursales se canalizan a través del Director Regional. Por lo general llaman a concursos internos que se publican a través de intranet, y en el caso que no se llena el cupo, se hace un concurso externo y se publica un llamado en el diario oficial.

Indica además que en la Administración Pública no existen descripciones de cargos, y si existieran están obsoletas ya que debido a la modernización, la tecnología, esto ya ha cambiado su forma de hacer. Dice que no hay descripciones de cargo, tampoco hay claridad sobre la distribución de las dotaciones ya que no se conocen las cargas de trabajo.

Respecto de la entrevista realizada a la Jefa de Sucursal INP Estación, indicó que se encarga de la administración de la sucursal, que ella solo puede solicitar funcionario para un área determinada pero no tiene ninguna participación en la selección de un funcionario, informa además que la unidad de Recursos Humanos no tiene claro cual es el perfil que se requiere en la sucursal, porque generalmente los funcionarios que llegan no son los adecuados, al momento de destinar a los funcionarios a un área determinada se hace por la necesidad que hay de personal en esa área, no porque se sepa que él puede contribuir con un aporte al área, sino solo por la falta de un funcionario. Insiste en que el funcionario es un pilar fundamental pero que lamentablemente los funcionarios son escasos, además que los que llegan son funcionarios trasladados desde otras dependencias de la institución y que están poco comprometidos con la organización.

Los funcionarios que llegan desde afuera, demuestran más compromiso con la institución, pero el tema de contrataciones es muy lento, la gente se va, postula a otros trabajos y se va de la institución, los que quedan van asumiendo más labores se recargan de trabajo.

La contribución que ella realiza para que el funcionario de la sucursal sea más competente en lo que hace, es realizando capacitaciones internas

que las ejecutan los funcionarios con mayor experiencia en la materia propia de la sucursal.

En cuanto a la entrevista realizada al Jefe de Plataforma de Sucursal Estación, este informó que a partir de los reclamos por parte de los usuarios se van viendo las deficiencias que tiene el sistema y que las quejas más recurrente es la espera en la atención y la poca cantidad de funcionarios. Son pocos los reclamos contra algún funcionario específico. Antes ocurría que se entregaba un solo N° en informaciones para la atención en el área y se terminaba de atender público después de las 15:00 hrs. y siempre él último usuario que esperaba ser atendido era no deseado por algunos funcionarios. Esto hizo que se tomaran medidas y realizar algunos cambios, contando con la dotación completa, se implemento un sistema de entrega de números personalizados, para cada modulo de trabajo, el N° se entrega en informaciones este indica el modulo, el nombre del funcionario y el N° que le corresponde la atención. Con esto se logro que el funcionario no sacara la vuelta en cada atención sino que fuera más eficiente ya que cualquier error que cometiera el usuario sabría por quien fue atendido, al principio a nadie le gusto claro todos se sintieron perseguidos, se implemento como una prueba para ver si resultaba y el resultado fue que cada funcionario atendió de manera más ágil y eficiente y ahora todos almuerzan en el horario que corresponde ósea de 14:00 A 15:000 hrs.

Respecto de quien realizo este cambio, el entrevistado manifiesta haber sido el mismo ya que esto facilitaría la atención del área que representa, contando con el apoyo de la jefa de sucursal.

En relación a los conflicto al interior del área, esto ocurre generalmente al momento de las calificaciones, y cuando se realiza algún cambio en el área ya que están acostumbrados a hacer lo mismo, ahora al momento de hacer una calificación se realiza un compromiso de cumplimiento de meta el que es firmado por cada funcionario, ahí se especifica todo lo que deberá realizar en el periodo a evaluar y sobre la base de esto se evaluara después. Por tanto, esto ha servido que al momento de calificar ya no se producen tantos reclamos pues todos saben por que cosas se califican y que es lo que tienen que realizar.

Y con la ultima pregunta, así como lo planteas no habrían ejecutivos de plataforma con calificación “7” ya que si bien muchos de ellos tienen los conocimientos no lo aplican como debieran solamente porque tienen ese concepto de no-sacrificio si total el otro lo hace, o si me piden mas presento licencia medica, y otros no se les da nada por hacer las cosas bien o por ser eficiente o competente, les da lo mismo falta el compromiso con la institución a pesar de sentirse seguros en ella.

DISEÑO FOCUS GRUP

En el trabajo de este equipo se reconocieron algunas cualidades, características y habilidades de lo cual resultó lo que se expone:

Cualidades que debiera tener son:

- ❖ Saber actuar: En tanto cúmulo de conocimiento y habilidades.
- ❖ Poder actuar: Entendiendo como las actitudes requeridas por la Organización del trabajo, atribuciones, oportunidad de acción.
- ❖ Querer actuar: Con visión compartida, disposición al cambio, motivación.
- ❖ Conocimiento: en seguridad social, en previsión, protección, prevención, gubernamental, tecnológico a nivel usuario.
- ❖ Facilidad de comunicación directa y clara, verbal y no verbal, (coherente) tanto con el público en general como con los funcionarios (internos y externos), saber escuchar.
- ❖ Capacidad de autocrítica.
- ❖ Aptitudes personales como:, empatía, ser dinámico, con mentalidad amplia, tener manejo de entrevista, poseer vocabulario simple y común, facilidad para establecer relaciones interpersonales, compromiso con la institución (identificación), compromiso con el público, habilidad y destreza en el manejo de PC, Saber aplicar el conocimiento, ser resolutivo (capaz de resolver problemas), ejecutivo (actuar en forma oportuna).

- ❖ Tener honestidad, respeto (a las normas y a las personas), amabilidad, cordialidad, eficiencia, tolerancia, seguridad.
- ❖ Tener capacidad para trabajar en equipo, tener credibilidad, pro activo (anticiparse a los hechos).
- ❖ Poseer Interés por perfeccionarse, creativo, ágil, solidario, (generoso en la entrega de conocimiento hacia sus pares).

En la discusión del grupo de trabajo surgieron además algunas críticas u observaciones respecto de la organización:

- ◆ El funcionario no debe crear falsas expectativas, Valorar al otro.
- ◆ No existe el funcionario competente porque la organización no da las condiciones para hacerlo.
- ◆ Los funcionarios no están comprometidos.
- ◆ Falta de motivación.
- ◆ Tener apoyo del jefe (respaldo de la jefatura) esta seria una condición para actuar con seguridad.
- ◆ La institución no da las condiciones mínimas de infraestructura, tales como:
 - ◆ Tener un lugar físico adecuado para realizar la función de atención de público.
 - ◆ Mobiliario
 - ◆ Sistema computacional.

CUADRO ANALISIS ENCUESTA A USUARIOS

RESULTADO Y ANALISIS DE RESULTADO A ENCUESTA DE USUARIOS

Los datos obtenidos de las respuestas concedidas por los usuarios encuestados, son los siguientes:

A la pregunta *“la recepción del funcionario estuvo acorde a lo que usted esperaba”*, el 100% de los usuarios encuestados respondieron en forma positiva.

Respecto de la pregunta *“El funcionario escucho con atención su pregunta o inquietud”*, el 100%, es decir la totalidad de los usuarios respondieron afirmativamente.

En relación a la pregunta *“La respuesta otorgada por el funcionario fue clara y precisa”*. Igualmente el 100% de los usuarios encuestados respondieron en forma afirmativa.

Cuando se le consulto si *“El funcionario utilizó un vocabulario adecuado”*, al igual que en las preguntas anteriores, el 100% de los usuarios encuestados estuvieron de acuerdo en que el vocabulario fue adecuado.

A la pregunta *“A tenido que venir mas de una vez por el mismo tramite”*, el 73,33% de los usuarios respondió en forma negativa. Y el 26,67% de los usuarios respondió en forma Positiva.

Al consultárseles si *“El tiempo de demora en la atención es el adecuado”* el 73,33% considero que si, mientras que el 26,67% respondió en forma negativa.

Cabe señalar además que del 26,67% que respondió en forma Negativa, un 87,5% es femenino y el 12,5% es masculino.

A la pregunta *“El numero de funcionarios que hay para la atención de publico es el adecuado”* el 33,33% respondió en forma positiva, siendo el 66,67% el que respondió en forma negativa.

Del 33,33% que respondieron Negativamente el 60% son mujeres y el 40% son del sexo masculino.

NOTA:

Cabe señalar que el día 05/06/05 en que se realizó la encuesta, fue un día lluvioso, por lo cual solo fueron 97 personas a la sucursal en busca de atención al área de plataforma, en esa oportunidad solo 4 funcionarios atendieron público del Area Plataforma.

CUADRO ANALISIS ENCUESTA A FUNCIONARIOS

CALIFIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE USTED LE ASIGNA A LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS QUE SE REQUIERE PARA REALIZAR SU FUNCION.

Escala de 1= Significa que no tiene ninguna importancia.
 2= Significa que es ligeramente importante.
 3= Significa que es medianamente importante.
 4= Significa que es importante.
 5= Significa que tiene una máxima o mayor importancia.

Nº	Competencias Laborales	1	2	3	4	5
1	Capacidad para Trabajar en equipo.				2	6
2	Capacidad para aplicar conocimientos aprendidos.				2	6
3	Habilidad para el manejo del Sistema Computacional interno de la Institución.				3	5
4	Capacidad de comunicación.					7
5	Capacidad para atender las Múltiples tareas de manera simultanea.			1	5	1
6	Precisión en el trabajo.				1	6
7	Tolerancia en la atención de publico.			1	3	4
8	Habilidad para generar credibilidad en la entrega de información.				2	6
9	Conocimientos básicos de programas computacionales (Eje.:Word, Excel).				6	2
10	Capacidad y creatividad para localizar información.				6	2
11	Capacidad de empatía con el publico.					8
12	Destreza en el manejo de los manuales.				7	1
13	Habilidad en la ejecución del trabajo.				2	6
14	Capacidad en la resolución de problemas.				6	2
15	Conocimiento de las distintas leyes orgánicas de las 25 ex caja de previsión.			3	5	
16	Rapidez y cumplimiento del trabajo.				3	5
17	Nivel de exigencia mínima en el cumplimiento de plazos.		1		4	3
18	Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan.				5	3
19	Capacidad para seguir Instrucciones.				2	6
20	Habilidad para administrar adecuadamente la				4	4

	información.					
21	Mantener la eficiencia, eficacia y tolerancia bajo situaciones de presión temporal.			1	3	4
22	Conocimiento del espacio gubernamental.			2	5	1
23	Agilidad en la atención de público.				3	5
24	Capacidad para planificar actividades requeridas.				6	2
25	Capacidad para innovar procesos.			1	6	1
26	Calidad del Servicio al Usuario.				1	7
27	Capacidad de administrar eficazmente el tiempo.				3	5

AFIRMACIONES INHERENTES A LA FUNCION

1	El cumplimiento de metas le resta importancia al desempeño normal de su función.	1	1	2	3	1
2	Es importante el logro de los resultados.				3	5
3	Cumple con los tiempos de respuesta porque no le impide mayor esfuerzo para continuar con el trabajo habitual.		1	1	4	2
4	El nivel de habilidad y destreza que posee el cargo. Debiera ser importante.				2	6
5	Importa el buen uso de los recursos.				3	5
6	Es importante saber escuchar				1	7

**ANALISIS ENCUESTA FUNCIONARIO
ASPECTOS DEMOGRAFICOS**

CUADRO

RESULTADO ENCUESTA FUNCIONARIOS

COMPETENCIAS LABORALES

- A la Competencia Laboral N° 1, "*Capacidad para trabajar en equipo*", el 25% de los funcionarios opino que era importante dicha competencia. Mientras que el 75% contesto que esta competencia es de la máxima importancia.

De este ultimo el 100% de los funcionarios tiene mas de 11 años de antigüedad en la institución.

- En relación con la competencia Laboral N° 2, "*Capacidad para aplicar conocimientos aprendidos*" el 25% de los encuestados concordó que era importante esta competencia. mientras que el 75% de los encuestados opino que era de mucha importancia. De este ultimo el 66,667% de los encuestados esta en escalafón Administrativo y Calidad Jurídica Planta.

- En la competencia Laboral N° 3, "*Habilidad para el manejo del sistema computacional interno de la Institución*" 37,5% de los funcionarios encuestados opino que era importante esta competencia, mientras que el 62,5% dijo que esta compentecia tenia la mayor importancia.

El 100 % de quienes opinaron que era importante se encuentran en situación de contrata, en cambio quienes se inclinaron por darle una

connotación mayor, es decir “muy importante”, pertenecen a la Calidad Jurídica de Planta.

- Cuando se pregunto por la competencia Laboral N° 4, “*Capacidad de comunicación*”, el 87,5% de los encuestado opinó que esta competencia tiene la máxima importancia. Mientras que el 12,5% no opinó acerca de esta competencia.

La totalidad de quienes no opinaron son de Sexo Masculino, pertenecen al escalafón administrativo y su contratación es de Planta, con mas de 21 años en la institución.

- A la competencia Laboral N° 5, “*Capacidad para atender las múltiples tareas*”, el 12,5% de los funcionarios encuestados le dan un grado de mediana importancia a esta competencia.

Quienes opinaron de esta forma tienen calidad planta, con mas de 21 años de servicios en la institución.

Un 62,5% calificó esta competencia como importante. El 60% de ellos es de Sexo Femenino y su calidad jurídica es a Contrata.

Finalmente el 12,5% de los encuestados consideró a esta competencia como de máxima importancia. La totalidad de ellos es de sexo masculino y llevan mas de 21 años en la institución con un sistema de contratación a contrata.

Hubo un 12,5% que no opinó referente a esta competencia. Ellos son de sexo masculino, pertenecen a la planta con mas de 21 años en la institución.

- Respecto de la competencia Laboral N° 6, "*Precisión en el trabajo*" el 12,5% de los funcionarios encuestados opinó que era importante esta competencia.

Este porcentaje es de sexo masculino, a contrata y lleva mas de 21 años en la institución.

El 75% de los encuestados concordó que era de mayor importancia la precisión en el trabajo.

El 12,5% de los encuestados no respondió respecto de esta competencia, siendo ellos de sexo masculino en su totalidad, y tienen calidad jurídica planta con de 21 años en la institución.

- Respecto a la competencia Laboral N° 7, "*tolerancia en atención de público*" el 12,5% de los encuestados dijo que era de mediana importancia. Es de sexo masculino su sistema de contratación es planta y lleva mas de 21 años en la institución.

El 37,5% concordó en que era importante la tolerancia en la atención de público. En cambio el 50% de los encuestados le dió el máximo de importancia a la competencia.

- A la competencia Laboral N° 8 denominada "*Habilidad para generar credibilidad en la entrega de información*", el 25% de los funcionarios encuestados contestó que era importante esta competencia.

Este grupo es de sexo masculino, calidad jurídica planta y lleva más de 11 años en la institución.

El 75% concordó que esta competencia es de la mayor importancia. El 66,67% de ellos se encuentra a contrata.

- En relación con la competencia Laboral N° 9, "*conocimientos básicos de programas computacionales*", el 75% de los encuestados la calificó como importante. De ellos el 66,67% están a contrata.

El 25% de los encuestados opinó que era muy importante esta competencia. La totalidad de ellos es de planta y llevan más de 11 años en la institución.

- Por su parte la competencia Laboral N° 10, "*Capacidad y creatividad para localizar información*", fue considerada importante por el 75% de los encuestados. De ellos, el 66,7% es de sexo masculino.

El otro 25% dijo que esta competencia era de la mayor importancia.

- A la consulta sobre la competencia Laboral N° 11, "*Capacidad de empatía con el público*", el 100% de los funcionarios encuestados calificaron de máxima importancia el ser empáticos con el público.

- En lo concerniente a la competencia Laboral N° 12 “Destreza en el manejo de los manuales” 87,5% de los encuestados consideran de importancia a la competencia mencionada.

El 12,5% la calificó como de máxima importancia la destreza en el manejo de los manuales. Este porcentaje corresponde a funcionarios de sexo masculino, entre 36 y 45 años de edad, con más de 21 años en la institución y se desempeñan bajo la calidad de planta.

- Cuando se preguntó por la competencia Laboral N° 13, “Habilidad en la ejecución del trabajo”, el 25% de los encuestados calificó que era importante esta competencia. Llevan más de 21 años en la institución.

El 75% de los funcionarios encuestados le otorgó la mayor importancia a la habilidad en la ejecución del trabajo.

- A la competencia Laboral N° 14, “Capacidad en la resolución de problemas”, el 75% de los funcionarios encuestados estuvo de acuerdo que esta competencia es importante. Mientras que el 25% de ellos la calificó como de la mayor importancia.

- En cuanto a la competencia Laboral N° 15, “Conocimiento de las distintas leyes orgánicas de las 25 ex cajas de previsión”, el 37,5% de los encuestados le dió una mediana importancia. Todos ellos son de planta y llevan mas de 11 años en la institución.

El 62,5% de los encuestados concordó que es importante esta competencia. El 80% de ellos está a contrata.

- Con relación a la competencia Laboral N° 16, “Rapidez y cumplimiento del trabajo”, el 37,5% de los encuestados la considera importante.

El 62,5% dijo coincidió en que es de máxima importancia dicha competencia. De estos, el 50% pertenece al sistema a contrata.

- Cuando se consultó por la competencia Laboral N° 17, “Nivel de exigencia mínima en el cumplimiento de plazos”, el 12,5% de los encuestados le dió solo una ligera importancia a la competencia. Quienes así lo hicieron, son del sexo femenino, se encuentran en calidad de contrata con mas de 16 años de servicio.

El 50% de los encuestados consideró de importancia a esta competencia.

Un 37,5% concordó que era de una mayor importancia. Entre quienes se inclinaron por esta opción, el 66,67% está en planta y lleva mas de 11 años en la institución.

- Con relación a la competencia Laboral N° 18, “Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan”, el 62,5% de los funcionarios le asignaron importancia a la competencia.

El 37,5% opinó que esta competencia es de la mayor importancia. Ellos llevan más de 11 años en la institución.

- Respecto de la competencia Laboral N° 19, "Capacidad para seguir las instrucciones", el 25% de los encuestados esta de acuerdo en que es de importancia. Este porcentaje es de sexo femenino en su totalidad, está a contrata y lleva más de 16 años en la institución.

El 75% de los encuestados calificaron de máxima importancia dicha competencia.

-La competencia Laboral N° 20, "Habilidad para administrar adecuadamente la información", fue considerada de importancia por el 50% de los encuestados. El 75% que opinó así está a contrata.

Mientras, el otro 50% de los encuestados calificó de la mayor importancia la competencia. De ellos el 75% esta en planta.

- Cuando se le consultó por la competencia Laboral N° 21, "Mantener eficiencia, eficacia y tolerancia bajo situaciones de presión temporal", el 12,5% de los encuestados le dió una mediana importancia a la competencia. Este porcentaje es de sexo masculino esta en planta y lleva más de 21 años en la institución.

El 37,5% de los encuestados consideró de importancia a la competencia, siendo todos ellos de sexo masculino.

El 50% de los encuestados concordaron en que esta competencia tiene la máxima importancia. El 75% de quienes así opinaron, es de sexo femenino y lleva más de 11 años en la institución.

- A la consulta acerca de la competencia Laboral N° 22, "*Conocimiento del espacio gubernamental*", el 25% de los funcionarios encuestados opinó que era de mediana importancia esta competencia.

El 62,5% de los encuestados concordaron que el conocimiento del espacio gubernamental era importante, y El 12,5% de los encuestados calificó de la mayor importancia esta competencia. Estos últimos pertenecen al sistema de planta.

- Respecto de la competencia Laboral N° 23, "*Agilidad en la atención de público*" el 37,5% de los encuestados calificó de importante a dicha competencia. Este porcentaje es de sexo masculino.

Mientras que el 62,5% de los funcionarios encuestados le dió la máxima importancia a la agilidad en la atención de público. El 60 % de ellos es de sexo femenino.

- Con relación a la competencia Laboral N° 24, "*Capacidad para planificar actividades requeridas*", el 75% de los encuestados le dio importancia a dicha competencia.

El 25% de los encuestados opinó que esta competencia es de máxima importancia, todos ellos del sexo masculino.

- A la competencia Laboral N° 25, "*Capacidad para innovar procesos*", el 12,5% de los encuestados le dió una mediana importancia a esta capacidad. Este 12,5% es de sexo femenino y está a contrata, llevan mas de 11 años en la institución.

El 75% de los funcionarios encuestados dijo que esta competencia tenía importancia.

Finalmente el 12,5% de los encuestados restantes le dió un grado de máxima importancia a esta capacidad. Corresponde a funcionarios de sexo masculino y pertenecen al sistema de planta con mas de 21 años en la institución.

- En lo que respecta a la competencia Laboral N° 26, "*Calidad del servicio a usuarios*" el 12,5% de los encuestados opinó que era importante esta competencia. Quienes optaron por esta calificación, llevan más de 21 años en la institución.

El 87,5% de los encuestados calificó de la mayor importancia la calidad de servicio entregada a los usuarios.

- Al consultar por la competencia Laboral N° 27, "*Capacidad de administrar eficazmente el tiempo*", el 37,5% de los funcionarios encuestados encontró que era de importancia esta competencia. Mientras que el 62,5 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en otorgar el mayor grado de importancia a dicha competencia.

AFIRMACIONES INHERENTES A LA FUNCION

Respecto de ciertas afirmaciones, en que los funcionarios debían manifestar su acuerdo o desacuerdo, las respuestas se conformaron como se presentan:

- La afirmación, "*El cumplimiento de metas le resta importancia al desempeño normal de su función*" fue considerada así por un 50% de los encuestados.

- A afirmación, "*Es importante el logro de los resultados*" el 37,5% de los encuestados está de acuerdo con ello y lo consideran de importancia. El 62,5% de los encuestados se inclinó por la opción que le da la máxima importancia a la afirmación.

- Respecto de la afirmación "*Cumple con los tiempos de respuesta porque no le impide mayor esfuerzo para continuar con el trabajo habitual*", el 12,5% de los encuestados le dieron una ligera importancia a la afirmación.

Este grupo es de sexo femenino y están a contrata, y llevan mas de 16 años de servicio.

El 12,5% de los encuestados le dió una mediana importancia a dicha afirmación, siendo estos del sexo masculino, están en planta y llevan más de 21 años de servicio.

El 50% de los encuestados le dió importancia a la afirmación.

El 25% de los encuestados concordó que esta afirmación es de máxima importancia.

- Con relación a la afirmación, "*El nivel de habilidad y destreza que posee el cargo, debiera ser importante*", el 25% de los encuestados le asigna importancia a la afirmación, Este porcentaje lleva mas de 21 años de servicio.

El 75% de los funcionarios encuestados calificó de máxima importancia dicha afirmación.

- En torno a la afirmación, "*Importa el buen uso de los recursos*" el 37,5% de los funcionarios encuestados concordó que esto era importante. Ellos están a contrata y llevan mas de 16 años de servicio.

El 62,5% calificó de mayor importancia el uso de los recursos. De ellos el 80% esta en planta.

- Finalmente a la afirmación, "*Es importante saber escuchar*" el 12,5% de los encuestados lo consideró importante. Este porcentaje es de sexo masculino, está en planta y lleva mas de 21 años en la institución.

El 87,5% de los funcionarios encuestados concordó que era de máxima importancia el saber escuchar.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha permitido obtener información de distintos sectores que se relacionan con la materia del presente estudio. La lectura e interpretación de los datos, permiten llegar a las conclusiones que aquí se presentan:

En lo que respecta a la percepción de los usuarios, destaca el hecho que la totalidad de los encuestados valora altamente la atención que le brindan los funcionarios, en el sentido que se sienten acogidos, les prestan atención y las respuestas a sus consultas han sido claras.

No obstante lo anterior, existe un porcentaje importante (26,67 %) que siente que la espera para la atención ha sido muy extensa en lo que al tiempo se refiere. Si a esto se adiciona el hecho que dos tercios de los encuestados considera que el número de funcionarios es insuficiente, debemos concluir que existe una deficiencia ya sea en la rapidez de los funcionarios o definitivamente la cantidad de funcionarios no es la adecuada. Cabe resaltar que esta percepción de los usuarios se mantiene en este porcentaje no obstante los cambios manifestados por el jefe de plataforma.

En aquellas materias en las cuales existe un trabajo posterior a la atención, más del 25 % de los usuarios ha debido regresar más de una vez para obtener los beneficios requeridos, debiendo nuevamente enfrentarse a la espera ya señalada en el párrafo anterior. Esto indudablemente indica que en esta etapa del trabajo se debe realizar algún tipo de estudio que permita identificar las deficiencias que existen.

En relación a las encuestas efectuadas a los funcionarios dirigidas a obtener la opinión de ellos respecto del grado de importancia que le asignan a cada una de las competencias, se puede concluir que un 44,45 % de ellas son consideradas como importantes para realizar la función, y un 55,56 % de aquellas competencias son consideradas por los encuestados como de la mayor importancia. La sumatoria de ambas nos muestra que un 100 % de las competencias sobre las cuales se consulto son altamente valoradas.

Esta conclusión permite darse cuenta que los funcionarios saben reconocer las competencias que debiera tener su cargo, sin embargo, la apreciación del jefe de plataforma es que estas en la practica no siempre se evidencian.

Los datos proporcionados por las entrevistas a la Jefa de la Sucursal Estación y al encargado de Selección de Recursos Humanos del INP,

permiten descubrir grandes debilidades en el tema de las contrataciones o destinación de funcionarios tanto a la Sucursal misma como a las distintas áreas al interior de ella.

La jefe de Sucursal no desempeña ningún rol de profundidad en la asignación de funcionarios, excepto solicitar la cantidad que se necesita, sin tener en consideración las competencias laborales que se puedan requerir, lo que tampoco se conoce con certeza por cuanto no existen definiciones de perfiles.

Debido al enorme déficit de funcionarios, en la Sucursal no se considera importante las competencias laborales, el funcionario que llegue es bien recibido y se espera que de resultado.

En este punto, y dado el importante déficit de funcionarios que existe, considero de mayor importancia la definición de perfiles por competencias, pues me parece que la ausencia de estos elementos profundiza el problema. Quizá la necesidad no sea de un gran número de funcionarios, sino contar con los funcionarios adecuados.

La no existencia de un diseño de perfiles desde el nacimiento de la Sucursal Estación del INP, de la manera sugerida por Marta Alicia Alles, y que forma parte del Marco teórico del presente trabajo, sin lugar a dudas

ha arrastrado en el tiempo las deficiencias que en esta materia actualmente existen.

No obstante lo indicado en el párrafo precedente, de alguna manera la Sucursal señalada, enfrenta los cambios sociales y tecnológicos a que se ha visto sometida la Institución en su totalidad, aplicando un proceso de formación a través de capacitaciones internas realizadas en la propia unidad de trabajo.

En esto se encuentra presente lo señalado como necesario por las autoras Marta Novick y María A. Gallard en su libro “Competitividad, Redes Productivas y Competencias Laborales”, como asimismo se muestra acorde (en su propio ámbito) con la construcción de un sector público que responda a los requerimientos de la sociedad civil.

Indudablemente, en el nivel de toma de decisiones del INP respecto de cómo enfrenta los requerimientos de personal, el mecanismo usado para construir un perfil de una manera “*Relativamente fácil*”, mediante el contacto del encargado de Recursos Humanos con el jefe solicitante, y basado fundamentalmente en la experiencia del primero respecto de lo que se hace dentro del INP, no parece un mecanismo metodológicamente correcto. En mi opinión, el conocimiento que se pueda tener desde la

distancia, desestima el trabajo concreto que los funcionarios deben realizar.

En resumen, del estudio realizado se concluye que es de máxima necesidad, la construcción de un diseño basado en competencias, muchas de las cuales son perfectamente identificables de acuerdo a los resultados del Focus Group y de la encuesta realizada a los funcionarios de la Sucursal Estación del INP.

Solo la construcción de este diseño, complementado con procedimientos que atiendan de manera efectiva las necesidades de recursos humanos, será la manifestación de una planificación y gestión de las necesidades de personas acorde a una organización en continua evolución, de la manera planteada por Ignacio Gil, Leonor Ruiz y Jesús Ruiz (La Nueva Dirección De Personas En La Empresa)

En mi opinión lo anterior permitiría realizar un trabajo de mayor calidad, evitando las demoras en la atención de público y las visitas a veces reiteradas de personas en busca de la obtención de beneficios.

Finalmente, respondiendo a la pregunta de investigación que guió este estudio, se concluye que aún no existiendo una definición formal de las competencias laborales que se demandan para el desempeño de los

funcionarios del Area de Plataforma e Informaciones de la Sucursal Estación del INP, el reconocimiento de ellas por parte de los funcionarios encuestados, puede interpretarse como que estas se encuentran presentes, desde las entrevistas en profundidad y focus group se pueden identificar las siguientes competencias:

DEFICINION DE COMPETENCIA	NIVEL JEFE PLATAFORMA	NIVEL EJECUTIVO PLATAFORMA
<p>1. TRABAJO EN EQUIPO: Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzo y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.</p>	<p>Aporta sus conocimientos y experiencias a su equipo de trabajo respetando al mismo tiempo las contribuciones de sus compañeros. Observa la dinámica de su equipo de trabajo y propone acciones orientadas a mejorar su efectividad,</p>	<p>Conoce los objetivos de su equipo de trabajo, expresa satisfacción y entusiasmo al realizar tareas en colaboración con otros, colabora activamente con sus compañeros, ofreciéndoles ayuda cuando éstos lo necesitan, subordina intereses propios en beneficio de las tareas y objetivos del equipo.</p>

<p>2. ORIENTACION A LA EFICIENCIA:</p> <p>Lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles. Implica el cuidado de los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.</p>	<p>Cumple con los objetivos establecidos, optimizando los recursos asignados, trabaja con indicadores de eficiencia y cumple con sus estándares. Incorpora mejoras en sus procesos, generando ahorros para la institución. Posee una clara orientación a los resultados.</p>	<p>Es cuidadoso con los materiales, herramientas, equipos e instalaciones utilizadas en sus funciones y tareas. Realiza sus tareas tanto dentro de los plazos asignados, como de los estándares de calidad establecidos. Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas, y las comunica a la Jefatura.</p>
<p>3. MANEJO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:</p> <p>Operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas,</p>	<p>Maneja la totalidad de las herramientas informáticas requeridas para el desempeño de su función. Establece coordinaciones efectivas utilizando tecnologías de comunicación, busca, analiza y organiza información utilizando Internet. Propicia entre sus pares desarrollo de</p>	<p>Utiliza procesador de texto, Intranet e Internet y se comunica a través de correo electrónico, destina tiempo para capacitarse en el uso de aquellas tecnologías que no maneja.</p>

aplicaciones y sistemas adoptados por la institución.	nuevas practicas de trabajo basadas en el uso de tecnologías.	
<p>4. COMUNICACIÓN</p> <p>EFFECTIVIDAD:</p> <p>Escuchar y expresarse de manera clara y directa, implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de animo, y la habilidad para coordinar acciones.</p>	<p>Da y acepta retro-información en sus relaciones con compañeros de trabajo, tiene una actitud asertiva en su comunicación horizontal y vertical, establece coordinaciones fluidas y efectivas dentro de su equipo y con otras áreas. Es especifico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas.</p>	<p>Es claro y preciso en la expresión de sus opiniones y puntos de vista. Escucha con empatía a las personas con las que se relaciona, comunica las emociones y estados de animo referidos a su quehacer y entorno laboral, solicita activamente la información que requiere para desempeñar sus tareas y funciones.</p>
<p>5. ORIENTACION AL CLIENTE:</p> <p>Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos, implica la disposición a servir a los clientes, de un modo</p>	<p>Conoce las necesidades de sus clientes internos y/o externos, busca los medios para satisfacer las necesidades de sus clientes, cumple con los estándares y procesos, satisfaciendo los criterios de calidad de sus</p>	<p>Identifica claramente a sus clientes internos y/o externos. Responde oportunamente a las peticiones de sus clientes, brinda una atención cordial, escucha y busca soluciones satisfactorias al cliente.</p>

efectivo, cordial y empático.	clientes.	
<p>6. ADAPTACION AL CAMBIO:</p> <p>Aceptar los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.</p>	<p>Informa con claridad y transparencia los cambios que afectan a la institución y colabora proactivamente con las estrategias diseñadas para afrontar los cambios que afectan el área y el de la institución en general. Es flexible para adaptarse a nuevas situaciones connotándolas positivamente, puede desempeñar sus funciones de manera efectiva en contextos de incertidumbre.</p>	<p>Acepta positivamente los cambios que impactan a la organización, o a sus funciones y tareas. Identifica los beneficios personales que se asocian a los cambios impulsados por la institución, Expresa interés en capacitarse cuando no esta preparado para enfrentar adecuadamente nuevas tareas y funciones.</p>
<p>7. CONFIANZA EN SÍ MISMO:</p> <p>Actuar con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto de las capacidades propias y de</p>	<p>Se enfrenta a diversas situaciones laborales mostrando seguridad en sus recursos personales para resolver y superar los obstáculos. Es autónomo en la toma de decisiones, respetando el</p>	<p>Trabaja sin necesidad de supervisión constante por parte de la jefatura, se muestra seguro en el desempeño de sus funciones y tareas asume con entusiasmo tareas nuevas, aun cuando estas</p>

<p>su grupo de trabajo, implica una actitud de interés en conocerse a si mismo y desarrollar nuevas competencias.</p>	<p>marco de políticas institucionales. Se refiere a sus compañeros de trabajo de un modo constructivo valorizando sus competencias y aptitudes personales.</p>	<p>le planteen mayores exigencias. Hace juicios positivos y realistas acerca de sus propias capacidades.</p>
<p>8. MANEJO DE CONFLICTOS: Mediar y llegar acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.</p>	<p>Promueve un ambiente de respeto entre las partes involucradas en un conflicto de intereses. Analiza con su área los orígenes del conflicto en su propio contexto y en el contexto global. Aporta perspectivas creativas para la solución de los conflictos en los que esta implicado.</p>	<p>Manifiesta respeto por los demás en situaciones de controversia o desacuerdo, aporta ideas que contribuyan a resolver la situación cuando se presentan problemas en su grupo de trabajo, es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos.</p>
<p>9. COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Respetar y asumir a cabalidad, la visión, misión, valores y objetivos</p>	<p>Se mantiene informado acerca de las políticas y lineamientos que rigen al sector publico y a su propia institución. Cumple</p>	<p>Conoce la visión, misión, valores y objetivos de la institución. Acepta las normas y procedimientos y las cumple</p>

<p>de la institución. Implica la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.</p>	<p>impecablemente sus compromisos, reconociendo que son parte de la cadena de compromisos de su institución. Acepta las directrices de la institución y asume proactivamente las funciones y tareas que le son asignadas.</p>	<p>responsablemente. Se esfuerza en mejorar continuamente su desempeño. Es cuidadoso con su imagen personal, reconociendo que esta afecta la imagen del Servicio Público.</p>
<p>10. PROBIDAD: Actuar de modo honesto, leal e intachable implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.</p>	<p>Actúa de manera intachable, en concordancia con el sentido del servicio público. Utiliza medios idóneos de diagnóstico, planificación y control para optimizar su gestión y salvaguardar los recursos públicos. Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja. Advierte de manera asertiva y oportuna a las autoridades de la</p>	<p>En el desempeño de sus funciones, antepone el bien común a sus intereses personales, mantiene lealtad al servicio en que se desempeña. actúa honestamente, logrando ganarse la confianza de sus compañeros, respeta cabalmente los reglamentos de la institución.</p>

	institución cuando observa que están en riesgo los valores y principios de la probidad.	
--	--	--

ANEXO N° 1 Formatos Entrevistas
ENTREVISTA A ENCARGADO DE SELECCIÓN
UNIDAD RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____ EDAD _____

Nivel de Estudios:

___ Enseñanza Media, ___ Técnica, ___ Profesional.

Calidad Jurídica:

___ Planta, _____ Contrata, _____ Honorarios.

Cargo _____

1. ¿Cuales son las tareas principales que debe realizar en el cargo que desempeña?
2. ¿Cuál es el rol que usted juega en la selección de los recursos humanos necesarios en el INP?
3. ¿Qué elementos se tienen a la vista para asignar a los funcionarios a una unidad determinada?
4. Estos elementos se han considerado al momento de asignar funcionarios a la sucursal estación.
5. Cuando una Unidad, Area, Departamento, Sucursal, etc. requiere de funcionarios, la solicitud indica solo la necesidad de un funcionario o indica el perfil del cargo o las competencias que debieran reunir.

6. Cuándo se selecciona nuevo personal para ser destinado a las distintas unidades de trabajo, ¿Se tienen en cuenta los perfiles o competencias que se requieren?
7. ¿Tiene alguna participación la unidad solicitante en la selección del personal?
8. En situaciones de traslados ¿Qué criterios se aplican para la destinación a nuevas funciones, especialmente en el caso de las Sucursales del INP? a partir de lo anterior por ejemplo. ¿Qué criterios se han aplicado en los casos de traslado de funcionarios de otras dependencias, hacia la Sucursal específicamente Estación?
9. Siendo el INP una organización dinámica en función de nuevos desafíos, ¿Existe una política de formación acorde a las nuevas competencias laborales necesarias para el logro de los nuevos objetivos?
10. ¿Le gustaría agregar algo más?

**ENTREVISTA A JEFE DE
SUCURSAL INP ESTACION**

Nombre: _____ EDAD _____

Escalafón :

____ Administrativo, _____ Profesional, _____ Técnico.

Nivel de Estudio:

_____ Enseñanza Media, _____ Técnica, _____ Profesional.

Calidad Jurídica: ____ Planta, ____ Contrata.

Cargo: _____

1. ¿Cuales son las tareas principales que debe realizar en el cargo que desempeña?
2. ¿Cuál es el rol que usted juega en la selección de los recursos humanos para la sucursal?
3. ¿Sabe Ud. que elementos se consideran en las instancias superiores o en RRHH cuando destinan funcionarios a la Sucursal Estación?
4. ¿Qué elementos se tienen a la vista para destinar a los funcionarios a una unidad o área determinada y asignarle funciones?
5. ¿Existe en la Sucursal una definición de cargos y perfiles en función de las distintas tareas que se deben realizar?
6. ¿Cuál es el mecanismo que se utiliza cuando la Sucursal requiere de funcionarios para su dotación?

7. Cuándo se solicitan funcionarios para la sucursal, ¿Se señalan cuales son las competencias laborales que deben reunir las personas que se requieren?
8. Si la respuesta anterior es:
Afirmativa: ¿Las instancias que destinan a los funcionarios a la sucursal se ajustan a lo requerido en términos de las competencias necesarias?
Negativa: ¿por qué no se indican las competencias laborales que debe reunir el personal solicitado?
9. Al interior de la Sucursal, cuándo se destinan las personas a las distintas unidades de trabajo, ¿Se tienen en cuenta los perfiles requeridos o se tuvieron en cuenta en su oportunidad?
10. Siendo el INP una organización cambiante, ¿Existe al interior de la Sucursal, una política de formación a fin de reunir las competencias laborales necesarias para el logro de los nuevos objetivos?
11. ¿Le gustaría agregar algo mas?

**ENTREVISTA AL JEFE DE PLATAFORMA
DE SUCURSAL ESTACION**

Nombre: _____ EDAD _____

Escalafón :

____Administrativo, _____Profesional, _____Técnico.

Nivel de Estudio:

____Enseñanza Media, _____ Técnica, _____Profesional.

Calidad Jurídica: ____Planta, ____Contrata.

1. ¿A partir de las quejas o reclamos de los usuarios cuales son aquellos comportamientos y conocimientos que mas demandan?
2. ¿Usted me podría contar algún hecho o acción en que se halla cambiado de manera de hacer algo y halla originado una mejora en su área de trabajo?
3. ¿Qué hizo que se tomara esa decisión, quienes intervinieron, cual fue el rol que jugo Ud. Y que resultado produjo?
4. ¿han existido algunas ocasiones en que halla ocurrido algún conflicto entre usuarios o colegas?
5. ¿Respecto del conjunto de actitudes laborales, conocimientos generales, tecnológicos y destrezas técnicas que aplica o debe aplicar un funcionario al desarrollar sus funciones y tareas de acuerdo a los estándares de desempeño considerados idóneos en la organización.

Ud. Cree ya que le toca evaluar a sus funcionarios que ellos tienen el nivel adecuado de comportamientos y actitudes y que lo saben aplicar?

ANEXO Nº 2 Formatos Encuestas**ENCUESTA A USUARIOS
DE SUCURSAL INP ESTACIÓN****ASPECTOS DEMOGRÁFICOS**

SEXO: _____MASCULINO, _____FEMENINO

EDAD: 18 – 25 _____
26 - 35 _____
36 – 45 _____
46 – 55 _____
56 - 65 _____
Mas de 66 _____

CALIDAD: _____PENSIONADO, _____ACTIVO

PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓNLa recepción del funcionario estuvo acorde a lo que usted esperaba.
_____Si, _____ No.El funcionario escucho con atención su pregunta o inquietud.
_____Si, _____ No.La respuesta otorgada por el funcionario fue clara y precisa.
_____Si, _____ No.El funcionario utilizo un vocabulario adecuado.
_____Si, _____ No.A tenido que venir mas de una vez por el mismo tramite.
_____Si, _____ No.El tiempo de demora en la atención es el adecuado
_____Si, _____ No.7. El numero de funcionarios que hay para la atención de publico es el adecuado
_____Si, _____ No

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE SUCURSAL INP ESTACIÓN

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

1. SEXO: _____ Masculino, _____ Femenino.

2. Edad:

18 – 25	_____
26 – 35	_____
36 – 45	_____
46 – 55	_____
56 – 65	_____

3. Escalafón:

_____ Administrativo, _____ Profesional, _____ Técnico.

4. Nivel de estudio:

_____ Enseñanza Media, _____ Técnica, _____ Profesional.

5. Calidad Jurídica: _____ Planta, _____ Contrata.

6. Que antigüedad tiene en la Institución:

_____	Entre 1 y 5 años,
_____	Entre 6 y 10 años,
_____	Entre 11 y 15 años,
_____	Entre 16 y 20 años,
_____	Mas de 21 años.

7. “Con cual afirmación se identifica usted, sobre la función que desempeña en el INP ESTACION”

_____	Jefe de área.
_____	Ejecutivo de atención de publico.
_____	Administrativo.
_____	Hago de todo.
_____	No tengo claro lo que hago.

8. Que antigüedad tiene desempeñando su actual función:

_____	Entre 1 y 5 años,
_____	Entre 6 y 10 años,

_____ Entre 11 y 15 años,
 _____ Entre 16 y 20 años,
 _____ Mas de 21 años.

II. CALIFIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE USTED LE ASIGNA A LOS SIGUIENTES CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS QUE SE REQUIERE PARA REALIZAR SU FUNCION.

Escala de 1= Significa que no tiene ninguna importancia
 2= Significa que es ligeramente importante
 3= significa que es medianamente importante
 4= Significa que es importante
 5= Significa que tiene una máxima o mayor importancia.

Nº	Competencias Laborales	1	2	3	4	5
1	Capacidad para Trabajar en equipo.					
2	Capacidad para aplicar conocimientos aprendidos.					
3	Habilidad para el manejo del Sistema Computacional interno de la Institución.					
4	Capacidad de comunicación.					
5	Capacidad para atender las Múltiples tareas de manera simultanea.					
6	Precisión en el trabajo.					
7	Tolerancia en la atención de publico.					
8	Habilidad para generar credibilidad en la entrega de información.					
9	Conocimientos básicos de programas computacionales (Eje.:Word, Excel).					
10	Capacidad y creatividad para localizar información.					
11	Capacidad de empatía con el publico.					
12	Destreza en el manejo de los manuales.					
13	Habilidad en la ejecución del trabajo.					
14	Capacidad en la resolución de problemas.					
15	Conocimiento de las distintas leyes orgánicas de las 25 ex caja de previsión.					
16	Rapidez y cumplimiento del trabajo.					
17	Nivel de exigencia mínima en el cumplimiento de plazos.					
18	Eficacia y agilidad para dar soluciones a los problemas que se detectan.					
19	Capacidad para seguir Instrucciones.					
20	Habilidad para administrar adecuadamente la información.					
21	Mantener la eficiencia, eficacia y tolerancia bajo situaciones de presión temporal.					
22	Conocimiento del espacio gubernamental.					

23	Agilidad en la atención de público.					
24	Capacidad para planificar actividades requeridas.					
25	Capacidad para innovar procesos.					
26	Calidad del Servicio al Usuario.					
27	Capacidad de administrar eficazmente el tiempo.					

III AFIRMACIONES INHERENTES A LA FUNCION

1	El cumplimiento de metas le resta importancia al desempeño normal de su función.					
2	Es importante el logro de los resultados.					
3	Cumple con los tiempos de respuesta porque no le impide mayor esfuerzo para continuar con el trabajo habitual.					
4	El nivel de habilidad y destreza que posee el cargo. Debiera ser importante.					
5	Importa el buen uso de los recursos.					
6	Es importante saber escuchar					

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ Alles, Marta Alicia – “Gestión por competencia, el diccionario” Ediciones Gránica S.A. año 2002-2003,
- ❖ Alles, Marta Alicia – “Dirección estratégica recursos humanos (Gestión por competencia) Ediciones Gránica S.A. año 2001.
- ❖ Gil, Ignacio – Ruiz, Leonor – Ruiz, Jesús, “La nueva dirección de personas en la empresa”, Edit. MC, Graw – Hill España, año 1977.
- ❖ Novic, Marta – Gallart, Maria A., “Competitividad, Redes productividad y competencias laborales”, Red Educación y Trabajo – Talleres Gráficos cinterfor/oit 1997.
- ❖ Benavides Espindola, Olga “Competencias y Competitividad” diseño para organizaciones latinoamericanas, Mc Graw Hill, Editorial Nomos S.A Colombia, 2002.
- ❖ Fernández, Guadalupe – Cubeiro, Juan Carlos – Dalziel, Murray “Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos” Ediciones Deusto S. A. Año 1996.
- ❖ Chiavenatto, Idalberto “Administración de recursos humanos” , MC. Graw-Hill, Bogotá, 1995.
- ❖ Ministerio Secretaría Gral. De La Presidencia – Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.
- ❖ PAG WWW.
- ❖ <http://www.competencialaboral.cl/>

❖ <http://www.uv.mx/iesca/revista2/>

CUADRO ANALISIS ENCUESTA A USUARIOS

PREGUNTAS	1		2		3		4		5		6		7	
RESPUESTAS	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
SI	30	100	30	100	30	100	30	100	8	26,7	22	73,3	10	33,3
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	22	73,3	8	26,7	20	66,7
TOTAL ENCUESTADOS	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Observaciones: Bajo cada pregunta se indica la cantidad de respuestas afirmativas y negativas y el porcentaje que representan en relación al total de encuestados

ANALISIS ENCUESTA FUNCIONARIOS

ASPECTOS DEMOGRAFICO

	Sexo	Edad	Escalafon	Nivel de Estudio	Calidad Juridica	Antigueda en la Inp	Antigüedad en la Func.
	F / M	36/45-46/55-56/65	Prof- Tecn- Admin.	EM.- Tec- Prof.	Contrata - Planta	1/5-6/10-11/15-16/20-21/+	1/5-6/10-11/15-16/20-21/+
1	X /	- - X	- - X	X - -	- X	- - X - -	- - X - -
2	/ X	- X -	- - X	- X -	X -	X - - - -	X - - - -
3	/ X	- X -	- - X	X - -	- X	- - - - X	- - X - -
4	X /	- X -	- - X	X - -	X -	- - - - X	- - - - X
5	/ X	- X -	- - X	X - -	- X	- - - - X	- - - - X
6	/ X	X - -	- - X	X - -	- X	- - - - X	- - - - X
7	X /	X - -	- - X	X - -	X -	- - - X -	- - - X -
8	/ X	- - X	- - X	X - -	X -	- - - - X	X - - - -