



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS

PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE SUS CONDICIONES LABORALES Y
MEJORAMIENTO EN CALIDAD DE SERVICIO: EL CASO DE INDAP

Alumno: Almonacid Toloza, Sergio Isaac
Profesor: Henríquez Aravena, Andree Marcel

Tesis Para Optar Al Grado De Licenciado En Ciencias Políticas y
Administrativas

Tesis Para Optar Al Título De Administrador Público

SANTIAGO - 2009

*La mayoría de los hombres,
son como las hojas que caen
de los árboles, revolotean en
el aire, vacilan y caen al
suelo. Pero otros, unos
pocos, son como estrellas
que recorren un camino fijo,
ningún viento los alcanza
porque llevan en su interior
su propia ley y su propio
destino.*

Herman Hesse.

A mi Padre...

INDICE

INTRODUCCIÓN:

Planteamiento del problema.....	7
Formulación del problema.....	8
Objetivos de la investigación.....	8

CAPITULO I: GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

1. El concepto de calidad y calidad total.....	10
1.2. Modelos de aseguramiento de calidad.....	21
1.2.1. Las normas ISO 9000.....	22
1.2.2. Principios básicos del aseguramiento de la calidad.....	29
1.2.3. Técnicas y prácticas para la implementación del aseguramiento de la calidad.....	31
1.3. Calidad de servicio.....	32

CAPITULO II: MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE

2. Sistema de control de gestión y presupuesto por resultados.....	49
2.1. Indicadores de desempeño.....	53
2.2. Evaluaciones de programas e institucional (comprehensiva del gasto).....	54
2.3. Formato estándar de presentación de programas a financiamiento en el presupuesto.....	56
2.4. Programas de mejoramiento de la gestión (PMG).....	57
2.5. Balance de gestión integral (BGI).....	58

CAPITULO III: CONDICIONES LABORALES EN CHILE

3.	Condiciones actuales del trabajo y la calidad del empleo.....	62
3.1.	Concepto de “trabajo decente”.....	69
3.1.1.	Globalización y trabajo decente.....	73
3.2.	La situación del empleo en Chile 1990-2000.....	75
3.2.1.	Cantidad de empleos.....	76
3.2.2.	Calidad del empleo: estabilidad y protección.....	75
3.2.3.	Ingresos adecuados.....	78
3.2.4.	Sindicalización y negociación colectiva.....	79
3.3.	Periodo 2004-2007.....	82
3.3.1.	Cantidad del empleo.....	82
3.3.2.	Calidad del empleo, estabilidad y protección.....	85
3.3.3.	Sindicalización y negociación colectiva.....	87
3.4.	Sector público y reformas laborales.....	89
3.4.1.	Área económica.....	91
3.4.1.1.	Renta mínima por planta.....	91
3.4.1.2.	Valores beneficios diciembre 2006 – noviembre 2007.....	91
3.4.1.3.	Asignación profesional y asignación técnica de nivel superior.....	92
3.4.1.4.	Bienestar.....	92
3.4.1.5.	Asignación familiar.....	92
3.4.2.	Estabilidad laboral.....	92
3.4.2.1.	Provisión de cargos vacantes.....	93
3.4.2.2.	Traspaso del personal a contrata a la calidad jurídica de planta.....	93

3.4.2.3. Regularización de honorarios permanentes.....	94
3.4.3. Igualdad de oportunidades.....	94
3.4.3.1. Previsión.....	94
3.4.3.2. Derechos de maternidad.....	94
3.4.3.3. Cuidado Infantil.....	94
3.4.3.4. Código de buenas prácticas.....	95
3.4.3.5. Del diagnóstico al plan de igualdad: Mesa gobierno – gremios.....	95

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4. Descripción de la institución.....	97
4.1. Tipo de estudio.....	99
4.2. Universo.....	99
4.3. Muestra.....	99
4.4. Ficha cuestionario INDAP.....	100

CAPÍTULO V: TRABAJO APLICADO AL INDAP

5. Ítem I: Caracterización general.....	103
5.1. Ítem I: Infraestructura y condiciones de trabajo.....	107
5.2. Ítem 2: Objetivos funciones y carga de trabajo.....	110
5.3. Ítem 3: Tecnología, materiales y equipos.....	113
5.4. Ítem 4. Salario y bienestar.....	116
5.5. Ítem 5. Capacitación.....	119
5.6. Ítem 6. Procesos y procedimientos.....	122

5.7.	Ítem 7. Calidad.....	126
5.8.	Ítem 8: Evaluación general de todos los ítems.....	128

CAPITULO VI: CONCLUSIONES GENERALES

6.	Conclusiones Generales.....	131
	Bibliografía.....	136
	Anexos.....	145

INTRODUCCIÓN

Como podremos ver más adelante, La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en las organizaciones y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. En la actualidad, con el mayor protagonismo del mercado y la vorágine del sistema económico imperante, las organizaciones, en constante estado de competencia, intentan mejorar la calidad de sus productos o servicios y reducir sus costos utilizando diferentes métodos, centrados algunos en el bien o servicio mismo o desde la percepción del consumidor final.

En el primer capítulo de esta tesis se explica detalladamente el concepto de la calidad, su evolución y los aportes de sus mayores exponentes, y es justamente basado en estos aspectos, que puedo identificar que ninguno de ellos contempla las condiciones en que los trabajadores, engranajes imprescindibles de cualquier organización y sobre todo de aquellas que prestan servicios cara a cara a los usuarios, desempeñan sus labores. En esta investigación me interesa hacer el estudio de esta situación en el servicio público chileno, es por ello que en el capítulo II se detallan las herramientas que la administración pública utiliza actualmente para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad de las políticas públicas, para así en el capítulo III definir el concepto de trabajo decente, como ha sido la evolución de las condiciones del trabajo en Chile desde el comienzo de los gobiernos de la concertación de partidos por la democracia y cuales son las actuales demandas de los funcionarios

públicos con respecto a su situación laboral, el estudio de caso se realiza como verán a continuación en el instituto nacional de desarrollo agropecuario.

Planteamiento del problema:

El tema que se presenta a continuación es: “Percepción de los funcionarios de sus condiciones laborales y mejoramiento en calidad de servicio: el caso de INDAP”. La elección del tema se realizó considerando que en la literatura existente, el tema de calidad en general y de la calidad de servicio en particular siempre ha sido tratado desde el punto de vista del consumidor o del producto o servicio mismo. Por esto creo relevante realizar una investigación desde el punto de vista de los funcionarios y de las condiciones en que estos prestan sus servicios y desarrollan sus actividades diarias, esto materializado en la investigación del caso de INDAP, dado su importantísimo rol a nivel nacional en la promoción de condiciones, generación de capacidades y apoyo con acciones de fomento al desarrollo productivo sustentable de la agricultura familiar campesina y sus organizaciones, esta institución además mantiene el mayor programa de micro crédito del país, por eso y para propiciar el mejor desarrollo de esta institución, lo que se pretende establecer mediante la investigación es si actualmente existen y cuales serían los elementos en las condiciones laborales que repercutirían positiva o negativamente en la calidad de servicio que presta la institución.

Para llevar a cabo lo anterior y orientar la investigación es que se formula el siguiente problema y se definen los objetivos que se detallan a continuación de este:

Formulación del problema:

¿Que aspectos se deben mejorar en las condiciones laborales de los funcionarios para garantizar la calidad en el funcionamiento del servicio público?

Objetivos de la Investigación:**Objetivo General**

Conocer los principales factores de condiciones de trabajo de los funcionarios del INDAP que afectan y/o afectarían la calidad del servicio.

Objetivos Específicos

- Definir los conceptos y dimensiones de calidad, calidad de servicio y trabajo decente.

- Identificar los puntos críticos en cuanto a condiciones laborales que entorpecen el adecuado funcionamiento del servicio

- Establecer los elementos en las condiciones laborales que facilitan el óptimo funcionamiento del servicio

CAPITULO I:
GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

1. Definición del concepto de calidad

Es difícil definir exactamente lo que el término calidad significa, ya que sus principales investigadores y precursores la definen de distinta manera, entre estos investigadores podemos mencionar a Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa y Groocok. Por lo que existe cierta confusión conceptual en la actualidad, aunque también existen muchos rasgos en común entre sus definiciones. Estas definiciones se desarrollan a partir de los supuestos y experiencias de cada autor.

La falta de un concepto o modelo de calidad claro y ampliamente aceptado, es decir, universal, es la principal causa de los resultados contradictorios e inconsistentes derivados de estudios empíricos en materia de calidad, lo que impide constituir una base sólida de partida en los estudios sobre la misma (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994). Las relaciones de la calidad con variables claves, como son el precio, productividad, cuota de mercado, costo y beneficio varían dependiendo de la definición empleada en el estudio empírico (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994). De este modo, y como ya he mencionado, la falta de una definición universal de la calidad se convierte en un obstáculo para el avance en el estudio de la calidad.

En este sentido, proporcionar una definición ampliamente aceptada de la calidad debiera ser un objetivo primordial para investigadores recientes, aunque algunos autores, como por ejemplo Reeves y Bednar (1994) concluyen que una definición así no es posible ya que es necesaria la existencia de múltiples definiciones debido a que ninguna es válida para todas las empresas y sectores en todas las situaciones. Para estos autores, la calidad es un constructo tan amplio que sería poco útil para la

investigación crear un modelo que recogiera todas las variables que lo forman. Lo interesante es desarrollar definiciones y modelos que sean comparables e incluso acumulativos y examinar las compensaciones inherentes de aceptar una definición en vez de otra, tras un análisis detallado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada definición de calidad. Esta es la base para elegir la definición adecuada que guíe el desarrollo de marcos conceptuales y métodos de medición (Reeves y Bednar, 1994).

Algunos esfuerzos han sido realizados en este sentido. Así por ejemplo, Garvin (1984, 1988) para unificar, y de alguna manera, concentrar todas las definiciones de calidad, desarrolló una investigación con el fin de aclarar este concepto y clasificó las distintas definiciones de calidad en cinco orientaciones, que son:

1. Trascendente: en esta definición, la calidad es sinónimo de “excelencia innata“.
2. Basada en el producto: esta definición considera la calidad como una variable precisa, medible e inherentemente presente en las características naturales del producto. De esta forma, se clasifica la calidad de los productos en función de la cantidad del atributo deseado que poseen. Esta definición tiene para De Fuentes (1998) dos errores implícitos. El primero es que una mayor calidad sólo se puede obtener aumentando los costos, y el segundo, es considerar a la calidad como una característica inherente del producto más que como algo adscrito a él.

3. Basada en el usuario: la premisa de la que parte esta definición es que la calidad está en los ojos del observador“(De Fuentes, 1998), con lo que confiere un alto grado de subjetividad. La definición de Juran (1951) entraría dentro de este enfoque al definir la calidad como “adecuación al uso“. Según De Fuentes (1998), en esta aproximación se pueden encontrar dos problemas. El primero es la imposibilidad de establecer una definición de calidad válida a nivel de mercado si se tienen que considerar la amplia variedad de preferencias individuales. El segundo se centra en cómo distinguir entre dos tipos de atributos, aquéllos que resaltan la calidad y aquéllos que simplemente maximizan la satisfacción del consumidor.

4. Basada en la fabricación: esta definición identifica la calidad como “la conformidad con las especificaciones“. La idea principal de este enfoque es la eficiencia en la fabricación de un determinado producto, que reportará menores costos y hacerlo bien a la primera porque es menos costoso que las reparaciones y los re trabajos. Con todo esto se consigue la excelencia (De Fuentes, 1998). Dentro de este enfoque se encuentran, por ejemplo, las aportaciones de Crosby (1979). Esta aproximación está enfocada al proveedor y se centra básicamente en la ingeniería y en el proceso de fabricación.

5. Basada en el valor: esta definición está basada en lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. Se relaciona la calidad con el precio (Deming, 1989; Marroquín, 1989; Reeves y Bednar, 1994), y se define la calidad de un

producto en la medida en que el consumidor de conformidad a un precio aceptable (De Fuentes, 1998).

Por tanto, como se ha visto, en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de calidad dependiendo de la perspectiva o contexto considerado, es decir, son diferentes las definiciones aportadas desde un contexto orientado a la producción que aquellas que provienen de un contexto orientado al cliente. Una definición encontrada que tiene en cuenta la orientación hacia el cliente, los empleados y la producción es la de Kia (1997). Para este autor, la calidad es una estrategia empresarial a largo plazo dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto a clientes externos como internos por adaptarse a sus expectativas explícitas e implícitas.

Además, esta estrategia emplea el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el beneficio de la organización en una sociedad particular, y proporcionar ingresos financieros positivos a los accionistas o propietarios.

En los últimos años, la literatura en materia de calidad ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto han cambiado (Lascelles y Dale, 1998), por lo que ahora, se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva. Habitualmente, tres términos genéricos han sido utilizados asociados a la calidad: control de calidad (quality control), aseguramiento de la calidad (quality assurance) y gestión de la calidad (quality management). El control y el aseguramiento ponen énfasis en que los procesos, productos y servicios se adecuen a los requerimientos y estándares preestablecidos.

Sin embargo, la gestión de la calidad total (total quality management), como se le denomina actualmente, incorpora respecto al control y al aseguramiento, una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalando que, la responsabilidad en materia de calidad recae sobretodo en la dirección y señalando una clara orientación hacia el cliente. De nada sirve que un producto o servicio sea conforme a sus especificaciones si no contribuye a la realización de las funciones para las que ha sido adquirido (Herrera, Moreno y Martínez, 1998).

El concepto de calidad total, introducido por Feigenbaum, significa calidad en todos los aspectos de las operaciones de la empresa. Feigenbaum (1991) considera que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de producción trabaja aisladamente. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización que intervienen en cada etapa del proceso. Así pues, bajo la calidad total, se engloba a toda la organización y puede ser entendida como una filosofía o una aproximación del management que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. En general, cada uno de los principios es implementado gracias a una serie de prácticas, las cuales son simplemente actividades, y éstas a su vez parten de la aplicación de determinadas técnicas, que no son sino métodos que intentan hacer efectivas las prácticas (Dean y Bowen, 1994).

Para concluir esta parte, vamos a comentar dos perspectivas desde las cuales debe ser enfocada la calidad, la perspectiva externa y la interna y bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad comentadas. Ambas perspectivas son complementarias. La primera consiste en considerar la calidad como algo que proporciona valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisface sus expectativas, así como supone una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, la sociedad y el entorno. Saunders y Preston (1994) apuntan que para mejorar en calidad las organizaciones deben llegar a comprender las necesidades de los clientes y sus procesos internos, en definitiva, deben desarrollar la habilidad organizativa para controlar y mejorar procesos y productos dirigidos al cliente. Y la segunda consiste en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Como la perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente y la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo especial hincapié en los costos y la productividad, podemos considerar una tercera perspectiva, que abarca a las dos perspectivas anteriores, señalada por autores como Moreno- Luzón, Peris y González (2000), que es la perspectiva global bajo la cual hay que concebir la calidad, porque pone el énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia. Bajo esta perspectiva se debe considerar a la calidad como “excelencia“, lo cual la convierte en un objetivo que permite y exige el compromiso de todos los miembros de la organización, y en la

medida en que ésta sea reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva, vía diferenciación (Garvin, 1984).

En el siguiente cuadro se aprecian las diferentes concepciones de calidad según sus autores:

Cuadro 1: Definiciones de calidad

AUTORES	DEFINICIÓN DE CALIDAD
Juran (1951), Garvin (1984)	Excelencia
Juran (1951), Crosby (1979)	Conformidad con especificaciones
Juran et al. (1974, 1990a y b)	Adecuación al uso
Feigenbaum (1951, 1961), Ishikawa (1986)	Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costos globales asociados)
Taguchi (1979)	Evitar pérdidas
Feigenbaum (1961, 1991), Juran et al. (1962), Deming (1989), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Grönroos(1983)	Satisfacer o exceder las expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia

Como pudimos apreciar, no existe un total consenso acerca de la definición exacta del concepto de calidad, pero una aproximación altamente aceptada es que la calidad total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha

sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
3. Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
5. Involucración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
6. Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo:

Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc.

Existe un sinnúmero de definiciones sobre calidad total. No obstante la definición anterior engloba sintéticamente los principales conceptos que la caracterizan y por tanto es útil para mostrar una visión general de cuales son los principales aspectos que esta contempla.

- Que es calidad total y que no es.
- Cuales son los aspectos clave de la calidad total.

A continuación vamos a mostrar algunos aspectos de lo que actualmente se entiende por calidad:

Cuadro 2: Que es y que no es calidad

SATIFACCION	QUE ES	QUE NO ES
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> · Añadir valor al cliente. · Hacer bien las cosas. · Calidad en todos y cada negocio. · Prioridad a la calidad, plazo y costo. · La calidad la definen los clientes. · La mejora en la calidad va orientada al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Generar despilfarro. · Admitir errores y no corregirlos. · Calidad de productos o proceso. · Prioridad a la producción. · Calidad definida por la propia empresa. · Relación estricta comercial con el cliente.
PERSONAS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> · Cultura de la colaboración. · Gestionar la creatividad e innovación. · Una forma de organización firme, permeable y participativa. · La mejora procede del trabajo en equipo multidisciplinar. · Ser crítico consigo mismo. · La gestión de calidad prospera cuando hay autocontrol y no cuando el control es externo. · Cultura corporativa de aprendizaje y educación continua. · La gestión de calidad hace uso de las técnicas, pero no es en si una técnica. · Respeto al medio ambiente. · Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> · Cultura del cumplimiento. · Ni utilizar la imaginación de las personas. · Organización jerarquizada con niveles de mando muy diferenciados. · La mejora procede del trabajo individual. · La critica procede del exterior: clientes y proveedores. · Formación de las personas puntual y técnica. · La calidad como técnica para la mejora de productos o procesos. · Producción de desechos, ruido, materiales no biodegradables, etc. · Condiciones del puesto de trabajo deficientes.

Fuente: Elaboración propia

Podemos decir que la calidad total implica:

Cuadro 3: Que implica la calidad total.

QUE	Satisfacción de clientes internos y externos.
COMO	Utilización eficiente de recursos
METODO	Mejora continua
DONDE	Aplicación de todos los procesos y Actividades.
QUIEN	Participación de todas las personas de la empresa
CUANDO	siempre

Fuente: Elaboración propia

Si hemos dicho que calidad total es satisfacer las necesidades de los clientes esto quiere decir:

· **Satisfacer.**

Complacer o realizar completamente un deseo.

Es más que cumplir algo contractual, algo estándar.

· **Las necesidades.**

Que pueden ser explícitas o implícitas, fijas o cambiantes, personales o funcionales, etc. Para poderlas satisfacer es necesario conocerlas bien (escuchar) y traducirlas al lenguaje técnico de la empresa.

- **Del cliente.**

En general, habrá diferencias, nuevos clientes potenciales, etc.

Y será necesario satisfacer individualmente a cada uno. Si lo queremos seguir manteniendo como cliente, el cliente demandará calidad de producto, precio, plazo de entrega, etc.; Todo ello entra a formar parte del concepto “satisfacción”.

Para poder cumplir este objetivo con eficacia se necesita:

- Liderazgo: la dirección tiene que concluir el proceso.
- Participación de las personas para conseguir eliminar el gasto innecesario y aportar ideas que den valor al cliente.
- Organización para que el sistema apoye iniciativas y no las frene.
- Herramientas a utilizar por todas las personas para su aplicación inmediata y eficaz.
- Buena conexión entre las acciones diarias propuestas y la política global de la compañía a través del despliegue de objetivos.
- Integración de clientes y proveedores en el proceso para añadir valor al cliente final.

La calidad total es una herramienta fundamental para la gestión en las organizaciones y empresas, tomar medidas para mejorar su gestión a través de la calidad total que redunde en la mejora de su competitividad.

1.2. Modelos de aseguramiento de la calidad

Existen distintas vías, modelos o marcos de referencia que sirven para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo un enfoque de aseguramiento, pero la más utilizada hasta la fecha es la implantación de una serie de orientaciones

proporcionadas por las normas ISO¹, concretamente las pertenecientes a la familia ISO 9000, aunque se pueden seguir otras normativas, como por ejemplo de carácter sectorial, o bien cualquier otro modelo específico desarrollado en esta línea, bien sea por la propia empresa o por una empresa de asesoramiento.

Así pues, en la literatura, pero sobre todo en la práctica, resulta bastante frecuente identificar el enfoque de aseguramiento de la calidad con la aplicación de las normas ISO 9000. Las razones son debidas principalmente al reconocimiento y prestigio internacional que han adquirido ya dichas normas y al cada vez mayor número de empresas que eligen a las mismas como modelo para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad. Por tanto, vamos a dedicar el siguiente sub capítulo a comentar algunas características destacadas en la literatura sobre estas normas que están sirviendo de modo masivo como marco de referencia en la implantación del sistema de gestión de la calidad que estamos revisando. Sobre todo haremos hincapié en las ventajas e inconvenientes, apuntados por diversos autores, que la implantación de las mismas conlleva en la organización.

1.2.1. Las normas ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 son las normas internacionales con más relevancia y como estándares de gestión, sirven de pilar de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización. En ellas se recoge un

¹ International standard Organization.

modelo de aseguramiento de la calidad², con la pretensión de garantizar que el producto o servicio cumple con las especificaciones y por lo tanto, reúne las condiciones para satisfacer a los clientes. Estas normas, además, al permitir la certificación del sistema de calidad de la empresa, suponen obtener reconocimiento externo de la capacidad poseída en este sentido.

Independientemente de que la empresa tenga como propósito conseguir la certificación o no, el seguimiento de las normas que componen la serie ISO 9000, según Ho (1994), permiten una eficiente utilización de los recursos disponibles en la empresa y deben proporcionar a la organización beneficios traducidos en reducción de costos y una mejora continua de la calidad.

A grandes rasgos, los objetivos que persiguen las empresas que optan por la certificación son principalmente (Mallak, Bringelson y Lyth, 1997): conseguir y mantener la calidad del producto o servicio; confiar en que la calidad está siendo alcanzada; y obtener la confianza del cliente en el producto o servicio.

No obstante y pese a las ventajas que se conoce que reporta la implantación de este enfoque, no todos los investigadores están a favor del mismo, y proponen argumentos en contra, o señalan desventajas de la aplicación de las normas ISO 9000. Hay quienes inciden en que el proceso de certificación resulta costoso (McLachlan, 1996; Mallak et al., 1997), y conlleva invertir gran cantidad de tiempo (Lamprecht, 1996; Mallak et al., 1997), no es apropiado para pequeñas empresas, y está dirigido a

² En la nueva versión de las normas ISO 9000 del año 2000 desaparece el término “aseguramiento de la calidad”. Autores como Conti (1999) señalan que “las ventajas que se pueden obtener con esta elección seguramente no sobrepasaran las desventajas de abandonar una consolidada, nada ambigua e históricamente válida definición”, pero hay opiniones de todo tipo.

la producción, más que a los servicios (McLachlan, 1996), aunque debemos señalar la existencia de la norma ISO 9004- 2 de 1994 que hacía referencia exclusivamente a la gestión de la calidad en los servicios.

Otras críticas provienen de Seddon (1997), quien destaca que estas normas insatisfacen al cliente, están basadas en la inspección, no generan buenas relaciones entre clientes y proveedores y no fomentan en la dirección ánimo para cambiar la cultura empresarial hacia la calidad. En general, suponen costos añadidos, desmotivan a los empleados e impiden a la empresa aprovechar oportunidades para mejorar sus resultados. Reedy (1994) incluso cree que la norma ISO 9000 tiene un potencial para destruir una posición competitiva en el mercado internacional si esta no ha sido correctamente implementada, y Avery (1995) afirma que muchas empresas piensan que la ISO 9000 no es el ticket para la calidad o competitividad que se presupone.

Sin embargo, autores como Adanur y Allen (1995) y Yung (1997) afirman todo lo contrario. La certificación de la ISO proporciona, además de la motivación del personal debido a un mayor conocimiento de los aspectos relacionados con la calidad, reducciones de costos debido a una mejora de eficiencia en las operaciones.

También, muchos otros investigadores afirman que las ventajas de la aplicación de este enfoque son numerosas (Ho, 1994; Sissell, 1996; Shih, Huarng y Lin, 1996; McLachlan, 1996; Mo y Chan, 1997; Buttle, 1997; Quazi y Padibjo, 1997; Lee, 1998; Escanciano, 1998, 2000b). Según Quazi y Padibjo (1997), los beneficios de las normas incluyen: conseguir clientes, mejorar la imagen de calidad de la empresa y la competitividad en el mercado, cumplir los requisitos de los clientes, incrementar las acciones correctoras y de prevención, y proporcionar una base para la gestión de la

calidad total (GCT)³. De hecho, el número de empresas certificadas se incrementa constantemente debido la presión competitiva que está haciendo que, en la actualidad la certificación se convierta en un requisito indispensable para aquellas empresas que quieran competir a nivel mundial (Masternak y Kleiner, 1995; Mazza, 1996; Escanciano, 1998).

Se pueden establecer distintas clasificaciones de los beneficios que proporcionan la aplicación de las normas ISO 9000. Buttle (1997) los agrupa en cuatro grandes grupos: beneficios en rentabilidad, en mejora del proceso, en marketing y otros. Mo y Chan (1997), a su vez, los clasifican en: beneficios cuantificables, como pueden ser, ganar cuota de mercado, reducir residuos y la doble realización de tareas, incrementar la productividad y reducir defectos; y beneficios no cuantificables, por ejemplo, motivar a los empleados, mejorar el control sobre proveedores y procesos e incrementar la satisfacción del cliente. Ho(1994), citando a Bulled (1987), distingue las ventajas propias que tiene el sistema y las ventajas adicionales obtenidas como resultado de poseer un sistema de calidad juzgado independientemente, es decir, por profesionales de calidad externos, que auditan objetivamente el sistema de gestión de la calidad para asegurar que funciona como se quiere. Y Beattie y Sohal (1999), como ya propusieron Mann y Kehoe (1994), distinguen entre beneficios estratégicos y beneficios operativos derivados de la implantación de las normas ISO 9000. Una síntesis de ambas posturas, favorables y desfavorables, es la que aparece recogida en el cuadro 4.

³ La Gestión de la Calidad Total, abreviado GCT, es el término que creemos apropiado para traducir del inglés Total Quality Management (TQM).

Cuadro 4: Ventajas e inconvenientes de la aplicación de la normativa ISO 9000

VENTAJAS	
<p style="text-align: center;">INTERNAS</p> Mejora de la organización interna Mejora de la eficiencia operacional Incremento del compromiso con la calidad Incremento de la motivación de los empleados Mejora de los resultados Reducción de costos a largo plazo Mayor productividad Mejora de la calidad de productos y servicios Mejora de la comunicación interna	<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> Apertura de nuevos mercados Incremento de la satisfacción de los clientes Fidelidad de los clientes Reducción de auditorías de clientes Mejor imagen de la empresa
INCONVENIENTES	
Incremento de la burocracia Carácter estático (inercia, autocomplacencia) Dificultad de adaptación a cambios rápidos Excesivo consumo de tiempo directivo Exigencia de gran compromiso a los empleados Énfasis en procesos frente a resultados Incremento de costos a corto plazo	

Fuente: Elaboración Propia

Pese a todos los beneficios comentados, obtener la certificación no debe concebirse como una meta en sí misma, sino como un primer paso hacia la gestión de la calidad total, aunque hay quienes consideran que el camino de la transición entraña muchas

dificultades y problemas, mientras otros van más allá, considerando que es erróneo comenzar un proceso de GCT desde la aplicación de la ISO 9000, y aconsejando centrarse desde un primer momento en los principios que componen la GCT (Binney, 1992). Los dos puntos de vista son puestos de manifiesto por Carlsson y Carlsson (1996), quienes señalan que este tema todavía será debatido mientras exista incertidumbre acerca de si la certificación reporta beneficios tangibles a la organización o no.

No hay duda de que los estándares de calidad han supuesto, para muchas organizaciones, un comienzo en la gestión de calidad y que cada día son más las empresas certificadas por ISO 9000 con resultados satisfactorios. Aunque el comienzo es claro, no se conoce con certeza si todas aquellas organizaciones certificadas, con posterioridad, continúan avanzando en dirección hacia la GCT. Los diversos estudios realizados con este propósito muestran que las empresas certificadas con ISO 9000 siguen distintos caminos en materia de calidad. Por una parte figuran aquellas organizaciones que tras la certificación no intentan dar más pasos hacia la GCT. Otras, sin embargo, ven la certificación como parte de una planificación para la introducción y el posterior desarrollo de la GCT, y por último se encuentran aquellas que conciben la GCT y la ISO 9000 como complementarias, y trabajan activamente para conseguir ambas (Taylor, 1995a; Brown y Van der Wiele, 1996). Según Taylor (1995b) las pequeñas empresas, contrariamente a las grandes, suelen plantearse conseguir la ISO 9000 como una meta o fin a alcanzar, sin ir más allá de la certificación.

Brown y Van der Wiele (1996) en su estudio, consideran importante distinguir entre aquellas empresas que son obligadas a conseguir la certificación, por exigencia de sus clientes, de aquellas que voluntariamente y sin presiones externas optan por certificarse. Los resultados de su estudio indican que el 85% de las empresas que son presionadas de alguna forma a conseguir la certificación ISO9000, posteriormente no continúan un camino hacia la GCT. Por el contrario las empresas que optan voluntariamente es que tienen como propósito avanzar hacia la GCT y lo realizan con éxito.

Los conceptos clave en las normas ISO 9000 consisten en la conformidad, la documentación, el diseño de calidad y prevención, la reacción ante los cambios y la inspección y control. Por tanto, este enfoque resulta insuficiente para la implantación de un sistema de gestión de la calidad total, porque los principios que rigen a ésta son diferentes. Hasta la aparición de las nuevas normas en el año 2000, la utilización de las normas no tenía en cuenta aspectos relativos a la satisfacción del cliente ni se centraba en una mejora a partir de la evaluación de los elementos del sistema y de los resultados.

Mientras la serie ISO 9000 de gestión de calidad ha generado un amplio conocimiento sobre la necesidad de una correcta planificación y gestión de la calidad, se le han atribuido numerosas deficiencias en conceptos importantes y en procedimientos para conseguir mejoras en calidad y mejores resultados económicos. (Puay, Tan, Xie y Goh, 1998). Por ello, la International Organization for Standardization en el área de calidad, ha desarrollado nuevas normas ISO, en las que se presenta una estructura y enfoque orientado a los procesos, en los que la mejora

continua y la medición de la satisfacción del cliente tendrán un papel muy destacado. Por consiguiente, los premios de calidad se han presentado hasta el momento como una importante alternativa para conseguir una eficaz gestión de la calidad

1.2.2. Principios básicos del aseguramiento de la calidad

Los principios que subyacen en este enfoque de gestión de la calidad que vamos a comentar a continuación han sido extraídos de la revisión de la literatura que versa sobre el tema (Garvin, 1988; Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994)

Uno de los objetivos que persigue este enfoque es el de la prevención de errores. Como ya se ha comentado, este es un enfoque basado en la prevención, partiendo de la idea de que resulta menos costoso poner medios para evitar los errores que permitir que éstos se produzcan y actuar a posteriori. Sobre todo, hay que evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva (Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994). Este razonamiento de carácter económico y la perspectiva de la acción de prevención como una inversión y no como un costo, ha despertado el interés de los directivos que bajo este enfoque van a adoptar una posición activa ante los problemas derivados de la falta de calidad.

Otro de los conceptos que apoya el enfoque estudiado es el de control total de la calidad (Feigenbaum, 1956). La visión sistémica de la gestión de la calidad que aporta este enfoque supone la necesidad de una coordinación entre las distintas unidades organizativas. El control total de la calidad implica que todas las funciones, departamentos o áreas de la empresa estén interrelacionadas, de tal forma que todas

deben contribuir a la obtención de productos o servicios de calidad. Por tanto, la responsabilidad de la calidad excede al departamento de producción abarcando a toda la empresa, y por tanto como señala Feigenbaum (1961) el control de la misma deberá abarcar desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente.

Por otro lado, la definición de calidad entendida como conformidad con las especificaciones adoptada bajo un enfoque de aseguramiento, garantiza que todos los procesos que se realizan en la empresa se desarrollan de manera uniforme y están planificados y controlados conforme a unas especificaciones con el fin de evitar la producción de bienes o servicios defectuosos. En este sentido, la uniformidad y conformidad de productos y procesos que existe bajo este enfoque, va a suponer asegurar frente a terceros que los productos o servicios de la empresa están libres de defectos o errores (Conti, 1993; Dale, 1994).

Además de prevenir los defectos, lo importante también es asegurar y mejorar la fiabilidad de los productos, es decir, que éstos funcionen de un modo especificado durante un determinado periodo de tiempo y en unas condiciones preestablecidas (Garvin, 1988). Por tanto, un enfoque de aseguramiento de la calidad pone el énfasis en el diseño de los productos, como forma de garantizar el deseado funcionamiento del producto a lo largo de su vida útil.

Y por último, hay que señalar que el enfoque de aseguramiento de la calidad presta atención a los recursos humanos dentro de la organización. El objetivo es conseguir motivar al personal de manera que se pueda conseguir el compromiso de los trabajadores. La introducción de este objetivo surge como consecuencia del movimiento cero defectos (Crosby, 1984; 1991), que propone una filosofía de trabajo

donde el único estándar aceptable es un trabajo perfecto, el cual es imposible de conseguir sin la motivación de los trabajadores y las acciones de la dirección para conseguirla.

1.2.3. Técnicas y prácticas para la implantación del aseguramiento de la calidad

Un sistema de aseguramiento de la calidad consiste en la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad (Conti, 1993).

Con este propósito, las técnicas y prácticas de la gestión de la calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. Así, resulta fundamental para su implantación cualquier aspecto relacionado con la documentación del sistema (Padrón, 1996), porque la misma va a garantizar el cumplimiento de los cuatro primeros principios de este enfoque: prevención de errores, control total de la calidad, uniformidad y conformidad de productos y procesos y el énfasis en el diseño de los productos.

El manual de calidad constituye el eje central sobre el cual se articula el sistema de calidad, y en él se establecen la política de calidad para toda la empresa y una breve descripción de cuáles son las prácticas y procesos generales a aplicar para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad preestablecidos en la política de calidad. Hay que procurar que no se produzca una excesiva burocratización del sistema, cosa que puede suceder cuando se implantan las normas ISO 9000, porque entonces ésta se

convierte en una limitación importante del enfoque que no conduce a conseguir mejoras de los procesos (Badía y Bellido, 1999).

El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, por tanto, las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia. Entre las múltiples existentes, se pueden señalar, el análisis de los costos de calidad y no calidad, las siete herramientas clásicas y las siete nuevas herramientas de la calidad, el ciclo de Deming y el ciclo universal de mejora de la calidad —PDCA“ (Plan, Do, Check, Act).

1.3. Concepto de calidad de servicio

En relación al concepto de calidad podemos concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente⁴. Setó (2004: 53-54) afirma que de la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso. En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción

⁴ Quijano (2003); Pietersen (2004); López y Gadea (2001)

como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante “mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores. Las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc. Desde otros puntos de vista, también es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones más sobre la satisfacción del cliente:

La satisfacción con una transacción específica y la satisfacción acumulativa desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evolutivo post-elección de un acontecimiento de compra específica. En comparación, la satisfacción del cliente acumulativa es una evolución global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo”.

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que “el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares, con el tiempo

empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido” (Setó, 2004: 16)

Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad de servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia. Parasuraman et al (1990), consideran que un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales, de este modo una definición clásica de calidad del servicio es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1994): Calidad de Servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto⁵.

El concepto de satisfacción del cliente está entroncado con el constructo “calidad de servicio”. Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. A pesar de la prolija gama de conceptualizaciones lanzadas es posible seguir adoptando la definición clásica de Zeithaml (1988) o de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993): calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. La creciente asimilación por la práctica empresarial y el crecimiento exponencial de la

investigación (especialmente desde del campo del marketing) del enfoque de la Calidad de Servicio, ha consolidado una corriente heurística cuyo núcleo es la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuyo juicio constituye un elemento crítico. Setó (2004: 17) afirma que “la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo”.

Como indica Juliá et al (2002: 262), la calidad de servicio percibida es una modalidad de actitud, “relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio⁶

”. Ya que el concepto de satisfacción está relacionado con la evaluación posterior al consumo de un producto, en función de las expectativas creadas sobre el mismo consumo. La satisfacción o insatisfacción de un cliente es el resultado “de la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas que tenía sobre el servicio y el desempeño realmente obtenido. La diferencia entre el concepto ‘actitud’ apuntada por Parasuraman, Zeithaml y Berry y el de satisfacción es únicamente la

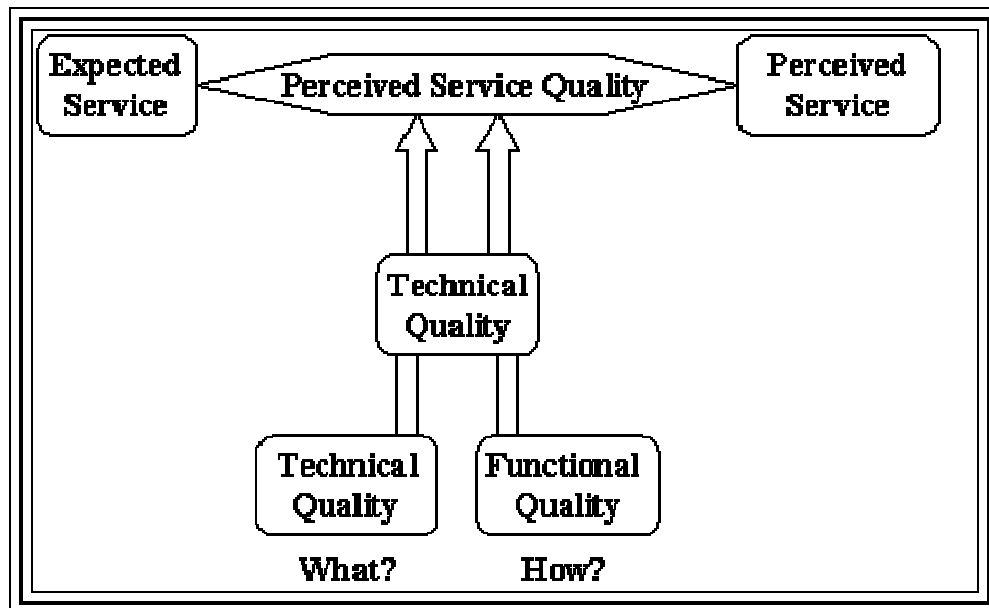
⁵ Zeithaml (1988)

⁶Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. En cuanto “al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa –en función de sus parámetros de actuación- pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe”.

escala temporal. La actitud sería algo duradero en el tiempo, mientras que la satisfacción (o insatisfacción) se produce en momentos puntuales del tiempo, tras el consumo de un servicio. Por tanto, la satisfacción es el origen de la calidad de servicio”.

En la literatura del marketing de servicios se destacan dos modelos conceptuales de calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry. En la figura siguiente se observa el modelo de Grönroos (1984), en el que los consumidores evalúan la calidad de servicio comparando el servicio esperado con el servicio recibido, y ello en función de una serie de elementos: “la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, etc.), la comunicación boca-oído transmitida por los clientes, la imagen corporativa de la empresa y las necesidades del cliente. Algunos de esos elementos, como es el caso de la comunicación de marketing están controlados de forma directa por la propia empresa, mientras que otros como la comunicación boca-oído y la imagen corporativa estarían controlados tan solo de forma indirecta por la misma” (Setó, 2004: 24).

Figura 1: Modelo de Grönroos.



Fuente: Grönroos (1988)

Parasuraman, Zeithaml y Berry fundamentan su enfoque de calidad de servicio en tres aspectos claves: 1) la calidad a controlar, que es la diferencia entre las expectativas (servicio esperado) y la prestación recibida (servicio recibido); 2) el modelo de calidad de servicio, con las explicaciones de los puntos de deterioro de la misma ("gaps") y de las causas que la provocan, y 3) los factores determinantes de la calidad. Así, una primera cuestión a abordar es la de la utilidad para el uso y asimismo la de la contraprestación.

La primera hace referencia a la capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades por las que fue creado, mientras que la contraprestación hace referencia a lo que el cliente percibe del producto (como por ejemplo lo relacionado con la calidad) y, por consiguiente, a lo que está dispuesto a pagar por ello.

Por otro lado, la percepción de la calidad se resume en el esquema subjetivo/objetivo

que acompaña la percepción de los bienes y servicios.

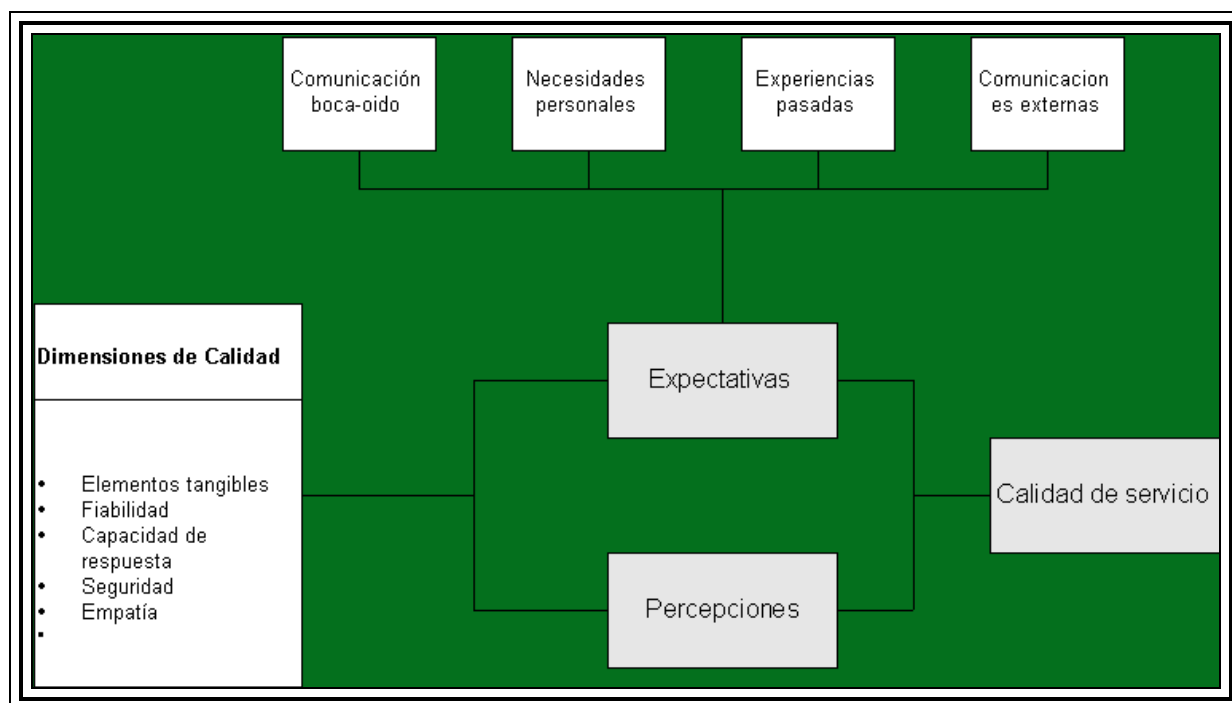
En principio, la calidad parece que sólo puede definirse en función del sujeto (se trataría de responder a la pregunta ¿quién juzga la calidad?); se trata de la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. Las percepciones son impresiones recibidas por los sentidos y, por tanto, algo totalmente íntimo y personal. Un cliente percibe una alta calidad cuando su experiencia concreta iguala o supera sus expectativas iniciales. Pero inmediatamente se ha de señalar la existencia de una dimensión objetiva de la calidad que se centraría en cumplir los requisitos (estandarizados) de calidad (propiedades, así, medibles, externas, ajustadas a códigos que pueden ser conseguidos). Requisitos, dimensiones o aspectos en los que se fijan los clientes para valorar la calidad de un servicio.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al para medir la calidad de servicio son: 1) elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación; 2) fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; 3) capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes a proveerlos de un servicio rápido; 4) profesionalidad: posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio; 5) cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto; 6) credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee; 7) seguridad: inexistencia de peligros, riesgos y dudas; 8) accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar; 9) comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles; 10) comprensión del cliente:

hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades. Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos, redujeron a cinco los elementos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (agrupa profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía (agrupa accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)⁷.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman et al, han sido representadas gráficamente por Zeithaml et al (1993) de la manera siguiente:

Figura 2. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml et al (1993).

Para Zeithaml et al, las deficiencias que los clientes perciben en la calidad de los servicios están relacionadas con las deficiencias internas que existen en las empresas;

⁷ Parasuraman, Berry y Zeithaml (1990).

deficiencias internas que estos autores agrupan en las siguientes cuatro categorías: 1) no saber que esperan los usuarios: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.; 2) establecer normas de calidad equivocadas: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación interna; 3) no prestar correctamente el servicio: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad; 4) no entregar lo que se promete: discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio.

En el cuadro siguiente se separan las causas de las deficiencias.

Cuadro 5. Causas de las deficiencias 1 a 4

DEFICIENCIA	CAUSAS
D1. Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos	Falta de una cultura orientada a la investigación
	Falta de comunicación ascendente
	Excesivos niveles de mando
D2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad	Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio
	Mala especificación de objetivos
	Defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas

	Percepción de la viabilidad
D3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación de éste	Falta de sentido de trabajo en equipo
	Desajuste entre los colaboradores y sus funciones
	Desajuste entre la tecnología y las funciones
	Falta de control percibido
	Sistemas de supervisión y mandos inadecuados
	Existencia de conflictos funcionales
	Ambigüedad de las funciones
D4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa	Comunicación descendente
	Propensión a prometer en exceso

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Setó (2004: 26-28) desarrolla nuevas aportaciones conceptuales a la calidad del servicio. Así, Rust y Oliver (1994) para conceptualizar la calidad del servicio plantean un modelo formado por tres componentes o dimensiones:

1) el resultado o producto del servicio: que es equivalente a la calidad técnica del modelo de Grönroos;

2) la entrega del servicio: que es equivalente a la calidad funcional del modelo de Grönroos, y

3) el entorno del servicio: que recoge la influencia del entorno físico en la valoración del mismo. Dabholkar, Thorpe y Rentz (1996) identifican y confirman una conceptualización más jerarquizada de la calidad del servicio, proponiendo tres niveles:

1) Primer nivel: percepciones globales de los clientes sobre la calidad de servicio; 2) segundo nivel: dimensiones primarias, y 3) tercer nivel: subdimensiones. Este modelo multinivel reconoce el hecho de que la calidad de servicio percibida por el cliente es un concepto muy complejo, ya que presenta muchas facetas y dimensiones. En otras palabras, la calidad del servicio es vista como un concepto de orden superior que es definido por dos niveles adicionales de atributos. El modelo propuesto por Brady y Cronin (2001) se contempla en los siguientes aspectos: a) que la percepción global de la calidad se basa en la evaluación del cliente en relación a varias dimensiones del encuentro del servicio. En este caso: 1) la interacción cliente-empleado (calidad funcional); 2) el entorno del servicio, y 3) el resultado del servicio (calidad técnica); b) que las percepciones de calidad

de servicio deben ser analizadas en distintos niveles. Carman (1990) fue, quizás, el primero en notar que los clientes tienden a dividir las dimensiones de la calidad del servicio en varias subdimensiones. De modo que una estructura de este tipo explicaría mucho mejor la complejidad de las percepciones de los individuos. Debemos decir que existe bastante soporte teórico que permite la construcción de un modelo de calidad multidimensional y multinivel. Pero también es cierto que hasta el momento se han realizado muy pocos esfuerzos para intentar identificar los atributos o factores que definen las subdimensiones; debido principalmente a la complejidad que ello supone. El actual enfoque de calidad considera que ésta tan solo se logrará si se contemplan las siguientes cuestiones: una definición clara de lo que el cliente desea, un proyecto bien estudiado, un proceso de fabricación adecuado al producto, una observación escrupulosa de las especificaciones, un tratamiento posterior del producto que no degrade su calidad, una orientación hacia la Calidad Total que afecte a todos y cada uno de los componentes de la empresa. En el marco de este enfoque, el departamento de control de calidad tiene como función principal garantizar que todo funciona según lo previsto, y aplicar medidas correctoras en caso que se aprecien desviaciones⁸. La calidad se concibe ahora por la extensión en la cual las necesidades del cliente son incorporadas al diseño del producto, y por la medida en que el consumidor percibe que aquellas necesidades han sido satisfechas. Las expectativas y las percepciones del cliente se convierten en componentes críticos

⁸ James (1997); Hansen y Ghare (1990)

de este enfoque. Para ello se han desarrollado múltiples escalas para valorar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. Las dos más utilizadas, para Fernández et al (2003: 585-586), son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF: “La escala SERVQUAL fue desarrollada con carácter previo, surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera. Ambas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para diferentes atributos que configuran el servicio. Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de competidores en un sector”.

En el cuadro siguiente se observa los ítems valorados en la escala SERVQUAL⁹

Cuadro 6: Escala SERVQUAL

ITEM	ASPECTO VALORADO	DIMENSIÓN
1 2 3 4	Equipamiento de aspecto moderno Instalaciones físicas visualmente atractivas Apariencia pulcra de los colaboradores Elementos tangibles atractivos	Elementos tangibles
5 6 7 8 9	Cumplimiento de promesas Interés en la resolución de problemas Realizar el servicio a la primera Concluir en el plazo prometido No cometer errores	Fiabilidad
10 11 12 13	Colaboradores comunicativos Colaboradores rápidos Colaboradores dispuestos a ayudar Colaboradores que responden	Capacidad de respuesta
14 15 16 17	Colaboradores que transmiten confianza Clientes seguros con su proveedor Colaboradores amables Colaboradores bien formados	Seguridad
18 19 20 21 22	Atención individualizada al cliente Horario conveniente Atención personalizada de los colaboradores Preocupación por los intereses de los clientes Comprensión por las necesidades de los clientes	Empatía

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

⁹ Juliá et al. (2002: 274) argumentan que “el modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra, cuyo reflejo puede encontrarse en la multitud de artículos que sobre él se han publicado en las mejores revistas de marketing del mundo. De las principales críticas que han aparecido sobre la utilización de una escala basada en la diferencia entre percepciones y expectativas destacaríamos las siguientes: 1) es necesaria la adaptación de los ítems cambiando la redacción de algunos o bien suprimiendo o añadiendo otros, para poder reflejar las características específicas del sector estudiado; 2) ante eventualidades modificaciones de los ítems considerados, las dimensiones subyacentes de la calidad pueden ser otras, por lo que no queda asegurada la universalidad de las cinco dimensiones propuestas en el modelo SERVQUAL; 3) la utilización de la expectativas en la escala de medida no está exenta de dificultades. La consideración de las expectativas puede llevar a valoraciones diferentes de la calidad en dos momentos diferentes del tiempo, sin que el servicio haya cambiado en nada”.

Respecto a la calidad del servicio conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. Por ello, se sostiene en la literatura que el cambio organizativo duradero hacia la calidad total implica un cambio de la cultura de la organización¹⁰. Esta convicción constituye el ingrediente común de una nueva línea de investigación, que ha producido una abundante literatura centrada en desentrañar las implicaciones de dicho cambio cultural en el diseño organizativo, la gestión de los recursos humanos y la función de la dirección (especialmente su rol de liderazgo y la transformación del estilo de gestión).

El motivo está en que el personal de la empresa es esencial en el sector servicio, ya que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio. Como indican Martínez-Tur et al (2001:131) “las organizaciones de servicio poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios y a estos se les ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio y hasta ‘como empleados parciales’ de las organizaciones de servicios.

El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por tanto, de la existencia de una adecuada gestión

¹⁰ Camisón (1996).

de recursos humanos”.

Las acciones incluidas en cualquier modelo de cambio de la cultura organizativa hacia la calidad total, y a efectos de gestión del personal en los servicios, pueden estructurarse en dos familias, de naturaleza tangible e intangible. En la primera, de naturaleza técnica y/o industrialización del servicio, predomina la preocupación por las herramientas utilizadas y por la medición continua de los resultados, a fin de identificar áreas de desempeño pobre donde actuar. En la segunda se incluye un grupo de actividades centradas en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura de empresa, mediante las cuales la dirección manifiesta su compromiso y lidera el proceso de cambio hacia una actitud de calidad total.¹¹ La conjunción del enfoque japonés del control total de la calidad con las aproximaciones basadas en el cambio cultural y las escuelas de la calidad de servicio, constituye el soporte de la última corriente de investigación que se ha identificado. La orientación global e integradora de esta línea explica que se le califique como gestión de la calidad total o gestión estratégica de la calidad total¹², y que está vinculada con la denominada dirección estratégica de los recursos humanos. Ambas tradiciones consideran que hay un vínculo entre la satisfacción del cliente y el volumen de ventas con la satisfacción que obtiene la persona que sirve al cliente. Las relaciones están orientadas a efecto de establecerse la denominada cadena servicio-beneficio.

¹¹ Gasalla (1993); Burke (1997).

¹² Plaza (2002)

CAPÍTULO II:
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y
HERRAMIENTAS DE CALIDAD DE
GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS
PÚBLICAS EN CHILE

Modernización del estado y herramientas de Calidad de gestión de las Políticas Públicas en Chile

En el capítulo anterior nos adentramos en todo lo que envuelve el sentido de “calidad”, desde sus primeros precursores, sistemas de aseguramiento de la calidad y el concepto de calidad de servicio. En este mismo sentido ahora quisiera referirme a la importancia de los sistemas de gestión de la calidad que se están implementando en la administración pública Chilena, cuyo último fin es estar al servicio de los ciudadanos para mejorar en forma constante la calidad de vida de las personas, el desarrollo del país y el uso racional de los recursos disponibles. Con lo anterior deseo dar a entender la importancia del buen funcionamiento de las instituciones públicas y mi preocupación por este tema, precisamente y con este fin es que hace algunos años el gobierno puso en marcha variadas herramientas dirigidas a mejorar la eficiencia y el control del aparato público, a continuación se detalla el funcionamiento de cada una de ellas:

2. Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados

El sistema de control de gestión hace énfasis en el desarrollo de información de desempeño, en forma de mediciones y/o evaluaciones con el objeto de cambiar el foco de atención desde los insumos a los resultados de las acciones públicas. Esto sigue el ejemplo de países como Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia y Canadá donde se han realizado reformas orientadas al desempeño.

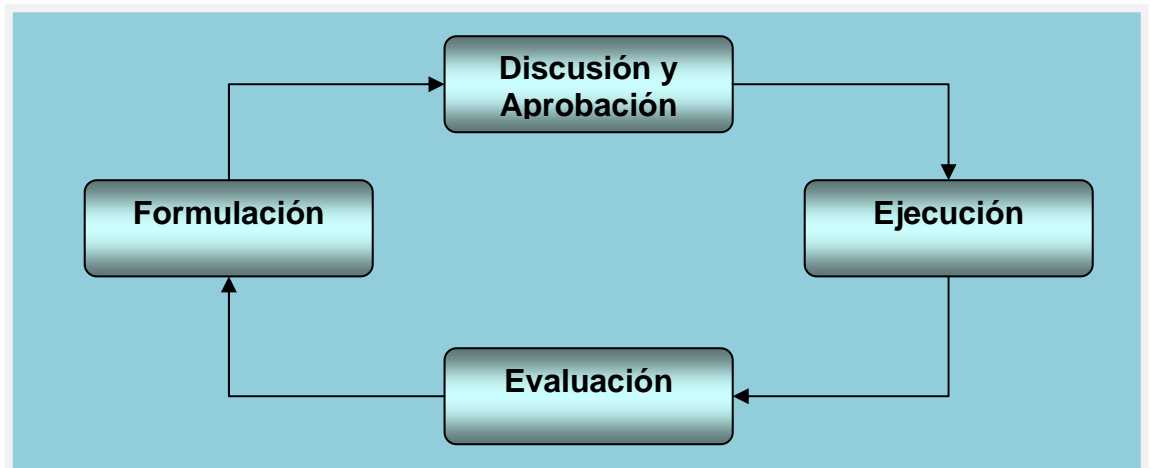
La gestión por resultados posee ciertos elementos básicos y estos son que va dirigida a disponer de la necesaria información de desempeño, mecanismos y procesos que permitan el uso de ésta herramienta para el análisis y toma de decisiones. Por otra parte el Presupuesto por Resultados es definido como un presupuesto que presenta la información sobre lo que las instituciones han hecho y esperan hacer con los recursos entregados y esta información puede ser presentada como parte de la documentación del presupuesto público. El Presupuesto por Resultados es una forma de presupuestación que vincula los recursos distribuidos e información de desempeño, relacionándolos de manera directa o indirecta¹³.

La vinculación indirecta significa que la información de desempeño es activamente usada para informar las decisiones a lo largo del presupuesto en conjunto con otra información (aunque no necesariamente la información de desempeño determinará los recursos destinados finalmente). La vinculación directa quiere decir que la asignación de recursos está directa y explícitamente vinculada a unidades de desempeño, utilizando formulas/contratos con indicadores específicos¹⁴.

¹³ Guzmán Marcela “Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados La Experiencia Chilena”, División de Control de gestión, Dipres. Santiago, Septiembre 2005 Página 14.

¹⁴ *Ibíd.*, Página 15.

Figura 3: Presupuesto por Resultados¹⁵



Fuente: DIPRES.

Cabe señalar que el sistema de Presupuestos por Resultados fija sus objetivos en todo el sistema de presupuestos. Los objetivos que se pretende lograr son:

- a) Disciplina Fiscal.
- b) Eficiencia en la asignación de recursos distribuyéndolos de acuerdo con las prioridades de gobierno y la efectividad de los programas.
- c) Eficiencia Operacional.

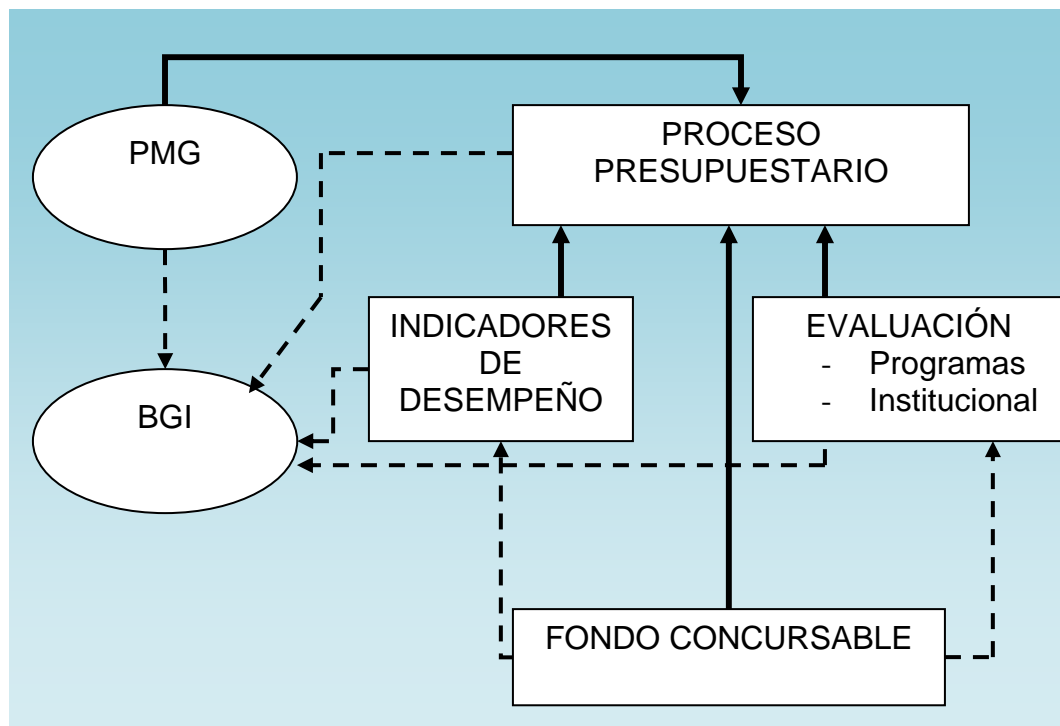
El sistema de Control de Gestión mencionado comprende los siguientes instrumentos:

- 1) Indicadores de Desempeño, 2) Evaluaciones de Programas e Institucional (Comprehensiva del Gasto), 3) Formato Estándar de presentación de Programas a financiamiento en el Presupuesto (Fondo Concursable), 4) Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y 5) Balance de Gestión Integral (BGI).

¹⁵ Guzmán Marcela “Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados La Experiencia Chilena”, División de Control de gestión, Dipres. Santiago, Octubre 2003 Página 9.

Es preciso señalar que para Marcela Guzmán¹⁶ (Economista, Jefa de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda) los instrumentos mencionados además de estar todos ellos integrados al proceso presupuestario generan una sinergia derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de sus procedimientos. (Ver figura a continuación)

Figura 4: Control de gestión integración al ciclo presupuestario¹⁷



Fuente: DIPRES

La incorporación de indicadores y metas de desempeño en el proceso presupuestario se inició en el año 1994, con el objeto de disponer de información de desempeño de

¹⁶ Guzmán Marcela, Op-cit Página 16. (2005)

¹⁷ Guzmán Marcela “Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados La Experiencia Chilena”, División de Control de gestión, Dipres. Santiago, Septiembre 2005. Página 17.

¹⁸ *Ibíd.*, Página 19.

las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional.

Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000, hasta el año 1998 se vio incrementado el número de instituciones integradas a este trabajo. A partir del proceso de Formulación del Proyecto de Presupuestos 2001 los indicadores de desempeño fueron reincorporados a dicho proceso, recuperando su objetivo original.

2.1. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos o subproductos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio de su quehacer.

Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, una razonable independencia de factores externos, la

comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos, y constituir información de carácter pública.

2.2. Evaluación de Programas e Institucional¹⁹

Con el objeto de disponer de información que apoye la gestión, el análisis y toma de decisiones de asignación de recursos públicos, complementariamente a los indicadores de desempeño, a partir del año 1997 se establecieron diferentes líneas de evaluación ex-post. Inicialmente se incorporó la evaluación de programas públicos a través de la línea denominada Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), con posterioridad se incorporó la Evaluación de Impacto y más tarde la evaluación institucional denominada Evaluación Comprehensiva del Gasto. Estas tres líneas conforman lo que se ha denominado programa o sistema de evaluación.

Todas las líneas han tenido su origen en Protocolos suscritos con el Congreso Nacional²⁰ con el objeto de mejorar la asignación y uso de recursos públicos, los que a partir del año 2003 han sido apoyados a través de nuevas normas incorporadas al sistema²¹.

La evaluación también busca mejorar la gestión a través del aprendizaje institucional de los administradores o encargados de implementar las políticas y programas, aprendizajes derivados del desarrollo de la evaluación y análisis de los resultados,

¹⁹ *Ibíd.*, Página 43.

²⁰ Suscritos con motivo de la Ley de Presupuestos de cada año.

²¹ Ley N° 19.896 del 3 de Septiembre de 2003 que introduce modificaciones al Decreto Ley N° 1.263 de Administración Financiera del Estado y su reglamento.

contribuyendo así al objetivo de eficiencia operacional del sistema presupuestario. Adicionalmente, la evaluación permite contribuir a la transparencia y accountability o rendición de cuentas.

La evaluación se distingue del monitoreo por ser un proceso analítico más global e integrado, el que principalmente revisa relaciones de causalidad. En el caso de Chile, la evaluación también se distingue de la auditoría, estando concentrada esta última, principalmente, en el cumplimiento legal de las acciones públicas.

La línea EPG se ha basado en la metodología de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID. Dicha metodología se centra en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos. De este modo permite que, sobre la base de los antecedentes e información existente, se concluyan juicios evaluativos de los principales aspectos del desempeño de los programas en un plazo y costos razonables.

Considerando que, en general, la metodología de marco lógico utilizada en la línea EPG es aplicada haciendo uso de la información disponible por el programa y en un período de tiempo relativamente corto, algunos juicios evaluativos sobre resultados finales de los programas muchas veces son no conclusivos. Atendiendo a lo anterior, en el año 2001 se incorporó la línea de Evaluación de Impacto de programas públicos en la que se utilizan instrumentos y metodologías más completas de recolección y análisis de información.

Las evaluaciones de impacto se complementan con las evaluaciones en base al marco lógico desarrollándose de acuerdo a los mismos requisitos y principios. De igual

modo, el marco institucional, actores involucrados y principales aspectos del diseño operativo establecido para su integración al proceso presupuestario siguen los mismos lineamientos.

Por otro lado, la línea de Evaluación Comprehensiva del Gasto iniciada el año 2002 tiene por objeto evaluar el conjunto de objetivos, programas y procedimientos que administra un servicio público. Lo anterior implica evaluar la consistencia de sus objetivos y de éstos con los productos institucionales, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre las distintas unidades de trabajo, así como también la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

El diseño de las tres líneas de evaluación se basa en los siguientes requisitos o principios que deben cumplir las evaluaciones: ser independientes, confiables, públicas, pertinentes, oportunas, y eficientes.

2.3. Presentación de Programas a Financiamiento. Formato Estándar / Recursos para Innovación y Expansión²²

Con el objeto de disponer de mejor información en el proceso presupuestario y mejorar la asignación de recursos públicos a nuevos programas, reformulaciones o ampliaciones sustantivas de ellos, enfatizando así una mejor administración del carácter inercial del presupuesto, en la preparación del presupuesto 2001 se incorporó un procedimiento denominado Fondo Central de Recursos para Prioridades

²² Guzmán Marcela, Op-cit Página 73. (2005)

Gubernamentales (Fondo Concursable). Este fue utilizado en la elaboración de los presupuestos 2001 al 2003.

La elaboración del presupuesto 2004 no utilizó el Fondo Concursable, mientras en el año 2005 y 2006 se utilizaron sus elementos centrales. A continuación presentaremos las características centrales de este instrumento.

La primera es que los Ministerios inician su proceso de elaboración de propuestas de presupuestos con información de un marco presupuestario vinculado a sus gastos de carácter inercial (determinados por leyes, compromisos de mediano y largo plazo, etc.), pudiendo presentar a financiamiento todos aquellos programas nuevos (innovación), reformulaciones o ampliaciones sustantivas de programas existentes, no incorporados en este marco.

La segunda característica se refiere al requisito de que las iniciativas o programas que postulan a financiamiento deben presentarse en un formato estándar, el que incluye un conjunto de antecedentes relevantes, básicos, para analizar la necesidad y pertinencia de éstas. Los conceptos incorporados en este formulario corresponden, en su mayoría, a aquellos utilizados en la metodología de marco lógico que utiliza la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), y son la base para el análisis y selección de iniciativas para financiamiento.

2.4. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Los PMG son objetivos de gestión comunes para todo el sector público enmarcados en etapas también comunes. A esto se le llama Programa Marco el cual detalla

diferentes sistemas a desarrollar por parte de las instituciones. La ley 19.553 establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 5% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2.5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

Más adelante profundizaremos más en el desarrollo de ésta herramienta razón de esta investigación.

2.5. Balance de Gestión Integral (BGI)²³

Desde el año 1997 la Ley de Presupuestos ha establecido que los servicios públicos regidos por el Título II de la Ley 18.575 (Gobierno Central), tienen la obligación de proporcionar información acerca de sus objetivos, metas de gestión y resultados. Con éste fin el decreto del Ministerio de Hacienda N° 47 (1999) y sus modificaciones creó los Balances de Gestión Integral (BGI), a través de los cuales se informa de dichos resultados como cuenta pública al Congreso Nacional.

El BGI de cada servicio es un reporte de gestión de acuerdo a un formato estándar.

Los aspectos centrales contenidos en el formato son los siguientes:

a) Carta del director o jefe de servicio. Consiste en una breve presentación del desempeño institucional del año anterior por parte de la autoridad máxima de la

institución, señalando las circunstancias o factores internos y externos que afectaron ese desempeño, y los desafíos para el año en curso.

b) Identificación de la institución. Comprende toda aquella información relevante que permita identificar a la institución por parte de la opinión pública, analistas, otros servicios públicos y el Congreso Nacional. Incluye: (i) leyes y normativas que rigen a la institución, (ii) organigrama, (iii) definiciones estratégicas, (iv) distribución geográfica de oficinas, (v) recursos humanos y, (vi) recursos financieros.

c) Resultados de la gestión. Corresponde a la presentación de los resultados en la gestión de la institución en el año anterior, e incluye: (i) cuenta pública de los resultados (ii) cumplimiento de compromisos institucionales específicos (iii) avances en procesos de gestión (iv) proyectos de ley (v) proyectos de inversión, (vi) transferencias.

d) Desafíos año en curso. Corresponde a las principales tareas que la institución debe realizar en el año siguiente al año del balance, consistente con los recursos disponibles en su presupuesto para el mismo año.

Los conceptos básicos incorporados en el formato corresponden, principalmente, a aquellos utilizados en la normativa y procedimientos de administración financiera-contable e instrumentos del Sistema de Control de Gestión, incluyendo las definiciones estratégicas que éste utiliza. Lo anterior es particularmente importante, puesto que al ser los BGI reportes anuales y globales de la gestión es crucial que la

²³ *Ibíd.*, Página 113.

presentación y análisis utilice los mismos elementos conceptuales de los procedimientos e instrumentos de gestión financiera y de desempeño en aplicación.

CAPÍTULO III:
CONDICIONES LABORALES EN
CHILE

Condiciones laborales en Chile

En los Capítulos I y II abordé todo lo referido a la calidad y los sistemas utilizados en el mundo y en Chile. En este capítulo me voy a referir a las actuales condiciones laborales en que se desenvuelven los trabajadores Chilenos para así en el Capítulo IV realizar el estudio correspondiente entre la calidad esperada en la prestación que realizan los servicios públicos y las condiciones en que los funcionarios desempeñan sus labores.

3. Condiciones actuales del trabajo y la calidad del empleo

Una de las principales preocupaciones en el mundo de hoy es la situación del empleo no sólo como equilibrio económico sino también como parte del bienestar social, el cual descansa en la capacidad que tienen las economías para generar puestos de trabajo de buena calidad. De esta manera, el contexto actual del trabajo se manifiesta a través de múltiples variables como lo social, político, ideológico y económico. Bajo esta lógica, toma relevancia como una variable imperante el aspecto económico debido a la creciente e implacable globalización de los mercados mundiales.

En los últimos cuarenta años, desde la instalación del Modelo de Libre Comercio o también llamado Sistema Capitalista de Libre Mercado, se han puesto a prueba las capacidades de las economías para generar puestos de trabajo de calidad, además de focalizar el desarrollo y crecimiento de los países en el aspecto económico. Este

panorama internacional insta a las economías nacionales a elaborar estrategias tendientes a considerar cómo establecer nuevas formas de relaciones con sus pares de los bloques económicos, debido al “acceso a mercados internacionales, que recíprocamente abren la apertura de los mercados locales como amenaza competitiva (...) el desafío para ellos es consiguientemente competitivo” (Arata; 2001:6).

Este fenómeno está “relacionado con la internacionalización del proceso de reproducción del capital, de desarrollo de las fuerzas productivas y de división del trabajo liderada por compañías y bancos transnacionales” (Yáñez; 1996: 15).

Bajo esta premisa, la integración económica en el caso de Chile, se define bajo las áreas de libre comercio a través de cuatro instancias de integración regional que vinculan al país con otros países. De acuerdo a Yáñez (1996), estos son el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC), el Mercado Común del Sur (Mercosur), la Unión Europea (UE) y los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos y Corea del Sur

Es así como se establecen reducciones en las barreras arancelarias del comercio entre los países tratantes.

Como es de prever, estos nuevos espacios aportan oportunidades a la economía nacional así como también genera efectos que complejizan los procesos económicos, políticos y sociales. Uno de estos dice relación con el ámbito del trabajo y su relación con la calidad de empleo.

Para efectos de la investigación se entenderá calidad de empleo considerando algunos elementos extraídos de la visión que poseen el trabajador y el empleador según Infante (2000). Es así como la calidad de empleo alude a un concepto que responde a

atributos que pueden ser positivos y/o negativos en relación con el empleo ya sea para el trabajador y/o para el empleador. Estos atributos se dividen en dos dimensiones:

- Atributos relacionados a los procesos organizacionales.
- Atributos relacionados con factores externos a la organización, tales como: sistema normativo, económico, tecnológico, otros.

Para las empresas, la calidad del empleo está vinculada a la “necesidad de ser competitiva lo que exige niveles de productividad altos y un crecimiento semejante e inclusive más alto al de las empresas competidoras. Una de las estrategias para el aumento de la competitividad a corto plazo es reduciendo el costo laboral por unidad de producción ya sea por disminución del nivel de empleo y/o la disminución del costo laboral (flexibilización de las relaciones laborales) lo cual se maneja estableciendo cadenas de subcontratación creando nuevas articulaciones entre grandes, medianas y pequeñas empresas” (Infante; 2001: 13).

Para los trabajadores, la calidad de empleo depende “del contrato de trabajo, que garantice la estabilidad del empleo y su remuneración y el proveer de beneficios en materia de seguridad social y condiciones de trabajo aceptable (...) de la regulación de las horas de trabajo, la minimización del factor de riesgo, condiciones de trabajo aceptables, características técnicas del mismo, la autonomía de decisión del trabajador dentro de la empresa el contenido de la supervisión del puesto y la posición del mismo dentro de la organización de la producción”(Infante, 2000: 12).

Es así como, el acceso al empleo y, sobre todo, al empleo de calidad se ve cuestionado en la medida que “la demanda es escasa y la exclusión por nuevas tecnologías, competitividad capacitación es cada vez más alta. Esto produce un

problema de calidad de empleo, es decir, de adecuación de las capacidades e intereses, de seguridad y de ingresos para los trabajadores” (Infante; 2000:14).

Esto ha provocado un aumento de la precariedad del empleo. Así existe una relación compleja entre competitividad y calidad de empleo, dado que el aumento de la competitividad sería directamente proporcional a la pérdida o precariedad de los puestos de empleo debido a la adaptación al mercado que las empresas deben lograr para ser económicamente productivas.

Con relación a esto último, es necesario aclarar la distinción entre calidad de los puestos de trabajo y calidad del empleo. La calidad de los puestos de trabajo está relacionada con la tecnología y la organización de la producción, por otro lado, la calidad de empleo esta referido a la inserción laboral, remuneraciones, capacitación y motivación de los trabajadores.

La calidad del empleo mejorará si este va acompañado de mejoras en: inserción ocupacional y en nivel de calificación de los empleados; así se podrá garantizar en alguna medida la posibilidad que los trabajadores gocen de un buen empleo, en consecuencia, de una adecuada calidad de empleo y, por ello de una mejor calidad de vida.

Es así como existen diversas medidas a implementar para contribuir en la calidad del empleo.

Desde el escenario nacional se identifican los atributos que inciden en esto, que atributos están relacionados con los factores externos a la organización como sistema normativo, económico y tecnológico

Para abordar los atributos normativos es necesario identificar la estructura que establece el gobierno chileno en materia del trabajo y previsión social. Es así como en el ámbito nacional, nuestro país cuenta con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social el cual descentraliza sus funciones por medio de las Secretarías Ministeriales Regionales de Trabajo y Previsión Social las cuales operacional izan estas funciones por medio de cuatro servicios: el Instituto de Normalización Previsional (INP), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), la Dirección de Crédito Prendario (DICREP), y la Dirección Regional del Trabajo, siendo esta última la que se encargará “de la fiscalización de la aplicación de la legislación laboral y la divulgación de los principios técnicos de la misma”(D.F.L N°2, 1967).

En relación con los atributos normativos, las organizaciones deben articularlos de acuerdo a lo estipulado en la legislación laboral, específicamente en el Código del Trabajo considerando la reforma laboral de la ley n° 19.759, la que en términos generales regula contrato y jornada de trabajo, remuneraciones, seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, organizaciones sindicales y negociación colectiva. La Dirección del Trabajo gesta sus funciones a través de Inspecciones provinciales, departamentales y comunales para dar una fiel aplicación de las leyes que garantizan los derechos sociales de los trabajadores, y a la vez realizar las demás funciones tendientes a asesorar al Gobierno en el desarrollo de la política social actual.

El atributo económico se visualiza bajo el contexto de la denominada globalización de la economía mundial cuyas principales consecuencias son:

- Aumento de la debilidad de la demanda laboral.
- Disminución en la afiliación de la seguridad social.
- Precariedad laboral.
- Desregulación del mercado del trabajo.
- Incertidumbre laboral.

Sumado a lo anterior Yañez (1996) indica ciertas transformaciones competitivas de la economía mundial que manifiestan sus efectos sobre el empleo, principalmente en los siguientes aspectos:

- La reestructuración competitiva de la economía nacional conduce al aumento de la productividad y/o intensificación del trabajo, lo cual disminuye el potencial crecimiento económico para generar empleos.
- Las transformaciones competitivas suponen que hay una mayor movilidad del mercado laboral, lo que se traduce en la práctica como una creciente inestabilidad del empleo, es decir, el riesgo de perder el puesto de trabajo aumenta.
- La flexibilización en los sistemas de contrato se expresa en el surgimiento de más empleos atípicos, como las subcontrataciones, los contratos a plazo fijo, por obra o por servicio, temporales o eventuales, a tiempo parcial y de horarios flexibles, lo cual se vincula a bajos salarios.
- En el ámbito de las remuneraciones se producen reestructuraciones de los sistemas salariales, implementando modalidades de salarios variables los cuales están ajustados a los resultados de la productividad y la situación económica de la empresa.

- En cuanto a la jornada laboral se recurre a la flexibilización de la misma con el objeto de ajustar la producción a los cambios de la demanda, es decir, se redistribuye la jornada mensual, disminuyendo los días de la jornada semanal y aumentando las horas de jornada diaria. Esto produce un desgaste excesivo en la fuerza laboral afectando la vida familiar y social de los trabajadores.

El tercer atributo que incide en la calidad de empleo es la implementación de tecnologías en las organizaciones. Este concepto es entendido como un “conjunto de conocimientos técnicos y científicos aplicados a la industria” (Diccionario Enciclopédico Océano; 1995:1563).

De acuerdo a esto se debe hacer la distinción entre tecnologías duras y tecnología intelectual.

La primera “se refiere al manejo de maquinarias y sistemas computacionales” (Arata; 2001: 7). La segunda, “a la adquisición de tecnología intelectual” (Arata; 2001:7).

La implementación de tecnología origina las siguientes consecuencias:

- Reducción de empleo por unidad de producto (menos mano de obra).
- Polarización de estructuras de calificaciones.
- Multifuncionalidad o polifuncionalidad del trabajo.
- Aumento del control sobre el trabajo.
- Aumento de la cantidad de turnos para cumplir en proceso productivo.

En este aspecto nace una discusión necesaria acerca de la incorporación de tecnologías en las organizaciones independientemente de su rubro. Esto se debe a que la decisión técnica debe ir acompañada por políticas que regulen sus consecuencias.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone estrategias de reconversión laboral las que deben apuntar a:

- Implementación de políticas de capacitación.
- Acceso a la información o balance económico de la empresa.
- Poder negociar previamente con los empresarios la implementación de las tecnologías.
- Garantía de compensación u ocupación por algún probable traslado.
- Adecuada readaptación para quienes son transferidos de funciones.
- Reducción de horas de trabajo porque la productividad se ve afectada.
- Mantener adecuadas condiciones de trabajo, seguridad, salud e higiene.

3.1. Concepto de “Trabajo Decente”

La primera vez se introduce la noción de “trabajo decente” es en el año 1999, cuando la OIT realiza un conjunto de acciones para otorgarle sustancia al concepto. En la actualidad este organismo orienta sus objetivos estratégicos para que se adecuen las condiciones laborales dignas en el contexto de la globalización y el desarrollo de la sociedad.

La OIT en 1999, define el “Trabajo Decente como:

“El trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección

social”²⁴. En esta se señala que éste debe orientarse hacia los cuatro objetivos estratégicos de la OIT que son: a) la promoción de los derechos laborales; b) la promoción del empleo; c) la protección social contra las situaciones de vulnerabilidad, y d) el fomento del diálogo social.²⁵

En este sentido podría afirmar que al referirse a “trabajo decente “estamos hablando de un:

- a) Trabajo productivo
- b) Con protección de derechos.
- c) Con ingresos adecuados.
- d) Con protección social.
- e) Con presencia del tripartismo y del diálogo social.²⁶.

En el mismo año también podemos encontrar una segunda noción de “trabajo decente” que se define “como un empleo de calidad que respete los derechos de los trabajadores y a cuyo respecto se desarrollen formas de protección social”.²⁷ En relación a la primera definición se sustituye la idea de trabajo productivo por la de empleo de calidad; no aparece la referencia a los ingresos adecuados, que puede considerarse subsumida en la de calidad del empleo. Tampoco figura la referencia al tripartismo y el diálogo social, aunque ésta también podría considerarse incluida en el respeto a los derechos de los trabajadores.

²⁴ (OIT, 1999a).

²⁵ (OIT, 1999a, págs. 4-5).

²⁶ (OIT, 1999a, págs. 15-16).

²⁷ (OIT, 1999a)

En documentos posteriores se incluye la formación profesional, tema que en la sociedad contemporánea deviene en un componente fundamental del “trabajo decente”, toda vez que se relaciona de manera directa con la no-discriminación, la igualdad de oportunidades, la empleabilidad y otras exigencias del contexto socioeconómico, para no caer en situaciones de exclusión de los mercados de trabajo.

Los elementos de esta segunda noción se refieren a:

- a) Empleos de calidad (en reemplazo de trabajo productivo).
- b) Con respeto a los derechos de los trabajadores.
- c) Incluye formas de protección social ligadas al empleo.

Un año después la OIT relaciona íntimamente a la libertad sindical con el “trabajo decente”, considerando a aquella como condición y carácter esencial de éste. Este documento comienza destacando “el cometido crucial de la libertad sindical y de la negociación colectiva” para alcanzar el objetivo de un “trabajo decente”²⁸ (OIT, 2000).

- Relación entre libertad sindical y “trabajo decente”

También en otros documentos del mismo Organismo ensayan nuevas definiciones análogas a las antes referidas, que ratifican algunos elementos, subrayan y añaden otros. Así, por ejemplo, se dice que “por trabajo decente se entiende el trabajo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”²⁹, apareciendo nuevos conceptos relevantes, como el de seguridad que cobra cuerpo

²⁸ (OIT, 1999a)

en la formulación del “trabajo decente” y los de equidad y de dignidad humana, íntimamente relacionados con el ya referido contenido ético de la idea.

Los Contenidos Éticos que se agregan son fundamentalmente:

- a) Libertad.
- b) Equidad.
- c) Seguridad.
- d) Dignidad humana.

Otra definición formulada por la OIT es la que presenta al “trabajo decente” como “el trabajo productivo en el cual los derechos son respetados, con seguridad y protección y con la posibilidad de participación en las decisiones que afectan a los trabajadores”.³⁰ En este caso destaca la reiteración de la idea de seguridad en el trabajo y la ratificación de la necesidad de participación.

A manera de síntesis, “se podría indicar que la idea matriz de “trabajo decente” es una propuesta integradora de diferentes aspectos que hacen a la “calidad y cantidad de los empleos”, pero también, y de manera fundamental, a las “relaciones sociales y en última instancia al tipo de sociedad y de desarrollo al que se aspira”. Como concepto requiere de un desarrollo teórico y de un sustento científico que lo pueda transformar en un paradigma explicativo de la realidad laboral, tomando como eje al empleo”³¹

²⁹ (Somavía, 1999),

³⁰ (Somavía, 2000).

³¹ (Espinosa 2003)

3.1.1. Globalización y trabajo decente:

Conviene agregar que en el año 2002, la OIT promovió la formación de una comisión mundial sobre la dimensión social de la globalización, un organismo independiente creado para dar respuesta a las necesidades de las personas, que resultan de los cambios sin precedentes que la globalización provoca en sus vidas, sus familias y en la sociedad donde viven.

La comisión estudió las distintas facetas de la globalización, las diversas maneras en que la opinión pública percibe el proceso y sus repercusiones en el progreso económico y social, como resultado de su reflexiones y recomendaciones publicó un informe “*Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*”³².

En el informe sobre las consecuencias sociales y laborales, se reconoce el aporte de muchos beneficios del proceso de globalización (mayor eficacia en la producción y mejoras en la calidad de los productos, ampliación de las oportunidades de empleo en los países en desarrollo, especialmente para las mujeres, y la transferencia de tecnología y calificaciones, entre otras). También se formulan diversas críticas y preocupaciones, como la distribución desigual de los beneficios, entre los países de origen y de destino de las inversiones extranjeras, entre las empresas multinacionales y los proveedores y subcontratistas locales y entre éstos y los trabajadores, muchos de los cuales son mujeres. Incluso en algunas zonas francas industriales, existen pruebas que ponen de manifiesto esto la inobservancia de las normas fundamentales del trabajo, especialmente del derecho a la libertad sindical y a la negociación colectiva, las

³² (OIT, 2004 b).

licencias de maternidad y el proveer guarderías, y el respeto a una jornada de trabajo adecuada.

Asimismo, hay una preocupación general por las repercusiones de los nuevos sistemas de producción global en el empleo, tanto en los países que están perdiendo segmentos de producción, como en aquellos en los que los nuevos empleos creados por la externalización tienden a ser precarios.

A continuación se presenta una evaluación del estado de situación de los diversos componentes asociados al concepto de “trabajo decente” en Chile, lo que permitirá medir cuán lejos o cerca está nuestro país del modelo normativo implícito que hay detrás de este concepto.

Se debe recordar que la OIT juega un papel de orientador de políticas y su principal vehículo es la persuasión para que los Estados ratifiquen los convenios de manera voluntaria y, aun en la situación de haber ratificado estos convenios, la sanción en caso de incumplimiento es débil. Muchos convenios de la OIT, la mayoría de ellos ratificados por Chile, apuntan a los fundamentos del “trabajo decente”, sin embargo no los agotan, puesto que para que un esquema de “trabajo decente” funcione de manera integral en un país, estos diferentes componentes deben actuar interrelacionados entre sí. Por otra parte, llegar a una situación óptima requeriría alcanzar estándares de calidad del desempeño no sólo de los mercados de trabajo, sino, en un sentido general, de la democracia y del *corpus* ético de los derechos humanos.

3.2. La situación del Empleo en Chile desde el retorno a la democracia

Periodo 1990-2000.

3.2.1. Cantidad de empleos:

En cuanto al tema de la cantidad de empleos generados se puede afirmar que la década de los años noventa arroja un saldo positivo. En 1990 los ocupados en Chile eran en términos absolutos 4525530 personas y, en el año 2000, alcanzaban a 5381460, con un saldo positivo de 855930 nuevos empleos. De éstos, prácticamente la mitad correspondieron a mujeres, 423330. Estas pasaron de 1357640 ocupadas en 1990 a 1780970 el año 2000 (véase el cuadro 7).

Cuadro 7: Ocupados, desocupados, fuerza de trabajo total y tasas de desocupación

Año	Ocupados			Desocupados			Fuerza de trabajo	Tasas de desocupación (%)		
	Tota	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Total	Hombres	Mujeres
1990	4 525.53	3 167.88	1 357.64	363.05	224.84	138.21	4 888.58	7.4	6.6	9.2
1991	4 630.67	3 258.62	1 372.04	353.22	210.69	142.53	4 983.89	7.1	6.1	9.4
1992	4 877.43	3 377.66	1 499.77	322.37	175.90	146.46	5 199.80	6.2	5.0	8.9
1993	5 109.29	3 509.65	1 599.63	349.69	195.34	154.34	5 458.98	6.4	5.3	8.8
1994	5 122.76	3 511.51	1 611.24	431.07	245.35	185.71	5 553.83	7.8	6.5	10.3
1995	5 174.41	3 551.89	1 622.51	363.82	206.07	157.75	5 538.23	6.6	5.5	8.9
1996	5 298.68	3 609.01	1 689.67	301.90	180.93	121.05	5 600.58	5.4	4.8	6.7
1997	5 380.19	3 631.70	1 748.50	303.63	180.84	122.79	5 683.82	5.3	4.7	6.6
1998	5 432.35	3 624.79	1 807.56	419.16	271.06	148.00	5 851.51	7.2	7.0	7.6
1999	5 404.48	3 603.63	1 800.85	529.08	322.91	206.17	5 933.56	8.9	8.2	10.3
2000	5 381.46	3 600.49	1 780.97	489.42	312.52	179.00	5 870.88	8.3	8.0	9.0

Fuente: INE, Encuesta de Empleo. Octubre a diciembre de cada año.

3.2.2. Calidad del empleo: Estabilidad y protección.

La concepción de “trabajo decente” asocia la calidad del empleo a dos factores fundamentales: la seguridad en el empleo, es decir, la estabilidad y la protección social que deviene del trabajo, la cotización para salud y previsión. Si atendemos a estos factores la situación en Chile obliga a mirar los logros cuantitativos con moderación.

- Contrato de trabajo y empleos atípicos.

La Encuesta CASEN muestra que a lo largo de la década la cantidad de ocupados que no ha firmado contrato de trabajo, es decir, las personas que están en la informalidad contractual viene en aumento y alcanza el año 2000 al 23.2% de los asalariados. La inexistencia de contrato deja a estas personas fuera de la normativa de cotizaciones de salud y previsión, por tanto, en la desprotección. Haciendo una proyección al conjunto de los asalariados, éstos alcanzan el año 2000 a más de 800 000 trabajadores.

Cuadro 8: Porcentaje de asalariados sin contrato de trabajo

Año	Porcentaje de asalariados sin contrato de trabajo	Proyección al conjunto de la fuerza de trabajo asalariada (números absolutos)
1990	18.0	551 358
1994	19.7	674 272
1996	23.9	887 428
1998	24.7	928 475
2000	23.2	866 740

Fuente: Encuesta CASEN (varios años). INE, *Asalariados*, octubre a diciembre de cada año.

Uno de los temas que adquiere importancia en cuanto a la calidad del empleo que se genera se refiere a la emergencia de los llamados contratos atípicos, es decir, aquellos diferentes del contrato indefinido. El código del trabajo fue pensado para un trabajador típico (contratos indefinidos, a tiempo completo, con un sólo empleador y una relativa estabilidad en el tiempo). En la medida que se vaya generalizando la emergencia de trabajadores atípicos lo razonable sería pensar en adecuaciones a la legislación que impidan una situación de precarización o baja en los estándares de calidad del empleo. Tanto la temporalidad (contratos a plazo fijo y por obra o faena) como las formas nuevas que emergen como, por ejemplo, el trabajo suministrado por terceros, sumado a figuras antiguas pero que están adquiriendo relevancia y sufriendo cambios como el trabajo a domicilio o a honorarios y otros, muestran que la flexibilización numérica es un fenómeno que necesita un seguimiento, ya que incide a lo menos en las siguientes problemáticas del mundo del trabajo:

- Los períodos de intermitencia entre la situación de empleo/desempleo.
- La diferenciación de condiciones de trabajo entre los trabajadores estables y propios y los trabajadores temporales y/o externos.
- La seguridad social. Los trabajadores atípicos tienen una situación desmedrada respecto de la cobertura en salud y, dada la intermitencia y/o los bajos salarios, no pueden juntar los recursos necesarios en el sistema de capitalización individual que implica el actual sistema de pensiones.

El contrato de trabajo puede ser de plazo fijo, duración indefinida o transitorio. En cualquiera de estos casos deberá constar por escrito dentro de un plazo entre 5 y 15

días de incorporado el trabajador. Los resultados de la encuesta laboral³³ mostraron que los contratos indefinidos representan el 82.8% del total de contratos, en tanto que los “empleos atípicos” (contratos a plazo fijo, por obra, por faena o a honorarios) alcanzan a un 17.4%. La proporción de contratos indefinidos es mayor en la pequeña empresa (88% versus 81% en la gran empresa). Las ramas de actividad de la agricultura y la construcción presentan un alto porcentaje de formas atípicas (no indefinidas) de contratación (35% y 62%, respectivamente).

El porcentaje de empleos atípicos proyectado al universo de la fuerza de trabajo asalariada equivale a cerca de 650 000 personas. Esta cifra está referida al “personal propio” de las empresas, contratado directamente sin considerar a los contratistas. Si se suman los “asalariados atípicos” tanto propios como suministrados por terceros se alcanza la suma de 882 664 trabajadores (23.5% de los asalariados) que se encuentran en una posición vulnerable en términos del respeto a sus derechos laborales.

Si se toman en cuenta sólo estas dos cifras: 23.2% de trabajadores sin contrato escriturado y 23.5% de trabajadores atípicos, se puede concluir que casi la mitad de los trabajadores se mueven en un marco de inseguridad y de baja protección con relación al empleo

3.2.3. Ingresos adecuados

Evolución de las remuneraciones en la década de los noventa

El crecimiento real de las remuneraciones tuvo un comportamiento positivo durante la

³³ ENCLA (Encuesta laboral de la Dirección del trabajo año 99)

década de los noventa (6.3%), promedio anual entre 1990 y 2000. El mayor dinamismo se dio entre 1990 y 1995 mostrando un promedio de 4.3, para decaer al 2.6% entre 1996 y 2000. Las remuneraciones crecieron a un ritmo mucho menor que el PIB, pero bastante más que la ocupación en el mismo período (ver el cuadro 09).

Cuadro 9: Producto interno bruto, remuneraciones reales y ocupación (en porcentajes, crecimiento del promedio anual en cada período)

	1990-1995	1996-2000	1990-2000
PIB	7.8	4.5	6.3
Remuneraciones	4.3	2.6	3.5
Ocupación	2.7	0.8	1.8

Fuente: Ministerio de Economía.

3.2.4. Sindicalización y negociación colectiva.

La tasa de sindicalización que tuvo un repunte recién recuperada la democracia, años 1991-1992, luego tuvo un fuerte descenso, con similar tendencia entre los trabajadores que negocian colectivamente. La tasa de sindicalización llegó el año 2000 a 15.9% y la negociación colectiva a 9.2%. Ambas cifras, en niveles prerrecuperación de la democracia en 1990.

Cuadro 10: Evolución de la afiliación sindical, 1990-2000.

Año	Número de sindicatos	Población afiliada a sindicatos	Fuerza de trabajo asalariada	Tasa de sindicalización (población/fuerza de trabajo asalariada)
1986	5 391	386 987	2 717 500	14.2
1987	5 883	422 302	2 798 500	15.1
1988	6 446	446 194	2 944 900	15.2
1989	7 118	507 616	3 019 600	16.8
1990	8 861	606 812	3 063 100	19.8
1991	9 858	701 355	3 134 600	22.4
1992	10 756	724 065	3 295 400	22.0
1993	11 389	684 361	3 472 500	19.7
1994	12 109	661 966	3 422 700	19.3
1995	12 715	637 570	3 482 610	18.3
1996	13 258	655 597	3 713 080	17.7
1997	13 795	617 761	3 787 650	16.3
1998	14 276	611 535	3 758 600	16.3
1999	14 652	579 996	3 740 110	15.7
2000	14 724	595 495	3 735 950	15.9

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales.

Cuadro 11: Evolución de la negociación colectiva, 1990-2000.

Año	Instrumentos Colectivos Contratos y Convenios	Población cubierta	% respecto de población asalariada
1990	2 418	407 307	13.4
1991	2 913	443 971	14.3
1992	2 788	484 365	15.1
1993	3 040	482 788	14.3
1994	2 752	492 861	14.3
1995	2 839	450 861	13.1
1996	2 562	436 177	12.1
1997	2 701	414 930	11.1
1998	2 100	399 559	10.6
1999	2 321	368 064	9.8
2000	2 051	344 626	9.2

Fuente: Dirección del Trabajo. Departamento de Relaciones Laborales.

Las razones del debilitamiento sindical y de la baja incidencia de la negociación colectiva son múltiples y variadas. Existen razones de tipo económico estructural, por ejemplo, las transformaciones en el empleo (más empleos temporales y otros atípicos) la reestructuración productiva (más servicios y menos industrias); la división de las empresas, en otras formas legales que realizan parte del negocio (filialización de empresas, con la consiguiente disminución del tamaño del establecimiento).

También existen razones vinculadas a un escenario político, que ha privilegiado la gobernabilidad sin dejar espacio a reivindicaciones económicas sociales y a que la dinámica sindical no ha logrado superar el clima antisindical del empresariado y sus propias debilidades internas frente a los desafíos económicos, políticos y sociales de la realidad contemporánea. Los trabajadores tienen temor a las consecuencias en el empleo, respecto de su eventual participación en la organización y en la negociación colectiva, así como también un nivel de escepticismo y desafección a la actividad sindical. A los trabajadores chilenos les cuesta concebirse como sujetos de derecho y hacerlos valer colectivamente ante la parte empresarial. Ante esta atomización el camino más fácil es sustraerse de la actividad sindical (Espinosa y Morris, 2002).

3.3. Periodo 2004-2007.

3.3.1. Cantidad del empleo.

El período transcurrido entre la última encuesta ENCLA³⁴ y la actual que corresponde al año 2006, se caracterizó por que se hicieron manifiestos los signos de la recuperación económica que experimentó la Economía chilena, la que ya a fines del año 2005 mostraba la superación de los efectos de la desaceleración sufrida por la economía mundial a fines de la década de los noventa.

Específicamente, este período se caracterizó por condiciones muy favorables para nuestra economía, tanto en términos de las condiciones financieras externas que impactaron favorablemente en ella, como asimismo el elevado precio del cobre que ha permitido no sólo compensar el aumento del precio del petróleo en los mercados internacionales, sino también generar un superávit que ha significado contar con valiosos recursos para poder implementar algunos de los objetivos estratégicos del actual gobierno, como es el plan de protección social que se ha propuesto en materia de política social.

Las encuestas más actualizadas indican que la ocupación registró una variación positiva de 4,7% en Agosto del 2007, respecto de igual mes del año pasado, lo que significa la creación de 63.858 nuevos puestos de trabajo por parte de 29.199 empresas, afiliadas a la Asociación Chilena de Seguridad (AChS).

En agosto de 2007 el número de afiliados alcanzó a un millón 758.847 trabajadores pertenecientes a 36.166 empresas.

³⁴ ENCLA (Encuesta laboral de la dirección del trabajo)

El informe de comportamiento del empleo y las remuneraciones se basa en una muestra de 29.199 empresas que cotizaron en el noveno mes del año 2007 y de 2006, con un total de 1.413.776 trabajadores que corresponden al 80,38% del total de trabajadores afiliados a la AChS en agosto de 2007.

En la muestra, todos los sectores económicos aumentan sus contrataciones, con la excepción del sector de la construcción y de silvicultura, que disminuyen en un 1,3% y 0,6%, respectivamente. Los mayores aumentos se dan en los siguientes sectores, minería (13,2%) y pesca (9,5%). Según la muestra, todas las regiones aumentan la masa contratada. La II y V regiones presentan los mayores aumentos, explicado principalmente por servicios y comercio para la II y servicios, construcción para la V. La Región Metropolitana muestra un aumento en el empleo de 5,2%, equivalente a 33.846 nuevos puestos de trabajo. El sector servicio, con un incremento de 30.458 trabajadores, y el sector industria, con 12.415 trabajadores, son los principales responsables de la variación de 4,7% en agosto. Por su parte, el nivel de empleo en la construcción mostró un leve descenso de 1,3%, explicado por la disminución de 893 puestos de trabajo, mientras que la industria manufacturera mostró un aumento en el empleo de 5,7% equivalente a 12.415 nuevos puestos de trabajo, a igual mes del año anterior. La remuneración imponible promedio de la muestra de empresas asciende a \$402.776 en agosto de 2007, lo cual implica un aumento real del 0,9% respecto al valor del año anterior. Los principales aumentos en las remuneraciones imponibles reales se producen en los sectores de la silvicultura, con un aumento del 14,4%, y de la construcción, con un aumento del 7,3%; y se registran caídas en los sectores de la minería, electricidad, comercio y transporte de -0,9%, -5,6%, -0,7% y -1,8%,

respectivamente. Las remuneraciones promedios más altas se encuentran en el sector de la minería, financieras y electricidad, con \$676.380, \$580.081 y \$552.025, respectivamente.

El comportamiento del empleo según tamaño de empresas muestra como, durante agosto, las empresas con menos de 6 trabajadores aumentan sus empleados en un 19,7% equivalente a 5.399 puestos de trabajo, mientras que las con más de 500 trabajadores aumentan su empleo en un 4,6%, equivalente a 23.341 puestos de trabajo.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la variación histórica del empleo por actividad económica desde el año 2005:

Cuadro 12: Variación del empleo por actividad económica.

Empres a	Sector Económico	AGO 2005	AGO 2006	Dif. Masa	Var. %	Empres as	AGO 2006	AGO 2007	Dif. Masa	Var. %
4.812	Agricultura	112.29	109.20	-3.099	-2,8	4.739	146.99	146.35	-637	-0,4%
377	Silvicultura	14.645	14.838	193	1,3	387	16.560	15.935	-625	-3,8%
121	Pesca	24.738	25.828	1.090	4,4	116	25.337	27.728	2.391	9,4%
160	Minería	12.823	13.064	241	1,9	178	13.913	15.996	2.083	15,0%
5.229	Industria	222.29 2	224.35	2.065	0,9	4.963	224.56	237.90	13.344	5,9%
1.866	Construcción	60.692	63.266	2.574	4,2	1.891	69.224	68.465	-759	-1,1%
362	Electricidad	9.590	10.258	668	7,0	367	11.206	11.625	419	3,7%
3.867	Comercio	179.94 1	184.64	4.704	2,6	3.778	198.76	207.00	8.237	4,1%
2.265	Financieras	54.928	55.361	433	0,8	2.324	56.279	58.000	1.721	3,1%
2.549	Transporte	54.676	54.835	159	0,3	2.483	54.729	59.682	4.953	9,1%
8.071	Servicios	586.16 8	601.75	15.582	2,7	8.193	616.47	638.69	22.221	3,6%
29.67	Nación	1.332.7	1.357.4	24.610	1,8	29.419	1.434	1.487	53.348	3,7%

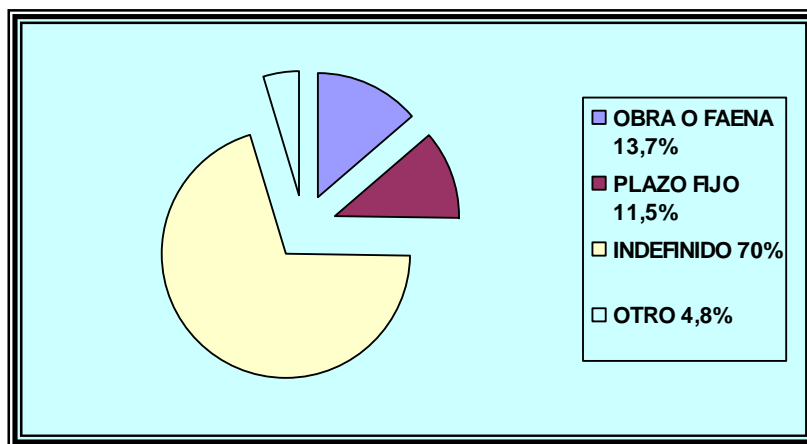
Fuente: Asociación Chilena de seguridad.

3.3.2. Calidad del empleo, estabilidad y protección.

La encuesta ENCLA 2006 registra información sobre las modalidades de contratación que rigen para los trabajadores de las empresas estudiadas, pudiendo observarse la diversidad de formas contractuales que existen, algunas de las cuales no configuran una relación de trabajo dependiente propiamente tal. De este modo, y tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico, el 70% de los trabajadores de la muestra de empresas de la ENCLA 2006 corresponde a trabajadores que han sido contratados mediante un contrato de carácter indefinido. Si bien los datos de la encuesta no son estrictamente comparables con los de la sección anterior (1990-2000), debido a los cambios en el diseño muestral ya señalados, se aprecia una tendencia hacia la disminución de la proporción de contratos indefinidos dentro del total de contratos existentes en las empresas. A la vez, se aprecia un aumento de la participación de los contratos de plazo fijo y por obra o faena. En otros términos, si bien la mayoría de los trabajadores de las empresas privadas, sigue estando contratado bajo la modalidad del contrato indefinido, parece ser que visto en perspectiva, este tipo de contrato tiende a disminuir su participación, lo que significa que muchos trabajadores son contratados mediante contratos de corta duración, con los consiguientes efectos en términos de la mayor incertidumbre e inestabilidad laboral que pueden experimentar los trabajadores en dicha modalidad contractual. Si a esto le agregamos que las propias empresas informan tener un 4,5% de su plantilla de trabajadores prestando servicios bajo la modalidad de honorarios, pudiendo encubrir dicha forma de vinculación una

relación de trabajo bajo la apariencia de una prestación de servicios que supone la ausencia de una relación de subordinación y dependencia. Parece haber indicios suficientes de que en estos casos, aunque se trate de un porcentaje reducido del total de la plantilla de trabajadores, da cuenta de una forma de hacer frente a los costos laborales que representa para las empresas las obligaciones derivadas de un contrato individual de trabajo.

Gráfico 1: Total de trabajadores por tipo de contrato



Fuente: ENCLA 2006.

Ingresos adecuados:

A continuación, se presenta la variación real de las remuneraciones imponibles de los trabajadores de una muestra de empresas afiliadas a la ACHS, entre un mes y el mismo mes del año anterior desde el año 2005.

Cuadro 13: Variación real de las remuneraciones imponibles

Sector Económico	AGOSTO 2005	AGOSTO 2006	Var % Real	Sector Económico	AGOSTO 2006	AGOSTO 2007	Var % Real
Agricultura	\$ 191.261	\$ 209.767	5,6%	Agricultura	\$ 194.929	\$ 209.838	0,2%
Silvicultura	\$ 224.874	\$ 247.114	5,9%	Silvicultura	\$ 238.970	\$ 291.071	13,4%
Pesca	\$ 338.514	\$ 365.185	3,9%	Pesca	\$ 377.246	\$ 404.575	-0,2%
Minería	\$ 627.854	\$ 664.284	1,9%	Minería	\$ 753.105	\$ 727.797	-10,1%
Industria	\$ 368.370	\$ 389.963	2,0%	Industria	\$ 394.451	\$ 418.201	-1,3%
Construcción	\$ 272.653	\$ 293.983	3,9%	Construcción	\$ 296.445	\$ 336.337	5,6%
Electricidad	\$ 476.293	\$ 535.941	8,4%	Electricidad	\$ 541.062	\$ 564.300	-2,9%
Comercio	\$ 333.540	\$ 355.583	2,7%	Comercio	\$ 350.604	\$ 370.586	-1,6%
Financieras	\$ 517.406	\$ 551.568	2,7%	Financieras	\$ 534.478	\$ 584.674	1,8%
Transporte	\$ 326.404	\$ 368.567	8,8%	Transporte	\$ 357.992	\$ 384.891	0,1%
Servicios	\$ 382.970	\$ 407.058	2,4%	Servicios	\$ 405.375	\$ 433.263	-0,5%
Nacional	\$ 356.370	\$ 381.332	3,1%	Nacional	\$ 374.517	\$ 401.781	-0,1%

Fuente: Asociación Chilena de Seguridad

3.3.3. Sindicalización y negociación colectiva

La sindicalización y la negociación colectiva son elementos esenciales para medir cuánto se acerca o se aleja la situación laboral de Chile con respecto a la concepción integral de “trabajo decente”. Sólo con analizar los datos cuantitativos, cuántos son los trabajadores sindicalizados y cuántos están cubiertos por negociaciones colectivas y su evolución en el tiempo, no se puede

sino concluir que se presentan grandes déficit para el cabal ejercicio de estos derechos esenciales.

Cuadro 14: Sindicalización a nivel nacional, sin trabajadores sector público

Año	Nº sindicatos vigentes	FT ocupada	Tasa sind. FT ocupada %	FT ocupada asalariada	Tasa sind. FT asalariada %
1995	12.715	4.682.185	13,6	3.100.665	16,7
1996	13.258	4.829.052	13,6	3.243.452	16,4
1997	13.795	4.943.224	12,5	3.350.654	15,0
1998	14.276	4.950.036	12,4	3.276.276	15,0
1999	14.652	4.857.244	11,9	3.192.874	14,5
2000	14.724	4.815.829	12,4	3.170.319	14,8
2001	15.192	4.908.057	12,2	3.187.987	14,6
2002	16.310	4.997.138	12,4	3.253.178	14,8
2003	16.987	5.129.174	13,1	3.326.674	15,6
2004	18.047	5.290.399	12,9	3.423.609	15,6
2005	19.082	5.343.497	12,7	3.581.293	15,1
2006	19.883	5.787.697	12,2	3.933.474	14,5

Fuente: Dirección del Trabajo.

La tasa de sindicalización de los trabajadores del sector privado a nivel nacional, en los últimos 11 años se ha mantenido en torno al 15%, siendo el más alto porcentaje de sindicalización el 16,7% registrado el año 1995, tal como lo muestra el Cuadro 23. Por el contrario, las tasas más bajas de sindicalización en el mismo período se dieron el año 1999 y el año 2006, registrándose en ambos casos un 14,5% de sindicalización de la Fuerza de Trabajo Asalariada de trabajadores del Sector Privado.

Sin embargo, si la tasa de sindicalización la calculamos sobre la base de trabajadores que de acuerdo a la legislación laboral vigente sí se podrían sindicalizar³⁵, se comprueba que ésta es bastante mayor que el 15% promedio que nos muestra el Cuadro 15.

³⁵ según la legislación laboral vigente, se requiere un mínimo de 8 trabajadores para formar un sindicato.

Cuadro 15: PIB, Negociación colectiva y remuneraciones.

Año	Crecimiento PIB	Negociación colectiva N° trabajad x año	% crecimiento	Incremento real de Rem. Nivel país (%)
1995	10,5	210.089		4,8
1996	7,4	225.659	7,4	4,1
1997	6,6	191.256	-15,2	2,4
1998	3,3	206.228	7,8	2,7
1999	0,0	161.834	-21,5	2,4
2000	4,5	182.792	13,0	1,4
2001	3,3	160.187	-12,4	1,6
2002	2,2	175.852	9,8	2,0
2003	4,0	137.985	-21,5	0,9
2004	6,0	160.212	16,1	1,8
2005	5,7	178.208	11,2	1,9
2006	4,0	197.271	10,7	2,0

Fuente: Dirección del Trabajo

3.4. Sector Público y Reformas Laborales:

La Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) reúne a los empleados públicos chilenos. Fue creada el 5 de mayo de 1943 por Clotario Blest. Están afiliadas a la ANEF 144 asociaciones de empleados de la administración pública (ministerios, subsecretarías, servicios públicos, gobierno regional y administración pública en general) Presidida por Blest, desde sus inicios la ANEF influirá notablemente en la actividad sindical chilena del sector de la administración pública. Un gran paso promovido por la ANEF es la promulgación en 1945 del Estatuto Administrativo. Así esta organización comienza a dejar su legado en el patrimonio laboral de los trabajadores chilenos: estatutos de garantía de los funcionarios; las leyes orgánicas de las reparticiones públicas; la extensión de las previsiones, la medicina social y la educación gratuita; el derecho al cargo y

el régimen de ascensos; la participación de funcionarios en las calificaciones; los servicios de bienestar; el derecho a sindicalizarse; la participación en los procesos de modernización, etc., de esta forma entonces, es el Estatuto administrativo a diferencia del Código del trabajo en el ámbito privado el que regula las relaciones entre los funcionarios públicos y su empleador, en este caso, el Estado.

Existen muchas materias en que los funcionarios públicos se sienten desprotegidos, una de las más importantes tiene relación con que un importante número de trabajadores de la administración pública son a “contrata”, alcanzando cerca del 75% del total de empleados, situación que es contrario al Estatuto Administrativo, que indica que sólo un 20% de los funcionarios puede estar en esa condición. Como se puede apreciar, dentro de los requerimientos a los que aspiran los funcionarios públicos no están solamente una mejora en remuneraciones y beneficios económicos, sino que además buscan lograr un “empleo decente con estabilidad laboral, con carrera funcionaria efectiva, con remuneraciones justas, con condiciones de jubilación dignas, con respeto a las organizaciones gremiales, con participación de los trabajadores en la fijación de sus marcos laborales.”³⁶

³⁶ Véase CUT (proyecto de reajuste y mejoramiento de las condiciones laborales del sector público, municipal y universidades estatales diciembre 2006 noviembre 2007),

Requerimientos de los funcionarios públicos por áreas temáticas:

3.4.1. Área Económica.

3.4.1.1. Renta mínima por planta:

Cuadro 16: Renta Mínima exigida por planta.

Plantas	Ingresos Mínimos propuestos
Auxiliares	200.000
Administrativos	220.000
Técnicos	240.000
Profesionales	450.000

Fuente: CUT

3.4.1.2. Valores Beneficios Diciembre 2006 – Noviembre 2007.

Cuadro 17: Beneficios Dic-Nov 2007

BENEFICIOS	INGRESOS ≤ \$ 450.000	INGRESOS > \$ 450.000
Aguinaldo Navidad	36.046	19.124
Aguinaldo Fiestas Patrias	47.294	32.944
Escolaridad (incluye prekinder)	46.600	46.600
Suplemento Escolaridad	19.494	
D. Ley 249 Art. 23 (Bienestar)	80.999	80.999
Bono Adicional Diciembre	200.000	200.000

Fuente: CUT

Se establece la línea de corte a partir de la remuneración líquida de los haberes permanentes del mes inmediatamente anterior al pago correspondiente.

La Asignación de zona no será incluida para la determinación de esta línea de corte.

3.4.1.3. Asignación Profesional y Asignación Técnica de nivel superior

También exigen el pago de la asignación profesional para todos los y las profesionales que laboran en el Sector Público, ya sea en el sector centralizado, descentralizado, municipal, servicios traspasados o Universidades Estatales, junto con esto además reconocer a todas las funcionarias y funcionarios públicos con título técnico de nivel superior, indistintamente del grado que ostenten, una asignación en mérito de su título.

3.4.1.4 Bienestar

Los funcionario públicos solicitan que la cobertura del aporte de bienestar, Decreto Ley 249, artículo 23, incluya a las y los profesionales de la ley 19.070, profesores/as; funcionarios/as de los servicios traspasados, ley 19.378; trabajadores/as no docentes de la ley 19.464 y funcionarios/as de la Universidades Estatales, Académicos y no Académicos.

3.4.1.5 Asignación Familiar

Demandamos el pago de una asignación familiar única de un valor equivalente a UF 0,5 por cada carga del trabajador/a, ello indistintamente del nivel de renta del trabajador/a.

3.4.2. Estabilidad laboral.

Los empleados del sector público exigen el se haga efectivo en su totalidad el compromiso adquirido por la presidenta Bachelet ante la ANEF el 7 de enero del año 2006, donde se obliga a: “Resolver la inestabilidad y precariedad del empleo

en la Administración Pública, debido al alto porcentaje de personal a contrata u honorarios, a través del envío de leyes que permitan tener plantas que efectivamente respondan a las necesidades y requerimientos de las instituciones, dando cumplimiento a lo establecido en el Estatuto Administrativo³⁷ y entregar un servicio de calidad a los usuarios.

Incorporar al Sector Descentralizado en la circular de la Presidenta de la República el tema de las buenas prácticas laborales y sindicales en el Sector Público.

Las peticiones abarcan los siguientes ejes:

3.4.2.1 Provisión de cargos vacantes

Esta demanda consiste en proveer todos aquellos cargos vacantes, realizando los concursos respectivos, llenando entonces a través de la titularidad dichos cargos.

3.4.2.2. Traspaso del personal a contrata a la calidad jurídica de planta.

En este caso lo que los empleados fiscales buscan es el cumplimiento a la normativa legal que establece que el número de funcionarios a contrata de un Institución no puede exceder una cantidad equivalente al 20% del total de los cargos de la planta del personal de ésta, demandamos específicamente regularizar esta situación por la vía de incrementar los cargos de planta, ya sea se trate de trabajadores del sector centralizado, descentralizado, municipal, servicios traspasados o universidades estatales.

³⁷ Raúl de la Puente, presidente de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF).

3.4.2.3. Regularización de honorarios permanentes.

Este requerimiento apunta a regularizar un sin numero de empleos permanentes provistos bajo la modalidad de honorarios, situación que vulnera la ley que expresamente permite el régimen a honorarios solo cuando se trata de “labores accidentales y que no sean las habituales de la institución”.

3.4.3. Igualdad de oportunidades.

3.4.3.1. Previsión.

Lo que se exige es que se garantice una tasa de reemplazo no inferior al 70%. Se mantenga la edad actual de jubilación de la mujer. Se establezcan tablas actuariales unisex para el cálculo de las pensiones.

3.4.3.2. Derechos de maternidad.

Los Empleados Públicos Rechazan la conculcación de derechos de maternidad que proponen algunos proyectos de ley y solicitan extender el descanso postnatal hasta 24 semanas.

3.4.3.3. Cuidado Infantil.

Se Refiere a Implementar jardines infantiles en los servicios públicos que no los tengan. Asimismo, establecer unidades extra escolares para niños y niñas entre los 6 y 12 años de edad.

3.4.3.4. Código de Buenas Prácticas.

Se sugiere establecer una mesa de seguimiento para evaluar su implementación e impacto. Ampliar su cobertura a los servicios descentralizados y autónomos.

3.4.3.5. Del Diagnóstico al Plan de Igualdad: Mesa Gobierno – Gremios.

Lo que se busca en este caso es financiar un plan nacional de difusión y promoción de derechos de la mujer trabajadora. Este plan debe contemplar capacitación para dirigentes, seminarios, material y encuentros a nivel nacional y regional.

CAPITULO IV:
METODOLOGÍA.

Capítulo IV: Metodología

Descripción De La Institución

El Instituto de Desarrollo Agropecuario es el principal servicio del Estado de Chile en apoyo de la agricultura familiar campesina. Fue creado el 27 de noviembre de 1962 y en la actualidad es una institución descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio y capacidad para adquirir, ejercer derechos y contraer obligaciones.

Misión

Promover condiciones, generar capacidades y apoyar con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) y sus organizaciones.

A quiénes atiende

Agricultores que explotan una superficie inferior a las 12 hectáreas de riego básico, que tienen activos por un valor menor a las 3.500 unidades de fomento (US\$96.000), que obtienen sus ingresos principalmente de la explotación agrícola y que trabajan directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia. En la actualidad, la cobertura de atención es superior a 100 mil campesinos y campesinas, lo que significa tres veces más que en 1990

Fomento productivo

El objetivo de INDAP es el fomento productivo, entendido como la asignación de recursos para transformar la agricultura familiar campesina en unidades productivas autos sustentables. Para ello se instrumentan intervenciones de carácter temporal, que buscan generar una oferta de productos silboagropecuarios

competitiva y acorde a las proyecciones de la demanda nacional e internacional, para mejorar su rentabilidad económica

Sistema financiero

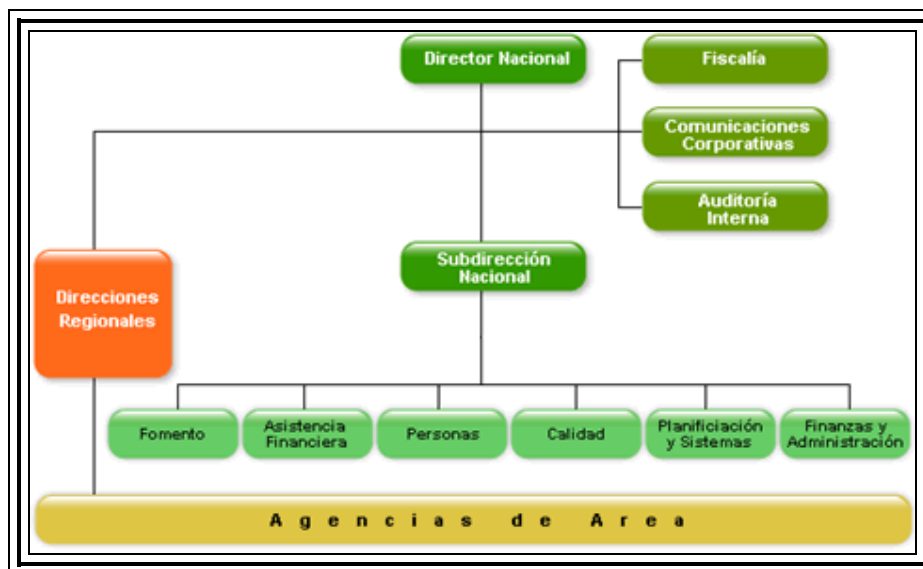
INDAP tiene el mayor programa de microcrédito rural del país. Los objetivos de la estrategia financiera son

- Mejoramiento de la gestión crediticia
- Articulación financiera.

El énfasis está en la ampliación de las fuentes de financiamiento para sustentar los procesos de innovación e inversión.

Así se creó el Programa de Articulación Financiera de Fomento Productivo, que da un incentivo a las instituciones financieras interesadas en desarrollar plataformas de crédito a pequeños agricultores.

Figura 5: Organigrama INDAP



Fuente: INDAP

Metodología

4.1.- Tipo de Estudio. La presente investigación posee la característica de ser *descriptiva*, por cuanto describe la calidad del servicio que presta la institución, esto desde la percepción de los funcionarios del INDAP, de esta forma se quiere determinar si un mejoramiento en las condiciones laborales influye en un mejoramiento en el nivel de calidad del servicio.

Métodos de recolección de información: Se elaboró un cuestionario (ver Anexo 1) dirigido a los funcionarios de la dirección nacional del INDAP ubicada en Agustinas 1645, Santiago Centro, con el fin de investigar la percepción que ellos tienen sobre la relación entre sus condiciones laborales y la calidad del servicio. Este cuestionario fue aplicado a 53 personas elegidas en forma intencionada considerando que fuera representativa de la institución según sexo y cargo.

Las variables de estudio identificadas son: La Variable independiente “condiciones laborales” y la dependiente “calidad del servicio”. Las preguntas iniciales del cuestionario son nominales ya que caracterizan al individuo en cuanto a su edad, sexo, cargo, etc., las restantes se realizaron bajo la modalidad de escala de Likert para poder medir la reacción (favorable o desfavorable) de los individuos frente a cada afirmación o pregunta.

4.2.- Universo: Todos los funcionarios del Instituto Nacional de desarrollo Agropecuario

4.3.- Muestra: Son 53 funcionarios de la oficina nacional de INDAP.

Ficha cuestionario INDAP

Lugar de aplicación : INDAP, dirección nacional.

Dirección : Agustinas 1465, Santiago Centro.

Fecha inicio : 15 Mayo del 2008

Fecha termino : 30 de Julio del 2008

N° de personas : 53

El cuestionario que se aplicó en el INDAP consistió de un total de 70 preguntas, agrupadas en 9 Ítems o variables que a continuación se detallan:

- Caracterización General.

- Infraestructura y condiciones de trabajo:

Entenderemos por infraestructura y condiciones de trabajo los elementos como el nivel de iluminación, espacio de trabajo, muebles, impresoras, aire acondicionado y calefacción, ruido ambiental.

- Objetivos, funciones y carga de trabajo:

Entenderemos por objetivos, funciones y carga de trabajo los elementos como el reconocimiento de las competencias del funcionario, el grado de planificación, la sensación de relevancia que tienen las funciones que se desempeñan, el nivel de complejidad de las labores, la satisfacción con el cargo, nivel de autonomía, nivel de control, sensación de exceso de trabajo, etc.

- Tecnología, materiales y equipos:

Entenderemos por Tecnología, materiales y equipos los elementos como los medio de comunicación internos, software adecuados, la tecnología y equipos

adecuados a las labores, recursos materiales suficientes, ubicación y mantención de los equipos.

- Salario y bienestar:

Entenderemos por salario y bienestar los elementos como la relación entre incentivos, objetivos y funciones, el sistema de promoción, relación entre remuneración y cargo desempeñado, el servicio de bienestar entre otros.

- Capacitación:

Entenderemos por Capacitación la relación entre este concepto y la mejora en el desempeño., calidad de servicio., objetivos, metas y funciones., capacidad técnica., actualización de conocimientos.

Procesos y procedimientos de trabajo:

Entenderemos por procesos y procedimientos de trabajo el nivel de claridad que estos tengan, lo actualizado que estén, la coordinación entre estos procesos y procedimientos internos, y como afectan en la mejora del servicio.

- Calidad:

Entenderemos por calidad en la institución, la realización de charlas de calidad, el grado de conocimiento que el funcionario tenga de la implementación del plan de calidad en la institución, la preocupación que la institución y los funcionarios tienen frente al tema de calidad, entre otros aspectos.

CAPITULO V:
TRABAJO APLICADO AL INDAP

Capítulo V: Trabajo aplicado al INDAP

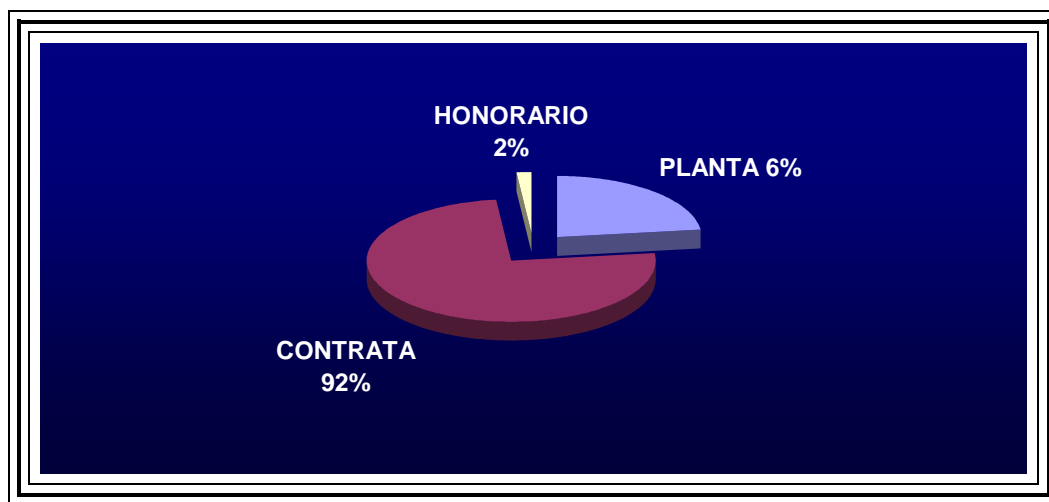
Ítem I: Caracterización General:

Cuadro 18: Funcionarios por Género

Género	Número	Porcentaje
Hombre	34	64,2
Mujer	19	35,8
Total	53	100,0

Fuente: Elaboración propia

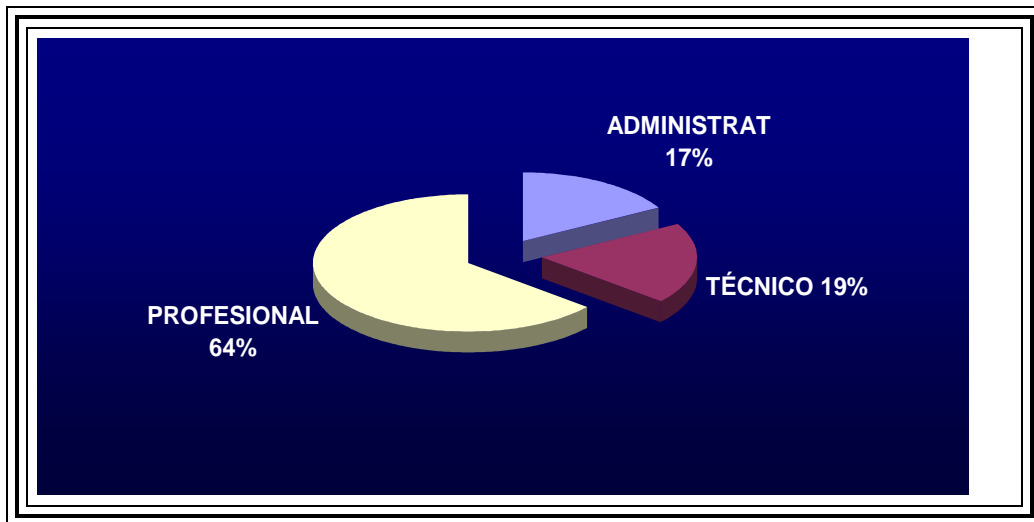
Gráfico N° 2: Funcionarios por tipo de contrato.



Fuente: Elaboración propia

El resultado indica que la gran mayoría de los funcionarios, un 92% desempeña sus funciones con una calidad jurídica de contrata, mientras que solo un 6% tiene una calidad de Planta, esto explicaría el resultado que se expone más adelante cuando se pregunta la valoración que se le da a la estabilidad laboral..

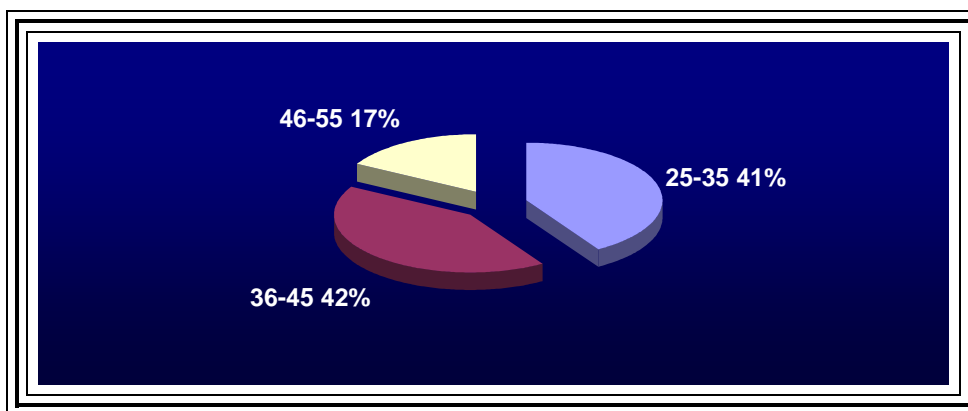
Gráfico N° 3: Funcionarios por Estamento



Fuente: Elaboración propia

El gráfico señala que de todos los funcionarios consultados, la mayor parte está en el estamento de profesionales (64 %), un 19 % en la planta técnica y un 17 % en la administrativa.

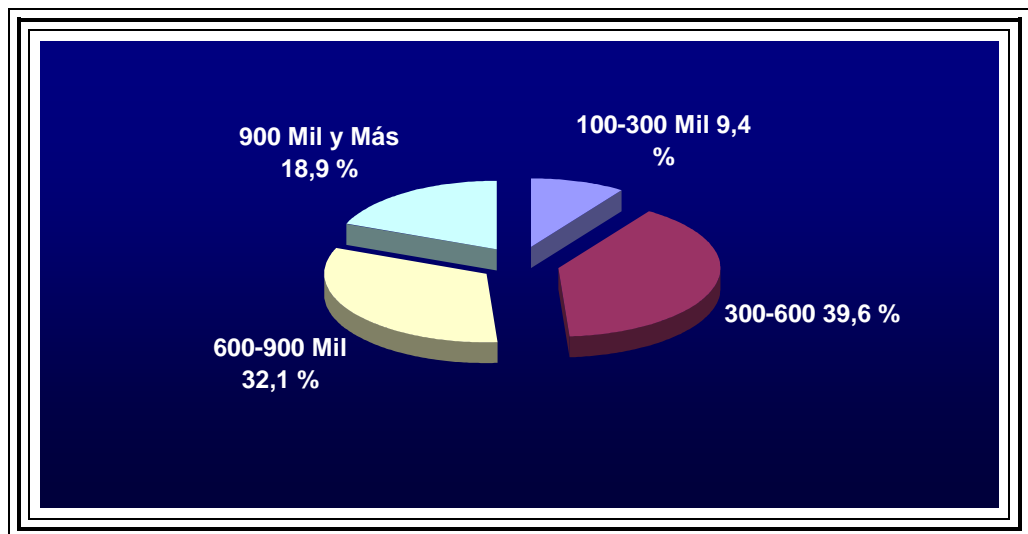
Gráfico 4: Funcionarios Por Rango de Edades



Fuente: Elaboración propia

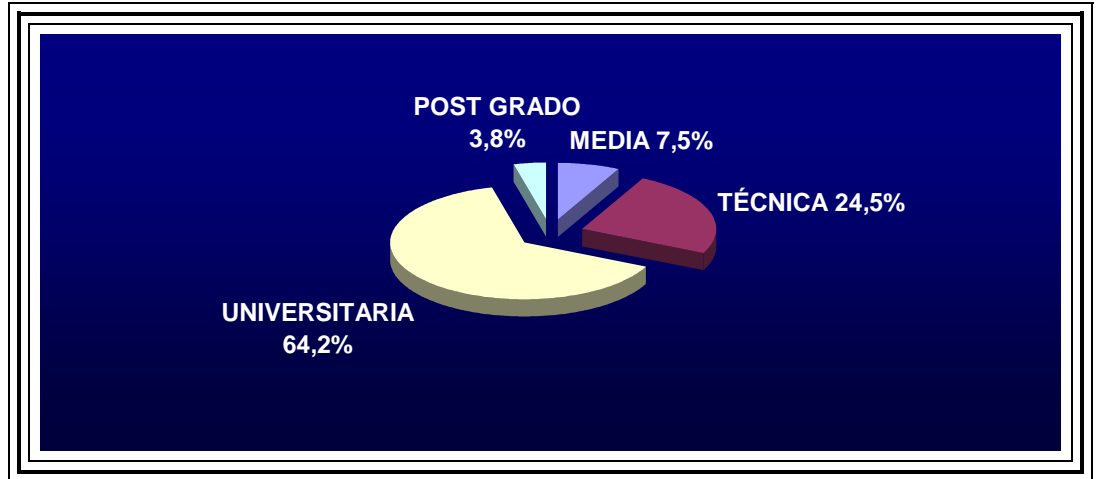
El gráfico que antecede nos muestra la distribución de edades de los consultados, la que se distribuye fundamentalmente entre los 25 y 45 años con una media de 37 años.

Gráfico 5: Funcionarios por Nivel de Ingresos:



Fuente: Elaboración propia

Según la información entregada por los funcionarios, un 39,6 % percibe una renta Entre los 300 y 600 mil pesos mensuales, un 32,1% una renta entre 600 y 900 mil, un 18,9 % 900 mil pesos y más y por último un 9,4 % gana entre 100 y 300 mil pesos mensuales.

Gráfico 6: Funcionarios por nivel educacional:

Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría, un 64,2 % de los consultados posee estudios Universitarios completos, un 24,5 % estudios técnicos, enseñanza media 7,5 % y por último un 3,8 % de los funcionarios encuestados posee estudios de Post Grado.

Como ya se ha mencionado, la encuesta consta de 9 Ítems y cada uno de ellos de aproximadamente 10 preguntas, es por eso que con la finalidad de reducir la extensión de la Tesis, hacerla más amena y menos extenuante es que se graficarán y analizarán las respuestas cuyos resultados entreguen la información más relevante para el estudio, además de la pregunta de cada ítem que integra todas las preguntas de este. No obstante eso, se puede tener acceso a todos los resultados consultando el anexo 2.

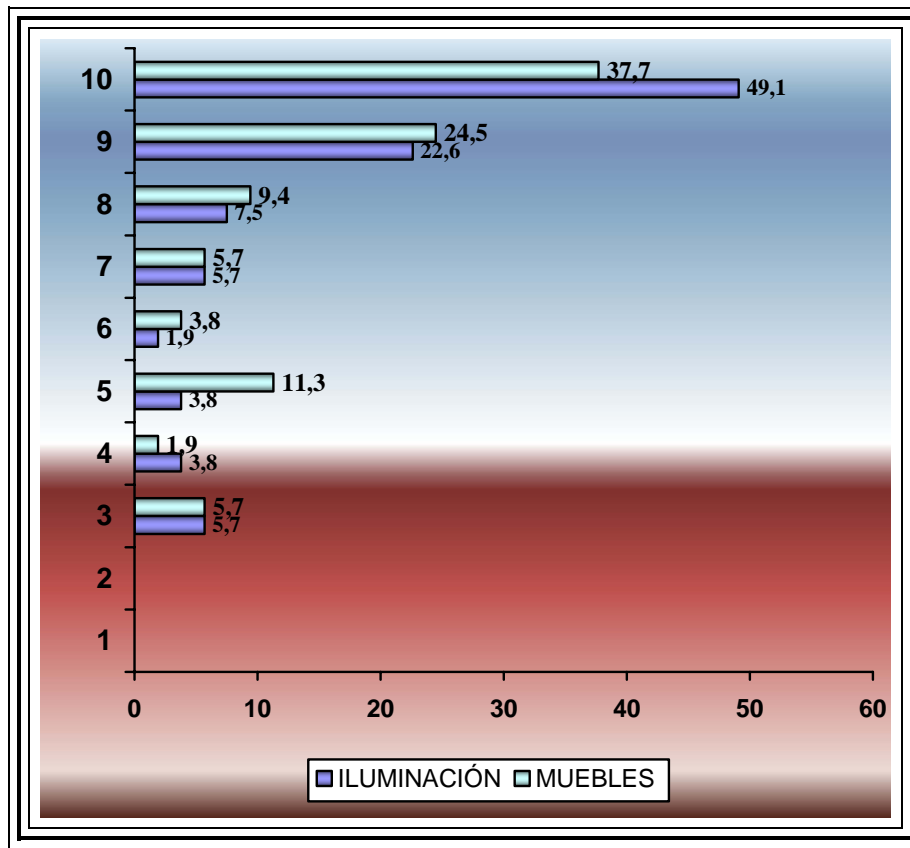
Las respuestas tienen una valoración que asciende de 1 a 10 donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo y 10 “Totalmente de acuerdo”.

Ítem I: Infraestructura y condiciones de trabajo:

1. El nivel de iluminación para realizar mi trabajo es adecuado.

2. Los muebles con que cuento son adecuados para las labores que desempeño.

Gráfico 7: Iluminación-Muebles



Fuente: Elaboración propia

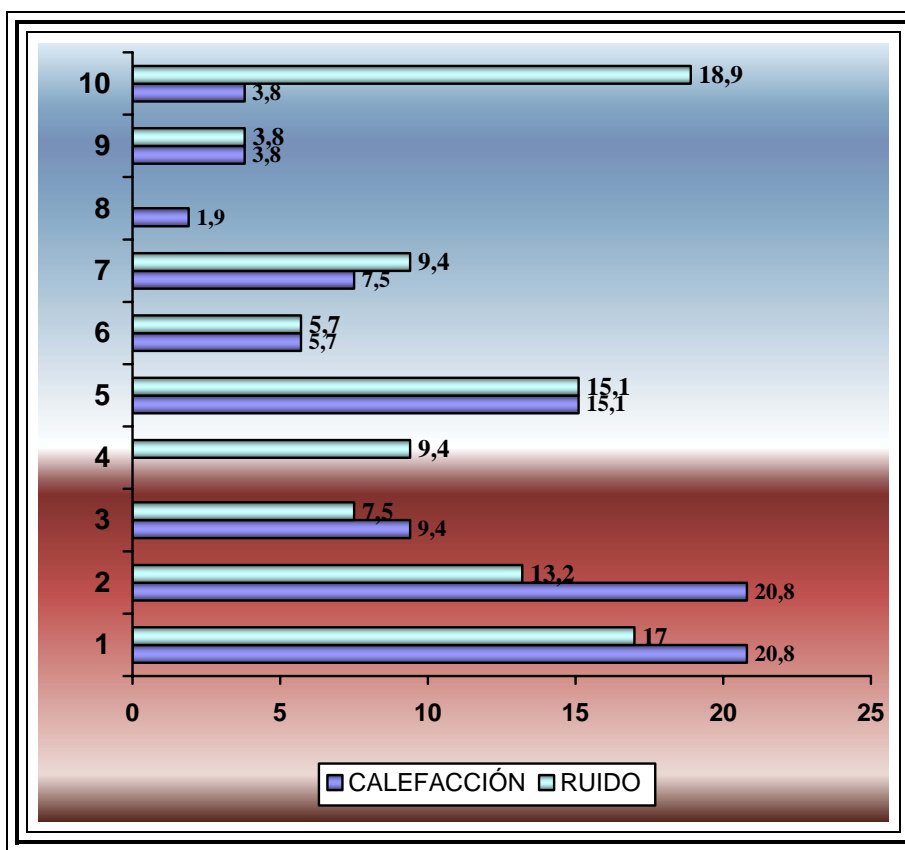
El 49,1 % de los consultados eligió la opción 10, o sea, está completamente de acuerdo con que el nivel de iluminación es adecuado, esta consulta tiene una respuesta media de 8,57.

Igual que en la respuesta anterior, un gran porcentaje de los funcionarios 37.7 % esta completamente de acuerdo con que los muebles son adecuados para realizar las labores propias de la Institución con una media de 8,17.

3. El nivel de calefacción en invierno es insuficiente para realizar un adecuado trabajo.

4. Las condiciones de ruido en mi trabajo son inadecuadas para realizar mis labores

Gráfico 8: Calefacción-Ruido



Fuente: Elaboración propia

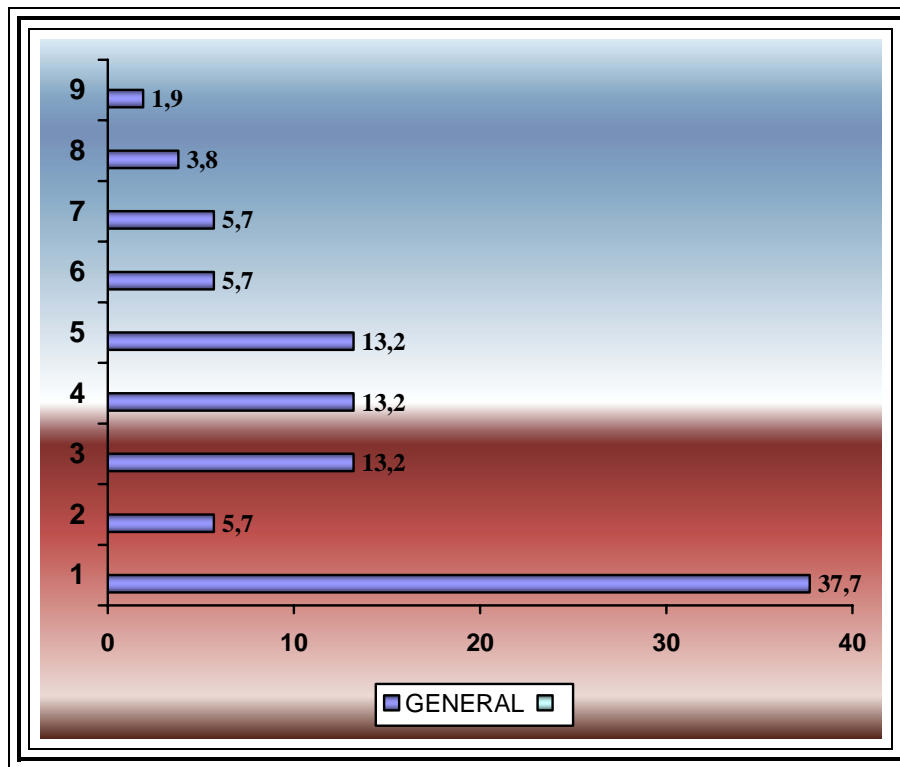
En el aspecto de la calefacción, se puede apreciar que más del 50 % de los consultados le da una valoración entre 1 y 3, lo que significa que están de acuerdo

en que las condiciones de calefacción de las dependencias son las adecuadas para realizar sus labores cómodamente, esta pregunta tiene valoración media de 3,85.

En cuanto al ruido ambiental existe una respuesta bastante dividida, ya que, un 18,9 % valora esta pregunta con 10, o sea está totalmente de acuerdo con que las condiciones de ruido son inadecuadas para realizar sus labores, en el otro extremo, un 17 % esta totalmente en desacuerdo con aquella afirmación. La evidente transversalidad de las respuestas se debe en gran medida a la gran superficie de las dependencias, donde algunos sectores están más expuestos que otros al ruido externo de las calles que colindan el edificio de INDAP. Esta pregunta tiene una valoración de respuesta media de 5,02.

5. ¿UD. Considera que la infraestructura y condiciones actuales de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad de servicio?

Gráfico 9: General 1



Fuente: Elaboración propia

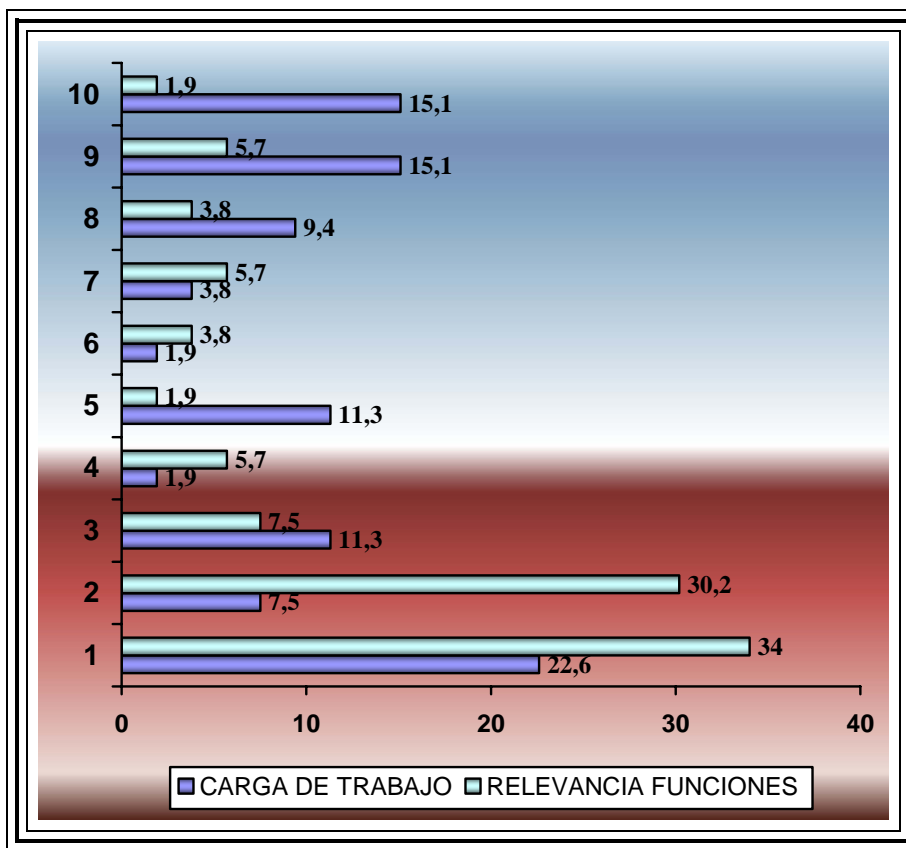
En términos generales, cuando se pregunta si las condiciones actuales del servicio en cuanto a infraestructura y condiciones de trabajo le afectan negativamente, un gran porcentaje de los consultados, 83 % le dan un valor de 1 a 5, existiendo una media de 3,28.

Ítem 2: Objetivos funciones y carga de trabajo:

1. La carga de trabajo que se me asigna, no se relaciona con las funciones y objetivos de mi cargo.

2. La institución no considera relevante las funciones que realizo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gráfico 10: Carga de trabajo-Relevancia Funciones:



Fuente: Elaboración propia

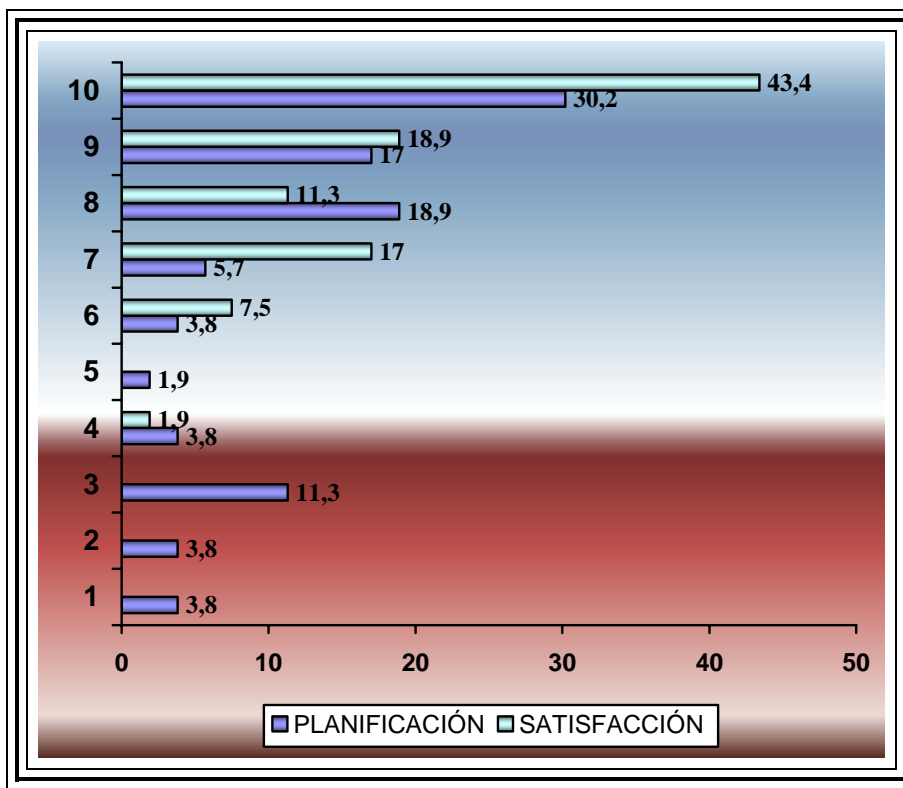
Cuando se pregunta si la carga de trabajo que se le asigna al funcionario no se relaciona con las funciones y objetivos de su cargo, las respuestas entre 1 y 3, o sea que están en desacuerdo con esa afirmación, suman un porcentaje de 41,4 %, mientras que los que respondieron con una valoración de 8 a 10 suman 39,6 %. Esta respuesta tiene una media de 5,36.

En cuanto a la afirmación de que la Institución no considera relevantes las funciones que el funcionario encuestado realiza para el cumplimiento de los objetivos de la institución, sin duda alguna el mayor porcentaje de respuesta está en desacuerdo con esa afirmación con una valoración de 1 a 3 que suma un 71,7 % con una media de 3,11

3. Yo planifico medianamente las labores que se me asignan.

4. Me siento satisfecho con el cargo que desempeño.

Gráfico 11: Planificación-Satisfacción.



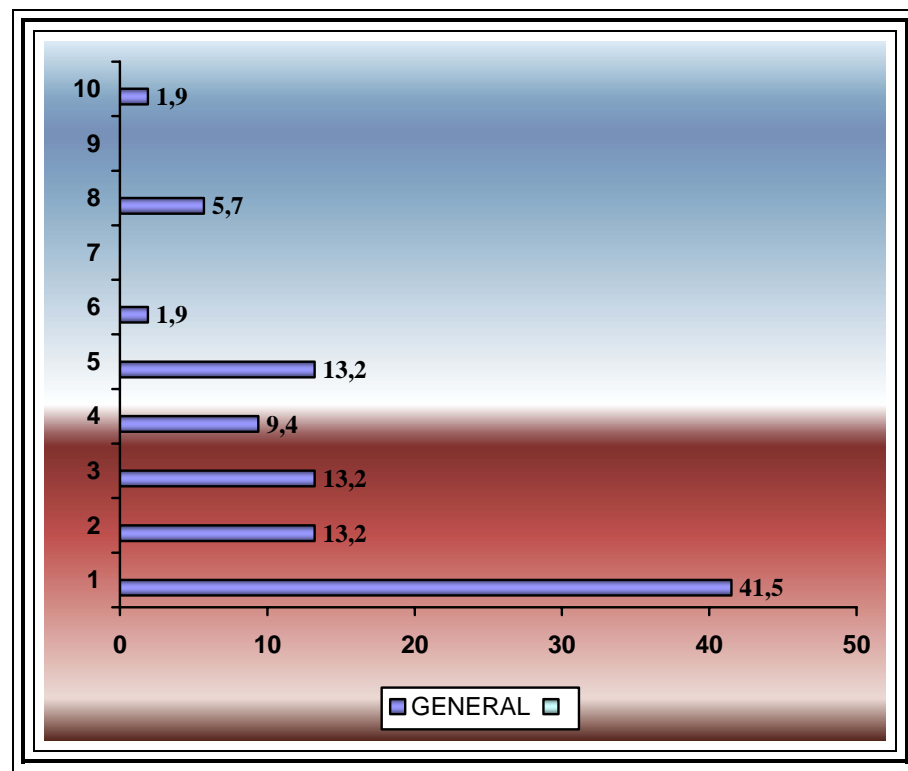
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grado de autonomía para la planificación de las labores existe una respuesta con una fuerte tendencia a estar de acuerdo con la afirmación, ya que un 66,1 % la valora de 8 a 10, con una media de 7,38.

Cuando se consulta por el grado de satisfacción con el cargo desempeñado existe aun una mayor tendencia a estar de acuerdo con una valoración de 8 a 10 con un 73,6 % teniendo una media de 8,66.

5. UD considera que los objetivos, metas y funciones actuales de su cargo, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

Gráfico 12: General 2



Fuente: Elaboración propia

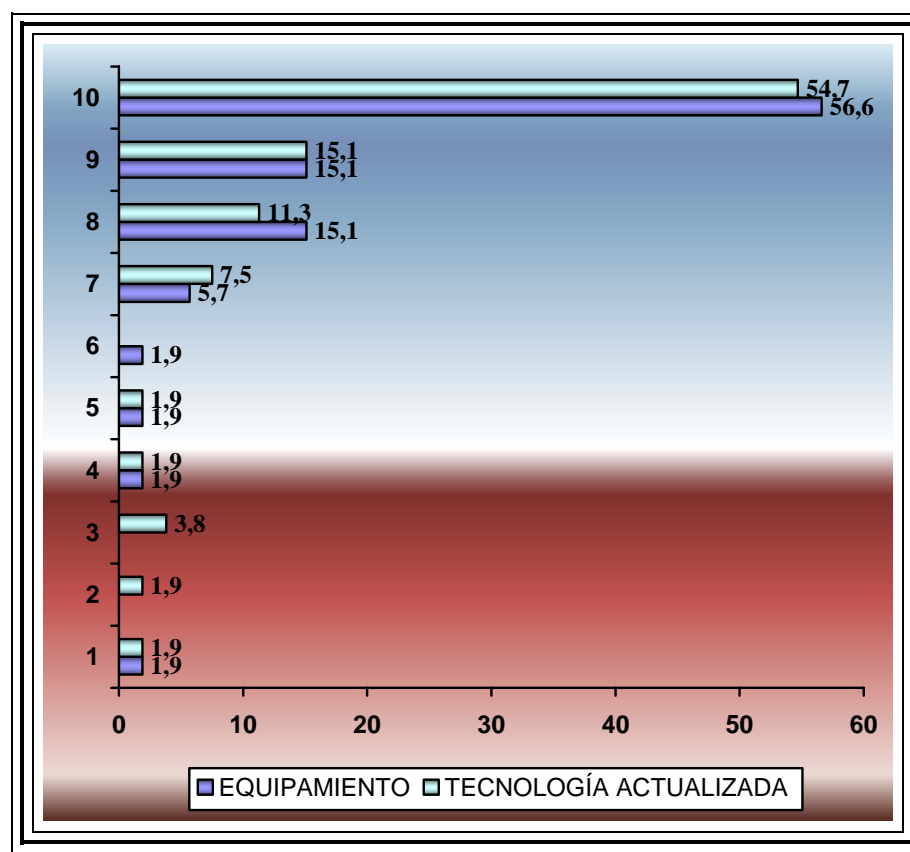
En términos generales, cuando se pregunta si los objetivos, metas y funciones actuales de su cargo le afectan negativamente, un gran porcentaje de los

consultados está en desacuerdo, ya que un 90,5 % le da un valor de 1 a 5, existiendo una media de 2.87.

Ítem 3: Tecnología, materiales y equipos:

1. *¿Cuento con el equipamiento y materiales necesarios para realizar mi trabajo?*
2. *¿La tecnología y equipos están actualizados para cumplir con los objetivos y metas que se me asignen?*

Gráfico 13: Equipamiento-Tecnología actualizada:



Fuente: Elaboración propia

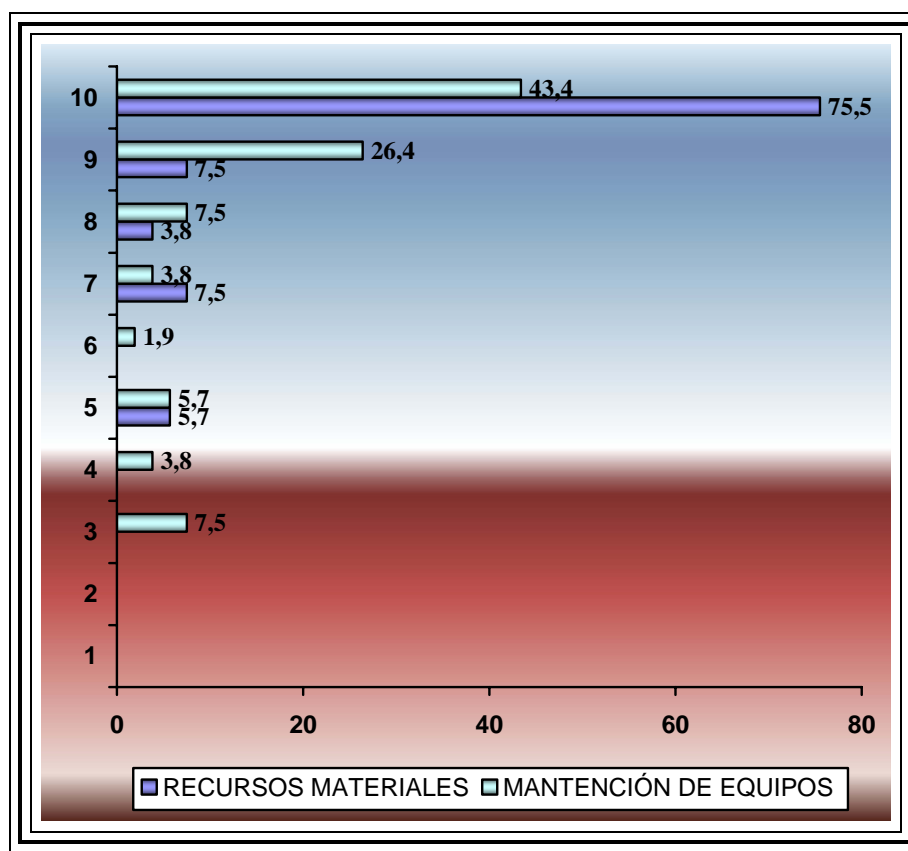
Cuando se pregunta si se cuenta con el equipamiento y materiales necesarios para realizar el trabajo diario, no existe mayor controversia entre las respuestas, ya que un 86,8 % le da una valoración de 8 a 10 con una respuesta media de 8,92. Lo

mismo sucede cuando se consulta si la tecnología y los equipos están actualizados para cumplir con los objetivos y metas que se le asignan, cuya respuesta tiene una valoración de 8 a 10 que suma 81,1 %, con una media de 8,6.

3. *¿Cuento con recursos materiales suficientes para realizar mi trabajo?*

4. *¿La mantención de los equipos y tecnología es la adecuada?*

Gráfico 14: Recursos materiales-Mantención de equipos:



Fuente: Elaboración propia

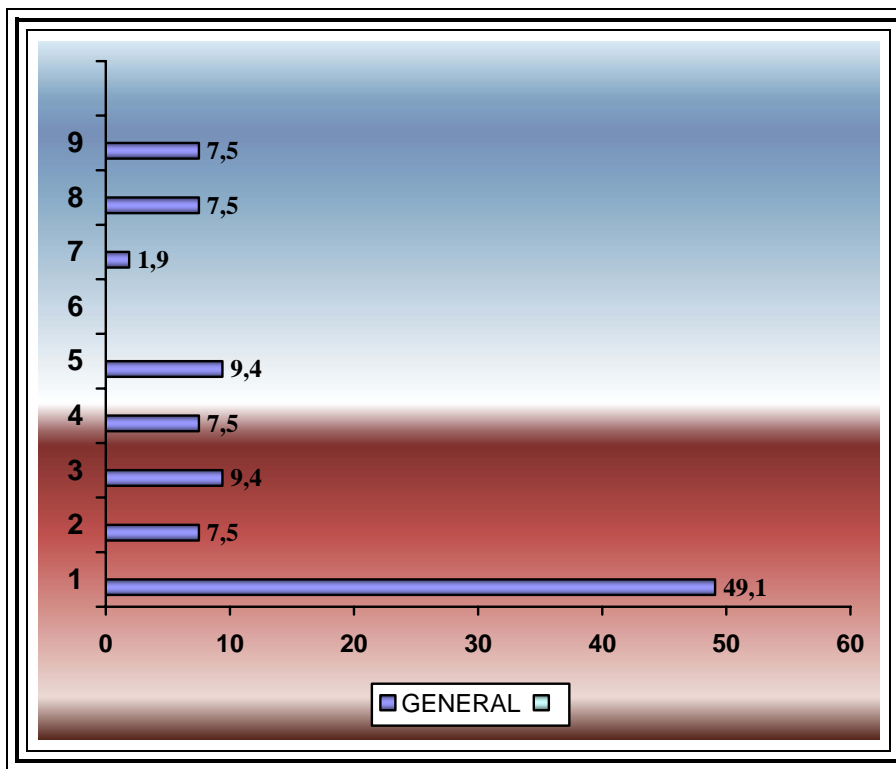
Cuando se pregunta si se cuenta con recursos materiales suficientes para realizar el trabajo diario, la mayor parte de los consultados están de acuerdo con la afirmación ya que un 83 % lo da una valoración de 9a10 con una media de 9,34.

Lo mismo sucede cuando se consulta si la mantención de los equipos es la

adecuada, cuya respuesta tiene una valoración de 9 a 10 que suma 69,8 % de las preferencias, con una media de 8,36.

5. *¿UD considera que las tecnologías, materiales y equipos le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio?*

Gráfico 15: General 3:



Fuente: Elaboración propia

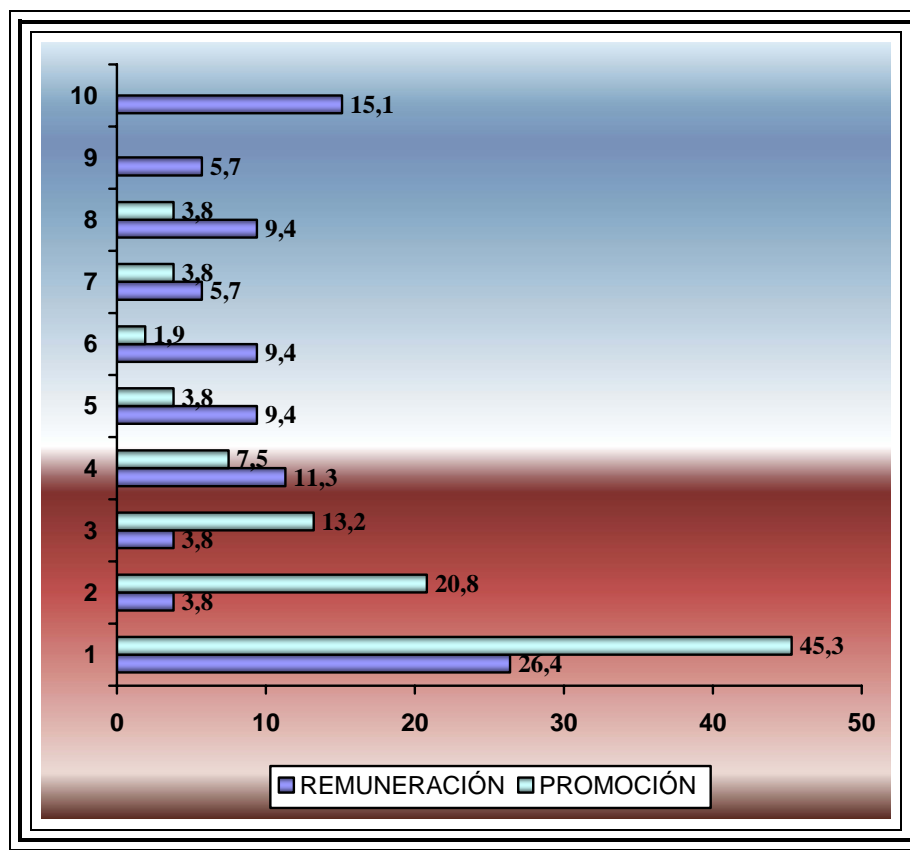
En términos generales, cuando se pregunta si considera que las tecnologías, materiales y equipos le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio, casi un 50 % de los consultados están totalmente en desacuerdo con aquella afirmación, valorándola con 1, existiendo una media de 3,11.

Ítem 4. Salario y Bienestar:

1. Los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones de mi cargo.

2. Existe un sistema de promoción que me permite ascender respecto de mi desempeño.

Gráfico 16: Remuneración-Promoción:



Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta si los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones del cargo se pueden apreciar respuestas transversales, donde la mayoría relativa, un 26,4 % lo valora con 1, o sea esta totalmente en desacuerdo.

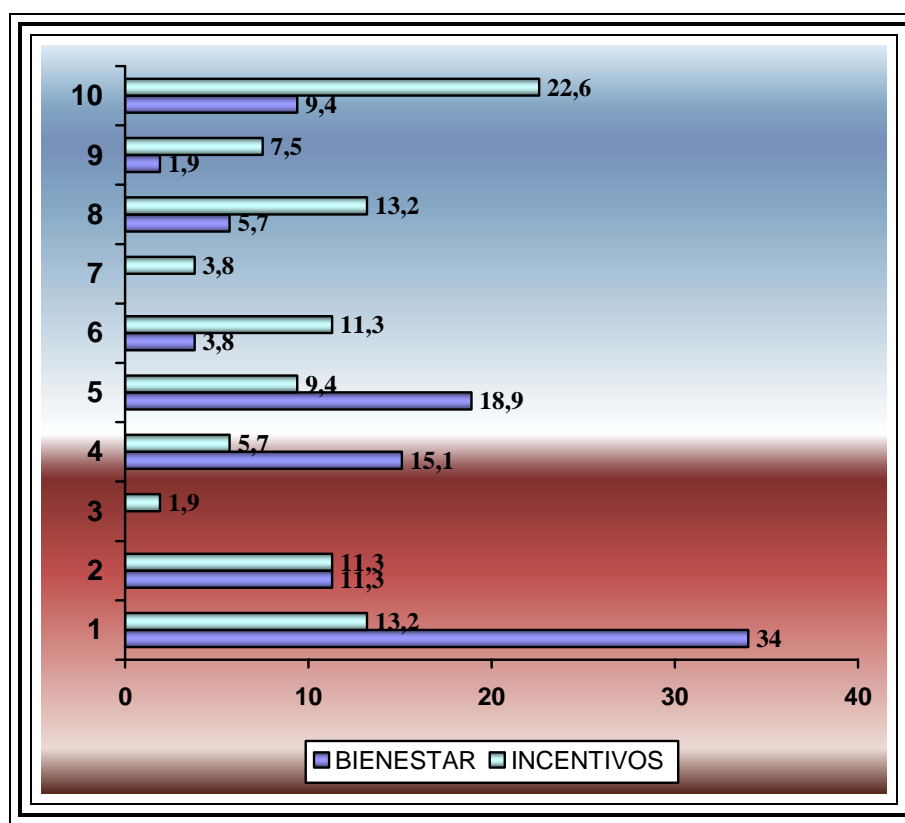
Así entonces podemos ver que un 54,7 % le asigna un valor de 1 a 5, o sea tiende a estar en desacuerdo y 45,3 le asigna un valor de 6 a 10, o sea, tiende a estar de acuerdo. La media es de 5,1.

Algo muy distinto sucede ante la afirmación de que existe un sistema de promoción que permite ascender respecto del desempeño, donde no existen valoraciones 9 ni 10, sino muy por lo contrario la tendencia mayoritaria es a estar totalmente en desacuerdo, con una valoración que de 1 a 3 acumulan casi un 80 % de las preferencias llegando a una media de 2,43.

3. El Servicio de bienestar satisface mis necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas).

4. Los incentivos están relacionados con mejorar la calidad del a los usuarios.

Gráfico 17: Bienestar- Incentivos:



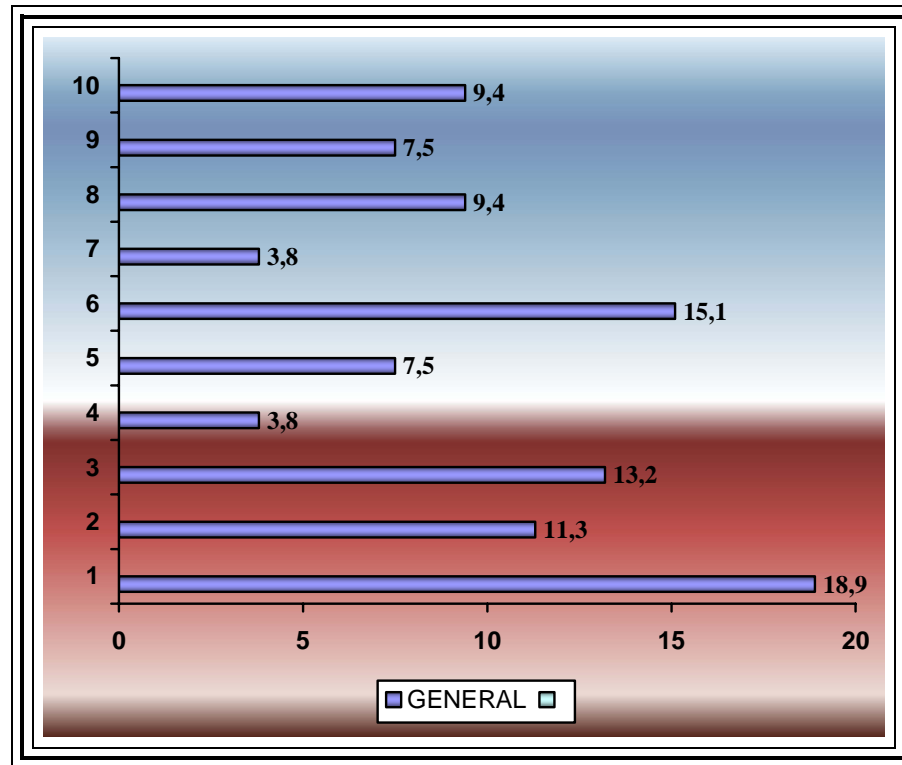
Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta si el servicio de bienestar satisface las necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas), un 79,2 % lo valora de 1 a 5, o sea tiene a estar en desacuerdo con esta afirmación. Mientras que un 20,8 % lo valora de 6 a 10, existiendo una valoración media de 3,91.

Por otro lado, ante la afirmación de que los incentivos están relacionados con mejorar la calidad del servicio a los usuarios un 41,5 lo valora de 1 a 5, o sea, tiende a estar en desacuerdo, mientras que un 58,4 % lo valora de 6 a 10 o sea, tiende a estar de acuerdo con la afirmación, con una media de 6,06.

5 ¿UD considera que las actuales condiciones de salario y bienestar le afectan negativamente para mejorar la calidad de servicio?

Gráfico 18: General 4:



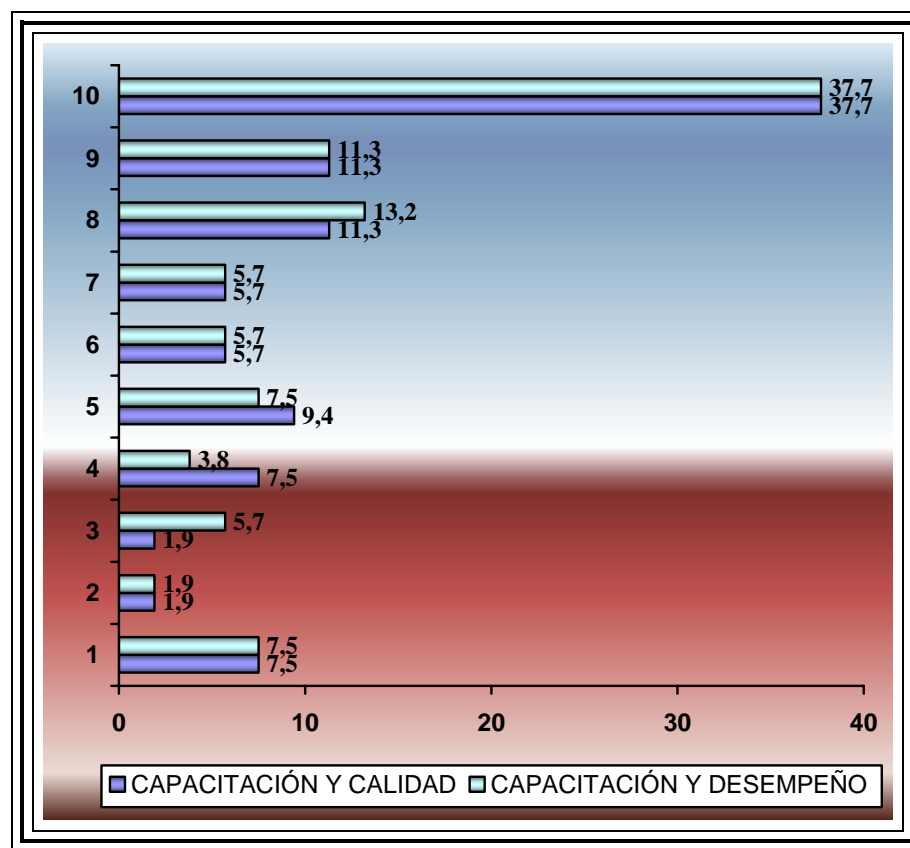
Fuente: Elaboración propia

En términos generales, cuando se pregunta si considera que las actuales condiciones de salario y bienestar le afectan negativamente para mejorar la calidad de servicio existen variadas respuestas, donde un 54,8 % le asigna un valor de 1 a 5, o sea, tiende a estar en desacuerdo, y un 45,2 % lo valora de 6 a 10. O sea, tiende a estar de acuerdo, la media es de 4,89.

Ítem 5. Capacitación:

1. *La capacitación que entrega la institución está relacionada con mejorar la calidad del servicio al usuario.*
2. *La capacitación recibida ha contribuido a mejorar mi desempeño.*

Gráfico 19: Capacitación calidad-Capacitación desempeño:



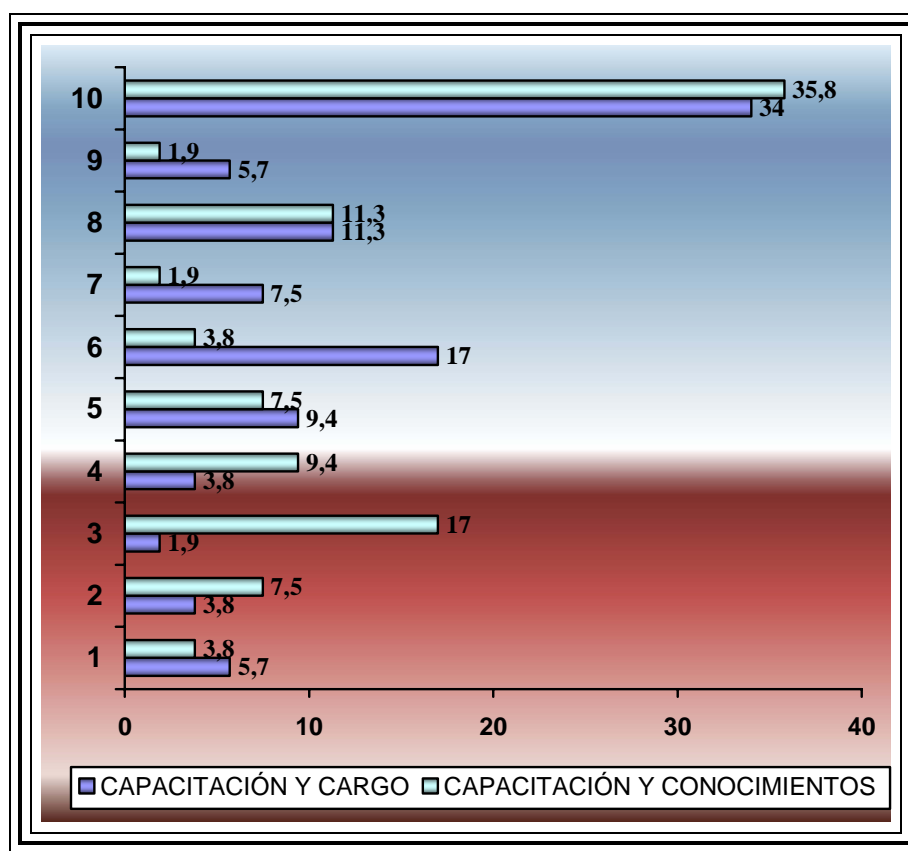
Fuente: Elaboración propia

Cuando se consulta si la capacitación que entrega la institución está relacionada con mejorar la calidad del servicio al usuario la valoración de 1 a 5 acumula un 28,2 %, mientras que las preferencias mayoritarias de 6 a 10 acumulan un 71,7 %, con una media de 7,38. En cuanto a la afirmación de que la capacitación recibida ha contribuido a mejorar el desempeño, las respuestas son similares a la consulta anterior, así, un 26,4 le da una valoración de 1 a 5, o sea tiende a estar en desacuerdo y un 73,6 % la valora de 6 a 10 o sea, tiende a estar de acuerdo con la afirmación, la es de 7,4.

3. La capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones de mi cargo

4. Los cursos de capacitación me han ayudado a actualizar mis conocimientos.

Gráfico 20: Capacitación conocimientos-Capacitación cargo:



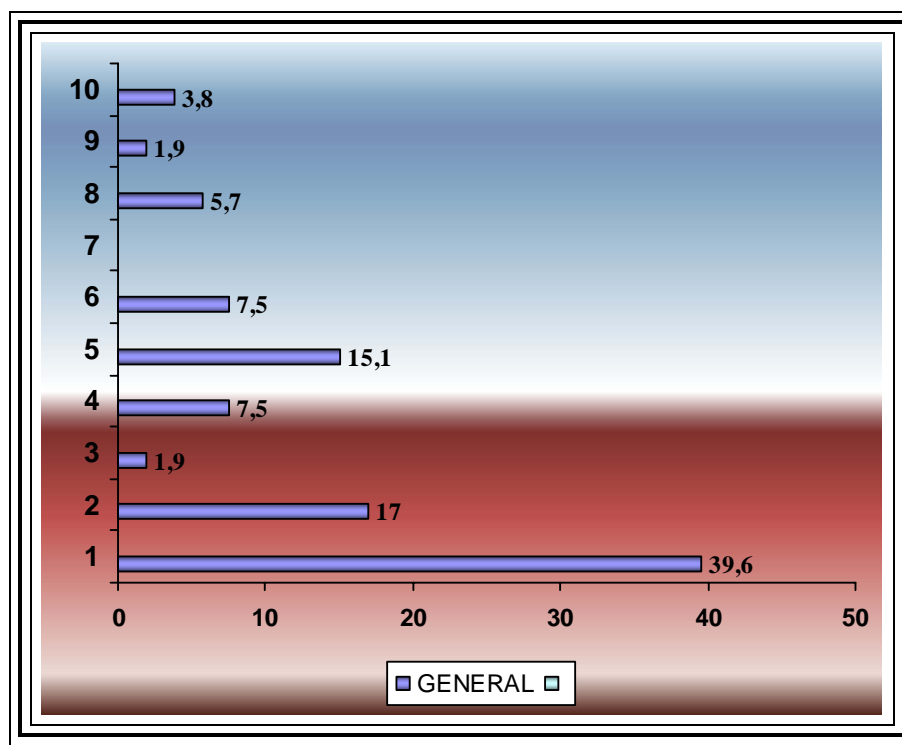
Fuente: Elaboración propia

Frente a la afirmación de que la capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones del cargo, un 24,6 % le da una valoración de 1 a 5, o sea tiende a estar en desacuerdo, mientras que un 75,5 % lo valora de 6 a 10, o sea, tiende a estar de acuerdo con la afirmación, con una respuesta media de 7,17.

En el mismo aspecto cuando se consulta si los cursos de capacitación me han ayudado a perfeccionar o actualizar mis conocimientos. Un 45,2 % lo valora de 1 a 5, o sea tiende a estar en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 54,8 % lo valora de 6 a 10, o sea tiende a estar de acuerdo con la afirmación, con una valoración media de 6,47.

5 ¿UD considera que las actuales condiciones de la capacitación le afectan negativamente para mejorar la calidad de servicio?

Gráfico 21: General 5



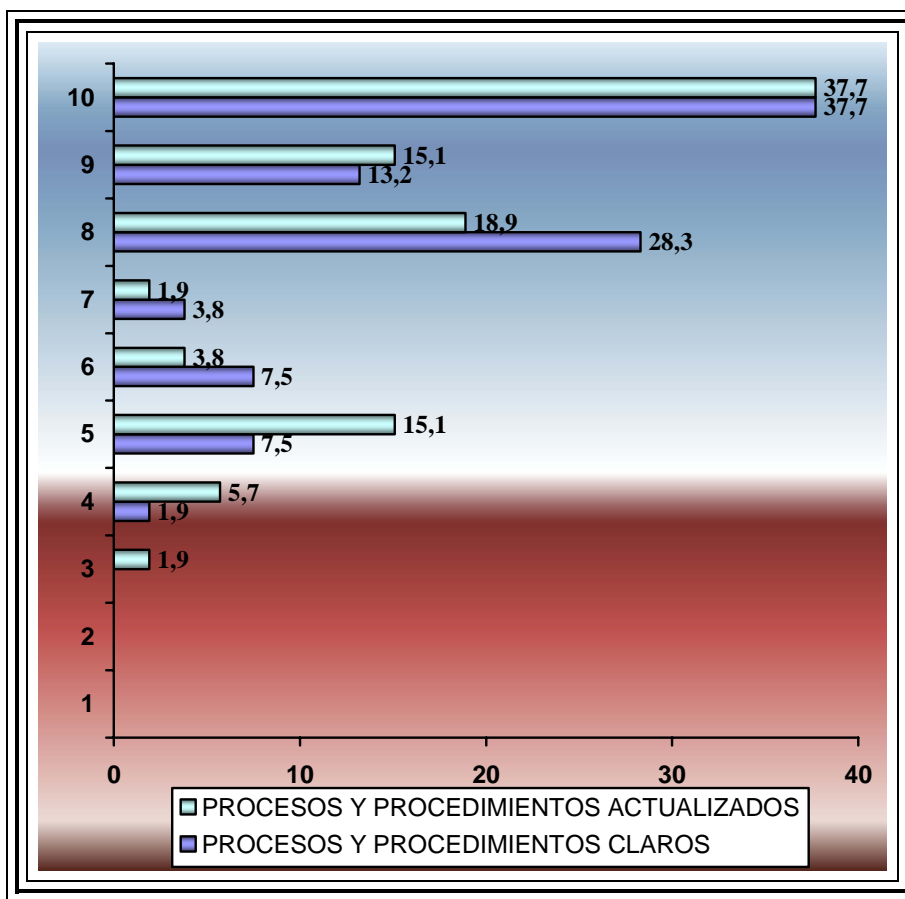
Fuente: Elaboración propia

En términos generales, cuando se pregunta si considera actuales condiciones de la capacitación le afectan negativamente para mejorar la calidad de servicio la tendencia mayoritaria es claramente a estar en desacuerdo con la afirmación acumulando con respuestas de 1 a 5 un 81,1 % de las preferencias, con una media de 3,3.

Ítem 6. Procesos y Procedimientos:

- 1. Poseo procesos y procedimientos claros que ordenan mi trabajo*
- 2. Los procesos y procedimientos están actualizados a las demandas y expectativas de la institución*

Gráfico 22: Procesos procedimientos actualizados-Procesos procedimientos claros:



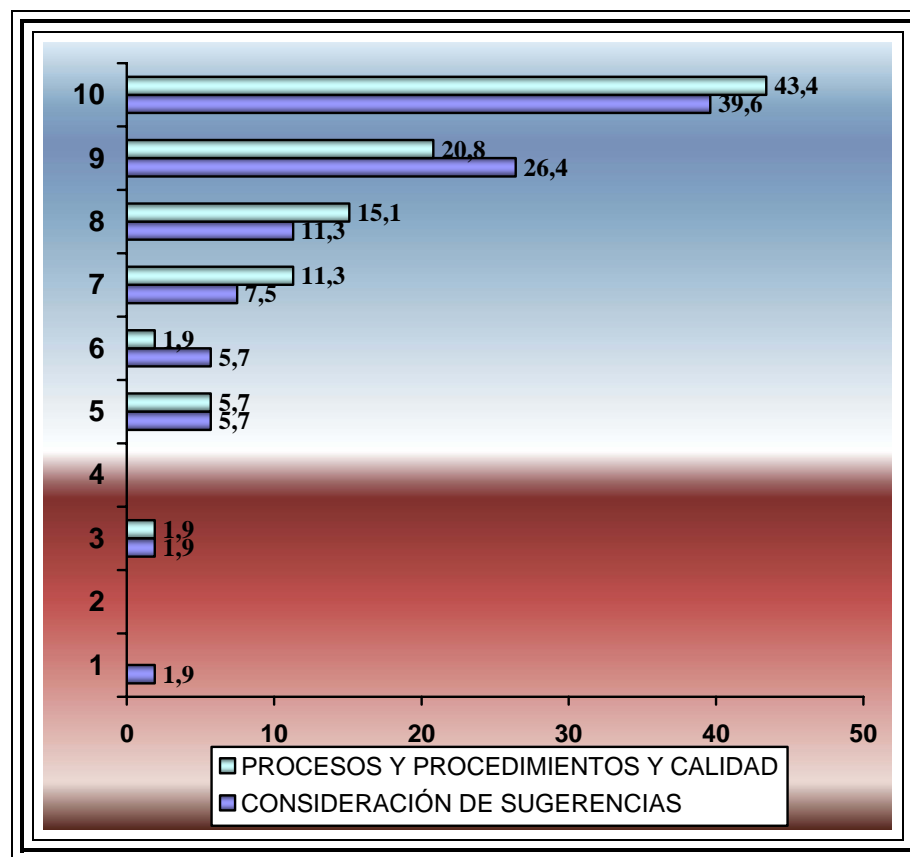
Fuente: Elaboración propia

Ante la afirmación de que se poseen procesos y procedimientos claros que ordenan el trabajo, gran parte de los consultados están de acuerdo y los que valoran esta afirmación de 6 a 10 acumulan el 90,5 % de las preferencias con una media de 8,4. Y frente a la aseveración de que los procesos y procedimientos están actualizados a las demandas y expectativas de la institución los resultados son claramente similares a los de la pregunta anterior, acumulando un 77,4 % la valoración de 6 a 10 con una media de 8,4.

3. Los Superiores consideran las ideas o sugerencias que realizo para mejorar los resultados de un proceso.

4. Los procesos y procedimientos que poseo tienen una orientación para mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos).

Gráfico 23: Procesos procedimientos calidad-Consideración de sugerencias:



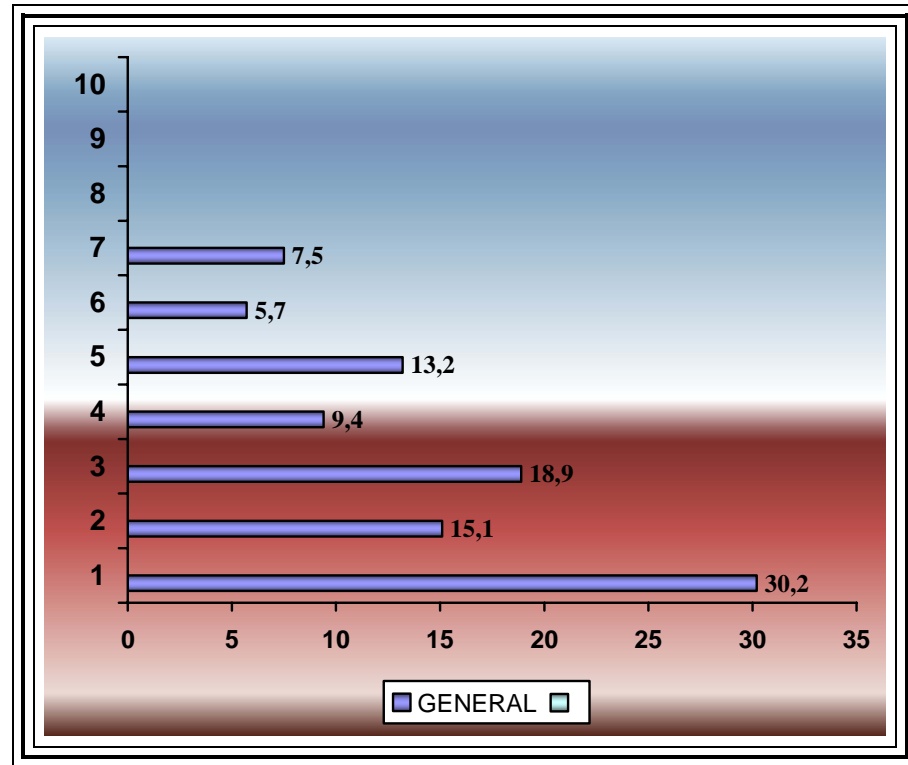
Fuente: Elaboración propia

La respuesta a la afirmación de que los superiores consideran las ideas o sugerencias que realizo para mejorar los resultados de un proceso, no necesita mayor análisis, ya que a la luz de los datos del gráfico se desprende claramente que la mayor parte de los consultados están de acuerdo con esa aseveración, con una valoración media de respuesta de 8,47. Lo mismo sucede ante la afirmación de que los procesos y procedimientos que se poseen tienen una orientación para

mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos), donde la media de valoración es 8,66.

5. *¿UD considera que los actuales procesos y procedimientos de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio?*

Gráfico 24: General 6:



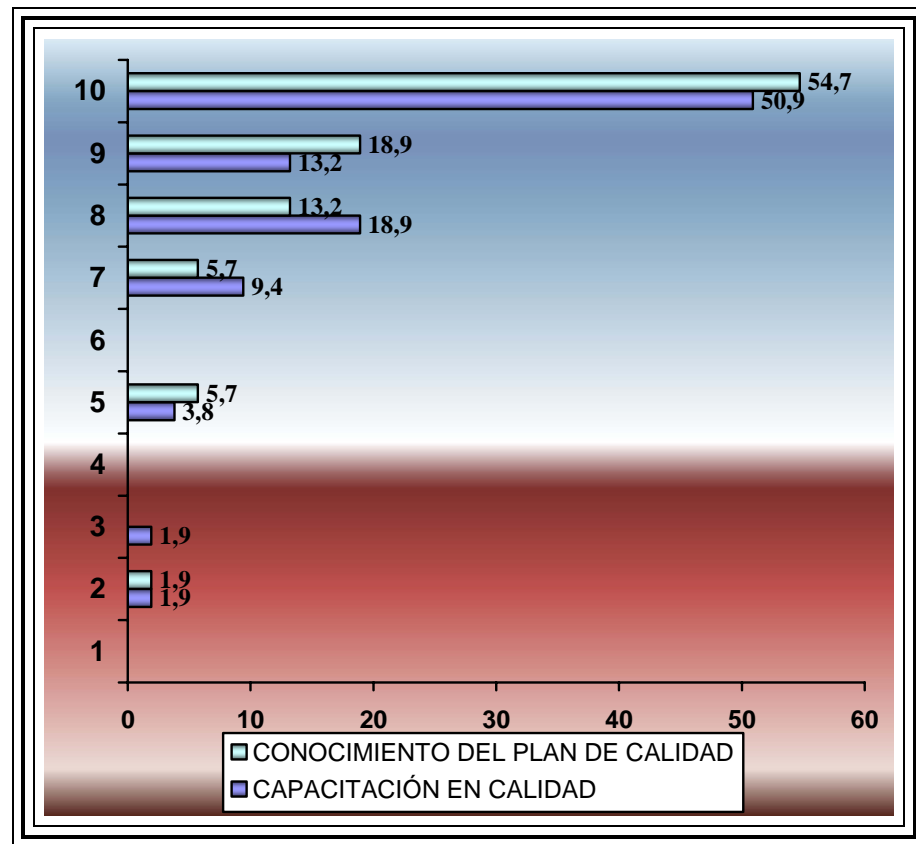
Fuente: Elaboración propia

En términos generales, cuando se pregunta si considera que los actuales procesos y procedimientos de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio la respuesta de condice con los resultados a las preguntas precedentes, esto significa en términos porcentuales que un 86,8 % de los consultados le da una valoración entre 1 y 5, con una media de 3,8.

Ítem 7. Calidad:

1. *Me han dado charlas o capacitaciones respecto de la calidad.*
2. *Conozco que la institución está implementando un plan de calidad.*

Gráfico 25: Conocimientos del plan de calidad- Capacitación en calidad:



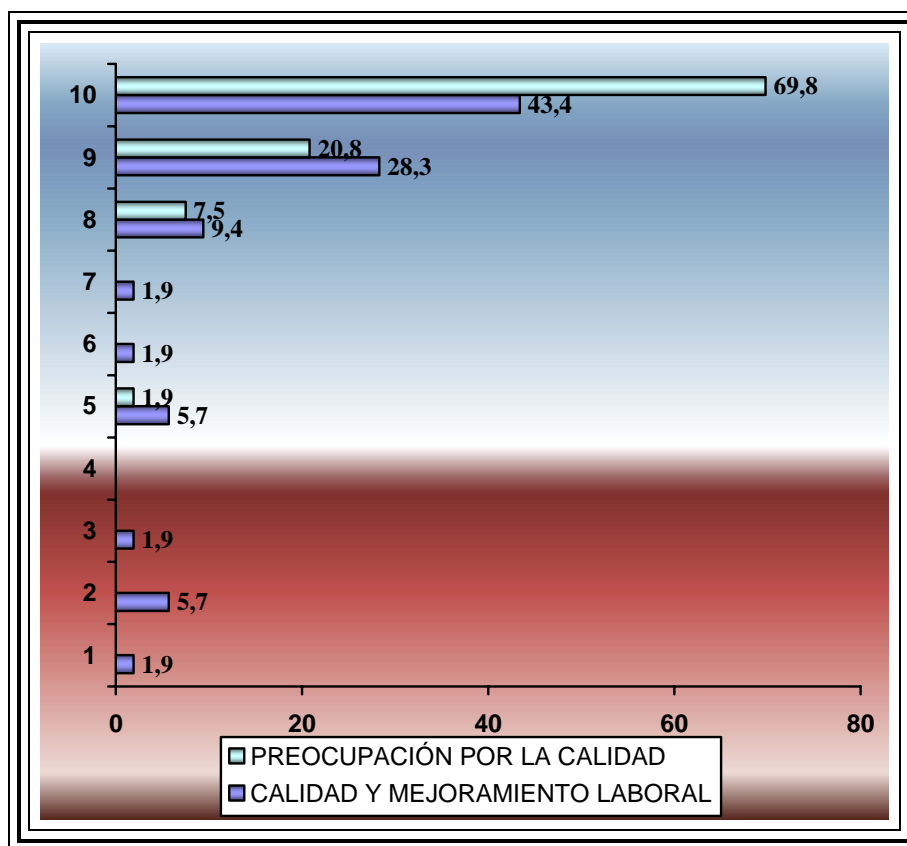
Fuente: Elaboración propia

Un 92,4 % de los consultados reconoce haber recibido charlas o capacitaciones de calidad y por lo tanto le asigna una valoración de 7 a 10 con una media de 8,74 y un porcentaje similar (92,5) tiene conocimiento de que en la Institución se está implementando un plan de calidad y valora la afirmación de 7 a 10 con una media de 8,94.

3. *Creo que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios.*

4. *Yo me preocupo siempre de la calidad de mi trabajo.*

Gráfico 26: Preocupación por la calidad-Calidad y mejoramiento laboral:



Fuente: Elaboración propia

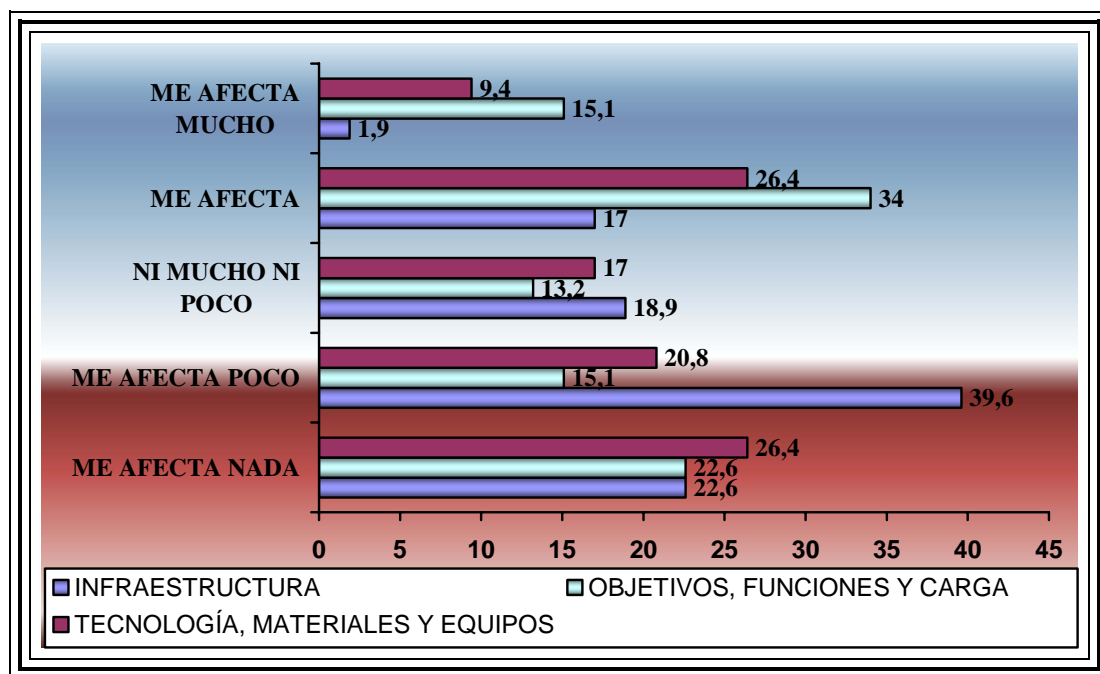
Al igual que las preguntas anteriores, la gran mayoría de los consultados, un 81,1 % cree que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de sus condiciones laborales y le da una valoración de 8 a 10 a esta afirmación, existiendo una media de 8,36. Lo mismo sucede ante la aseveración de “Yo me preocupo siempre de la calidad de mi trabajo” donde un gran

porcentaje 90,6 %, valora con 9 y 10, con una media de 9,55, o sea esta talmente de acuerdo con la afirmación.

Ítem 8: Evaluación general de todos los Ítems:

De los Ítems que UD ya ha respondido, ¿Cuáles serian los que le afectan mayormente para mejorar la calidad del servicio?

Gráfico 27: Tecnología materiales equipos-Objetivos funciones y carga-Infraestructura:



Fuente: Elaboración propia

1 Infraestructura y condiciones físicas.

Un 62,2 % de los consultados considera que la Infraestructura y condiciones físicas le afectan nada o poco mientras que a un 18,9 le afecta o le afecta mucho para mejorar la calidad de servicio.

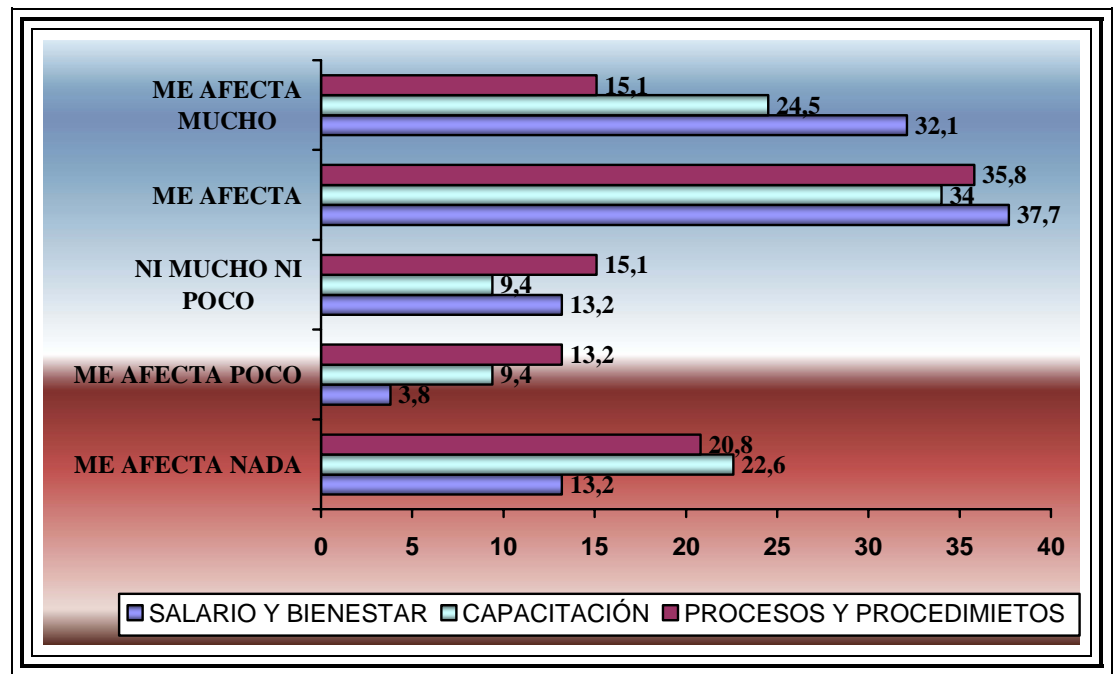
2 Objetivo, funciones y carga de trabajo.

Un 49,1 % de los consultados considera que los objetivos, funciones y carga de trabajo le afectan o le afectan mucho, mientras que a un 37,7 % le afecta poco o nada para mejorar la calidad de servicio.

3 Tecnología, materiales y equipos.

Un 47,2 % de los consultados considera que la tecnología, materiales y equipos le afectan poco o nada, mientras que a un 35,8 le afecta o le afecta mucho para mejorar la calidad de servicio.

Gráfico 28: Salario bienestar-Procesos Procedimientos- Capacitación:



Fuente: Elaboración propia

4 Salario y Bienestar

Un 69,8 % de los consultados considera que el salario y bienestar le afectan o le afecta mucho, mientras que a un 17 % le afecta poco o nada para mejorar la calidad de servicio.

5 Capacitación.

Un 58,5 de los consultados considera que la capacitación le afecta o le afecta mucho, mientras que a un 32 % le afecta poco o nada para mejorar la calidad de servicio.

6 Procesos y procedimientos de trabajo

Un 50,9 % de los consultados considera que los procesos y procedimientos le afectan o le afectan mucho, mientras que a un 34 % le afecta poco o nada para mejorar la calidad de servicio.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación realizada en INDAP se ha ido dando respuesta a los objetivos que se plantearon al inicio de ésta, tales como definir los conceptos y dimensiones de calidad, calidad de servicio y trabajo decente. Luego de aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenida la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron resultados que permiten identificar los elementos en las condiciones laborales que facilitan el óptimo funcionamiento del servicio y los puntos críticos en cuanto a condiciones laborales que entorpecen el adecuado funcionamiento de este. Vamos a empezar entonces por los elementos positivos o que facilitan el desempeño de las labores y mejora del servicio:

A la luz de los resultados se pueden identificar primero en el Ítem **“Infraestructura y condiciones de trabajo”** elementos como el nivel de iluminación, los muebles y la calefacción., también en el ítem **“Objetivos, funciones y carga de trabajo”** con elementos como la Carga de trabajo., Relevancia de las funciones., Planificación y por último satisfacción con el cargo desempeñado. Otro Ítem que aporta a facilitar el óptimo funcionamiento del servicio es la **“Tecnología, materiales y equipos”**, con elementos como equipamiento y materiales necesarios., Tecnología y equipos actualizados.,

Recursos materiales suficientes y mantención de los equipos y tecnología adecuada. También otros ítems cumplen las mismas características de aporte a facilitar las funciones como los son el de **“Capacitación”** con elementos como que la capacitación que entrega la institución está relacionada con mejorar la calidad del servicio al usuario y la mejora del desempeño, y que la capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones del cargo. El ítem de **“Procesos y procedimientos”**, según los resultados, también realiza un aporte en este sentido con elementos como: procesos y procedimientos claros que ordenan el trabajo., procesos y procedimientos actualizados a las demandas y expectativas de la institución., procesos y procedimientos que tienen una orientación para mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos).y por último que los superiores consideran las ideas o sugerencias que se realizan para mejorar los resultados de un proceso. En cuanto al ítem de **“Calidad”**, se distinguen elementos que aportan, como lo son las charlas o capacitaciones de calidad y el conocimiento de los funcionarios de que se está implementando en la institución un plan de calidad. Cabe destacar que un gran porcentaje de las respuestas apuntan a que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios y que existe una preocupación personal por el tema.

En general entonces esos son los elementos en los ítems estudiados que aportan a facilitar el óptimo funcionamiento del servicio.

Existen otros elementos que según las preferencias de respuestas tienden a ser más neutrales, sobretodo con respecto a los incentivos remuneracionales del ítem

“**Salario y bienestar**”, entre estos se puede mencionar que cuando se consulta si los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones del cargo, se aprecian respuestas transversales donde la mayoría relativa, un 26,4 % lo valora con 1, o sea esta totalmente en desacuerdo, un 54,7 % le asigna un valor de 1 a 5, o sea tiende a estar en desacuerdo y 45,3 le asigna un valor de 6 a 10, o sea, tiende a estar de acuerdo, y donde la valoración media es de 5,1. Lo mismo sucede ante la afirmación de que los incentivos están relacionados con mejorar la calidad del servicio a los usuarios, un 41,5 lo valora de 1 a 5, o sea, tiende a estar en desacuerdo, mientras que un 58,4 % lo valora de 6 a 10 o sea, tiende a estar de acuerdo con la afirmación, existiendo una respuesta media de 6,06.

Ahora pasando al otro objetivo importantísimo y base de la investigación, se definirán los puntos críticos en cuanto a condiciones laborales que según los resultados entorpecen el adecuado funcionamiento del servicio, estos fundamentalmente se encuentran en el ítem denominado “**Salario y Bienestar**”, específicamente ante la pregunta de si existe un sistema de promoción que me permite ascender respecto del desempeño donde un 80 % de los funcionarios consultados está en desacuerdo, también cuando se consulta si el servicio de bienestar satisface las necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas), casi un 80 % tiene a estar en desacuerdo con esta afirmación.

Se considera entonces que es en este ítem “**Salario y bienestar**” donde se encuentran los puntos críticos que deterioran la calidad del trabajo, las condiciones laborales, y por lo tanto afectan negativamente la calidad del servicio que se presta a los usuarios, ya que cuando se consulta en términos generales casi

un 70 % de las respuestas considera que el salario y bienestar **le afectan**, o le **afectan mucho** para lograr mejorar la calidad del servicio, lo que se ve claramente refrendado en el capítulo III punto 3.4 de esta tesis donde se detallan los requerimientos de los funcionarios públicos por áreas temáticas, en este caso el salario y bienestar, y la estabilidad laboral de los funcionarios se destacan como condición para lograr un mejor desempeño de las funciones y por lo tanto una mejor calidad del servicio que presta la institución.

Para finalizar cabe destacar que todo proceso de modernización para que tenga éxito debe contar con la participación de los trabajadores que son el capital humano de cualquier organización, para que esto suceda se deben propiciar condiciones de trabajo decente, este concepto implica un trabajo estable, con contrato de trabajo, con remuneraciones justas y con protección laboral en salud y previsión, en el que se respetan los convenios fundamentales de la OIT, como la negociación colectiva y el derecho a huelga y es el Estado como empleador en la Administración Pública el responsable de generar estas condiciones para los funcionarios públicos. En los últimos diez años sólo en la administración central el empleo temporal, denominado a contrata (empleos que caducan anualmente, sin carrera funcionaria) ha crecido al doble, de 40 mil existentes en 1996 pasó a 80 mil plazas en 2006, mientras el empleo a honorarios (sin previsión, ni salud) asciende a tres mil personas, vulnerándose en estos casos el Estatuto Administrativo, que es la ley que rige los deberes y derechos de los funcionarios públicos. Con estas condiciones de inestabilidad, la carrera funcionaria -el sistema chileno de ingreso, desarrollo y desvinculación- se ha deteriorado.

Si bien Chile ha confirmado los convenios de la OIT 87, 98 y 151 sobre libertad de afiliación y de negociación colectiva, se debe mencionar que en la administración pública no se ha legalizado ni formalizado el derecho de negociación colectiva, y el de huelga aún se encuentra prohibido, desde la promulgación de la Constitución Política de 1980, ejerciéndose estos derechos en forma "de hecho", pero fuera de la legislación laboral que rige nuestra administración.

Para finalizar las conclusiones de este trabajo de investigación hay que hacer énfasis en que el trabajo decente en la administración pública conduce a servicios públicos de calidad. Un ejemplo de esta afirmación se encuentran en la administración de países desarrollados como Francia, Alemania, España y otros, así como en Chile los servicios con empleos estable (de planta) con carrera sólidamente estructuradas y remuneraciones dignas y justa, como el Servicio de Impuestos Internos, que tiene una alta calificación en las encuestas Adimark en el tema de satisfacción al usuario.

Por todo lo anterior, y basado en los resultados de la herramienta aplicada en la investigación se puede afirmar que la verdadera modernización del Estado pasa por mejorar los sistemas de personal de la administración pública mediante empleos estables que protejan al personal de los cambios políticos de los gobiernos de turno; con un sistema de carrera objetivo, transparente y justo, basado en las competencias, la experiencia y con leyes laborales que respeten los convenios laborales de la OIT anteriormente señalados.

BIBLIOGRAFIA

Ander – Egg, Ezequiel “Introducción a las Técnicas de Investigación Social”. Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1979.

Caiceo, Jaime y Mardones, Luis. “Elaboración de Tesis e Informes Técnicos – Profesionales”, Editorial Jurídica Conosur Ltda., Chile. 1998.

Documento técnico PMG 2006, Programa Marco. Dirección de Presupuestos.

Eco, Humberto “Cómo se hace una Tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura”, Editorial Gedisa.

Guzmán, Marcela, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados La Experiencia Chilena, Santiago – Septiembre 2005.

Ministerio de Bienes Nacionales, Ficha de cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Año 2004.

Ministerio de Bienes Nacionales, Informe Sistema de Planificación / Control de Gestión. Diciembre 2005.

Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo; Diccionario de Administración Pública Chilena; Segunda Edición. LOM Ediciones. Santiago de Chile, Octubre 2002.

Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año 2005, Santiago - Diciembre 2004.

Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programa de Mejoramiento de la Gestión. Documento Técnico. 2001

Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Programas de Mejoramiento de la Gestión 1998 Informe de Evaluación, Septiembre 1998.

Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Guía Metodológica para la Formulación de Programas de Mejoramiento de la Gestión, Santiago 1999.

Silva, Carolina. Programa de Mejoramiento de la Gestión: Un Desafío para el Estado Actual. Seminario de Título. Universidad de Santiago de Chile. 1998.

Asociación Chilena de Seguridad, 2002 Comportamiento del empleo y las remuneraciones de las empresas afiliadas a la ACHS (Santiago, Gerencia de Planificación y Tecnología).

Dirección del Trabajo, 2000 Encuesta laboral 1999, Informe de resultados (Santiago, Dirección del Trabajo). Ermida, O. 2000 “Trabajo decente y formación profesional”, en Boletín Cinterfor N° 151 (Montevideo, Cinterfor).

Espinosa, M.; Morris, P. 2002 Calidad de vida en el trabajo: Percepciones de los trabajadores (Santiago, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo).

OIT, 1999a Trabajo decente, Memoria del Director General a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra, OIT)._1999b Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas, Memoria del Director Regional a

la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas (Lima, OIT)._2000 Su voz en el trabajo. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (Ginebra, OIT). Somavía, J. 1999 Un trabajo decente para todos en una economía globalizada: Una perspectiva de la OIT, documento presentado a la Tercera Conferencia Ministerial de la OMC, 30 de noviembre al 3 de diciembre de 1999, http://www.ilo.or_2000 “Introducción”, en Globalizing Europe. Decent work in the information economy. Informe del Director General, Sixth European Regional Meeting (Ginebra, OIT).

Ministerio de Economía (s/d) Desempeño macroeconómico de Chile (1984-2000) (Santiago, Ministerio de Economía, División de Desarrollo Productivo).
www.minecon.cl

Ministerio de Planificación y Cooperación (s/d) Estudios e Indicadores.
www.mideplan.cl

ANULA, C. (2002): “Economía y ciencia política”. En: D. Guerrero (coord.): Manual de Economía Política. Ed. Síntesis. Madrid.

AQUINO, N. (1992): “Total Quality Management”. Business Economics Review. Vol.39. No. 1.

ARTHUR ANDERSEN (1995): Factores humanos de la calidad. Colección la calidad en España, volumen 2. Cinco Días. Madrid.

ARTHUR ANDERSEN (1995a): Los conceptos básicos de la calidad, Colección la calidad en España, volumen 2. Cinco Días. Madrid.

ARTHUR ANDERSEN (1999): El management en el siglo XXI. Gránica. Barcelona.

BARLOW, G. L. (2000): "Just-In-Time: Implementation within the Hotel Industry?: A Case Study". First World Conference on Production and Operations Management. Sevilla.

BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". En: Foss (Ed.): Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resources-

Based Perspective. Oxford University Press. Oxford.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management. Vol. 17. No. 1.

BARNEY, J. B. (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage". En: Academy of Management Executive. Vol. 9. No. 4.

BARNEY, J. B. y OUCHI, W. G. (1986): Organizational Economics. Jossey Bass. San Francisco.

BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". Human Resource Management. Vol. 37. No. 1. Spring.

BARON, A. y WALTERS, M. (1994), The culture factor: comparative and international perspectives. Institute of Personnel and Development. Londres.

BARRANCO, F. J. (1993): Planificación estratégica de los recursos humanos: del Marketing interno a la planificación. Pirámide. Madrid.

BARRET, D. (1995): Claves de la TQM: Guía concisa para directivos. TGP Hoshin. Madrid.

BARRY, T. H. (1995): La Excelencia como Hábito. Panorama Editorial. 1ª ed. México.

- BENAVIDES, C. A. Y QUINTANA, C. (2003): Gestión del conocimiento y calidad total. Díaz de Santos. Madrid.
- BERRY, T.H. (1992): Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.
- BERRY, L. B.; PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. A. (1994): "Improving service quality in America: Lessons learned". Academy of Management Executive. Vol. 8.
- CASTILLO MENDOZA, C. A. y GARCÍA LÓPEZ, J. (2001): Marx, entre el trabajo y el empleo. Documento de trabajo No. 2001-23. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. (En la red: www.ucm.es/BUCM/cee/doc/01-23/0123). Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2002): Gestión del talento humano. McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá. 306
- COUND, D. M. (1993): Jornada de un líder hacia la Calidad. Panorama Editorial. 1 Edición. México.
- CROSBY, P.B. (1990): Hablemos de calidad. McGraw-Hill. México.
- CROSBY, P.B. (1991): La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental. México.
- DALE, B.G. (1994): Managing quality. Prentice Hall. Londres.
- DEAN, J. W. Y BOWEN, D. E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development". Academy of Management Review. Vol. 19. No. 3.
- DEAN, J. W. Y EVANS, J. R. (1994): Total Quality Management, Organization and Theory. Paul: West Publishing Company. Minneapolis.

- DEMING, W. E. (1989): calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid.
- FEIGENBAUM, A. V. (1994): Control total de la calidad. Compañía Editorial Continental. México.
- FERNÁNDEZ, Z. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”.
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4. No. 2. pp. 11-19.
- GALGANO, A. (1993): Calidad Total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa
- GARVIN, D. (1988): Managing Quality. Free Press. New York.
- GEORGE, W. R. y GRÖNROOS, C. (1989): “Developing customer employee at every level-internal marketing”. En: Handbook of Service Marketing. AMACON. New York.
- GIBSON, R. (1997): Preparando el futuro, negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Gestión 2000. Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1995): Inteligencia emocional. Kairos. Barcelona.
- GRÖNROOS, C. (1984): “A Service Quality Model and its Marketing Implications”. European Journal of Marketing. Vol. 18. No. 4.
- GRÖNROOS, C. (1988): “Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality”.
Review of Business. Vol. 10. No. 3. St. Jonh’s University Press.
- GUERRERO, D. (Coord.)(2002): Manual de Economía Política. Editorial Síntesis. Madrid.

- ISHIKAWA, K. (1985): Guía de control de la calidad. UNIPUB. Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1989): Prácticas de los círculos de control de calidad. Tecnologías de Gerencia y Producción. Madrid.
- ISHIKAWA, K. (1990): ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma. Barcelona.
- ISHIKAWA, K. (1994): Introducción al control de calidad. Díaz de Santos. Madrid.
- JULIÁ, M; PORSCHE, F; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2002): Gestión de Calidad aplicada Prentice Hall. Madrid.
- JURAN, J. M. (1984): Mejoramiento de la calidad. Juran Institute INC. Nueva York.
- JURAN, J. M. (1989): Juran on leadership for quality. An executive handbook. Juran Institute. Londres.
- JURAN, J. M. (1990): Juran y el liderazgo de la calidad. Díaz de Santos. Madrid.
- JURAN, J. M. (1990a): Juran y la planificación para la calidad. Díaz de Santos. Madrid.
- JURAN, J. M. (1994): "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad". Harvard Deusto Business Review. 5/94. No. 63. Bilbao.
- MARTÍNEZ, A.; FERNÁNDEZ, M. y TEJERÍNA, F. (2003): "Conocimiento, Globalización y crecimiento de la empresa". Boletín de Estudios Económicos. Vol. 58. No. 180.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N.; RAMOS, J. y MARZO, J. C. (2001):

“Relaciones entre la gestión de recursos humanos en organizaciones de servicios y la satisfacción de los usuarios: el efecto de desbordamiento”. Estudios Financieros. No. 214. Madrid.

MASLOW, A. H. (1991): Motivación y personalidad. Díaz de Santos. Madrid.

McGREGOR, D. (1989): El aspecto humano de las empresas. Diana. México.

OAKLAND, J. S. (1993): Total quality management. The route to improving performance. Butterworth-Heinemann Ltd. Londres.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1990): Guidelines for conducting services quality research. Marketing Research. Vol. 2. No. 4.

PARASURAMANAN, A., BERRY, L. L. y ZEITHAML, V. A. (1993): Calidad total en la gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid.

Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos – Bibliografía 321

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., y BERRY, L. L.: (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing. Vol. 49 (Fall). No. 4.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., y BERRY, L. L.: (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing. Vol. 64. No. 1.

PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (1994): Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Esic. Madrid.

PLAZA, M. A. (2002): Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total: Aplicación a la empresa agroalimentaria. Colección EOI Empresa. Madrid.

SETÓ, D. (2004): De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Esic. Madrid.

TAGUCHI, G. (1986): Introduction to Quality Engineering. Asian Productivity

Organization. Tokio.

VALLE, R. (2003): La gestión estratégica de los recursos humanos. 2a edición.

Pearson- Prentice Hall. Madrid.

ZEITHAML, V. A. (1988): “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”. Journal of Marketing. Vol. 52. No. 3.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1993): Calidad Total en la gestión de servicios. Díaz de Santos. Madrid.

ZIMMERMAN, J. (1995): Accounting for Decision Making and Control. Irwin.

Chicago Ministerio del Trabajo, Observatorio laboral: OIT evalúa positivamente indicadores laborales de Chile,

www.mintrab.cl (Santiago, Ministerio del Trabajo).

Grupo de ex becarios Universidad de Bologna-Castilla de la Mancha. Trabajo decente. Informe de Chile. Ponencia presentada en el X Encuentro del Grupo Punta del Este, 2001. SENCE (s/d) Recuento cronológico del papel del Estado en el sistema de capacitación en Chile.

www.sence.cl (Santiago, SENCE, Departamento de Estudios),

www.dipres.cl (Dirección de presupuesto del ministerio de hacienda, Chile).

www.cut.cl (Central Unitaria de Trabajadores, Chile).

www.fielchile.org (Fundación Instituto de Estudios Laborales, Chile).

www.indap.cl (Instituto Nacional de desarrollo Agro Pecuario, Chile).

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario INDAP

2. Caracterización General

1. Genero

Hombre

Mujer

2. Edad

52

3. Calidad Jurídica (Relación Contractual)

Honorario

Contrata

Planta

4. Ingresos (Salario)

\$100.000-\$300.000

\$300.000-\$600.000

\$600.000-\$900.000

\$900.000 y más.

5. Nivel Educativo

Básica

Media

Técnica

Universitaria

Post grado

6. Cargo

Auxiliar

Administrativo

Técnico

Profesional

Directivo

3. INFRAESTRUCTURA Y CONDICIONES DE TRABAJO

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respetto de la infraestructura y las condiciones físicas de su trabajo, cómo evalúa las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de iluminación para realizar mi trabajo es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
El espacio de trabajo suficiente para colocar los objetos de uso diario (teléfono, agenda, monitor, apoyo muñecas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La silla con que cuento es adecuada, considerando: regulación en altura, apoyo de brazos, cinco ruedas, buen desplazamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La impresora con que dispongo para realizar mis labores es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Los muebles con que cuento son adecuados para las labores que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
El lugar donde trabajo cuenta con equipo de aire acondicionado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de ruido en mi trabajo son inadecuadas para realizar mis labores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El espacio de la oficina me permite realizar una adecuada atención de público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de calefacción en invierno es insuficiente para realizar un adecuado trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que la infraestructura y condiciones de trabajo actuales, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. OBJETIVOS, FUNCIONES Y CARGA DE TRABAJO

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respecto de los objetivos, funciones y carga de trabajo que le toca desempeñar, ¿cómo evaluaría las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La carga de trabajo que se me asigna, no se relaciona con las funciones y objetivos de mi cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre se tienen en cuenta las competencias, conocimientos y habilidades de mi persona al momento de asignarme metas y objetivos a cumplir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo planifico medianamente las labores que me son asignadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La institución no considera relevantes las funciones que realizo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tipo de función que desempeño hacen de mi trabajo algo muy complejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento satisfacción con el cargo que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo autonomía en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe demasiado control en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo claridad sobre los objetivos y metas que en mi cargo debo cumplir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga de trabajo que tengo es excesiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que los objetivos, metas y funciones actuales de su cargo, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. TECNOLOGÍA, MATERIALES Y EQUIPOS

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respecto de la tecnología, materiales y equipos con que dispone para realizar su trabajo, ¿cómo evalúa las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuento con el equipamiento y materiales necesarios para realizar mi trabajo (computador, impresora, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispongo de los medios adecuados para comunicarme con otras Unidades y Servicios (teléfono, fax, correo electrónico, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con el (o los) software adecuado para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La tecnología y equipos están actualizados para cumplir con los objetivos y metas que se me asignan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con recursos materiales suficientes para realizar mi trabajo (hojas, lápiz, tintas, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones donde se encuentran ubicados los equipos tecnológicos me facilitan el trabajo diario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mantención de los equipos y tecnología es la adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que las tecnologías, materiales y equipos le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. SALARIO Y BIENESTAR

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respecto del salario y bienestar con que dispone en su institución, ¿cómo evalúa las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones de mi cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un sistema de promoción que me permite ascender respecto de mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La remuneración percibida me gratifica en función del cargo que ocupó.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio de bienestar satisface mis necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los incentivos están relacionados con mejorar la calidad del servicio a los usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que las actuales condiciones de salario y bienestar le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. CAPACITACIÓN

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respecto de la capacitación con que dispone en su institución, ¿cómo evalúa las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La capacitación recibida ha contribuido a mejorar mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitación que entrega la institución esta relacionada con mejorar la calidad del servicio a los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones de mi cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacitación no ha logrado que tenga mayor capacidad técnica para llevar a cabo mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los cursos de capacitación me han ayudado a perfeccionar o actualizar mis conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que las actuales condiciones de la capacitación le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respecto de los procesos y procedimientos de trabajo con que dispone en su institución, ¿cómo evaluaría las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poseo procesos y procedimientos claros que ordenan mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos y procedimientos están actualizados a las demandas y expectativas de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos y procedimientos me permiten una adecuada coordinación con otros cargos y/o unidades de la Institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los superiores consideran las ideas o sugerencias que realizo para mejorar los resultados de un proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos y procedimientos que poseo tienen una orientación para mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos y procedimientos son respetados siempre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Evaluación General

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ud. considera que los actuales procesos y procedimientos de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. CALIDAD

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. Respeto de los temas de calidad en su institución, ¿cómo evaluaría las siguientes afirmaciones?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Me han dado charlas o capacitaciones respecto de la calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco que la institución esta implementando un plan de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de calidad es lo mismo que implementar ISO 9000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los objetivos y funciones que desempeño aportan a la calidad institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo me preocupo siempre de la calidad de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La institución dónde trabajo fomenta una cultura de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis restantes compañeros de trabajo tambien presentan preocupación por la calidad del trabajo que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los temas de calidad no son relevantes dentro de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo poca participación en el mejoramiento de la calidad del servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. EVALUACIÓN FINAL

Para responder las siguientes preguntas, solamente debe marcar la opción que prefiera desde 1 a 10, en donde 1= "totalmente en desacuerdo" y 10= "totalmente de acuerdo"

1. De los ítem que usted ya ha respondido, ¿cuáles serían los que lo afectan mayormente para mejorar la calidad del servicio?

	Me afecta nada	Me afecta poco	Ni Mucho/ Ni Poco	Me afecta	Me afecta mucho
INFRAESTRUCTURA Y CONDICIONES FÍSICAS	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OBJETIVO, FUNCIONES Y CARGA DE TRABAJO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
TECNOLOGÍA, MATERIALES Y EQUIPOS	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SALARIO Y BIENESTAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACITACIÓN	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2: Resultado Estadístico Cuestionario INDAP**Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	34	22,8	64,2	64,2
	Mujer	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	26	4	2,7	7,8	7,8
	27	1	,7	2,0	9,8
	28	2	1,3	3,9	13,7
	29	3	2,0	5,9	19,6
	30	4	2,7	7,8	27,5
	31	1	,7	2,0	29,4
	32	1	,7	2,0	31,4
	33	1	,7	2,0	33,3
	34	2	1,3	3,9	37,3
	35	3	2,0	5,9	43,1
	36	4	2,7	7,8	51,0
	37	1	,7	2,0	52,9
	38	5	3,4	9,8	62,7
	40	8	5,4	15,7	78,4
	45	4	2,7	7,8	86,3
	47	2	1,3	3,9	90,2
	48	2	1,3	3,9	94,1
	51	1	,7	2,0	96,1
	52	1	,7	2,0	98,0
	53	1	,7	2,0	100,0
Total		51	34,2	100,0	
Perdidos	Sistema	98	65,8		
Total		149	100,0		

Calidad Jurídica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Honorario	1	,7	1,9	1,9
	Contrato	49	32,9	92,5	94,3
	Planta	3	2,0	5,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ingresos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$100.000-\$300.000	5	3,4	9,4	9,4
	\$300.000-\$600.000	21	14,1	39,6	49,1
	\$600.000-\$900.000	17	11,4	32,1	81,1
	\$900.000 y más	10	6,7	18,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Nivel Educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	4	2,7	7,5	7,5
	Técnica	13	8,7	24,5	32,1
	Universitaria	34	22,8	64,2	96,2
	Postgrado	2	1,3	3,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	9	6,0	17,0	17,0
	Técnico	10	6,7	18,9	35,8
	Profesional	34	22,8	64,2	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El nivel de iluminación para realizar mi trabajo es adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2,0	5,7	5,7
	4	2	1,3	3,8	9,4
	5	2	1,3	3,8	13,2
	6	1	,7	1,9	15,1
	7	3	2,0	5,7	20,8
	8	4	2,7	7,5	28,3
	9	12	8,1	22,6	50,9
	10	26	17,4	49,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El espacio de trabajo es suficiente para colicar los objetos de uso diario (teléfono, agenda, monitor, apoya muñecas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,7	1,9	1,9
	4	4	2,7	7,5	9,4
	5	4	2,7	7,5	17,0
	6	4	2,7	7,5	24,5
	7	2	1,3	3,8	28,3
	8	9	6,0	17,0	45,3
	9	10	6,7	18,9	64,2
	10	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La silla con que cuento es adecuada, considerando: regulación en altura, apoyo de brazos, cinco ruedas, buen desplazamiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	6	4,0	11,3	11,3
	6	1	,7	1,9	13,2
	7	7	4,7	13,2	26,4
	8	6	4,0	11,3	37,7
	9	10	6,7	18,9	56,6
	10	23	15,4	43,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La impresora con que dispongo para realizar mis labores es adecuada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	3	2,0	5,7	5,7
	6	1	,7	1,9	7,5
	7	5	3,4	9,4	17,0
	8	7	4,7	13,2	30,2
	9	15	10,1	28,3	58,5
	10	22	14,8	41,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los muebles con que cuento son adecuados para las labores que desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2,0	5,7	5,7
	4	1	,7	1,9	7,5
	5	6	4,0	11,3	18,9
	6	2	1,3	3,8	22,6
	7	3	2,0	5,7	28,3
	8	5	3,4	9,4	37,7
	9	13	8,7	24,5	62,3
	10	20	13,4	37,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El lugar donde trabajo cuenta con equipo de aire acondicionado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	6,0	17,0	17,0
	2	6	4,0	11,3	28,3
	3	2	1,3	3,8	32,1
	5	2	1,3	3,8	35,8
	6	6	4,0	11,3	47,2
	7	4	2,7	7,5	54,7
	8	2	1,3	3,8	58,5
	9	3	2,0	5,7	64,2
	10	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Las condiciones de ruido en mi trabajo son inadecuadas para realizar mis labores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	6,0	17,0	17,0
	2	7	4,7	13,2	30,2
	3	4	2,7	7,5	37,7
	4	5	3,4	9,4	47,2
	5	8	5,4	15,1	62,3
	6	3	2,0	5,7	67,9
	7	5	3,4	9,4	77,4
	9	2	1,3	3,8	81,1
	10	10	6,7	18,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El espacio de la oficina me permite realizar una adecuada atención de público.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,7	7,5	7,5
	2	11	7,4	20,8	28,3
	3	3	2,0	5,7	34,0
	4	7	4,7	13,2	47,2
	5	3	2,0	5,7	52,8
	6	2	1,3	3,8	56,6
	7	7	4,7	13,2	69,8
	8	2	1,3	3,8	73,6
	9	2	1,3	3,8	77,4
	10	12	8,1	22,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El nivel de calefacción en invierno es insuficiente para realizar una adecuado trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	7,4	20,8	20,8
	2	11	7,4	20,8	41,5
	3	5	3,4	9,4	50,9
	4	6	4,0	11,3	62,3
	5	8	5,4	15,1	77,4
	6	3	2,0	5,7	83,0
	7	4	2,7	7,5	90,6
	8	1	,7	1,9	92,5
	9	2	1,3	3,8	96,2
	10	2	1,3	3,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	

Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ud. considera que la infraestructura y condiciones de trabajo actuales, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	13,4	37,7	37,7
	2	3	2,0	5,7	43,4
	3	7	4,7	13,2	56,6
	4	7	4,7	13,2	69,8
	5	7	4,7	13,2	83,0
	6	3	2,0	5,7	88,7
	7	3	2,0	5,7	94,3
	8	2	1,3	3,8	98,1
	9	1	,7	1,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La carga de trabajo que se me asigna, no se relaciona con las funciones y objetivos de mi cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12	8,1	22,6	22,6
	2	4	2,7	7,5	30,2
	3	6	4,0	11,3	41,5
	4	1	,7	1,9	43,4
	5	6	4,0	11,3	54,7
	6	1	,7	1,9	56,6
	7	2	1,3	3,8	60,4
	8	5	3,4	9,4	69,8
	9	8	5,4	15,1	84,9
	10	8	5,4	15,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Siempre se tienen en cuenta las competencias, conocimientos y habilidades de mi persona al momento de asignarme metas y objetivos a cumplir.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	1,9	1,9
	3	5	3,4	9,4	11,3
	4	4	2,7	7,5	18,9
	5	3	2,0	5,7	24,5

	6	2	1,3	3,8	28,3
	7	6	4,0	11,3	39,6
	8	5	3,4	9,4	49,1
	9	14	9,4	26,4	75,5
	10	13	8,7	24,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Yo planifico medianamente las labores que me son asignadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,3	3,8	3,8
	2	2	1,3	3,8	7,5
	3	6	4,0	11,3	18,9
	4	2	1,3	3,8	22,6
	5	1	,7	1,9	24,5
	6	2	1,3	3,8	28,3
	7	3	2,0	5,7	34,0
	8	10	6,7	18,9	52,8
	9	9	6,0	17,0	69,8
	10	16	10,7	30,2	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La institución no considera relevante las funciones que realizo para el cumplimiento de los objetivos institucionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	12,1	34,0	34,0
	2	16	10,7	30,2	64,2
	3	4	2,7	7,5	71,7
	4	3	2,0	5,7	77,4
	5	1	,7	1,9	79,2
	6	2	1,3	3,8	83,0
	7	3	2,0	5,7	88,7
	8	2	1,3	3,8	92,5
	9	3	2,0	5,7	98,1
	10	1	,7	1,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El tipo de función que desempeño hacen de mi trabajo algo muy complejo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	3,4	9,4	9,4
	2	1	,7	1,9	11,3
	3	3	2,0	5,7	17,0
	4	5	3,4	9,4	26,4
	5	8	5,4	15,1	41,5
	6	3	2,0	5,7	47,2
	7	2	1,3	3,8	50,9
	8	6	4,0	11,3	62,3
	9	10	6,7	18,9	81,1
	10	10	6,7	18,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Me siento satisfecho con el cargo que desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	,7	1,9	1,9
	6	4	2,7	7,5	9,4
	7	9	6,0	17,0	26,4
	8	6	4,0	11,3	37,7
	9	10	6,7	18,9	56,6
	10	23	15,4	43,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Tengo autonomía en mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,3	3,8	3,8
	2	3	2,0	5,7	9,4
	3	2	1,3	3,8	13,2
	4	9	6,0	17,0	30,2
	5	4	2,7	7,5	37,7
	6	1	,7	1,9	39,6
	7	4	2,7	7,5	47,2
	8	6	4,0	11,3	58,5
	9	8	5,4	15,1	73,6
	10	14	9,4	26,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Existe demasiado control en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	5,4	15,1	15,1
	2	4	2,7	7,5	22,6
	3	6	4,0	11,3	34,0
	4	6	4,0	11,3	45,3
	5	6	4,0	11,3	56,6
	6	4	2,7	7,5	64,2
	7	3	2,0	5,7	69,8
	8	4	2,7	7,5	77,4
	9	6	4,0	11,3	88,7
	10	6	4,0	11,3	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Tengo claridad sobre los objetivos y metas que en mi cargo debo cumplir.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	2	1,3	3,8	3,8
	4	2	1,3	3,8	7,5
	5	2	1,3	3,8	11,3
	6	1	,7	1,9	13,2
	7	5	3,4	9,4	22,6
	8	4	2,7	7,5	30,2
	9	12	8,1	22,6	52,8
	10	25	16,8	47,2	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La carga de trabajo que tengo es excesiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	3,4	9,4	9,4
	2	3	2,0	5,7	15,1
	3	5	3,4	9,4	24,5
	4	1	,7	1,9	26,4
	5	3	2,0	5,7	32,1
	6	2	1,3	3,8	35,8
	7	7	4,7	13,2	49,1
	8	4	2,7	7,5	56,6
	9	8	5,4	15,1	71,7
	10	15	10,1	28,3	100,0
	Total	53	35,6	100,0	

Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ud. considera que los objetivos, metas y funciones actuales de su cargo, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	22	14,8	41,5	41,5
	2	7	4,7	13,2	54,7
	3	7	4,7	13,2	67,9
	4	5	3,4	9,4	77,4
	5	7	4,7	13,2	90,6
	6	1	,7	1,9	92,5
	8	3	2,0	5,7	98,1
	10	1	,7	1,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Cuento con el equipamiento y materiales necesarios para realizar mi trabajo (computador, impresora, etc.).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	1,9	1,9
	4	1	,7	1,9	3,8
	5	1	,7	1,9	5,7
	6	1	,7	1,9	7,5
	7	3	2,0	5,7	13,2
	8	8	5,4	15,1	28,3
	9	8	5,4	15,1	43,4
	10	30	20,1	56,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Dispongo de los medios adecuados para comunicarme con otras unidades y servicios (teléfono, fax, correo electrónico.etc.).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	1	,7	1,9	1,9
	7	2	1,3	3,8	5,7
	8	6	4,0	11,3	17,0
	9	10	6,7	18,9	35,8
	10	34	22,8	64,2	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		

Total		149	100,0		
-------	--	-----	-------	--	--

Cuento con el (o los) software adecuado para realizar mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	1,9	1,9
	3	1	,7	1,9	3,8
	5	1	,7	1,9	5,7
	6	1	,7	1,9	7,5
	7	2	1,3	3,8	11,3
	8	8	5,4	15,1	26,4
	9	9	6,0	17,0	43,4
	10	30	20,1	56,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La tecnología y equipos están actualizados para cumplir con los objetivos y metas que se me asignan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	1,9	1,9
	2	1	,7	1,9	3,8
	3	2	1,3	3,8	7,5
	4	1	,7	1,9	9,4
	5	1	,7	1,9	11,3
	7	4	2,7	7,5	18,9
	8	6	4,0	11,3	30,2
	9	8	5,4	15,1	45,3
	10	29	19,5	54,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Cuento con recursos materiales suficientes para realizar mi trabajo (hojas, lápiz, tintas, etc.).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	3	2,0	5,7	5,7
	7	4	2,7	7,5	13,2
	8	2	1,3	3,8	17,0
	9	4	2,7	7,5	24,5
	10	40	26,8	75,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Las instalaciones donde se encuentran ubicados los equipos tecnológicos me facilitan el trabajo diario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	1	,7	1,9	1,9
	7	6	4,0	11,3	13,2
	8	4	2,7	7,5	20,8
	9	12	8,1	22,6	43,4
	10	30	20,1	56,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La mantención de los equipos y tecnología es la adecuada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	4	2,7	7,5	7,5
	4	2	1,3	3,8	11,3
	5	3	2,0	5,7	17,0
	6	1	,7	1,9	18,9
	7	2	1,3	3,8	22,6
	8	4	2,7	7,5	30,2
	9	14	9,4	26,4	56,6
	10	23	15,4	43,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ud. considera que las tecnologías, materiales y equipos le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	26	17,4	49,1	49,1
	2	4	2,7	7,5	56,6
	3	5	3,4	9,4	66,0
	4	4	2,7	7,5	73,6
	5	5	3,4	9,4	83,0
	7	1	,7	1,9	84,9
	8	4	2,7	7,5	92,5
	9	4	2,7	7,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones de mi cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	9,4	26,4	26,4
	2	2	1,3	3,8	30,2
	3	2	1,3	3,8	34,0
	4	6	4,0	11,3	45,3
	5	5	3,4	9,4	54,7
	6	5	3,4	9,4	64,2
	7	3	2,0	5,7	69,8
	8	5	3,4	9,4	79,2
	9	3	2,0	5,7	84,9
	10	8	5,4	15,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Existe un sistema de promoción que me permite ascender respecto de mi desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	24	16,1	45,3	45,3
	2	11	7,4	20,8	66,0
	3	7	4,7	13,2	79,2
	4	4	2,7	7,5	86,8
	5	2	1,3	3,8	90,6
	6	1	,7	1,9	92,5
	7	2	1,3	3,8	96,2
	8	2	1,3	3,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La remuneración percibida me gratifica en función del cargo que ocupo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	17	11,4	32,1	32,1
	2	3	2,0	5,7	37,7
	3	3	2,0	5,7	43,4
	4	4	2,7	7,5	50,9
	5	5	3,4	9,4	60,4
	6	2	1,3	3,8	64,2
	7	3	2,0	5,7	69,8
	8	10	6,7	18,9	88,7
	10	6	4,0	11,3	100,0
	Total	53	35,6	100,0	

Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

El servicio de bienestar satisface mis necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	12,1	34,0	34,0
	2	6	4,0	11,3	45,3
	4	8	5,4	15,1	60,4
	5	10	6,7	18,9	79,2
	6	2	1,3	3,8	83,0
	8	3	2,0	5,7	88,7
	9	1	,7	1,9	90,6
	10	5	3,4	9,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los incentivos estan relacionados con mejorar la calidad del servicio a los usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	4,7	13,2	13,2
	2	6	4,0	11,3	24,5
	3	1	,7	1,9	26,4
	4	3	2,0	5,7	32,1
	5	5	3,4	9,4	41,5
	6	6	4,0	11,3	52,8
	7	2	1,3	3,8	56,6
	8	7	4,7	13,2	69,8
	9	4	2,7	7,5	77,4
	10	12	8,1	22,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ud. considera que las actuales condiciones de salario y bienestar le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	6,7	18,9	18,9
	2	6	4,0	11,3	30,2
	3	7	4,7	13,2	43,4
	4	2	1,3	3,8	47,2
	5	4	2,7	7,5	54,7
	6	8	5,4	15,1	69,8

	7	2	1,3	3,8	73,6
	8	5	3,4	9,4	83,0
	9	4	2,7	7,5	90,6
	10	5	3,4	9,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La capacitación que entrega la institución está relacionada con mejorar la calidad del servicio al usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,7	7,5	7,5
	2	1	,7	1,9	9,4
	3	1	,7	1,9	11,3
	4	4	2,7	7,5	18,9
	5	5	3,4	9,4	28,3
	6	3	2,0	5,7	34,0
	7	3	2,0	5,7	39,6
	8	6	4,0	11,3	50,9
	9	6	4,0	11,3	62,3
	10	20	13,4	37,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La capacitación no ha logrado que tenga mayor capacidad técnica para llevar a cabo mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	1,9	1,9
	3	6	4,0	11,3	13,2
	5	6	4,0	11,3	24,5
	6	5	3,4	9,4	34,0
	7	3	2,0	5,7	39,6
	8	5	3,4	9,4	49,1
	9	8	5,4	15,1	64,2
	10	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones de mi cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	1	3	2,0	5,7	5,7
	2	2	1,3	3,8	9,4
	3	1	,7	1,9	11,3
	4	2	1,3	3,8	15,1
	5	5	3,4	9,4	24,5
	6	9	6,0	17,0	41,5
	7	4	2,7	7,5	49,1
	8	6	4,0	11,3	60,4
	9	3	2,0	5,7	66,0
	10	18	12,1	34,0	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los cursos de capacitación me han ayudado a perfeccionar o actualizar mis conocimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,3	3,8	3,8
	2	4	2,7	7,5	11,3
	3	9	6,0	17,0	28,3
	4	5	3,4	9,4	37,7
	5	4	2,7	7,5	45,3
	6	2	1,3	3,8	49,1
	7	1	,7	1,9	50,9
	8	6	4,0	11,3	62,3
	9	1	,7	1,9	64,2
	10	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La capacitación recibida ha contribuido a mejorar mi desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,7	7,5	7,5
	2	1	,7	1,9	9,4
	3	3	2,0	5,7	15,1
	4	2	1,3	3,8	18,9
	5	4	2,7	7,5	26,4
	6	3	2,0	5,7	32,1
	7	3	2,0	5,7	37,7
	8	7	4,7	13,2	50,9
	9	6	4,0	11,3	62,3
	10	20	13,4	37,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		

Total	149	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Ud. considera que las actuales condiciones de la capacitación le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	14,1	39,6	39,6
	2	9	6,0	17,0	56,6
	3	1	,7	1,9	58,5
	4	4	2,7	7,5	66,0
	5	8	5,4	15,1	81,1
	6	4	2,7	7,5	88,7
	8	3	2,0	5,7	94,3
	9	1	,7	1,9	96,2
	10	2	1,3	3,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Poseo procesos y procedimientos claros que ordenan mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	,7	1,9	1,9
	5	4	2,7	7,5	9,4
	6	4	2,7	7,5	17,0
	7	2	1,3	3,8	20,8
	8	15	10,1	28,3	49,1
	9	7	4,7	13,2	62,3
	10	20	13,4	37,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los procesos y procedimientos están actualizados a las demandas y expectativas de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,7	1,9	1,9
	4	3	2,0	5,7	7,5
	5	8	5,4	15,1	22,6
	6	2	1,3	3,8	26,4
	7	1	,7	1,9	28,3
	8	10	6,7	18,9	47,2
	9	8	5,4	15,1	62,3
	10	20	13,4	37,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	

Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los procesos y procedimientos me permiten una adecuada coordinación con otros cargos y/o unidades de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	7	4,7	13,2	13,2
	6	4	2,7	7,5	20,8
	7	6	4,0	11,3	32,1
	8	6	4,0	11,3	43,4
	9	8	5,4	15,1	58,5
	10	22	14,8	41,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los superiores consideran las ideas o sugerencias que realizo para mejorar los resultados de un proceso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	1,9	1,9
	3	1	,7	1,9	3,8
	5	3	2,0	5,7	9,4
	6	3	2,0	5,7	15,1
	7	4	2,7	7,5	22,6
	8	6	4,0	11,3	34,0
	9	14	9,4	26,4	60,4
	10	21	14,1	39,6	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los procesos y procedimientos que poseo tienen una orientación para mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,7	1,9	1,9
	5	3	2,0	5,7	7,5
	6	1	,7	1,9	9,4
	7	6	4,0	11,3	20,8
	8	8	5,4	15,1	35,8
	9	11	7,4	20,8	56,6
	10	23	15,4	43,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		

Total	149	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Los procesos y procedimientos son respetados siempre.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	2,0	5,7	5,7
	4	3	2,0	5,7	11,3
	5	5	3,4	9,4	20,8
	6	5	3,4	9,4	30,2
	7	10	6,7	18,9	49,1
	8	8	5,4	15,1	64,2
	9	4	2,7	7,5	71,7
	10	15	10,1	28,3	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Ud. considera que los actuales procesos y procedimientos de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	16	10,7	30,2	30,2
	2	8	5,4	15,1	45,3
	3	10	6,7	18,9	64,2
	4	5	3,4	9,4	73,6
	5	7	4,7	13,2	86,8
	6	3	2,0	5,7	92,5
	7	4	2,7	7,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Me han dado charlas o capacitaciones respecto de la calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	1,9	1,9
	3	1	,7	1,9	3,8
	5	2	1,3	3,8	7,5
	7	5	3,4	9,4	17,0
	8	10	6,7	18,9	35,8
	9	7	4,7	13,2	49,1
	10	27	18,1	50,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Conozco que la institución está implementando un plan de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	,7	1,9	1,9
	5	3	2,0	5,7	7,5
	7	3	2,0	5,7	13,2
	8	7	4,7	13,2	26,4
	9	10	6,7	18,9	45,3
	10	29	19,5	54,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Gestión de calidad es lo mismo que implementar ISO 9000.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	9,4	26,4	26,4
	2	6	4,0	11,3	37,7
	3	6	4,0	11,3	49,1
	5	4	2,7	7,5	56,6
	6	1	,7	1,9	58,5
	7	3	2,0	5,7	64,2
	8	1	,7	1,9	66,0
	9	3	2,0	5,7	71,7
	10	15	10,1	28,3	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los objetivos y funciones que desempeño aportan a la calidad institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	5	3,4	9,4	9,4
	6	3	2,0	5,7	15,1
	7	3	2,0	5,7	20,8
	8	5	3,4	9,4	30,2
	9	8	5,4	15,1	45,3
	10	29	19,5	54,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Creo que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	1,9	1,9
	2	3	2,0	5,7	7,5
	3	1	,7	1,9	9,4
	5	3	2,0	5,7	15,1
	6	1	,7	1,9	17,0
	7	1	,7	1,9	18,9
	8	5	3,4	9,4	28,3
	9	15	10,1	28,3	56,6
	10	23	15,4	43,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Yo me preocupo siempre de la calidad de mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	1	,7	1,9	1,9
	8	4	2,7	7,5	9,4
	9	11	7,4	20,8	30,2
	10	37	24,8	69,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

La institución donde trabajo fomenta una cultura de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,7	1,9	1,9
	2	1	,7	1,9	3,8
	3	1	,7	1,9	5,7
	5	2	1,3	3,8	9,4
	6	1	,7	1,9	11,3
	7	2	1,3	3,8	15,1
	8	7	4,7	13,2	28,3
	9	12	8,1	22,6	50,9
	10	26	17,4	49,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Mis restantes compañeros de trabajo también presentan preocupación por la calidad del trabajo que realizan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	,7	1,9	1,9
	4	2	1,3	3,8	5,7
	5	3	2,0	5,7	11,3
	6	2	1,3	3,8	15,1
	7	4	2,7	7,5	22,6
	8	11	7,4	20,8	43,4
	9	11	7,4	20,8	64,2
	10	19	12,8	35,8	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Los temas de calidad no son relevantes dentro de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	33	22,1	62,3	62,3
	2	6	4,0	11,3	73,6
	3	5	3,4	9,4	83,0
	5	5	3,4	9,4	92,5
	6	1	,7	1,9	94,3
	9	3	2,0	5,7	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Tengo poca participación en el mejoramiento de la calidad del servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	23	15,4	43,4	43,4
	2	6	4,0	11,3	54,7
	3	3	2,0	5,7	60,4
	4	1	,7	1,9	62,3
	5	7	4,7	13,2	75,5
	6	1	,7	1,9	77,4
	7	5	3,4	9,4	86,8
	9	6	4,0	11,3	98,1
	10	1	,7	1,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Infraestructura y condiciones físicas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	12	8,1	22,6	22,6
	Me afecta poco	21	14,1	39,6	62,3
	Ni muchi/Ni poco	10	6,7	18,9	81,1
	Me afecta	9	6,0	17,0	98,1
	Me afecta mucho	1	,7	1,9	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Objetivo, funciones y carga de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	12	8,1	22,6	22,6
	Me afecta poco	8	5,4	15,1	37,7
	Ni muchi/Ni poco	7	4,7	13,2	50,9
	Me afecta	18	12,1	34,0	84,9
	Me afecta mucho	8	5,4	15,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Tecnología, materiales y equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	14	9,4	26,4	26,4
	Me afecta poco	11	7,4	20,8	47,2
	Ni muchi/Ni poco	9	6,0	17,0	64,2
	Me afecta	14	9,4	26,4	90,6
	Me afecta mucho	5	3,4	9,4	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Salario y bienestar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	7	4,7	13,2	13,2
	Me afecta poco	2	1,3	3,8	17,0
	Ni muchi/Ni poco	7	4,7	13,2	30,2
	Me afecta	20	13,4	37,7	67,9
	Me afecta mucho	17	11,4	32,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		

Total	149	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	12	8,1	22,6	22,6
	Me afecta poco	5	3,4	9,4	32,1
	Ni muchi/Ni poco	5	3,4	9,4	41,5
	Me afecta	18	12,1	34,0	75,5
	Me afecta mucho	13	8,7	24,5	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Procesos y procedimientos de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me afecta nada	11	7,4	20,8	20,8
	Me afecta poco	7	4,7	13,2	34,0
	Ni muchi/Ni poco	8	5,4	15,1	49,1
	Me afecta	19	12,8	35,8	84,9
	Me afecta mucho	8	5,4	15,1	100,0
	Total	53	35,6	100,0	
Perdidos	Sistema	96	64,4		
Total		149	100,0		

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Edad	51	26	53	36,86	7,343	53,921
El nivel de iluminación para realizar mi trabajo es adecuado.	53	3	10	8,57	2,108	4,443
El espacio de trabajo es suficiente para colicar los objetos de uso diario (teléfono, agenda, monitor, apoya muñecas)	53	3	10	8,09	2,096	4,395
La silla con que cuento es adecuada, considerando: regulación en altura, apoyo de brazos, cinco ruedas, buen desplazamiento.	53	5	10	8,55	1,705	2,906

La impresora con que dispongo para realizar mis labores es adecuada.	53	5	10	8,81	1,415	2,002
Los muebles con que cuento son adecuados para las labores que desempeño.	53	3	10	8,17	2,182	4,759
El lugar donde trabajo cuenta con equipo de aire acondicionado.	53	1	10	6,30	3,614	13,061
Las condiciones de ruido en mi trabajo son inadecuadas para realizar mis labores.	53	1	10	5,02	3,202	10,250
El espacio de la oficina me permite realizar una adecuada atención de público.	53	1	10	5,53	3,244	10,523
El nivel de calefacción en invierno es insuficiente para realizar una adecuado trabajo.	53	1	10	3,85	2,560	6,554
Ud. considera que la infraestructura y condiciones de trabajo actuales, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	9	3,28	2,299	5,284
La carga de trabajo que se me asigna, no se relaciona con las funciones y objetivos de mi cargo.	53	1	10	5,36	3,476	12,081
Siempre se tienen en cuenta las competencias, conocimientos y habilidades de mi persona al momento de asignarme metas y objetivos a cumplir.	53	2	10	7,51	2,478	6,139
Yo planifico medianamente las labores que me son asignadas.	53	1	10	7,38	2,857	8,163
La institución no considera relevante las funciones que realizo para el cumplimiento de los objetivos institucionales	53	1	10	3,11	2,658	7,064
El tipo de función que desempeño hacen de mi trabajo algo muy complejo.	53	1	10	6,53	2,965	8,792

Me siento satisfecho con el cargo que desempeño.	53	4	10	8,66	1,518	2,306
Tengo autonomía en mi trabajo.	53	1	10	6,87	2,909	8,463
Existe demasiado control en mi trabajo	53	1	10	5,26	3,064	9,390
Tengo claridad sobre los objetivos y metas que en mi cargo debo cumplir.	53	3	10	8,58	1,975	3,901
La carga de trabajo que tengo es excesiva.	53	1	10	6,79	3,183	10,129
Ud. considera que los objetivos, metas y funciones actuales de su cargo, le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	10	2,87	2,236	5,001
Cuento con el equipamiento y materiales necesarios para realizar mi trabajo (computador, impresora, etc.).	53	1	10	8,92	1,774	3,148
Dispongo de los medios adecuados para comunicarme con otras unidades y servicios (teléfono, fax, correo electrónico.etc.).	53	5	10	9,38	1,042	1,086
Cuento con el (o los) software adecuado para realizar mi trabajo.	53	2	10	8,96	1,732	2,999
La tecnología y equipos están actualizados para cumplir con los objetivos y metas que se me asignan.	53	1	10	8,60	2,273	5,167
Cuento con recursos materiales suficientes para realizar mi trabajo (hojas, lápiz, tintas, etc.).	53	5	10	9,34	1,386	1,921
Las instalaciones donde se encuentran ubicados los equipos tecnológicos me facilitan el trabajo diario.	53	5	10	9,19	1,178	1,387
La mantención de los equipos y tecnología es la adecuada.	53	3	10	8,36	2,254	5,081

Ud. considera que las tecnologías, materiales y equipos le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	9	3,11	2,743	7,525
Los incentivos remuneracionales están acorde con los objetivos, metas y funciones de mi cargo.	53	1	10	5,11	3,297	10,872
Existe un sistema de promoción que me permite ascender respecto de mi desempeño.	53	1	8	2,43	1,927	3,712
La remuneración percibida me gratifica en función del cargo que ocupo.	53	1	10	4,64	3,288	10,811
El servicio de bienestar satisface mis necesidades (sociales, económicas, culturales y recreativas).	53	1	10	3,91	2,963	8,779
Los incentivos estan relacionados con mejorar la calidad del servicio a los usuarios	53	1	10	6,06	3,266	10,670
Ud. considera que las actuales condiciones de salario y bienestar le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	10	4,89	3,080	9,487
La capacitación que entrega la institución está relacionada con mejorar la calidad del servicio al usuario	53	1	10	7,38	2,930	8,586
La capacitación no ha logrado que tenga mayor capacidad técnica para llevar a cabo mi trabajo.	53	2	10	7,60	2,552	6,513
La capacitación impartida por el servicio está acorde a los objetivos, metas y funciones de mi cargo.	53	1	10	7,17	2,772	7,682
Los cursos de capacitación me han ayudado a perfeccionar o actualizar mis conocimientos.	53	1	10	6,47	3,238	10,485

La capacitación recibida ha contribuido a mejorar mi desempeño	53	1	10	7,40	2,963	8,782
Ud. considera que las actuales condiciones de la capacitación le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	10	3,30	2,664	7,099
Poseo procesos y procedimientos claros que ordenan mi trabajo.	53	4	10	8,40	1,691	2,859
Los procesos y procedimientos están actualizados a las demandas y expectativas de la institución.	53	3	10	8,04	2,157	4,652
Los procesos y procedimientos me permiten una adecuada coordinación con otros cargos y/o unidades de la institución.	53	5	10	8,32	1,837	3,376
Los superiores consideran las ideas o sugerencias que realizo para mejorar los resultados de un proceso.	53	1	10	8,47	1,977	3,908
Los procesos y procedimientos que poseo tienen una orientación para mejorar la calidad de atención a los usuarios (sean internos o externos).	53	3	10	8,66	1,652	2,729
Los procesos y procedimientos son respetados siempre.	53	3	10	7,47	2,180	4,754
Ud. considera que los actuales procesos y procedimientos de trabajo le afectan negativamente para mejorar la calidad del servicio.	53	1	7	3,08	1,940	3,763
Me han dado charlas o capacitaciones respecto de la calidad.	53	2	10	8,74	1,810	3,275
Conozco que la institución está implementando un plan de calidad.	53	2	10	8,94	1,669	2,785
Gestión de calidad es lo mismo que implementar ISO 9000.	53	1	10	5,21	3,784	14,321

Los objetivos y funciones que desempeño aportan a la calidad institucional.	53	5	10	8,79	1,702	2,898
Creo que trabajar con calidad en el sector público está relacionado con el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios.	53	1	10	8,36	2,458	6,042
Yo me preocupo siempre de la calidad de mi trabajo.	53	5	10	9,55	,889	,791
La institución donde trabajo fomenta una cultura de calidad.	53	1	10	8,68	2,083	4,337
Mis restantes compañeros de trabajo también presentan preocupación por la calidad del trabajo que realizan.	53	3	10	8,36	1,841	3,388
Los temas de calidad no son relevantes dentro de la institución.	53	1	9	2,23	2,163	4,679
Tengo poca participación en el mejoramiento de la calidad del servicio.	53	1	10	3,55	2,991	8,945
N válido (según lista)	51					

