



# MAESTRÍAS

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL CENTRO DE EMPLEO DE COMFENALCO SANTANDER SECCIONAL BUCARAMANGA, CON BASE EN LA RUTA DE EMPLEABILIDAD

AUTORES

JHON FREDDY VEGA DUARTE

CÓDIGO: U00105356

JUAN DIEGO ORTEGA GAST

CÓDIGO: U00107113

DIRECTOR: DIANA OLIVEROS CONTRERAS PHD.

PROGRAMA:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**unab**  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS

# Contenido

1

Problema

4

Estado del Arte

2

Justificación

5

Metodología

3

Objetivos

6

Resultados Obtenidos

7

Estrategias y Conclusiones



# Problema

**Desempleo**

Valle (2016)

**Competencias**

Hernández (2011)

**Empleabilidad**

Gamboa (2007)

**Desempleo en  
Colombia**

Martinez y Perez (2007)

**Dane**

Dane (2017)

**Servicio publico  
de empleo**

Servicio de empleo (2017)

**Comfenalco**

**Centro de  
Empleo**

**Decreto 2852  
del 2013**

# Problema

¿Qué estrategias y acciones relacionadas con la optimización del proceso productivo y la ruta de empleabilidad permiten mejorar el servicio que presta el centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga?

# Justificación

Optimizar los  
Procesos y Servicio  
al Cliente  
Muñoz (2011)

Identificar Falencias  
en los tiempos de  
Respuesta.

Proponer  
estrategias que  
permitan optimizar  
los Procesos.

Reducción en Tiempos  
de Respuesta, Mejor  
Orientación y  
Capacitación, Eficiencia  
en el Proceso.

Beneficiarios: Centro  
de empleo,, Caja de  
Compensación,  
Ofertantes,  
Demandantes y  
Ministerio de trabajo.

# Objetivos

**Objetivo General.** Diseñar una propuesta de optimización del proceso productivo del centro de empleo de Comfenalco Santander seccional Bucaramanga con base en la ruta de empleabilidad.

Diagnosticar el estado actual de los procesos productivos del centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga.

Analizar las falencias que presenta los procesos productivos del centro de empleo de Comfenalco Santander Seccional Bucaramanga, identificando problemas que afectan la calidad del servicio.

Diseñar estrategias para el mejoramiento de la ruta de empleabilidad y de calidad en los tiempos de respuesta a solicitantes de empleo y a empresas por parte del Centro de Empleo Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga

# Estado del Arte

Para optimizar se requiere  
Hammer(1990)

- Diseñar por objetivos, y no por tareas.
- Especializarse en lo que se hace, para lograr mejores desempeños.
- Hacer seguimiento continuo a lo que se hace y emprender acciones de mejora continua.

Metodología de gestión para la optimización de la productividad  
Medina(2007)

- Diagnóstico del proceso de creación de valor y de la propuesta de valor para los clientes.
- Diagnóstico de la gestión estratégica empresarial.
- Alineación de los recursos empresariales en sintonía con objetivos y estrategias.
- Administración de los procesos empresariales y establecer indicadores de gestión para la optimización de la productividad.
- Gestión sobre los costos y actuar empresariales.

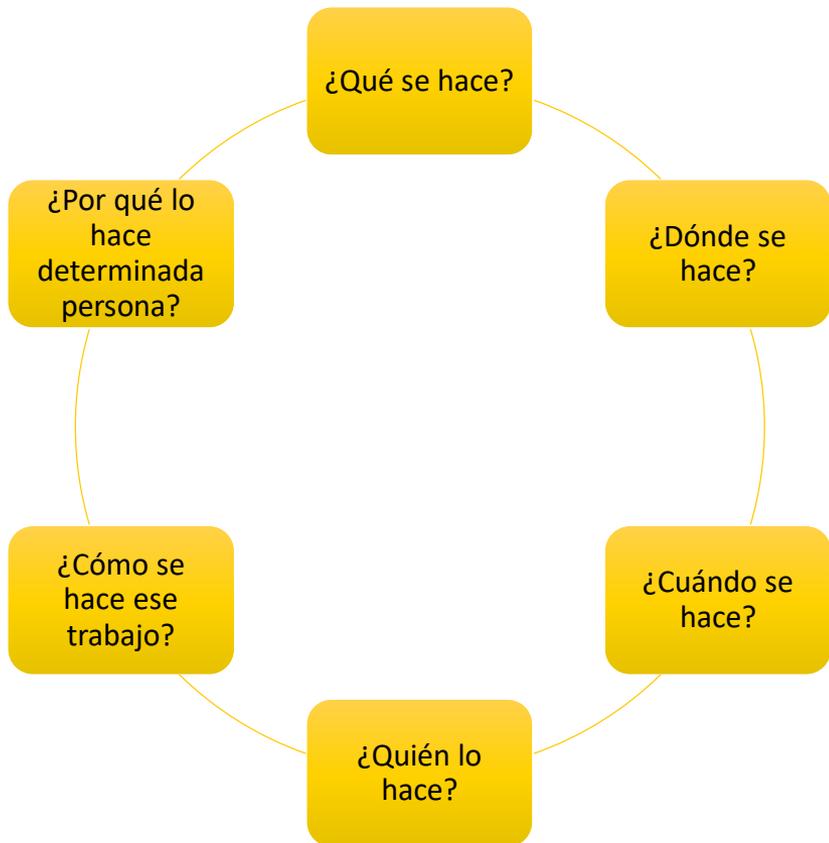
# Estado del Arte

## Principales Técnicas para mejorar los procesos Cruelles(2013)

- Localizar, eliminar o minimizar las tareas que no aporten valor añadido.
- Representación en un diagrama de los puntos de inspección.
- Procedimentar y hacer delegables las tareas, creación de instrucciones técnicas.
- Combinar tareas de los procesos anteriores y nuevos.
- Unificar procesos.
- Automatizar o mecanizar proceso.

# Estado del Arte

## LA TÉCNICA DE INTERROGATORIO



Preguntas Preliminares

Preguntas de Fondo

# Metodología

Tipo de Estudio Descriptivo

Enfoque Cualitativo

Levantamiento de información,  
Análisis y Estudio

Resultado = Estrategias

# Metodología

Fase 1. Revisión documental en bases de datos y de artículos de literatura especializada sobre el tema de investigación.

Fase 2. Diseño y elaboración de instrumento para la evaluación de la ruta de empleabilidad, procesos y problemas en cada una de las áreas.

Fase 3. Entrevista de funcionarios de cada una de las áreas para la identificación de problemas, causas y consecuencias, y alternativas de solución

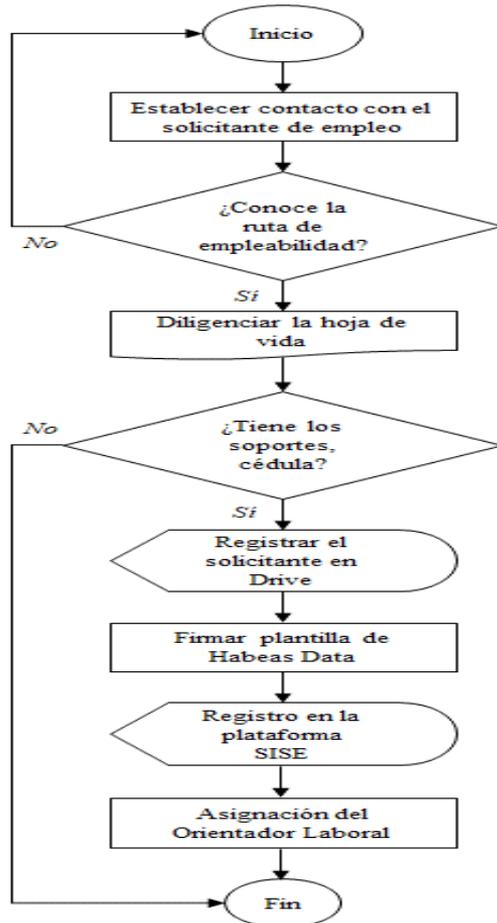
Fase 4. Análisis de la información, según categorías de estudio: Centro de Empleo Comfenalco, ruta de empleabilidad, problemas en cada una de las áreas.

Fase 5. Presentación de resultados, recomendaciones.

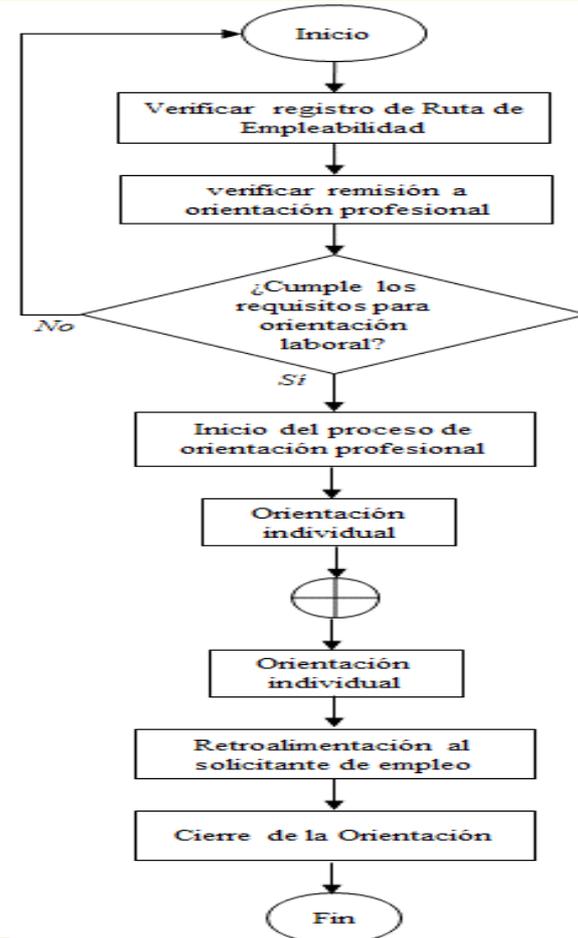
**Resultados Obtenidos**

# **PROCESOS PRODUCTIVOS**

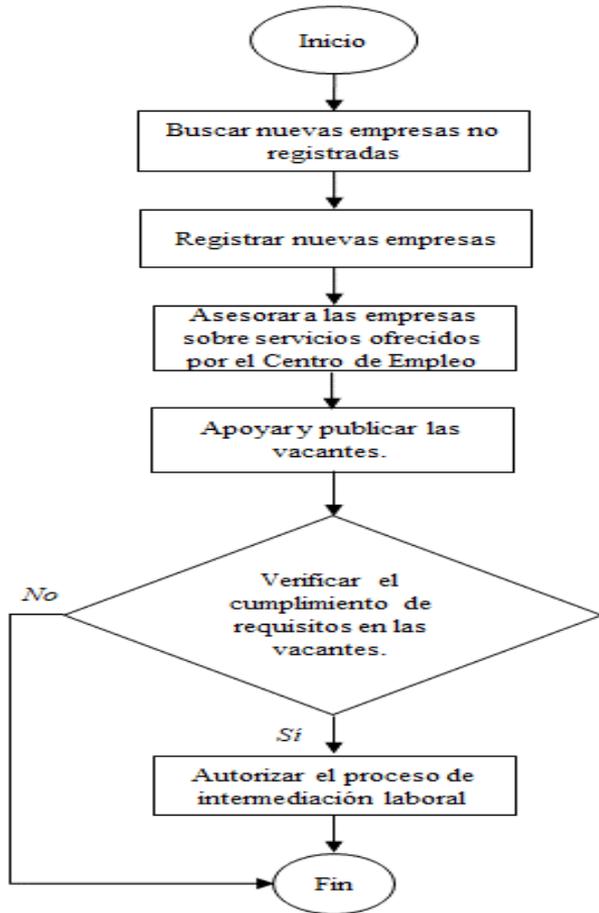
# Registro



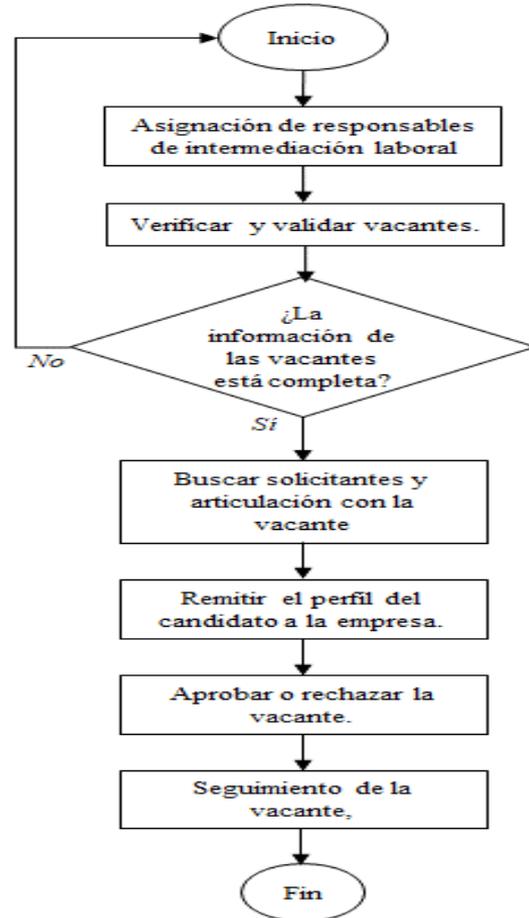
# Orientación



# Unidad Empresarial



# Intermediación



# Resultados Obtenidos

## Dificultades de Registro

Percepción  
negativa por parte  
de los clientes

Frustración de los  
oferentes

Bolsa de empleo

Falta de  
información y  
documentos

Falta de difusión  
en medios masivos

## Dificultades de Orientación

Demoras y  
llegadas tarde de  
los solicitantes

# Resultados Obtenidos

## Dificultades Intermediación

Cambio de perfiles

Drive

Diferencia entre centro de empleo y Bolsa de Empleo

Represamiento en la atención de vacantes

Sobrecarga de trabajo

## Dificultades Unidad Empresarial

Falta de personal en Intermediación

Drive

Coordinar Citas



# Resultados Obtenidos

| <b>BUGARAMANGA</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO PUBLICADOS POR UEMPRESARIAL</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO GESTIONADOS POR INTERMEDIACIÓN</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|--------------------|--|---|---|
| JULIO              | 260  | 245   | AHÍ NO ESTÁN INCLUIDAS LAS PLAZAS GESTIONADAS EN ESTADO JOVEN |
| AGOSTO             | 233  | 192   | VACACIONES JENIFER  |
| SEPTIEMBRE         | 194  | 244   | INICIA LICENCIA DE MATERNIDAD DE MAYRA                        |
| OCTUBRE            | 302  | 393   |   |
| <b>TOTAL</b>       | <b>989</b>   | <b>1074</b>   | <b>109%</b>   |

| <b>FLORIDA/PTA</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO PUBLICADOS POR UEMPRESARIAL</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO GESTIONADOS POR INTERMEDIACIÓN</b> | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|--------------------|--|---|---|
| JULIO              | 139  | 66  | AHÍ NO ESTÁN INCLUIDAS LAS PLAZAS GESTIONADAS EN ESTADO JOVEN |
| AGOSTO             | 160  | 72  | VACACIONES JENIFER  |
| SEPTIEMBRE         | 143  | 60  | INICIA LICENCIA DE MATERNIDAD DE MAYRA                        |
| OCTUBRE            | 141  | 81  |   |
| <b>TOTAL</b>       | <b>583</b>   | <b>279</b>  | <b>48%</b>  |

# Resultados Obtenidos

| <b>GIRÓN</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO<br/>PUBLICADOS POR<br/>UEMPRESARIAL</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO<br/>GESTIONADOS POR<br/>INTERMEDIACIÓN</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|--------------|--|---|----------------------|
| JULIO        | 144  | 25  | VACACIONES           |
| AGOSTO       | 222  | 130   |                      |
| SEPTIEMBRE   | 155  | 86  |                      |
| OCTUBRE      | 157  | 108   |                      |
| <b>TOTAL</b> | <b>678</b>   | <b>349</b>  | <b>51%</b>           |

| <b>UMOVIL</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO<br/>PUBLICADOS POR<br/>UEMPRESARIAL</b> | <b>No. DE PUESTOS DE TRABAJO<br/>GESTIONADOS POR<br/>INTERMEDIACIÓN</b> | <b>OBSERVACIONES</b> |
|---------------|--|---|----------------------|
| JULIO         | 158  | 140   |                      |
| AGOSTO        | 304  | 200   |                      |
| SEPTIEMBRE    | 422  | 199   |                      |
| OCTUBRE       | 306  | 119   |                      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1190</b>  | <b>658</b>  | <b>55%</b>           |

# Resultados Obtenidos

| TOTAL X MES<br>INCLUYE TODOS<br>LOS CE | PUESTOS DE<br>TRABAJO<br>PÚBLICADOS | PUESTOS DE<br>TRABAJO<br>GESTIONADOS |              |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| JULIO                                  | 701                                 | 476                                  |              |
| AGOSTO                                 | 919                                 | 594                                  |              |
| SEPTIEMBRE                             | 914                                 | 589                                  |              |
| OCTUBRE                                | 906                                 | 701                                  |              |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>3440</b>                         | <b>2360</b>                          | <b>68,6%</b> |

|                          |    |                       |  |
|--------------------------|----|-----------------------|--|
| <b>VACANTES ANULADAS</b> | 75 | 26 DESPUÉS DE GESTIÓN | Son mas las vacantes que por errores en publicación deberían anularse pero no se hace para no afectar el indicador de eficiencia de la Agencia. Normalmente esas vacantes se gestionan manualmente para evitar anularlas |
|                          |    | 39 ANTES DE GESTIÓN   |  |

|   |     |   |
|---|-----|---|
| <b>VACANTES CON DEFICIENCIAS EN PUBLICACIÓN</b> | 183 | <p>PRINCIPALES RAZONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No requerían realmente los candidatos</li> <li>• Número de puestos de trabajo superior al realmente requerido</li> <li>• Condiciones laborales diferentes a las reales (salario, horario, tipo de contrato)</li> <li>• Información de la vacante inexacta (formación, experiencia, requisitos adicionales como cursos, medio de transporte, certificaciones etc.)</li> <li>• Otro motivo: vacantes publicadas sin gestión del prestador, error en las fechas, ciudades etc.</li> </ul> |
|---|-----|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>PROMEDIO DE TIEMPO DE RESPUESTA AL EMPRESARIO</b> | <p>JULIO = 5 DÍAS<br/>         AGOSTO = 6 DÍAS<br/>         SEPTIEMBRE = 8 DÍAS<br/>         OCTUBRE = 7 DÍAS</p> | A LA FECHA EN PROMEDIO CADA DÍA QUEDAN SIN ASIGNAR 160 PUESTOS DE TRABAJO |
|--|---|---|

# Resultados Obtenidos

## Tiempos sin preregistro

| Etapa | Actividades   | Tiempo |       |      |      |      |      |       |       |      |       |
|-------|---|--------|-------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|
|       |   | 1      | 2     | 3    | 4    | 5    | 6    | 7     | 8     | 9    | 10    |
| 1     | Solicitud de documentos, registro en el Drive, verificación en SISE | 2,11   | 2,05  | 2,2  | 2,06 | 2    | 2,11 | 2,07  | 2,08  | 2,1  | 2,09  |
| 2     | Información general de la ruta de empleabilidad                     | 2,55   | 3,1   | 3,05 | 3,03 | 2,58 | 3,07 | 3,05  | 3,09  | 2,56 | 2,58  |
| 3     | Firma de Habeas Data registro en el SISE                            | 17,26  | 19,02 | 20   | 18,2 | 19,3 | 18,2 | 17,58 | 19,13 | 18,5 | 19,05 |
| 4     | Asignación de orientación laboral                                   | 2,15   | 2,19  | 2,2  | 2,12 | 1,51 | 2,45 | 3     | 2,1   | 2,13 | 2,12  |
| 5     | Diligenciamiento del comprobante de ruta e información final        | 1,01   | 1,09  | 1,2  | 1,15 | 1,08 | 1,12 | 1,03  | 1,07  | 1,1  | 1,11  |

Tiempo promedio: 27,36 minutos

# Resultados Obtenidos

## Tiempos con preregistro

| Et. | Actividades  | Tiempo |       |       |       |      |      |       |       |       |       |
|-----|--|--------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|     |  | 1      | 2     | 3     | 4     | 5    | 6    | 7     | 8     | 9     | 10    |
| 1   | Solicitud de documentos, registro en el drive                | 2,05   | 1,55  | 2,15  | 2     | 2,1  | 2,34 | 2,22  | 2,47  | 2,17  | 2,1   |
| 2   | Información general de la ruta de empleabilidad              | 2,5    | 3,05  | 3,13  | 3,1   | 3,05 | 3,04 | 3,1   | 3,06  | 3,14  | 3,19  |
| 3   | Firma de Habeas Data registro en el SISE                     | 17,18  | 14,12 | 15,05 | 15,15 | 16   | 14,2 | 15,32 | 16,23 | 16,27 | 14,55 |
| 4   | Asignación de orientación laboral                            | 1,55   | 2,48  | 2     | 2,15  | 1,58 | 2,19 | 2,14  | 2,18  | 1,57  | 2,23  |
| 5   | Diligenciamiento del comprobante de ruta e información final | 2      | 1,5   | 2,05  | 1,56  | 1,3  | 1,2  | 1,15  | 1,24  | 1,13  | 1,17  |

Tiempo promedio: 24,37 minutos

Diferencia: 3 Minutos

MAESTRÍAS

# Resultados Obtenidos

| Tiempos Orientación Individual |   |        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------------------------|---|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Etapa                          | Actividades   | Tiempo |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                                |   | 1      | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 1                              | Atención preliminar información sobre el centro de empleo | 2      | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 2                              | Revisión de información en el SISE                        | 3      | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  |
| 3                              | Orientación laboral                                       | 10     | 11 | 15 | 13 | 16 | 14 | 16 | 13 | 15 | 12 |
| 4                              | Cierre de la orientación laboral                          | 20     | 23 | 29 | 22 | 20 | 19 | 22 | 21 | 21 | 20 |
| 5                              | Evaluación del proceso                                    | 3      | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  |

| Tiempos Orientación Grupal |                                      |        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------------|--------------------------------------|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Etapa                      | Actividades                          | Tiempo |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                            |                                      | 1      | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
| 1                          | Llamada y toma de lista              | 6      | 8  | 5  | 7  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 5  |
| 2                          | Orientación laboral                  | 55     | 50 | 48 | 56 | 52 | 55 | 48 | 50 | 49 | 47 |
| 3                          | Cierre de la orientación             | 22     | 28 | 20 | 25 | 27 | 25 | 24 | 25 | 26 | 25 |
| 4                          | Evaluación de la orientación laboral | 8      | 9  | 8  | 8  | 7  | 8  | 6  | 7  | 6  | 7  |

# Estrategias

## Estrategia 1

Reducción de los tiempos de respuesta tanto al solicitante de empleo como a la empresa que ofrece la vacante.

Objetivos:

- Agilizar el tiempo de respuesta, pasando de siete (7) días a cuatro (4) días.
- Aumentar la eficiencia en el proceso mediante la integración sinérgica del recurso humano.
- Fomentar el preregistro por parte de los oferentes

Acciones:

- Optimizar base de datos y la interactividad virtual.
- Capacitaciones en línea sobre procedimientos en ruta de empleabilidad.
- Incrementar el número de funcionarios, para descongestionar el trabajo y reducir tiempos.

# Estrategias

## Estrategia 2

Desarrollo del proceso de ruta de empleabilidad a través del acompañamiento en línea, de modo que no sean necesarios los desplazamientos al centro de empleo.

### Objetivos:

- Incrementar la agilidad del proceso en etapas claves de la ruta de empleabilidad.
- Promover la participación del solicitante de empleo en el proceso.
- Delegar tareas que pueden ser desarrolladas por el solicitante de empleo.

### Acciones:

- Optimización de la plataforma tecnológica e incremento de la conectividad.
- Capacitación al solicitante de empleo respecto a comunicación on-line y conocimiento de la ruta de empleabilidad.
- Delegación de trabajo en las distintas unidades productivas.

# Estrategias

## Estrategia 3

Establecer alianzas con otras cajas de compensación, de modo que puedan obtenerse mejores oportunidades de colocación de personal.

Objetivos:

- Conformar una red de apoyo y complementariedad con otras cajas de compensación.
- Aprovechar fortalezas de otras cajas que puedan servir para mejorar el proceso.
- Coordinar esfuerzos que permitan mejorar la eficiencia del proceso.

Acciones:

- Crear convenios de cooperación con otras cajas de compensación.
- Crear programas de acompañamiento con ruta de empleabilidad, como trabajo conjunto de varias cajas.

# Conclusiones

- El Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga, realiza el proceso de intermediación laboral entre solicitantes y empresarios que ofrecen las vacantes, para lo cual ha establecido y protocolizado una ruta de empleabilidad; contempla las etapas de registro, orientación laboral, unidad empresarial e intermediación laboral a través de la cual se busca apoyar la consecución de un empleo formal y el desarrollo de competencias que favorezcan la empleabilidad.
  
- Una de las falencias más notorias que presenta el Centro de Empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, se relaciona con los tiempos de respuesta por parte del proceso de intermediación laboral, durante los 4 meses analizados tuvo un promedio de 6,5 días cuando debería ser 3 días. Estos resultados evidencian que los profesionales de intermediación están gastando más del doble del tiempo estimado en atender una vacante.

# Conclusiones

- Una de las causas más frecuentes de los retrasos en la intermediación es debido a que los solicitantes no actualizan su hoja de vida o porque las vacantes presentan algún tipo de deficiencia o error en su publicación, lo cual genera que los intermediadores tengan que realizar la gestión de manera manual.
- El Centro de Empleo de Comfenalco Santander debe contemplar la contratación de más personal para el proceso de intermediación debido a que su nivel de eficacia es del 68,6%; aunque el Centro de Empleo Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga da respuesta a todas las vacantes publicadas, este debe apoyar en la gestión de vacantes a los otros centros de empleo pertenecientes a Comfenalco Santander. En términos generales, el centro de empleo hace una labor eficaz con los recursos tecnológicos y humanos de que dispone.

# Conclusiones

- La optimización del proceso productivo debe centrarse en la reducción de los tiempos de respuesta a los solicitantes de empleo en el proceso de registro, las mediciones reportaron una reducción del tiempo que dura el proceso, se pasó de 27 minutos y 36 segundos al inicio a un tiempo de 24 minutos y 37 segundos cuando los oferentes realizan un preregistro; es decir 3 minutos menos, lo cual evidencia mejor eficiencia y eficacia en el proceso.
- Para un óptimo funcionamiento del Centro de Empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, además del buen funcionamiento de cada uno de los procesos, es necesario lograr una fluida comunicación entre cada uno de ellos para así disminuir el número de errores y demoras.
- Teniendo en cuenta el criterio del profesional de orientación laboral se llegó a la conclusión de que todas las etapas del proceso son de suma importancia al igual que sus respectivos tiempos, siendo estos dos imprescindibles para la calidad orientación.

GRACIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

*de puertas abiertas*

VIGILADA MINEDUCACIÓN

# Bibliografía

- Roberto del Valle, W. (2016). Importancia de la economía solidaria en la gestión innovadora de las organizaciones en Colombia (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).Servicio de Empleo (2017). Observatorio. Recuperado de [serviciodeempleo.gov.co/observatorio/](http://serviciodeempleo.gov.co/observatorio/)
- Muñoz, D. (2006). estandarizacion de los procesos de produccion de los productos elaborados para los puntos de venta de Yogen Fruz.
- Gamboa, J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedente de la satisfacción laboral. Recuperado de [www.ivic.es/downloads/docs](http://www.ivic.es/downloads/docs)
- DANE (2017). Principales indicadores del mercado laboral enero de 2017. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_ene\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_17.pdf)
- Hernández, E. (2011). Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios. En: Rev. Psicol. Trab., vol. 27, No. 2. Madrid. Recuperado de [www.scielo.org](http://www.scielo.org)
- HAMMER, M. (1990): "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," Harvard Business Review, July-August, pp. 104-112.)
- Cruelles, J.A. (2013). Productividad en tareas administrativas. México: Editorial Alfaomega.
- Medina, J. (2007). El modelo integral de productividad. Bogotá: Fondo de Publicaciones