

**Propuesta de optimización del proceso productivo del centro de empleo de Comfenalco
Santander seccional Bucaramanga, con base en la ruta de empleabilidad**



**Para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas**

Jhon Freddy Vega Duarte

Código: U00105356

Juan Diego Ortega Gast

Código: U00107113

Director: PhD. Diana Oliveros Contreras

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Maestría en Administración de Empresas

2018

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
HOJA:	1 de 1	

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)			HORA (hh:mm)		
Sala de Juntas N°2 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	06	03	2018	10	00	<input checked="" type="checkbox"/> AM <input type="checkbox"/> PM

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO		
"PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL CENTRO DE EMPLEO DE COMFENALCO SANTANDER SECCIONAL BUCARAMANGA, CON BASE EN LA RUTA DE EMPLEABILIDAD"		
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB
Juan Diego Ortega Gast	1098666772	U00107113
Jhon Freddy Vega Duarte	1098649027	U00105356
DIRECTOR	Diana Oliveros Contreras Ph.D	60265568
CODIRECTOR	N/A	
ASESOR	N/A	

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		EVALUADOR		DIRECTOR		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
Juan Diego Ortega Gast	4,3	4,5	4,18	4,5	4,16	4,5	4,35
Jhon Freddy Vega Duarte	4,3	4,5	4,18	4,5	4,16	4,5	4,35

Otorgar la Calificación de: 4,35.

(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	Ignacio Carvajal Almeida Mag.		91.276.830
Evaluador	Edgar Mauricio Mendoza Garcia Ph.D		88.223.688
Director del Trabajo de Grado	Diana Oliveros Contreras Ph.D		60.265.568
Coordinador de Posgrados	Jorge Enrique Mantilla Medina		13.247.800

Candidatos a Magister: 
Fdo. Juan Diego Ortega Gast


Fdo. Jhon Freddy Vega Duarte



06 MAR 2018

Elaborado por: Coordinación Académica y científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

Agradecimientos

Los autores del proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, a la Maestría en Administración de Empresas, por la formación académica y humanística brindada, sólido sustento para alcanzar el éxito personal y profesional.

Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga, a su centro de empleo, por la colaboración brindada.

Todas las personas que de una u otra manera, colaboraron para el desarrollo exitoso del proyecto.

Jhon Freddy Vega

Juan Diego Ortega

Tabla de Contenido

	pág.
1. Problema	11
1.1 Antecedentes del problema	11
1.2 Problema de Investigación	13
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Hipótesis	19
1.5 Justificación	19
1.6 Limitaciones y delimitaciones	20
2. Marco Teórico	22
2.1 Bases Teóricas	22
2.1.1 Trabajo y empleo	22
2.1.2 El empleo	22
2.1.3 La empleabilidad	23
2.1.4 La empleabilidad: una competencia personal	26
2.1.5 Fortalecimiento de la calidad en la formación profesional	32
2.1.6 Vinculación con el contexto socio-productivo	32
2.1.7 Las competencias profesionales	33
2.2 Antecedentes investigativos	53
3. Metodología	57

<i>PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DEL CENTRO DE EMPLEO...</i>	5
3.1 Método de Investigación	57
3.2 Marco Contextual	58
3.3 Unidad de Análisis y Participantes	62
3.4 Instrumentos de Recolección de Datos	63
3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos	63
3.6 Análisis de datos	64
3.7 Aspectos éticos	64
4. Diagnóstico de los procesos productivos en la ruta de empleabilidad ofrecidos a solicitantes de empleo y empresas, en el Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga	66
4.1 Procedimientos	66
4.1.1 Procedimiento de registro para solicitud de una vacante	67
4.1.2 Procedimiento de intermediación laboral	74
4.1.3 Procedimiento orientación laboral	81
4.2 Diagnóstico Proceso de Intermediación Laboral – Ruta de Empleabilidad	89
4.2.1 Diagnóstico del procedimiento de Unidad Empresarial.	89
4.2.2 Diagnóstico del Procedimiento de registro de solicitud de una vacante	92
4.2.3 Diagnóstico del procedimiento de orientación laboral	93
4.2.4 Diagnóstico del procedimiento de intermediación laboral	94
5. Análisis de las Falencias que presentan los procesos productivos del Centro de Empleo de Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga	97
5.1 Falencias a nivel de la atención de vacantes	97
5.2 Tiempos de atención a solicitantes, según etapas del proceso	100

5.3 Indicadores: Número de puestos publicados vs. Número de puestos gestionados – tiempo de respuesta	104
6. Estrategias para el mejoramiento en la prestación y calidad del servicio en los tiempos de respuesta a solicitantes y empresarios por parte del Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga	109
Conclusiones	112
Referencias Bibliográficas	114
Anexos	121

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Tiempos de atención a solicitantes de empleo que no han efectuado preregistro (minutos-segundos)</i>	100
Tabla 2. <i>Tiempos de atención a solicitantes de empleo que han efectuado preregistro (minutos-segundos)</i>	101
Tabla 3. <i>Tiempos de atención a solicitantes de empleo en el proceso de orientación laboral individual (minutos)</i>	103
Tabla 4. <i>Tiempos de atención en el proceso de orientación laboral grupal (en minutos y segundos)</i>	104
Tabla 5. <i>Informe del número de puestos de trabajo publicado vs. Número de puestos de trabajo gestionados</i>	104
Tabla 6. <i>Nivel de satisfacción del solicitante de empleo</i>	107

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Procedimiento a Seguir en la Ruta de Empleabilidad	67
<i>Figura 2.</i> Procedimiento de registro para solicitud de una vacante	71
<i>Figura 3.</i> Procedimiento de Intermediación laboral	80
<i>Figura 4.</i> Procedimiento de orientación laboral	87
<i>Figura 5.</i> Procedimiento de Unidad de Análisis	88
<i>Figura 6.</i> Número de puestos de trabajos publicados, Agencia de empleo Comfenalco (julio a octubre de 2017)	98
<i>Figura 7.</i> Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación	99

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Intermediación 1	121
Anexo B. Intermediación 2	122
Anexo C. Intermediación 3	123
Anexo D. Orientación Laboral	124
Anexo E. Registro	125
Anexo F. Formato de preguntas sobre los procesos del Centro de Empleo Comfenalco Santander	126

Resumen

Proyecto de investigación que plantea una propuesta para la optimización del proceso productivo del Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga, con base en la ruta de empleabilidad. Básicamente se trata de responder a la necesidad de optimizar el proceso de intermediación entre solicitantes de empleo y las empresas que ofrecen vacantes, la cual comprende actividades de apoyo como inscripción de solicitantes, identificación y formación en competencias requeridas para la consecución de empleo; seguimiento y evaluación de acompañamiento.

Metodológicamente, el estudio es de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se realizó un levantamiento de la información del proceso productivo (etapas), análisis y estudio; ruta de empleabilidad en el proceso de intermediación; optimización de procesos, actividades y acciones.

Para la recolección de información se utilizó documentación de la base de datos de Comfenalco, Santander, se aplicó una encuesta a funcionarios encargados de cada uno de los procedimientos que se realizan en la ruta de empleabilidad.

Con la optimización del proceso productivo del centro de empleo de Comfenalco Santander Seccional Bucaramanga se buscó mejorar la calidad del servicio, tanto para los empresarios que se encuentran en la búsqueda de talento humano, para ocupar sus vacantes con mano de obra idónea que genere valor agregado, como para aquellos solicitantes que buscan una oportunidad de empleo digna y acorde a sus competencias, el propósito es que la economía de la ciudad mejore, disminuyendo las brechas entre las necesidades del mercado laboral y las exigencias del mismo.

1. Problema

1.1 Antecedentes del problema

Debido a la crisis económica mundial sea ha venido evidenciando falencias en la consecución de empleo lo que ha incrementado la pobreza y la desigualdad social, esto unido a la falta de una política coordinada a nivel global que potencialice la consecución de empleo digno y de calidad. La problemática no solo afecta a quienes buscan empleo, sino también a los empresarios, que al no encontrar el recurso humano idóneo para sus vacantes, ven afectada su competitividad en el mercado, que causan pérdidas económicas en su negocios y hasta pueden llevar al cierre del mismo (Stiglitz, 2009).

Desde esta problemática, González (2012) reflexiona sobre la relación entre la cultura, la educación y la empleabilidad con el contexto de la globalización, en su estudio, se evidencia cómo la globalización en la educación afecta la formación de profesionales, debido a que la economía de mercado, homogeniza las políticas y los programas educativos, con lo cual las instituciones educativas de nivel superior se han reestructurado para hacer frente a los cambios del mercado. Desde esta perspectiva crítica, se argumenta entonces, que la educación se ha instrumentalizado y centrado su función en preparar el recurso humano que el aparato económico y productivo de la globalización necesita.

En un mundo globalizado las personas necesitan cualificar sus competencias y prepararse para acceder a un empleo, de modo que se ajuste al perfil profesional de los cargos, esta preparación se le considera una nueva responsabilidad del ciudadano. El mérito de esta investigación es que sitúa la empleabilidad dentro de la agenda política, como tema de los gobiernos y de las personas que quieren ingresar al mercado laboral (Porrás, 2011).

Sin embargo las medidas tendientes a ajustar la educación de acuerdo a las necesidades del mercado laboral no han sido suficientes para subsanar la brecha que se presenta, es importante que los gobiernos incluyan esfuerzos en la regulación y fomento de empleo, generando políticas incluyentes que fortalezcan el mercado laboral.

Por otra parte, ante la problemática de la consecución de trabajo por parte de los jóvenes, la agencia norteamericana USAID (2012) indagó las causas que genera el desempleo en México, a partir de la cual propone que los gobiernos de Latinoamérica implementen un programa integral de empleabilidad para la juventud, el cual incluye la provisión de los siguientes servicios: una fuerte vinculación con el sector productivo; servicios de asesoría social; capacitación, formación y servicios de intermediación laboral.

En Colombia, Agudelo (2015), parte del hecho de que el profesional recién egresado establece relación con el contexto y con otras personas en su propósito de insertarse en el mundo laboral. En este orden de ideas, se identificaron los recursos relacionados con la empleabilidad, referidos por un grupo de profesionales, a los cuales se les consultó mediante una entrevista semiestructurada y la realización de un grupo focal.

En los hallazgos se destacan el hecho de que el profesional disponga de una experiencia laboral previa a la finalización de sus estudios, pues esto genera una mayor posibilidad de acceder a un empleo, teniendo en cuenta las habilidades y competencias desarrolladas durante la etapa de práctica laboral. Además los lazos sociales que el recién egresado pueda establecer con amigos y conocidos, incrementan la probabilidad de conseguir un empleo.

Es preciso resaltar que no todos los jóvenes tienen acceso a prácticas laborales y que no todos los que buscan empleo son recién egresados, teniendo en cuenta lo anterior la Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve una serie de prácticas que permitan asegurar el

progreso social y el desarrollo económico, entre las cuales se encuentra la creación y el fortalecimiento de entidades de servicio público de empleo que incentiven el trabajo digno y de calidad.

Con base a esto, en Colombia surge la ley 1636 del 2013, la cual promueve la protección al cesante, mitiga los efectos del desempleo, facilita la reinserción laboral; todo a través del servicio público de empleo, el cual es operado por las cajas de compensación familiar, autoridades locales, SENA y entidades privadas autorizadas.

1.2 Problema de Investigación

Según Valle (2016), el desempleo produce diferentes efectos en la sociedad, las personas tienen menos ingresos económicos, por lo que deben reducir su nivel y estilo de vida; esto genera contracción económica y la rotación del dinero disminuye, lo que causa un aumento en la inflación, afectando a la población empleada y cesante.

En un contexto globalizado que radicaliza la competencia, el mercado laboral exige de los trabajadores, como de las empresas, un nivel elevado de capacitación profesional y capacidad de adaptación a un entorno que cambia con demasiada rapidez (Hernández, 2015), esto se hace evidente cuando las personas afrontan el proceso de buscar un empleo, para el cual las empresas determinan un perfil de formación y competencias que a veces los postulantes no tienen, por lo que sus oportunidades de acceder a un empleo se limitan.

Frente a esta problemática, es necesario el desarrollo de competencias transversales para afrontar las exigencias del mercado laboral y tener éxito en la consecución de empleo (González & Wagenuar, 2001). La formación en competencias en el proceso de inserción laboral facilita la

autonomía, la adaptación a nuevas demandas, la capacidad de trabajar en equipo, la motivación y el aprendizaje continuo (García, Díaz, Ramírez, & Castro, 2009), de acuerdo a lo anterior, es claro que en la búsqueda de empleo, no sólo la formación especializada es valorada, sino, también, son tenidos en cuenta las competencias de carácter comportamental.

Un concepto central en el proceso de búsqueda de empleo es el de empleabilidad: definido por Gamboa (2007) como la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, y esto va a depender de sus características, conductas y de factores contextuales.

Colombia tiene una alta tasa de desempleo, generada por la eliminación de puestos de trabajo, aumentando los cesantes y disminuyendo de ofertas laborales de calidad, causando esto que la población en búsqueda de empleo reingrese a la vida laboral por medio del subempleo o del empleo informal, esto refleja una problemática crítica (Martínez & Pérez, 2007).

Según el DANE (2017), desde el 2008 hasta el 2017, la tasa de desempleo ha oscilado mensualmente entre 13,1 y 11,7%, dado que esta cifra es bastante alta, el gobierno nacional debe fomentar estrategias para disminuir el número de cesantes a nivel nacional; a través del servicio público de empleo, mediante el cual se busca ayudar en la consecución de empleo de calidad.

En este proceso de empleabilidad participan entidades gubernamentales y privadas que buscan facilitar la inserción laboral, efectuando actividades de intermediación entre solicitantes y empresas. El servicio público de empleo dentro de sus indicadores para el año 2016 presentó un 50,4% en cuanto a personas ubicadas en puestos de trabajo con respecto al año 2015, además de que fomentó 1.057.738 vacantes y orientó laboralmente a 990.490 personas (Servicio de empleo, 2017); esto hace parte de las funciones sociales que realiza el centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga.

La Caja de Compensación Comfenalco Santander, es una organización sin ánimo de lucro que ofrece a sus afiliados servicios y soluciones a necesidades, relacionadas con salud, educación, vivienda, recreación, deporte, crédito, subsidios y centros de empleo; este último tiene el propósito de promover la empleabilidad, en el contexto regional, en Comfenalco Centro de Empleo, seccional Bucaramanga las personas pueden realizar el registro de su hoja de vida y acceder a una plataforma electrónica que permite de manera efectiva, la búsqueda y acceso a ofertas laborales, las empresas que se inscriben en el servicio público de empleo, tienen la posibilidad de registrar sus vacantes, para que posteriormente éstas sean ocupadas, por la persona idónea, de acuerdo al perfil establecido.

Básicamente se realiza un proceso de intermediación entre los solicitantes de empleo y las empresas que ofrecen vacantes, a través de una estrategia denominada ruta de empleabilidad; este servicio se presta a empresarios y a personas que buscan empleo, el cual integra diferentes procesos, se inicia con el registro, en donde ingresan la información de su hoja de vida, esto se realiza de manera presencial o virtual, seleccionando el prestador de servicio al que desea pertenecer; cuando la diligencia es presencial los encargados de registro deben identificar las necesidades del usuario.

Cuando aumenta el desempleo en Bucaramanga de forma notoria, la demanda por parte de solicitantes de empleo se incrementa, saturando el servicio, por lo cual la persona tiene que regresar en otra oportunidad para terminar el proceso inicial, porque el centro de empleo, no tiene la capacidad, ni las estrategias para atender la demanda de las solicitudes. En ocasiones esta problemática causa que los solicitantes no vuelvan al centro de empleo.

El siguiente proceso es la orientación laboral de un profesional especializado, que busca sensibilizar a los solicitantes sobre las barreras a la hora de buscar y conseguir empleo, el

orientador debe identificar y analizar las competencias y habilidades que tiene el aspirante para establecer el perfil del solicitante y así facilitar su proceso de consecución de empleo.

Posteriormente se les ofrece un curso de 80 horas en competencias claves y transversales; respecto a esto una problemática existente es que los solicitantes no están realizando el curso, ni la orientación laboral, por la necesidad de conseguir empleo lo más pronto posible, ignorando que estos dos procesos les permiten la identificación de falencias, habilidades y competencias laborales, y a partir de esto generar capacidades que facilitan la consecución de empleo, finalizada esta etapa pasan al proceso de intermediación laboral.

El proceso productivo de los demandantes de vacantes se inicia de igual manera que el de los solicitantes con el registro, la empresa ingresa la información básica y de contacto, después un profesional de la unidad empresarial visita la empresa, y brinda información sobre el servicio; se les asesora sobre la oferta laboral actual, e informan a la unidad empresarial sobre las vacantes que desean postular y los requisitos que deben cumplir (experiencia, salario, nivel educativo y disponibilidad). Las empresas pueden subir las vacantes o brindar información para que la unidad empresarial sea la que se encargue de dicho proceso, sea cualquiera de las dos formas, la vacante debe ser aprobada por el centro de empleo.

Es importante resaltar que según el decreto 2852 del 2013, a partir de 1° de julio de 2014, los empleadores particulares privados y los no sometidos a un régimen del servicio civil deben estar registrados en un servicio público de empleo y publicar ahí mismo sus vacantes, una vez esta sea publicada, el centro de empleo se convierte en el administrador de la misma y gestionará el seguimiento, postulación de los solicitantes, usando el sistema de información de solicitantes del servicio público de empleo.

Cuando inicia el proceso de administración de la vacante, el área de intermediación se encarga de contactar y postular a los solicitantes idóneos e interesados en la misma, además deben hacer un seguimiento; los empresarios alimentan la base de datos del centro de empleo con la información de sus ofertas, previamente aprobadas por la unidad empresarial y deben realizar la retroalimentación cuando las vacantes son ocupadas.

La intermediación laboral tiene como objetivo ser el puente de conexión entre las empresas que postulan sus vacantes y las personas que buscan oportunidades laborales, su importancia radica en darle movilidad y dinamismo al mercado laboral, sin embargo, en este proceso se identifican ciertas falencias que perjudican la conexión fluida entre las dos partes. En ocasiones el empresario solicita vacantes de difícil consecución, por exigencias educativas, salariales y de experiencia que no cumplen con las expectativas de los solicitantes, lo que ocasiona para ellos la pérdida de interés en la búsqueda de empleo por este medio. Estas vacantes también generan demoras en los tiempos de respuesta, un mayor desgaste de trabajo por parte de los intermediadores para poder remitir los solicitantes idóneos a la vacante o en ocasiones no poder suplirla, llegando al vencimiento de la misma y dejando de satisfacer las necesidades de los empresarios.

Es necesario resaltar que en los perfiles que llegan al centro de empleo Comfenalco Santander seccional Bucaramanga en el nivel educativo, van desde solicitantes de empleo sin educación, hasta profesionales con postgrado; una de las principales problemáticas que se ha evidenciado es que una parte de estas personas dejan de buscar empleo por este medio, ya que no encuentran ofertas acordes a su nivel educativo o no cumplen con sus expectativas salariales, por lo que terminan saliendo del sistema y buscando ocupación de otra manera, lo que los puede conducir a la informalidad o el subempleo.

Dada la complejidad de las tareas y la necesidad de hacer un acompañamiento a la persona que busca un empleo, a pesar de la saturación del trabajo, es prioritario emprender acciones para la optimización del proceso productivo, hacerlo más funcional y eficiente, que permita el cumplimiento de la misión que Comfenalco Santander ha comisionado a esta dependencia.

Dada la anterior situación problemática, se propone una investigación orientada a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿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?

1.3 Objetivos

1.3.1 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.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 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

1.4 Hipótesis

La protocolización del proceso productivo del centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, y de su ruta de empleabilidad, permite mejorar y hacer más eficaz los servicios de la ruta de empleabilidad, lo que beneficia solicitantes de empleo y a las empresas que hacen uso de este servicio.

1.5 Justificación

Constantemente las organizaciones buscan optimizar sus procesos productivos con el fin de mejorarlos. Siendo el servicio al cliente un aspecto vital para que estas prevalezcan en el mercado (Muñoz, 2011). Desde esta perspectiva el centro de empleo de Comfenalco Santander, realiza una función social de intermediación entre las personas que buscan empleo y las empresas que ofrecen vacantes para lo cual debe crear estrategias que permitan atender al mayor número de solicitantes de empleo y empresas en el menor tiempo, garantizando la calidad del servicio.

Uno de los aspectos a mejorar es la optimización de los procesos productivos, teniendo en cuenta que se elimina la variabilidad de los procedimientos, mejora el servicio, se obtienen los

resultados esperados, optimiza tiempo, materiales, herramientas, se brinda un servicio de calidad y los tiempos de respuesta a los clientes (Muñoz, 2011).

Este proyecto permitió identificar las falencias en los tiempos de respuesta de los procesos para solicitantes de empleo y para las empresas, y proponer estrategias que permitan optimizarlos, beneficiando al centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, a sus clientes a través de un mejor servicio, y al Ministerio de Trabajo como el principal promotor del servicio público de empleo.

Al centro de empleo de Comfenalco Santander seccional Bucaramanga, le permite mejorar la calidad de sus servicios, reduciendo los tiempos de respuesta y de intermediación; beneficia a los solicitantes de empleo que buscan calificar para una vacante; y también a las empresas, porque reciben orientación, capacitación y seguimiento en todo el proceso.

En síntesis, el proyecto beneficia a solicitantes de empleo y empresarios, pues al optimizar el proceso productivo se contribuye a disminuir la tasa de desempleo, el subempleo y empleo informal., y que los empresarios encuentren a las personas idóneas para sus vacantes; todo esto contribuye a que la ciudad tenga una mejor economía, baje la inflación y mejore la calidad de vida de las personas.

1.6 Limitaciones y delimitaciones

Limitaciones. Para el desarrollo del proyecto no existen limitaciones significativas que puedan interferir para su realización, se cuenta con disponibilidad de información tanto de los solicitantes de empleo como de las empresas, en la base de datos del centro para el empleo de

Comfenalco Santander, además del tiempo necesario para dedicarlo al proyecto por parte de los investigadores y de los recursos financieros necesarios para este propósito.

Delimitaciones. La protocolización del proceso productivo del centro de empleo, se centra en la denominada ruta de empleabilidad, tanto para solicitantes de empleo como para empresas, por lo tanto se trabaja con esta población.

El proyecto se realizó en el centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, en el año 2017.

2. Marco Teórico

En el presente marco teórico se presentan antecedentes investigativos y fundamentos teóricos relativos a los centros para el empleo, el empleo, la empleabilidad, las competencias, formación y capacitación para el empleo y algunas experiencias realizadas en Colombia para promover el empleo e inserción laboral, particularmente realizadas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), prácticamente desde su fundación en 1957.

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Trabajo y empleo. El trabajo es una actividad que se caracteriza por ser un esfuerzo realizado por el hombre para producir algo que es exterior a sí mismo, hecho en dirección a otros y con una finalidad utilitaria (Fouguet, 2008).

Es una actividad multidimensional que se manifiesta en distintas esferas: económica, tecnológica, social, ética; pero también tiene dimensiones cognitivas y psíquicas, es decir, subjetivas, intersubjetivas, afectivas y relacionales (Gortz, 2009).

El trabajo humano, no es una actividad que despliega el esfuerzo humano, sino que también es expresión de un saber acumulado, de la habilidad personal, del aprendizaje realizado que pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y las capacidades de aceptación de que disponen los trabajadores para hacer frente a los desafíos que plantea la actividad.

2.1.2 El empleo. Todo trabajo no es un empleo, se puede trabajar y no tener un empleo, como es el caso de la persona que realice trabajos domésticos pero no reciben una remuneración. El

empleo, es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico, que está definido independientemente de aquella, es una relación laboral que permanece en el tiempo y tiene un carácter mercantil, pues se intercambia por un salario asignado, goza de garantías jurídicas y de protección social.

2.1.3 La empleabilidad. La empleabilidad es un concepto de importancia actual y constituye una realidad social y personal que debe ser abordada de manera rigurosa y continua (Formichella y London, 2005), pero, ¿cómo se concibe hoy la empleabilidad?, al respecto Rentería y Andrade (2007) señalan que, aunque el constructo surge en los años veinte, la empleabilidad adquiere mayor protagonismo en la década de los ochenta, debido a las dificultades que tenían las empresas y las organizaciones para conseguir empleados. Inicialmente se ponía énfasis en la responsabilidad del propio sujeto para emplearse y permanecer en el mercado laboral, y efectivamente estaba vinculada a la necesidad de que, tanto cualitativa como cuantitativamente, existiera un mejor encaje entre oferta y demanda de trabajo (Weiner, 2004; Yorke, 2004).

Para Rentería (2004) el concepto “empleabilidad” proviene de la palabra inglesa *employability*, un constructo asociado al empleo. Desde esta versión simplista de la empleabilidad, ser empleable significaba tener la habilidad de poseer un empleo, y no ser empleable significaba lo contrario. En este sentido profundiza Campos (2003) que la palabra empleabilidad no existe en la lengua castellana y constituye una síntesis de *employ* (que se traduce como empleo) y de *ability* (cuya traducción es habilidad). El significado casi literal que se le otorgaba a esta palabra era, por tanto, el de habilidad para obtener o conservar un empleo y para evitar el desempleo.

Aunque posteriormente la empleabilidad continuó siendo una habilidad, se le dotó al constructo de más contenido y riqueza, y de este modo fue definida como la capacidad o aptitud de una persona para tener un empleo que satisficiera sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida, lo cual implicaba a su vez contemplar otras modalidades de trabajo, entre otras cosas (formación continua, diseño de un plan de carrera, etc.).

Esta nueva acepción de la empleabilidad, que supone un acercamiento al concepto de competencia, tal y como propusieran Brunner (2001) y Goleman (1999), y una mayor riqueza de contenido respecto a lo que significa e implica conseguir un empleo (Rentería, 2004), ponía el énfasis en la empleabilidad como un asunto individual, una habilidad que permitía al sujeto entrar y permanecer en el mercado de trabajo. Además de no ser considerada todavía una competencia en esos primeros momentos, hasta hace sólo unos años la responsabilidad social en relación a la empleabilidad no era una preocupación real, o estaba referida casi exclusivamente a los asuntos vinculados a la oferta y demanda de trabajo.

Por tanto, sólo desde hace apenas una década se ha considerado la empleabilidad una competencia personal y una cuestión de responsabilidad compartida entre individuos, organizaciones e instituciones, algo que por otra parte resulta coherente. No obstante es innegable la tendencia conceptual a poner especialmente sobre el sujeto la responsabilidad de ser empleable (Rentería, 2001). Esta conclusión se apoya empíricamente en los hallazgos de las investigaciones de Rentería (2006) y de Álvarez, Bustos y Valencia (2004).

Los investigadores citados coinciden en dar mayor importancia a los factores personales asociados a la empleabilidad (específicamente la iniciativa, la flexibilidad y la capacidad para relacionarse y adaptarse), más que a otros factores sociales y de contexto (raza, credo, cierre y

creación de empresas, recortes salariales, reducción de cargos, oferta laboral, entre otros). No obstante, los investigadores reconocen que estos factores suelen ser usados como criterios de exclusión no oficializados en los procesos de selección o de retiro.

Para Rentería y Andrade (2007), la empleabilidad constituye una competencia de los individuos y esa construcción socialmente, como así lo ponen de manifiesto también los informes de FUNDIPE (1999, 2000). Por una parte los individuos son los responsables de su formación y de aceptar las consecuencias de las decisiones que ellos mismos toman; por otro lado las organizaciones y las instituciones representan de manera explícita o implícita los conocimientos, habilidades, competencias y características que hacen a una persona empleable, siendo además responsables de crear, regular y gestionar las condiciones para que se produzca el proceso de socialización.

En este sentido, señalan Álvarez, Bustos y Valencia (2004), que en el proceso de individuación y de socialización la empleabilidad constituye una competencia educable para afrontar, por parte de los individuos, demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo, todo lo cual implica a su vez la existencia de objetivos profesionales flexibles, la necesidad de aprender a aprender y la exigencia de usar el conocimiento en el desarrollo social y humano a través del trabajo. La empleabilidad constituye una construcción social evolutiva y dinámica, y no un atributo aislado de los individuos. Y esa construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada vez más exigidos: la calidad de vida y del trabajo.

Las cuestiones vinculadas a la empleabilidad no dejan al margen la influencia de los empleadores, ya que finalmente son ellos quienes deciden la aceptación o el rechazo de los candidatos a un puesto de trabajo. Ésta es una de las razones por las cuales la empleabilidad no

puede ser abordada desde una perspectiva única, pues es construida a partir de múltiples actores sociales.

Se propone así una definición de empleabilidad que combina la dimensión absoluta de la misma (competencias individuales) y la relativa (relacionada con el mercado laboral y el entorno), tal como lo ilustraran Álvarez, Bustos y Valencia (2004) cuando mencionan en sus trabajos los factores internos de la empleabilidad (competencias, escolaridad, experiencia personal, etc.) y los factores externos a la misma, tales como las políticas económicas, educativas, políticas, etc.

2.1.4 La empleabilidad: una competencia personal. La empleabilidad ha pasado de ser considerada un simple mecanismo regulador de la oferta y la demanda de trabajo, a ser concebida como una habilidad o una capacidad personal estrictamente vinculada a la obtención de un empleo o a evitar la pérdida de éste, posteriormente se consideró que la empleabilidad era una habilidad personal, hasta que finalmente ha sido concebida como una competencia personal de responsabilidad social, no sólo personal.

Actualmente la empleabilidad se caracteriza por:

- Constituir una competencia personal, no sólo una habilidad.
- Estar asociada a una carrera profesional para toda la vida e integrada en un proyecto vital, más allá de la obtención o del mantenimiento de un empleo determinado.
- Ser una responsabilidad individual y también social.
- Poseer mayor riqueza de contenido, proceso y relación.
- Pero, ¿qué es una competencia y por qué constituye la empleabilidad una competencia?

Inicialmente la empleabilidad estuvo asociada al dominio de un área de conocimiento por parte del sujeto que buscaba un empleo. De este modo el sistema educativo y el mercado de trabajo giraban casi exclusivamente en torno a la adquisición y a la demostración por parte de los sujetos de los conocimientos compartimentados adquiridos. Y así el sujeto era empleable en la medida en que demostraba que “atesoraba” contenidos teóricos-prácticos. En la actualidad, afortunadamente, esta definición está en desuso (Alonso, Fernández y Nyssen, 2009).

Perrenoud (2004, 2008), opina que poseer conocimientos o disponer de capacidades asociadas al empleo no implica que el sujeto sea competente para ser empleable. Por ejemplo, se pueden conocer las técnicas o las reglas de gestión contable y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y contexto determinados; se puede conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos; incluso ser conocedores de cómo cumplimentar un currículum o realizar una entrevista de trabajo y no poder obtener un empleo. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno, ni siquiera pueden demostrar sus competencias profesionales durante el proceso de selección de personal: no poseen, pues, competencia para la empleabilidad.

Posteriormente las definiciones que se han ofrecido de la competencia de empleabilidad hacían referencia a las capacidades reales de diferente complejidad, integradas en una totalidad y que estaban asociadas a conductas que se observaban en un contexto determinado, vinculado a la profesión y al empleo, en situaciones diversas y con mejores o peores resultados. Las principales diferencias entre las acepciones del constructo “competencia” tenían que ver, precisamente, con el hecho de que unas se habían referido al “saber”, otras al “saber hacer” y otras al “ser”, casi de manera sucesiva. O a la combinación de algunos de esos elementos. Las acepciones también

diferían por la importancia otorgada al logro o al desempeño en el marco del empleo, al tipo de logro obtenido y al contexto laboral en el que se aplicaban.

Por otra parte, las competencias y las habilidades asociadas a la empleabilidad no son la misma cosa. Para Climent (2010) existen importantes diferencias entre las habilidades y las competencias que precisan ser señaladas:

- Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas, por el contrario, las competencias no son componentes de las habilidades.
- La identificación y desarrollo de las habilidades debe hacerse desde temprana edad, a través de la infancia, la adolescencia y la juventud.
- Para el desarrollo de habilidades el contexto puede ser secundario, para las competencias es siempre crítico.
- Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan.
- Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida.
- Las competencias, en cambio, se circunscriben a la formación de las personas adultas.
- No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona
- La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia.
- La comprensión es determinante para cualquier tipo de competencia, pero no para cualquier tipo de habilidad.
- Los valores son el soporte fundamental de las competencias. Las habilidades, salvo por el valor que en sí mismas representan, carecen de éstos.

- Pueden existir habilidades al margen de intereses económicos y sociales.
- Es posible diseñar competencias, pero no diseñar habilidades.

Siguiendo las aportaciones de Martínez (2010), en la actualidad la competencia de empleabilidad se caracterizan por:

- Incluir aspectos cognitivos vinculados al saber: conocer las características del mercado de trabajo, comprender el sistema y procesos asociados a la búsqueda y obtención de un empleo, creencias, teorías, percepciones, etc. Se incluyen en este apartado todos aquellos aspectos y procesos esencialmente cognitivos vinculados al diseño e implementación de una carrera profesional, con sus correspondientes aspectos asociados al corto y el largo plazo, contextuales o personales.
- Incluir cuestiones cognitivas relativas al saber hacer: hábitos y procesos especialmente útiles para diseñar y desarrollar la propia carrera profesional, tales como tomar decisiones, realizar planes de carrera, organizarse, etc.
- También incluye, cada vez más, cuestiones vinculadas al saber ser y al saber estar: actitudes, rasgos, valores, relaciones, inteligencia emocional y otros factores que son especialmente útiles para el diseño y puesta en práctica del proyecto de carrera profesional.

La competencia de empleabilidad ha de demostrarse, como en realidad sucede con cualquier competencia, en un contexto determinado vinculado al empleo. Esto significa que sólo es competente en términos de empleabilidad el sujeto que efectivamente diseñe una carrera profesional y la ponga en práctica con acierto, esto admite grados: se puede ser más o menos competente desde el punto de vista de la empleabilidad.

Aunque el primer responsable de su empleabilidad es el propio sujeto, hoy casi nadie discute que la Administración y los agentes sociales pueden ofrecer un entorno más favorable a la empleabilidad.

Como han señalado algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) el término competencia - y por tanto la competencia para la empleabilidad - constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo al saber o al saber hacer, difícil de definir porque, entre otras cosas, incluye elementos internos y externos al sujeto, y difícil de evaluar precisamente por todas esas características, lo que hace dificultoso emplear medidas objetivas válidas y fiables.

Desde un punto de vista sistémico González y Wagenaar (2005) y García y Pérez (2008a, 2008b) conciben la competencia de empleabilidad como el buen desempeño del sujeto en contextos diversos y auténticos asociados a la carrera profesional y al empleo, basado aquel en la integración y la activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, destrezas, actitudes y valores. Su visión sistémica incluye los términos de input y output: los input se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros elementos, mientras que el output estaría representado por el dominio competencial asociado a la empleabilidad, demostrado en un contexto determinado.

Medina y García (2005) definen la competencia de empleabilidad como algo más que “saberes”, sean los que sean: se trata de una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona de forma integrada para actuar con iniciativa y eficazmente ante las demandas de un determinado contexto asociado a la carrera profesional y al empleo. Para las autoras, las

competencias han de apoyarse, como configuración psicológica, en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socio-afectivas y físicas de las personas, y han de capacitarlos para desenvolverse adecuadamente en diversos contextos, tanto vitales como profesionales.

Por tanto, buscando el sentido y la naturaleza de la competencia para la empleabilidad, tal y como hoy son concebidas las competencias, se afirma que constituye un set sistémico integrado por capacidades complejas y vinculadas al propio ser, que van más allá del saber, del saber hacer o del saber ser-estar, que son fundamentalmente aprendidas por los sujetos, que se pueden evaluar, que poseen distintos grados de integración se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos profesionales y laborales de la vida. Constituyen expresiones de los diferentes grados del desarrollo personal y de la participación activa de los sujetos en los procesos socio-laborales y, en gran medida, sintetizan dicho desarrollo.

Para Campos (2003) la empleabilidad incluye las competencias de los sujetos para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo, adaptarse al cambio, y elegir otro empleo cuando lo deseen y para integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida. La competencia para la empleabilidad está estrechamente vinculada al auto-desarrollo del individuo, es decir, a que este asuma el compromiso de planificar su propia vida profesional, teniendo una actitud proactiva a la hora de buscar oportunidades que lo hagan ser más empleable, dentro o fuera de la organización a la que pertenece.

Rentería y Andrade (2007) insisten en que las personas no sólo deberán incorporar en sus vidas conceptos y contenidos específicos de su profesión u oficio, sino desarrollar estrategias y competencias suficientes y necesarias para afrontar su ingreso y permanencia en el mercado laboral. En este sentido se afirma, siguiendo a Rivera (2004) y a Rodríguez (2010), que la competencia para la empleabilidad incluye dos grandes ámbitos o apartados: competencia para la

empleabilidad relativa al diseño de la carrera y el acceso al empleo; y habilidades para conservar el empleo y mejorar en él. Este segundo grupo podría incluir la competencia para integrar adecuadamente la experiencia profesional al finalizar la vida laboral.

2.1.5 Fortalecimiento de la calidad en la formación profesional. Fortalecer las capacidades en las instituciones de formación profesional (IFP), precisa establecer un sistema permanente de evaluación, monitoreo y asistencia técnica que contribuya al proceso de mejoramiento de la calidad.

En esta tarea se identifican los procesos clave en la formación, comenzando con las demandas y necesidades del trabajo y culminando con el seguimiento a la inserción laboral.

Los procesos involucrados son los siguientes:

- Vinculación con el contexto productivo.
- Orientación profesional.
- Formación
- Evaluación y seguimiento.

2.1.6 Vinculación con el contexto socio-productivo. Uno de los desafíos de la formación para el trabajo es aproximar su organización, sus contenidos y sus prácticas a las características y requerimientos de los sectores productivos para los que se está formando. En consecuencia, es imprescindible que las instituciones estén en condiciones de establecer una comunicación permanente con el sector productivo, tanto en una dimensión sectorial como local, conocer sus modos de trabajo, sus diferentes grados de desarrollo y sus tendencias de cambio, generar

actividades conjuntas o intercambio de servicios como forma de articular las ofertas formativas a la realidad.

Los procesos que integran esta dimensión se refieren a las relaciones de intercambio entre los actores institucionales y los del mundo de la producción (unidades productivas y trabajadores) que generan información relevante para la toma de decisiones en la IFP, y las estrategias de promoción y convocatoria orientadas a los sujetos de la formación.

2.1.7 Las competencias profesionales. La confianza en uno mismo alude a la percepción de ser eficaz (autoeficacia) para desempeñar una tarea, asumir responsabilidades o afrontar los retos vitales en diferentes áreas (trabajo, familia, salud, etc.).

En relación con la búsqueda de un empleo, la autoeficacia se define como la confianza en la propia capacidad para desarrollar actividades de búsqueda de empleo de un modo eficaz (Saks, 2006; Saks y Ashforth, 2000). De acuerdo con Forrier (2003), la autoconciencia o auto-insight constituye una dimensión de conocimiento metacognitivo y comprende un conjunto de habilidades que los individuos poseen para desempeñar sus obligaciones profesionales.

Hay investigaciones que se centran tanto en las capacidades técnicas como comportamentales entendiéndolas como una percepción del individuo. Ello alude al concepto de autoeficacia, esto es, la creencia del individuo en sus posibilidades de tener éxito desempeñando ciertas tareas o mostrando cierta conducta. En el contexto de la empleabilidad, se han empleado los conceptos de autoeficacia profesional y autoeficacia laboral (Forrier, 2003).

Otros autores, además de incluir la percepción del individuo, incluyen también la percepción del supervisor inmediato (por ejemplo, Van der Heijden), y más concretamente, la percepción sobre sus capacidades técnicas (dimensión de conocimiento).

La autoeficacia influye sobre el pensamiento y las conductas, los objetivos y las aspiraciones, la resiliencia a la adversidad, el compromiso con los objetivos, el esfuerzo, los resultados y la perseverancia (Pepe, Farnese, Avallone y Vecchione, 2010; Taberero et al., 2010).

Numerosos estudios indican que la percepción de la capacidad de obtener un empleo tiene una influencia directa sobre las emociones y conductas que se llevan a cabo. Mostrar autoeficacia en entrevistas de trabajo y actividades de búsqueda de empleo ha demostrado ser un buen predictor de éxito en la búsqueda de empleo (Kanfer, 2001; Saks, 2006, Wittekind, 2009).

Es posible distinguir tres componentes de la empleabilidad: la cualificación, la voluntad de la persona para aprender y desarrollar nuevas competencias y afrontar los cambios en el entorno laboral con actitud positiva, y en tercer lugar, la conciencia de las oportunidades de empleo y las habilidades de autopresentación (Hernández, 2011; Wittekind, 2009). Todo ello se encuentra estrechamente relacionado con la confianza en uno mismo.

Es la capacidad de definir prioridades en la realización de tareas, estableciendo los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, mediante la utilización óptima del tiempo y de todos los medios y recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.

En el caso de posiciones con responsabilidad sobre equipos, esta capacidad supone la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.

Habilidades de comunicación. La comunicación es un acto inherente a las relaciones interpersonales, el hombre es un ser social y necesita de la comunicación para su desarrollo.

Se entiende por comunicación el acto mediante el cual se intercambian mensajes con la finalidad de transmitir una información, para que este intercambio se produzca son necesarios unos elementos básicos: un emisor, un receptor, un mensaje, y un canal por el cual se transmita la información. La comunicación humana permite:

- Conocer el mundo circundante.
- Organizar el pensamiento.
- Expresar sentimientos e ideas.
- Comprender los sentimientos e ideas de los demás.

Para comprender la importancia de la comunicación se debe tener en cuenta algunos aspectos claves:

La comunicación se realiza en un contexto, entendiéndose por contexto el conjunto de elementos, factores y circunstancias que hacen que un acto de comunicación se desarrolle de una determinada manera, se habla de una comunicación formal (reuniones, cartas, entrevistas de selección...) y de una comunicación informal (charlas con amigos,...)

Las características del lenguaje humano son:

- Creatividad: capacidad para producir nuevos mensajes.
- Desplazamiento: referirse a hechos que no están presentes.
- Semanticidad: capacidad para utilizar símbolos para referirse a objetos o acciones.

La competencia lingüística es el conocimiento que cada uno tiene de su lengua:

Niveles:

Nivel elemental: está familiarizado con tareas básicas.

Nivel medio: imita y comprende, aplica, adapta y escoge, resuelve problemas sencillos.

Nivel experto: Sintetiza y desarrolla, genera, planifica, revisa, resuelve problemas complejos.

Comportamientos asociados:

Dirigirse a otros, tanto de manera oral como escrita, y comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que se le dice.

Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros y contrastar y verificar las informaciones recogidas.

Dar información clara y precisa.

Hablar con compañeros y con cualquier persona de otro orden jerárquico, con quien haya que compartir información, es decir, adecuar el mensaje al receptor.

Recopilar información sobre temas determinados.

Ser capaz de hacer exposiciones de los temas ante un auditorio (compañeros, profesores, superiores jerárquicos en el trabajo).

Responsabilidad personal. La responsabilidad semánticamente hace referencia a la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos. La perseverancia es la constancia, firmeza o tesón en la realización de una acción.

Para hacer referencia a la responsabilidad y perseverancia como una competencia, se debe añadir a las capacidades descritas anteriormente un valor; el compromiso. No sólo se realiza o lleva a cabo una acción, sino también hay el compromiso de hacerlo.

Esta competencia no sólo está relacionada con la asunción de las consecuencias de nuestros actos, también influye en la elección y el modo de llevar a cabo la tarea encomendada.

Es necesario además mostrar una actitud positiva para defender nuestra opinión, mantener la motivación ante actividades tediosas y/o superar la frustración ante la adversidad.

Las personas que poseen esta competencia muestran predisposición hacia la elección, desarrollo y consecución de acciones cuya finalidad suele estar por encima de los intereses individuales.

Es una competencia muy valorada en el mercado laboral; los empleadores necesitan saber que están incorporando a un colaborador que garantice, desde los procedimientos más básicos (ser puntual, confidencialidad...) hasta el cumplimiento de las tareas encomendadas sean del tipo que sean.

No obstante, hay determinados ámbitos laborales en los que esta competencia cobra especial relevancia:

- En puestos técnicos esta competencia es necesaria para perfiles administrativos, tareas de producción/manipulación/almacenamiento con material tóxico, sensible o de alto valor.
- Para coordinadores o mandos intermedios es muy valorada en el campo de la calidad, la prevención de riesgos laborales, auditorías.
- En todos los puestos directivos dado la ejemplaridad y grado de compromiso necesario con los intereses grupales de este perfil.

Toma de decisiones. Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo la calidad de su trabajo.

También puede verse como: inteligencia práctica, análisis de los problemas.

La acción es en estos momentos de gran importancia, una competencia fundamental en organizaciones dinámicas, lo normal es que haya indicios de qué decisión puede ser la más acertada atendiendo a un análisis de las premisas, lo cierto es que la resolución de problemas y la toma de decisiones están relacionadas. Aun así, habrá momentos en los que no se tenga capacidad para obtener la información relevante para un correcto análisis, y en cambio la situación requiera una decisión instantánea.

Al mismo tiempo, analizar correctamente los riesgos, puede hacer que se tenga un aprendizaje experiencial correcto, en cuestiones que por su bajo coste y riesgo no necesiten de una supervisión inmediata. Una de las cosas que hace que un recién incorporado tenga mala imagen dentro de la organización es un exceso de dependencia respecto de las personas de las que depende.

Trabajo en equipo. Trabajar en equipo no solamente significa trabajar todos juntos. Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables (Hackman, 1987; Alderfer, 1977).

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo común. La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

Algunas de las características que definen al trabajo en equipo son:

- Todos los integrantes del equipo conocen el objetivo al que se dirigen y trabajan persistentemente para conseguirlo. Ha de ser cuantificable, claro y medible.

- Asumen los compromisos y las responsabilidades comunes, todos han de tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros conseguidos.
- Trabajan y fomentan un clima de confianza, se debe intercambiar información para saber cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar.
- Han de ser capaces de afrontar los conflictos que se les puedan presentar.
- Implicación e identificación con el equipo, son capaces de anteponer los objetivos del equipo a los suyos propios.
- Alto grado de interdependencia, es decir, que cada miembro necesite de la experiencia, la habilidad, y los conocimientos de los demás para conseguir los objetivos.
- Liderazgo: el buen liderazgo hace posible que el equipo alcance sus metas.

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Como toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica. No es sólo saber que para trabajar en equipo hay que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría, 2008).

Las personas que poseen esta competencia desarrollan comportamientos como:

- Ante los problemas, acentúan la necesidad de mantener una actitud de equipo.
- Asumen la visión y los objetivos como propios.
- Consiguen el acuerdo de otros sobre decisiones adoptadas.
- Insisten en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.
- Intentan llegar a acuerdos en los temas de trabajo.

- Mantienen informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.
- Ofrecen su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas de trabajo.
- Prestan atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
- Solicitan a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias.
- Ayudan a resolver conflictos y desacuerdos, explorando las diferencias e identificando los

puntos comunes.

- Muestran reconocimiento y valoran las opiniones e ideas de otros.
- Hacen uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.

Los factores clave a tener en cuenta para que el equipo de trabajo consiga sus metas son los siguientes:

- Tener la misión clara.
- Definir previamente las funciones/ roles de los miembros del equipo.
- Trabajar contando con la participación de todos.
- Acordar un sistema de resolución de conflictos con anterioridad a que éstos surjan.

El trabajo en equipo es una de las competencias más demandadas en el mercado laboral y es considerado como una de las claves de éxito en toda organización ya que actualmente cualquier acción entraña un complejo entramado de acciones en las que están implicados varios grupos de personas.

Los empleadores buscan personas que sean capaces de integrarse efectivamente en grupos de trabajo por encima de otros requisitos. Las propias exigencias del mercado empresarial marcan a las empresas la necesidad de trabajar en equipos de trabajo para dar respuestas más rápidas, más

creativas y más eficaces que permitan a las empresas ser más competitivas en el entorno globalizado en el que nos movemos.

Los equipos comienzan a ser la principal forma de trabajar; en la empresa moderna, independientemente de cuál sea su estructura organizativa, en red, horizontal, por proyectos, está sustentada sobre los equipos de trabajo. La razón principal es que a través de los equipos se generan rendimientos más altos que trabajando de manera aislada. A través de éstos se consigue incrementar la calidad, la productividad, y una mejor adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.

Los equipos de trabajo no surgen de manera natural, sino que son una manera de trabajar, un sistema, que se desarrolla dentro de un entorno determinado, un tiempo, y que persigue un objetivo que ha de estar claramente definido desde el inicio.

Capacidad de aprendizaje y adaptación. Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida, así como con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

Se relaciona con la apertura a la experiencia, el optimismo (entendido como voluntad de adaptarse a los cambios), los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según las exigencias (técnicas, metodológicas, procedimentales) de la profesión y de un mundo en constante evolución.

En otras palabras, la adaptabilidad personal se refiere a la voluntad y realización de cambios en factores personales para adaptarlos a las demandas de una situación (Hernández, 2011).

Igualmente, se relaciona con la disponibilidad para afrontar nuevos retos en un mismo lugar de trabajo o en otros diferentes.

Es una competencia destacada a nivel europeo, dentro de las estrategias para fomentar el empleo. Ante el cada vez más frecuente proceso de globalización, tanto trabajadores como empresas deben mejorar su capacidad de adaptación y abrirse a los rápidos cambios que impone el mercado laboral.

La adaptabilidad requiere promover la capacidad de adaptación de los estudiantes, futura mano de obra, tanto en términos generales como en campos específicos (relacionados con la adaptación a las TICs).

La adaptabilidad se relaciona también con la modernización de la organización, la flexibilidad de las formas de trabajo, en la contratación, el apoyo de la formación continua y con la creación de puestos de trabajo viables, entre otros aspectos.

Bajo el concepto de empleabilidad no sólo se entiende la posesión de una serie de competencias requeridas para satisfacer las cambiantes demandas de los empleadores (mantener el empleo), sino también las requeridas para obtenerlo.

Por tanto, la empleabilidad depende de los conocimientos, las competencias y las actitudes que posee la persona, la manera en que utiliza estos recursos y los presenta ante los empleadores y del contexto en el que busca empleo (circunstancias personales y características del mercado laboral (Rodríguez, 2010).

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de

personalidad en un sentido amplio, frente a otras características (titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) es considerada por los graduados europeos como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo (Brennan, 2001). Sin embargo, los propios estudiantes reconocen que en el momento de su graduación han adquirido menos habilidades relacionadas con la adaptabilidad, tolerancia a los cambios, etc., frente a otras de tipo cognitivo como habilidades de aprendizaje o concentración (Brennan, 2001).

Compromiso con la organización. Por “compromiso con la organización” o compromiso organizacional se entiende la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos, constructo constituido por tres factores:

Aceptación de los objetivos y valores de la organización;

Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización;

Deseo de permanecer en la organización

Otros autores lo consideran como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Así pues, el compromiso con la organización relaciona al individuo o equipos, sus objetivos, deseos, recorrido, emociones, con la visión, la estrategia, las metas, la cultura de la organización. Es una competencia por tanto multidimensional, con tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo (Deseo), en cuanto a la vinculación con los valores y la filosofía de la organización

- Compromiso de continuidad (Necesidad), en un apego de carácter material
- Compromiso normativo (Moral) en un sentimiento de lealtad, por presiones de tipo cultural o familiar.

Por tanto, trabajadores de una empresa o miembros de una organización con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

Ahora bien, ¿qué hace que las personas se sientan comprometidas con su equipo de trabajo, con su organización, que estén dispuestas no sólo a dedicar su tiempo, sino a esforzarse por dar lo mejor de si mismos y ser excelentes?

Se consigue cuando se da la alineación personas/organización y el verdadero compromiso, cuando el esfuerzo y afán de superación brotan de manera espontánea, debido a la pasión de sentir el proyecto como si fuera propio.

Este alineamiento se consigue cuando los objetivos del equipo/organización en los que se trabaja son coherentes con sus valores y contribuyen al desarrollo de su visión personal (en aquello que me quiero convertir), de forma que las personas dan lo mejor de sí mismas a la organización de la que forman parte.

No obstante, la responsabilidad es doble: la de la persona en liderar su propia vida, del tipo de trabajo por el que se sentirá realizada, la compañía que represente esos valores con los que se siente comprometida. Y por otro lado, la empresa en cuanto a la visión que tiene de las personas, los criterios que aplica en la selección, el liderazgo que promueve. Este entorno condicionará el comportamiento de sus empleados: si los considera “medios de producción”, obtendrá empleados que “cumplen”. Si, por el contrario, es una empresa consciente (según el término acuñado por

Fredy Kofman), encontrará personas que pongan todo su talento a su disposición, ya que se sienten realizados con su trabajo, comprometidos con los resultados de la empresa y orgullosos de contribuir a su éxito.

La competencia compromiso con la organización no hace referencia a un tipo específico de empresa, o a un estereotipo de trabajador (empresas de servicios, o trabajadores de “cuello blanco”). Cualquier organización puede crear el entorno para conseguir el compromiso de sus colaboradores y, en el mismo sentido, cualquier trabajador puede promover actuaciones para buscar el alineamiento antes comentados: no caben excusas, no valen cómodas perspectivas e inmovilismo en uno u otro sentido.

Resolución de conflictos. Se define como la búsqueda de soluciones adecuadas a los conflictos surgidos entre las diferentes partes implicadas. El conflicto es algo habitual en la vida, por ello hay que aceptarlo y gestionarlo de la forma más eficaz posible. Para ello, se debe hacer un análisis de la situación conflictiva, identificando y estudiando los problemas y las posibles alternativas de solución; además de intentar comprender los intereses y las necesidades que hay tras un conflicto, teniendo en cuenta que habrá múltiples variables interviniendo.

La resolución de conflictos se puede aprender, desarrollando esta competencia a través de un proceso adecuado: “Identificar, definir y analizar el problema, buscar soluciones y alternativas adecuadas a las partes”

Al igual que los conflictos son una constante en la vida, se negocia permanentemente a distintos niveles para solucionar y resolver los conflictos (en el trabajo, con los amigos, con los padres, etc.) La negociación es la herramienta que permite resolver los conflictos.

Se definen las técnicas de negociación como el proceso por el cual se resuelven los conflictos, aproximando los intereses de las partes implicadas hasta conseguir un resultado aceptable para ambas. En una negociación hay que tener en cuenta el poder que se ejerce en la misma, las necesidades e intereses de las partes, el tipo de negociación y la estrategia que queremos aplicar y las personas que intervienen en el proceso (personas con diferentes percepciones, emociones y actitudes)

Existen cuatro resultados posibles en una negociación:

1. Perder-perder. Ninguna de las partes logra sus intereses o necesidades.
2. Ganar- perder. Una de las partes logra aquello que quiere y la otra no.
3. Ganar-ganar. Ambas partes obtiene un resultado satisfactorio.
4. Sin resultado.

Fisher y Ury en su método de negociación defienden un acuerdo Ganar-Ganar que busca el beneficio mutuo, descubriendo los puntos complementarios de las necesidades de ambas partes. Para ello, apuestan por un modelo que separe las personas del problema, que se centre en los intereses y no en las posiciones, que encuentre alternativas de mutuo beneficio y que se centre en criterios objetivos.

Cuando en una negociación una de las partes tiene mucho más poder negociador que la otra, existe una clara desventaja, por ello debe establecer un mínimo aceptable que quiere conseguir, es lo que se conoce como desarrollar su AMAN (alternativa mejor a un acuerdo negociado) para ayudarle a obtener lo máximo posible.

Los niveles de comportamientos y características asociados a esta competencia en un buen negociador son:

- Le gusta negociar, se siente cómodo solucionando conflictos.
- Tiene una actitud positiva (ganar - ganar), integrando las diferentes opiniones y necesidades de las partes.
- Conoce la materia o el tema tratado en profundidad.
- Tiene habilidades de comunicación (empatía y escucha activa), es un buen oyente, escucha antes de hablar.
- Observa y analiza (analizando a fondo propuestas, enfoques y alternativas)
- Se muestra sociable y persuasivo, estableciendo relaciones rápidamente y busca el beneficio mutuo.
- Es respetuoso (mostrando interés por las necesidades del otro e identificando sus intereses)
- Es honesto y profesional, no busca engañar y no mezcla temas personales y profesionales.
- Es flexible en el enfoque y firme en el fondo. Facilita la toma de decisiones, desarrollando soluciones que sean fáciles de aceptar.
- Posee autoconocimiento y confianza en sí mismo. Es realista en cuanto a sus puntos fuertes y débiles.
- Es ágil y resolutivo al plantear soluciones y tomar decisiones.
- Acepta el riesgo y tolera bien los conflictos.
- Se muestra paciente y persistente en el proceso negociador.
- Es creativo, busca y encuentra alternativas y enfoques beneficiosos para todos.

Emprendimiento. Emprendimiento es un término últimamente en boga. En ocasiones sin utilizar el término castellano, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y en los últimos años ha cobrado importancia ante la necesidad de superar los constantes y

crecientes problemas económicos por los que la mayoría de las sociedades están atravesando. La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o un nuevo proyecto como trabajador por cuenta ajena.

Emprendedor se aplica a empresarios de naturaleza innovadora, (virtud esta de conexión intrínseca) que agregan valor a su trabajo o a un producto, a las personas que encaran sus actividades profesionales desde un punto de vista menos conservador y por extensión a cualquier individuo cuyo comportamiento se caracterice por la huida de estereotipos, el rechazo a las trabas en los procesos productivos y la búsqueda diaria de nuevos caminos que llevar al proceso productivo.

Es lo que permite avanzar un paso más, ir más allá de donde se ha llegado, afrontar retos y superar resultados. El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia. Por un lado, por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica, lo cual implica la creación de una empresa propia y por otro lado por ser un perfil deseado y buscado en las contrataciones y, por tanto, facilitando la incorporación al trabajo por cuenta ajena.

Dependiendo de los países se ha potenciado o devaluado esta característica. En nuestro país, hasta hace no mucho tiempo, no se gozaba de una cultura que apoyase el emprendimiento, más bien sin embargo, ha sido un concepto denostado en favor de la búsqueda del llamado “trabajo fijo”. En los últimos años, el nivel de desempleo acompañado por una baja calidad de los empleos existentes ha propulsado en las personas la necesidad de generar sus propios recursos y de cruzar la frontera de ser empleados a ser empleadores.

El impulso que ha tomado el emprendimiento como vía de solución a la imposibilidad de que los estados puedan generar empleo para todo el colectivo en edad laboral ha implicado que numerosas empresas hayan visto una vía de crecimiento y desarrollado decálogos de comportamientos asociados a esta característica.

Se presupone que el emprendedor se caracterizará por compartir su éxito con los demás, demostrar afinidad con los competidores, no tener miedo a copiar o ser copiado y por encima de lo demás, celebrar el fracaso al igual que el éxito.

Emprendimiento es pensar al revés, partir de un hecho consumado y tratar de llegar a lo imposible. Supone rodearse de inteligencia y no rechazarla por ser superior, se quiere a los diferentes más que a los iguales.

El emprendedor es aquel que no ve problemas pues los ve desde puntos de vista diferentes y sólo encuentra soluciones. Necesita constante estudio, base de la innovación, su principal valor es la inteligencia, por lo tanto, el día que no aprende algo se descapitaliza.

De forma personal no ya empresarial, el emprendedor se caracterizará por la búsqueda de oportunidades y la pasión por la iniciativa y la persistencia, ser fiel al contrato de trabajo, exigir eficiencia y calidad, no dudar en correr riesgos, fijarse metas, planificar y hacer seguimiento.

2.1.8 Optimización de procesos productivos. El funcionamiento de la organización se realiza mediante procesos que a su vez plantean actividades. Entender los procesos es de gran utilidad para asegurar competitividad, eficiencia y eficacia en los resultados.

El objetivo o finalidad de un proceso es encontrar una manera eficaz de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que cumplan con las especificaciones de calidad, tratando de minimizar los costos de producción y las pérdidas de tiempo.

La optimización de los procesos es la estrategia que se centra en la reorganización del trabajo en aras de mejorar lo que se hace.

Hammer (1990), dice que para que una organización pueda ser competitiva, es necesario mejorar continuamente los mercados de trabajo y políticas que mermen el desempeño de los procesos organizacionales.

Para la optimización de los procesos se requiere:

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.

La productividad se puede definir como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios, lo cual está relacionado con el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia.

Para la medición de la productividad, existen tres modelos: la productividad parcial, la productividad total (Summanth, 1990) y la productividad de valor agregado. El primero de ellos, divide la producción obtenida sobre el costo de uno de los factores de producción; el segundo divide el valor de la producción obtenida sobre el costo de la sumatoria de los factores tangibles de producción; y el último divide el valor agregado obtenido sobre el costo de la sumatoria de los factores de producción.

Sí se busca integrar todos los factores que inciden sobre la productividad entonces es necesario pensar en un modelo integral para la optimización de la productividad, este se plantea, en esencia, como una metodología de gestión que integra cada uno de los insumos con la estrategia empresarial y cada uno de los componentes de la propuesta de labor, para que todos

los recursos empresariales se orienten al logro de los objetivos, siendo la optimización de la productividad el resultado de la acción coordinada de todos los procesos empresariales. (Medina, 2009)

El objetivo del modelo es generar estrategias de optimización de la productividad, determinando el nivel adecuado de operación de la empresa, definiendo los insumos tangibles e intangibles necesarios para este propósito, como metodología de gestión para la optimización de la productividad, debe tener en cuenta los siguientes factores:

- 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.

Mejora de procesos. El objetivo de mejorar el proceso es reducir el tiempo del mismo, para de esta forma, reducir los plazos de entrega, obteniendo más capacidad para servir a los clientes y para reducir los costes internos de realización y asegurar el proceso y el resultado.

Según Cruelles (2013), la mejora de procesos consiste en optimizar la efectividad y la eficacia, los controles, reforzando los mecanismos internos para dar respuesta a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Las principales técnicas por mejorar los procesos son los siguientes:

1. Localizar, eliminar o minimizar las tareas que no aporten valor añadido.
2. Representación en un diagrama de los puntos de inspección.

3. Procedimentar y hacer delegables las tareas, creación de instrucciones técnicas.
4. Combinar tareas de los procesos anteriores y nuevos.
5. Unificar procesos.
6. Automatizar o mecanizar proceso.

Mejora de métodos. La técnica del interrogatorio. Los procesos de optimización requieren también la mejora de los métodos mediante los cuales se determina la situación de las cosas, los problemas y posibles alternativas de solución.

La Organización Mundial del Trabajo (OIT), considera que es necesario realizar un análisis crítico y sistemático del método existente, a través del empleo de la técnica del interrogatorio, ya que permite identificar deficiencias en la tarea, y posibles mejoras a implementar (Cruelles, 2013).

La técnica del interrogatorio es un medio para el examen crítico a través de preguntas en cada una de las actividades, las preguntas más generales son: ¿Qué se hace?, ¿dónde se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace ese trabajo?, ¿por qué lo hace determinada persona?

En la técnica del interrogatorio, se plante dos tipos de preguntas, una son las preguntas preliminares y otras, las preguntas de fondo.

Las preguntas preliminares, se hacen en la primera parte del interrogatorio de cada actividad registrada, el propósito, lugar, persona y medios de ejecución de lo que se hace.

Las preguntas de fondo, componen la segunda fase del interrogatorio, el objetivo es detallar las preguntas preliminares, y lograr explicaciones del porque ocurren de determinada manera las

cosas, aquí el analista se centra en qué más podría hacerse, y por tanto, qué se debería hacer, posibilitando cursos de acción e intervención.

En síntesis, la optimización de procesos consiste en su mejoramiento continuo, buscando eficiencia, eficacia, reducción de costos y logro de objetivos y metas, por parte de personal altamente capacitado y responsable.

2.2 Antecedentes investigativos

“La empleabilidad como nueva responsabilidad del ciudadano conforme a la estrategia europea de empleo”, trabajo desarrollado por Porras (2011), en donde se hace énfasis en que las personas para tener éxito en la búsqueda de un empleo deben cualificar su preparación, capacitación y sus competencias; de modo que se ajuste al perfil definido para cada cargo en la Unión Europea.

Esta preparación se le considera una responsabilidad del ciudadano y no tanto del Estado, por lo tanto la empleabilidad de la persona, va a depender en gran grado de ella misma, de lo que ofrece a nivel de conocimiento, capacidad y competencia para desempeñar un empleo. El mérito de esta investigación es que sitúa la empleabilidad dentro de un marco normativo, dentro de lo que exige la política de la Unión Europea, en la que se hace exigible que la persona se capacite para acceder a un trabajo y mantenerse en él.

Otro antecedente investigativo se titula “Cultura, educación y empleabilidad en el contexto global”, estudio propuesto por González (2012), el objetivo es reflexionar sobre la interrelación

entre la cultura, la educación y la empleabilidad en un entorno en donde la economía no tiene ya barreras.

Básicamente se realiza un análisis sobre los efectos de la globalización en la educación y la formación de profesionales. Se dice que a partir de la globalización y la imposición de una economía neoliberal de mercado, se genera una homogenización de las políticas y programas educativos, con lo cual las instituciones educativas de nivel superior se han reestructurado para hacer frente a los cambios y exigencias del mercado.

Desde una perspectiva crítica, se argumenta que la educación se ha comercializado, como un bien que se compra y se vende, se ha instrumentalizado y centrado su función en preparar el recurso humano que el aparato productivo y económico neoliberal necesita. El mérito de esta investigación es que desvela cómo la formación para el empleo se ve presionada por el modelo económico que impone la globalización, centrando el énfasis en lo que el aparato productivo necesitó, dejando de lado otros aspectos importantes de la formación.

En un estudio realizaron por Agudelo (2015) tenía como objetivo determinar de qué recursos se vale el egresado para insertarse en el mundo laboral, interacciones y contactos para lograr este propósito. Se dice que el profesional establece relación con el contexto y con otras personas que pueden ayudarlo.

Se consultó a un grupo de profesionales recién egresados mediante una entrevista y grupo focal, para identificar qué clase de recursos emplean, entre los hallazgos, se destaca el hecho de que el profesional hace una lectura de su contexto, busca visibilizarse en los espacios de interacción, gestiona contactos a partir de los recursos disponibles y crea una interacción entre ellos, para promover su empleabilidad.

Un estudio que relaciona la empleabilidad de los jóvenes urbanos en condiciones de pobreza, fue realizado por la Agencia Norteamericana USAID (2012), en México, cuyos resultados son válidos y extensivos a otros países latinoamericanos. Se dice que ante situaciones de pobreza, la iniciativa debe ser de los gobiernos, para desarrollar acciones y estrategias que tengan como objetivo: implementar programas integrales de empleabilidad; promover la vinculación entre la formación y el sector productivo; brindar servicios de formación, capacitación, asesoría y promover la intermediación laboral para ayudar a los jóvenes a conseguir un empleo ante las empresas que estén interesadas en vincularlos.

Entre las investigaciones relacionadas con la optimización de procesos en empresas, se reportan los siguientes estudios:

En el estudio elaborado por Homes (2006) el objetivo es hacer evidente que rediseñar los procesos en la empresa puede generar drásticas mejoras en el desempeño, permitiendo a las organizaciones brindar más valor a los clientes y generando mejores utilidades económicas.

Se asegura que a través de una buena auditoría, las empresas han reformulado estrategias que han permitido extraordinarias mejoras en costos, calidad, rapidez en las respuestas, rentabilidad y otras áreas claves, al enfocarse en los procesos internos y en la interacción con el cliente, midiendo lo que se hace y rediseñando dichos procesos.

El mérito de este trabajo es el énfasis que hace en el proceso de auditoría constante, aplicada en el proceso mismo y no cuando ya nos e puede hacer nada.

Otro antecedente encontrado se denomina “Optimización simultánea para la mejora continua y reducción de costos en procesos”, propuesto por Domínguez, (2006), aquí se identifica como

un problema en las empresas la flexibilidad existente para establecer la utilidad entre las funciones objetivo.

Se proponen por estrategias surgidas de la experiencia y que permitan alcanzar una calidad global, como producto de procesos de optimización que mejoran la respuesta en asuntos de interés.

Desde esta perspectiva, se propone en este estudio dos procedimientos para construir una función que describa la combinación de las respuestas individuales, que producen una reducción de los costos.

En la investigación realizada por Cáceres y Vásquez (2003), en Venezuela. El trabajo tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre experiencias acerca de aquellas estrategias que tienen como propósito fortalecer las funciones esenciales en la empresa. Interno, las estrategias de mejora se centran en modernización de procesos; estrategias sobre la fuerza de trabajo y estrategias relativas al producto o servicio.

Se concluye que las estrategias en su mayoría se encaminan a reducir costos y enfrentar la competencia, para adquirir mejor capacidad operativa y responder a las fluctuaciones del mercado, evitar la saturación y ampliar la participación en el entorno del negocio.

3. Metodología

El presente capítulo tiene como objetivo precisar los aspectos metodológicos de la investigación, la metodología comprende el tipo, método, los participantes, instrumentos y el proceso de recolección y análisis de la información, según variables contempladas en el estudio (Hernández, 2004).

A partir de estas precisiones, describe los aspectos metodológicos correspondientes a una propuesta para la optimización del proceso productivo del Centro de Empleo Comfenalco, Santander, Seccional Bucaramanga, con base en la ruta de empleabilidad.

3.1 Método de Investigación

La investigación corresponde a un tipo de estudio descriptivo, con un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta un levantamiento de información, análisis y estudio de la misma para así sugerir las respectivas estrategias para la optimización del proceso productivo del Centro de Empleo de Comfenalco.

De acuerdo con Méndez (2005), los estudios de tipo descriptivo se centran en la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su relación. Desde esta perspectiva, permiten establecer las características demográficas de la población o muestra investigada; identificar conductas y actitudes; establecer comportamientos concretos; describir o comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

En este caso, la investigación describe cómo opera la ruta de empleabilidad, los aspectos a mejorar y las alternativas de mejoramiento en una propuesta.

Los enfoques cualitativos, según Giroux y Tremblay (2004) son una manera de abordar el estudio de fenómenos que hace énfasis en la comprensión; es decir, se fundamenta en una perspectiva interpretativa que tiene como punto focal el entendimiento de lo que significan las acciones de las personas y sus instituciones (Hernández, 2004).

El enfoque cualitativo es pertinente en este estudio, porque mediante un proceso inductivo, se busca explorar y descubrir un problema, generar preguntas; obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes y a partir de esto plantear posibles alternativas de solución, en este caso mejoramiento del proceso productivo del Centro de Empleo Comfenalco Santander.

3.2 Marco Contextual

El marco contextual hace referencia al Centro para el Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga, el cual se constituyó a partir de la Ley 1636 de 2013, en una entidad adscrita al servicio público de empleo, que realiza la función de intermediación para la búsqueda de empleo, entre las empresas y los solicitantes, mediante el desarrollo de la ruta de empleabilidad, y de capacitación y formación para el trabajo.

El centro de empleo es un servicio gratuito que desarrolla actividades dirigidas a relacionar solicitantes y empresas, en un proceso formal de intermediación laboral,

El centro de empleo brinda todo el acompañamiento a empresas y solicitantes de empleo en el proceso de inscripción en plataforma, orientación y remisión de personal acorde a las necesidades de la empresa.

El servicio está dirigido a solicitantes de empleo: desempleados, trabajadores, nacionales o extranjeros que deseen cambiar su situación laboral vigente. Afiliados a Comfenalco Santander y público en general.

También a empleadores, quienes están buscando el talento humano para el desarrollo de las actividades de la empresa. Los servicios que ofrece son: registro de hoja de vida en los sistemas de información; orientación laboral, talleres de orientación ocupacional, preselección.

El proceso de intermediación laboral se fundamenta en lo establecido en la Ley 1636 de 2013, en la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia, cuyo fin es articular y ejecutar un sistema integral de políticas para mitigar los efectos que produce el estar desempleado; facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral, mejorar sus condiciones de vida y promover la permanencia en el empleo y la formalización de este (art. 1º).

En la protección al cesante participa el Servicio Público de Empleo; el Fondo de Solidaridad y Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC); organismos de capacitación general en competencias básicas y laborales, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las Cajas de Compensación Familiar como Comfenalco, y otras instituciones de formación para el trabajo certificados en calidad.

El campo de aplicación y beneficiarios de este mecanismo son los trabajadores del sector público o privado, dependientes de o independientes que hayan realizado aportes a las Cajas de Compensación Familiar, por lo menos por un año continuo o discontinuo en los últimos tres (3) años, si es dependiente; y por lo menos dos años continuos o discontinuos en los últimos tres (3) años si es independiente.

Los principios rectores del mecanismo de protección al cesante son: la solidaridad, eficiencia, sostenibilidad, participación y obligatoriedad, esta última hace referencia a que la afiliación al

mecanismo de protección al cesante es obligatorio para todos los trabajadores afiliados a las Cajas de Compensación Familiar, si estos son dependientes para los trabajadores independientes la afiliación es voluntaria.

Podrán acceder a los beneficios del mecanismo de protección al cesante, los desempleados que cumplan los siguientes requisitos: que su situación o relación laboral haya terminado; que no se cuente con otro tipo de ingresos; que haya realizado aportes a las cajas de compensación en los últimos tres años (dependientes), o dos años (trabajadores independientes); que se encuentre inscrito en cualquiera de los servicios de empleo autorizados y haya desarrollado la ruta hacia la búsqueda de empleo.

Los beneficios se pierden cuando: no acude a los servicios de colocación ofrecidos por el servicio público de empleo; rechaza sin causa justificada la ocupación que se le ofrezca; descarta o no culmina el proceso de formación para adecuar las competencias básicas o laborales, estando inscrito en este curso.

Servicio Público de Empleo. El sistema de gestión de empleo tiene por objeto integrar, articular, coordinar y focalizar los instrumentos de políticas de empleo que contribuyan a relacionar la oferta y demanda de trabajo, a eliminar o superar los obstáculos que impiden la inserción laboral y consolidar formas autónomas de trabajo.

Los servicios de gestión y colocación de empleo hacen referencia a los servicios destinados a vincular la oferta y la demanda de empleo; las Cajas de Compensación Familiar, como Comfenalco, la realizan previa autorización del Ministerio de Trabajo.

La capacitación para la inserción laboral, es el proceso de aprendizaje que se organiza y ejecuta con el fin de preparar, desarrollar y complementar las capacidades de las personas para el desempeño de funciones específicas, basado en competencias laborales.

Son solicitantes del servicio de capacitación para la inserción laboral, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano; las cajas de compensación familiar, las cuales deberán contar con la certificación de calidad para sus procesos de formación.

Las obligaciones de los prestadores del servicio público de empleo, según el Decreto 2852 de 2013, son los siguientes:

- Observar y cumplir los principios del servicio público de empleo.
- Tener un reglamento de prestación de servicios y darlo a conocer.
- Prestar los servicios básicos de gestión y colocación de forma gratuita a los trabajadores.
- Velar por la correcta relación entre las características de los puestos de trabajo ofertados y el perfil ocupacional, académico o profesional requerido.
- Disponer de un sistema informático para la operación y prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo.

Las cajas de compensación familiar, según el artículo 29 de la Ley 1636 de 2013, pueden prestar los servicios de gestión y colocación de empleo, para lo cual deben obtener autorización como agencia de colocación privada; lo podrán hacer en forma directa o mediante alianzas estratégicas.

3.3 Unidad de Análisis y Participantes

La unidad de análisis es el Centro de Empleo Comfenalco Santander y la ruta de empleabilidad, conformada por las áreas de: registro, orientación, laboral, intermediación laboral; y unidad empresarial.

El área de registro del Centro de Empleo Comfenalco, Santander, Seccional Bucaramanga, la conforman tres (3) personas, de las cuales una se encarga de brindar información y orientar a los solicitantes de empleo; las áreas del personal se encargan de realizar el proceso de registro, a través del formulario disponible en la página web del Servicio Público de Empleo.

El área de Orientación Laboral, está conformada por dos (2) profesionales, que orientan a los solicitantes de empleo en la elaboración de la hoja de vida; presentación personal; análisis de sus competencias, habilidades y necesidades, para facilitar la vinculación laboral, este proceso dura unos 40 minutos.

Área de intermediación laboral: Está integrada por 4 profesionales, los cuales realizan el proceso de gestión, preselección y remisión de candidatos para diferentes vacantes. El máximo tiempo de respuesta para cada vacante es 3 días hábiles y el mínimo de personas postuladas debe ser 3.

Área Unidad Empresarial: Está compuesta por 5 profesionales que se encargan de realizar el registro de nuevas empresas, asesorar a los empresarios sobre los servicios y normatividad; apoyo a la publicación de vacantes; verificar que las distintas vacantes ofrecidas por los empresarios cumplen los lineamientos del Centro de Empleo, de modo que sean aprobadas y pasen al proceso de intermediación laboral; otra función es buscar empresas que no estén registradas en el servicio público de empleo y tratar de integrar en este.

3.4 Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se realizaron entrevistas a funcionarios responsables de cada una de las áreas involucradas en la ruta de empleabilidad, estas son: registro, orientación laboral, intermediación laboral y unidad empresarial.

La entrevista se centra en los procesos que desarrolla cada área, identificando problemas, causas y consecuencias, y alternativas de solución; desde la perspectiva de los funcionarios de cada área operativa. Así se obtiene una perspectiva global de la ruta de empleabilidad del centro de empleo Comfenalco para lo cual se propone la optimización del proceso productivo.

Las entrevistas se realizaron dentro de los lineamientos teóricos y prácticas de la mejora de métodos, en el cual se inscribe la técnica del interrogatorio, en donde se formulan preguntas preliminares relacionadas con el propósito de la indagación, lugar, sucesión, personas y medios.

También se formulan preguntas de fondo relacionados con detallar las preguntas preliminares, a fin de mejorar lo que se hace (Cruelles, 2013).

3.5 Procedimiento en la aplicación de instrumentos

El procedimiento para la aplicación de instrumento es el siguiente:

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.

3.6 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó desde un enfoque cualitativo, a partir de categorías de análisis como Centro de Empleo Comfenalco, procesos; ruta de empleabilidad, problemas, alternativas de solución.

El procesamiento de los datos se realizó con base en estadística descriptiva en donde las medidas usadas son frecuencia y porcentaje.

3.7 Aspectos éticos

De acuerdo con los principios establecidos en reporte Bermont, pautas CIOMS y resolución 008430 de octubre 4 de 1993; y debido a que esta investigación se consideró sin riesgo y en cumplimiento con los aspectos mencionados con el Artículo 6 de la presente Resolución, este estudio se desarrolló conforme a los siguientes criterios:

- Ajustar y explicar brevemente los principios éticos que justifican la investigación de acuerdo a una normatividad a nivel internacional y a nivel nacional la Resolución 008430/93.

- Fundamentar si la experimentación se realizó previamente en animales, en laboratorios o en otros hechos científicos.
- Explicar si el conocimiento que se pretende producir no puede obtenerse por otro medio idóneo (fórmulas matemáticas, investigación en animales)
- Expresar claramente los riesgos y las garantías de seguridad que se brindan a los participantes.
- Contar con el Consentimiento Informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal con las excepciones dispuestas en la Resolución 008430/93
- La investigación se lleva a cabo cuando se obtenga la autorización: del representante legal de la institución investigadora y de la institución donde se realice la investigación; el Consentimiento Informado de los participantes; y la aprobación del proyecto por parte del Comité de Ética en Investigación de la institución.

4. Diagnóstico de los procesos productivos en la ruta de empleabilidad ofrecidos a solicitantes de empleo y empresas, en el Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga

En el presente capítulo se realiza una descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en el centro de empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga.

En primer lugar, se describe el proceso seguido en el procedimiento de registro; procedimiento en caso presencial del solicitante de empleo; procedimiento en caso de comunicación telefónica; procedimiento de intermediación laboral y procedimiento de orientación ocupacional.

En segundo lugar se presentan las cifras de cada uno de estos procedimientos de la ruta de empleabilidad y su respectivo análisis.

4.1 Procedimientos



Figura 1. Procedimiento a Seguir en la Ruta de Empleabilidad

Fuente: Autores del Proyecto

4.1.1 Procedimiento de registro para solicitud de una vacante

Subproceso al que pertenece: Mecanismo de Protección al Cesante

Objetivo: Garantizar a los solicitantes de empleo, ser incluidos en el sistema general de información, el cual permite que empleadores puedan cubrir sus vacantes al encontrar múltiples candidatos que cumplan con los perfiles establecidos en diferentes cargos

Alcance: Aplica para el registro de solicitantes que se registren en la Agencia de Empleo de Comfenalco Santander

Definiciones

AGYCE: Agencia de Gestión y Colocación de Empleo.

Solicitantes: Personas que por diversas circunstancias se encuentran en la búsqueda de empleo

Registro de solicitantes de empleo: Comienza con una entrevista inicial donde se produce el primer acercamiento del postulante al servicio de empleo, se realiza el diligenciamiento de los campos establecidos en el SISE con base en información básica, nivel educativo, experiencia laboral, educación informal e idiomas y habilidades, para construir y actualizar la trayectoria laboral, en un marco que implica un intercambio entre el entrevistador y el postulante.

Actualización hoja de vida: Consiste en la actualización de la información relacionada con la inclusión de novedades relacionadas con su actual formulario en la plataforma sise.

Responsables: Coordinador de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo

Descripción

Recepción. Se inicia saludando al solicitante de empleo y preguntándole en que servicio del centro de empleo se encuentra interesado. En caso de que sea la ruta de empleabilidad se pregunta si ya conoce el proceso y si trae la hoja de vida con soportes, junto con el documento de identidad, si la respuesta es afirmativa se le brinda un turno y pasa a la sala de espera. Sí el solicitante no trae la hoja de vida, cedula o no conoce el procedimiento se le brinda la información sobre los servicios que presta el centro de empleo y como puede acceder a ellos, posteriormente se le dará un turno y pasara a la sala de espera.

Solicitud de documento. Se inicia la atención solicitando el documento de identidad original (Cédula, contraseña, pasaporte, cédula de extranjería) y hoja de vida impresa con los soportes de nivel educativo y experiencia laboral. Se valida en la plataforma sise y se pueden presentar 2 casos:

Caso especial. El solicitante que no presente la hoja de vida o los soportes, igualmente será atendido, se puede presentar dos situaciones:

-Cuando el solicitante ha realizado el autorregistro de la hoja de vida en la plataforma, se revisa la información y el registro queda igual según información suministrada por la persona en la plataforma (En caso de existir algún motivo de cambio de un dato, se procede a realizarlo). La hoja de vida debe quedar registrada en un 100%.

-Cuando el solicitante no ha realizado autoregistro en la plataforma, se registra sólo los datos básicos del solicitante y se le solicita que ingrese al SISE a completar la información hasta quedar en un 100% el registro. El tiempo estimado para esta atención es de 20 minutos.

Cuando el solicitante realiza el autorregistro en la plataforma y seleccionó un Centro de Empleo diferente al nuestro y desea realizar la ruta de empleabilidad con Comfenalco, se debe hacer firmar el formato de cambio de prestador, con el fin de contar con el soporte físico de la solicitud de cambio de C.E. El cambio de prestador se realiza cuando la plataforma lo permita.

Revisión en el drive de visitantes. Cuando el solicitante ya aparece registrado en la plataforma SISE (Pertenece a cualquier prestador), se validará en el drive de visitantes si la

persona no ha estado antes inscrito en esta base de datos, con el fin de evitar doble registro del solicitante.

Registro en drive. Se realiza la entrevista inicial al solicitante y se registra la información en el drive asegurándose de diligenciar todos los campos requeridos para completar el registro es importante preguntar al solicitante toda la información contemplada en el Registro de Visitantes, tales como preguntas relacionadas con Fosfec, Víctimas, Discapacidad, entre otras.

Para el caso de solicitantes remitidos se realiza el registro de la hoja de vida solicitando el documento de identidad y los soportes si aplica, también se recepciona el comprobante de remisión y se deja la observación en el archivo del Drive, en el campo Observaciones”

Firma planilla de habeas data. Se informa al solicitante el alcance del documento de *habeas data*, el reglamento interno y se solicita la firma en el formato establecido.

Registro en plataforma SISE. Se ingresa a la plataforma www.prestadoresdeempleo.gov.co en el módulo Solicitantes accediendo con el tipo y número de documento. Allí se despliega el formulario de hoja de vida y se diligencia cada uno de los campos solicitados, asegurando que el Auxiliar de Oficina mantenga una entrevista amena y continua con el solicitante. Los aspectos de la plataforma son los siguientes:

- Información básica (Registrar mínimo tres intereses ocupacionales.)
- Nivel educativo
- Experiencia laboral
- Educación informal

- Idiomas y habilidades

En el proceso de diálogo con el solicitante en registro, se da una información básica consulta de vacantes, se le indica la ubicación en el SISE del módulo de oportunidades laborales-consulta de vacantes, dejando claro que la búsqueda de vacantes y postulación a las mismas depende del solicitante y no del Centro de Empleo.

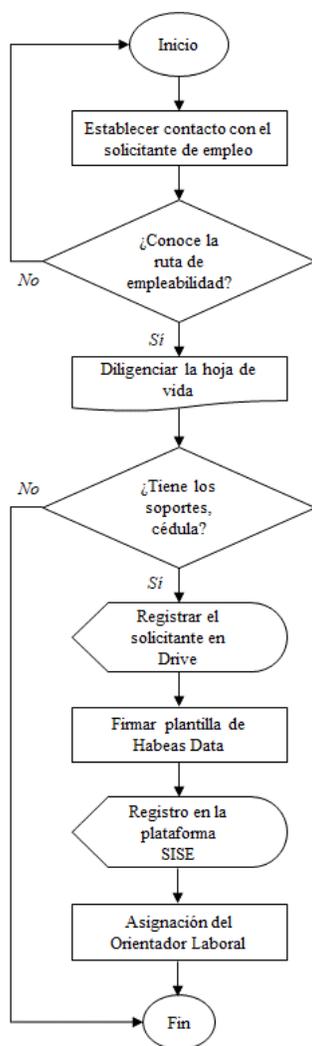


Figura 2. Procedimiento de registro para solicitud de una vacante

Fuente: Autores del proyecto

Asignación de orientación laboral. Se asigna la cita en la herramienta Agenta Outlook, identificando la ruta a la cual pertenece el solicitante. Previo se manifiesta la disponibilidad de Atención de Orientación.

Posteriormente se procede a agendar la cita en la plataforma SISE: En el campo de Orientación y Capacitación/Modulo de direccionamiento/Direccionamiento/Calendario/ Asesor, Se selecciona el profesional que va realizar el proceso, posterior a esto se selecciona en el calendario el día y la hora de la cita; se suministra la hora de inicio y de finalización. Después en el campo de área se selecciona orientación laboral, en tipo se selecciona entrevista y en subtipo se selecciona individual, el tipo de portafolio (Orientación laboral), la sede en la que se realiza la orientación, por último, se selecciona el tipo de documento y se digita el número, en la ventana emergente se escribe las observaciones que se hayan identificado en el proceso de registro y se guarda.

También brinda la opción al solicitante de realizar la orientación de manera grupal; para este procedimiento se selecciona Orientación y Capacitación/Modulo de direccionamiento / Direccionamiento / Calendario / se selecciona la opción grupal, se inscribe la cédula del solicitante, las observaciones que tengan y se guarda.

Las solicitudes de Orientación recibidas a través del SISE (Notificaciones y Alarmas), serán atendidas directamente por el Call Center, quien se encargará de llamar al interesado para acordar la cita de orientación según disponibilidad. Cuando ya se ha programado la cita con el interesado, el Call Center enviará correo electrónico con listado de las personas y su horario de atención, con el fin de que el área de Registro (encargada de la agenda) programe según lo convenido.

Creación usuario Prueba Performance. Se indaga con el solicitante su interés en aplicar las pruebas, informando el alcance y el tiempo de realizarla máximo 24 horas antes de la orientación para que sean analizados los resultados y sean retroalimentados en la cita de orientación. Si el solicitante decide realizarla, se procede a crear el usuario siguiendo los pasos a continuación:

. Se ingresa a la plataforma performance-spe.com/administrador/usuario y contraseña/menú [performance/crear – editar buscadores/](#) se diligencian los datos solicitados/guardar. En caso de que el Solicitante no decida hacer la prueba, seguirá con su proceso de orientación.

Diligenciamiento de comprobante de ruta. Una vez finalizado el proceso de inscripción se diligencia el formato “comprobante de ruta”, marcando las opciones de caracterización de la Población en donde vaya a realizar el proceso: Ruta estándar (R.E), seguro de desempleo (S.D), población víctima (P.V), población discapacitada (P.D), Programas especiales (PR.E).

En todos los casos se debe marcar R.E + la caracterización establecida

Se debe informar al solicitante que debe presentarse en el Centro de Empleo 15 minutos antes a la cita de orientación con hoja de vida impresa y el documento de identidad original.

Impresión certificado de Registro del solicitante. Cuando el solicitante lo requiera, se imprime el documento evidencia del registro en la plataforma SISE.

Copia de seguridad de los archivos del drive. Está a cargo de los auxiliares de oficina y se realiza periódicamente de los archivos utilizados en el proceso.

Actualización de la hoja de vida. Se entrega turno de atención, se actualiza la información en el SISE y en el archivo de visitantes y en el formato de actualización de hoja de vida compartido en drive. Aplica para solicitantes registrados en años anteriores y el año en curso.

Se verifica el documento que el solicitante desea actualizar en el Drive y en la plataforma SISE, dejando observación

Si el solicitante registró la hoja de vida en el año 2014 y se acerca nuevamente al Centro de Empleo, se registra en el archivo de visitantes del año en curso y no en el formato de actualización de HV, si el solicitante pertenece a él.

4.1.2 Procedimiento de intermediación laboral

Subproceso al que pertenece: Mecanismo de Protección al Cesante

Objetivo. Identificar los solicitantes de empleo que cumplan con el perfil requerido en las vacantes establecidas en el sistema de Información SISE y postularlos ante el empresario.

Alcance. Favorecer la conexión entre los solicitantes de empleo y las vacantes ofrecidas por los empleadores, desde la asignación de la vacante hasta la postulación de los candidatos en el Sistema de Información en el SISE.

Definiciones

Vacante: Puesto de trabajo no ocupado, para el cual el empleador toma medidas activas con el objetivo de encontrar el candidato idóneo para cubrirlo

Solicitante: Persona natural que está en un proceso de búsqueda de empleo (desempleados o trabajadores en búsqueda de nuevas oportunidades laborales)

Reclutamiento: Conjunto de procesos y actividades para atraer candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de una organización

Perfil Ocupacional: Es una descripción de las habilidades, destrezas y competencias que una persona debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas

Remisión: Proceso por el cual se envían o se ponen a disposición del empleador, los perfiles de los candidatos preseleccionados

Preselección: Proceso en el que el empresario define candidatos para su proceso de selección

Colocado: Sinónimo de contratado

Autopostulado: Corresponde a la gestión de búsqueda de vacantes y postulación autónoma que hace un buscador de empleo

Campaña de medios: Es una estrategia que se desarrolla, en reclutamiento de personal, a través de medios de comunicación con el fin de conseguir candidatos potencialmente idóneos para iniciar un proceso de selección

Responsables: Profesional de Intermediación Laboral

Descripción

Gestión de vacantes y atención de solicitantes

Distribución de vacantes a gestionar. El Líder de Intermediación laboral asigna y distribuye diariamente a cada Intermediador Laboral, por lo menos tres (3) vacantes diarias (no alianzas), esta asignación se realiza teniendo en cuenta algunos criterios: la fecha de solicitud registrada en el Sistema de información (Drive), entre más antigua la fecha, mayor prioridad tendrá esta vacante, la clasificación de la vacante (días de consecución, perfil, empresas, etc.) y la atención prioritaria, si es el caso de las empresas que lo soliciten. (Para el caso de vacantes de Comfenalco Santander se realizan de 1 a 2 vacantes diarias y estas son distribuidas por el intermediador asignado a Comfenalco Santander). En lo posible a cada intermediador se le asignan vacantes de su par de unidad empresarial.

Verificación y validación de vacantes

Verificación: Se revisa detalladamente la vacante en el archivo colocado en el Drive/Registro de Vacantes/ Ruta Estándar y SISE verificando código de la vacante, cargo, perfil requerido, sector empresarial, funciones, salario, horario, tipo de contrato, ámbito territorial, si la vacante es referenciada para teletrabajo, si admite personas víctimas, personas con discapacidad, y demás información que contenga la publicación de la vacante.

- Si la vacante está completa se inicia la gestión de intermediación laboral.
- Si la vacante está incompleta o requiere información adicional se solicita la información faltante y necesaria a través del Profesional de Unidad Empresarial o del contacto de la empresa y si fuera necesario este lo reemplazaría en el SISE y en el Drive y lo informa al Profesional de Intermediación.

Validación: Antes de iniciar la gestión de búsqueda de solicitantes, se validará en lo posible con la persona de contacto de la empresa la información pertinente a la vacante (mínimo se validará la necesidad real de la vacante, el número real de personas a contratar y la descripción de la vacante publicada en el Sistema SISE).

Búsqueda de solicitantes de empleo y articulación con la vacante en gestión

Reclutamiento. Teniendo en cuenta las vacantes a gestionar, se procede a buscar solicitantes que cumplan con los perfiles establecidos, para esto, se tiene en cuenta las siguientes opciones de búsqueda:

- a. Autopostulados en el Sistema SISE: Se revisan y si cumplen con el perfil se procede a validar con ellos su interés en la vacante. En caso de que pueda ser remitido porque cumple con el perfil que solicita la empresa se cambia de estado autopostulado ha estado remitido por el prestador.
- b. La inscripción de candidatos: mediante búsqueda en SISE en la opción Gestión de procesos/adicionar Candidatos (Lista emitida según filtros y redefinición de búsqueda)
- c. Solicitantes que manifiestan su interés personal o telefónicamente.
- d. Campaña de medios: Una vez agotadas las anteriores opciones de búsqueda o definida previamente (prensa, radio, portales electrónicos, redes sociales, instituciones de apoyo, etc.). a los candidatos contactados, se les explica la estrategia del Servicio Público de Empleo teniendo en cuenta que para ser postulados es necesario cumplir con el registro de la hoja de vida en el Sistema SISE y la autogestión en la búsqueda de empleo.

Para todos los casos: Si la hoja de vida está incompleta se brinda asesoría y acompañamiento para registrar la información que se requiera.

En caso de encontrarse con una vacante de difícil consecución de candidatos se comunica al contacto de la empresa para negociar el perfil publicado, teniendo en cuenta las razones por las cuales no se ha remitido ningún candidato.

Si la empresa no acepta la negociación del perfil, se informa mediante correo electrónico las razones por las cuales los buscadores de empleo no aceptaron la vacante, asimismo, se invita al empleador a seguir consultando la vacante en el SISE en caso de que algún buscador de empleo se autopostule. Para el cierre de la intermediación laboral en el archivo del DRIVE se diligencia la vacante como “Gestionada” y se evalúa la “Eficiencia en Remisión” y la “Efectividad”.

Remisión. Independientemente del medio de reclutamiento se dará a conocer a todos los solicitantes los detalles de la vacante con el objetivo de confirmar si cumple con el requerimiento realizado por el empresario y si realmente le interesa ser postulado a la vacante. Si el Solicitante está interesado en que se remita su hoja de vida, se remite al empresario en el SISE así opción gestión de procesos/remisión de candidatos/remisión por el prestador en el SISE y se explica a los buscadores de empleo el alcance de la Agencia de Empleo y de los empresarios. También se les explica cómo hacer seguimiento a las vacantes y cómo buscar nuevas vacantes desde el Sistema SISE. (Aplicar protocolo de intermediación).

Aprobado. Para el caso de vacantes de Comfenalco Santander el intermediador hace seguimiento continuamente a las vacantes para conocer el resultado de los procesos y si requieren una nueva gestión.

Una vez postulados los candidatos en el SISE se informa la remisión al contacto de la empresa dejando evidencia mediante correo electrónico con copia al correo del Profesional de la Unidad Empresarial que aprobó la vacante y al agente del Call Center seleccionado para esta gestión. (Aplicar protocolo de información de remisión de Candidatos). Este protocolo ya existe (correo electrónico).

Seguimiento de Vacantes. Como mecanismo de seguimiento se articula con el Contact Center la verificación de la gestión realizada por los empresarios hasta determinar si los candidatos remitidos por la Agencia de Empleo fueron contratados. El intermediador laboral deberá hacer seguimiento a la información registrada por el Contact Center en el archivo compartido del Drive para que se pueda evidenciar dicha trazabilidad en el Sistema de información SISE

El Contact Center realiza el seguimiento mediante la publicación del protocolo establecido con la Agencia de Empleo.

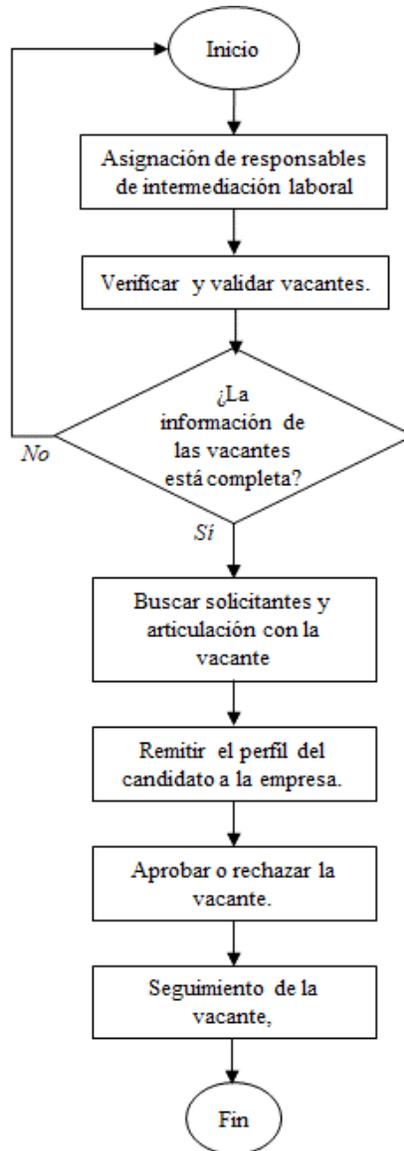


Figura 3. Procedimiento de Intermediación laboral

Fuente: Autores del proyecto

El seguimiento a las vacantes de la Comfenalco Santander, se realiza semanalmente entre el Intermediador Laboral asignado y el Auxiliar de Oficina de Talento Humano.

Seguimiento del proceso. Realizar indicadores pertenecientes al proceso en las fechas previstas y hacer seguimiento a los indicadores que reporta el SISE.

4.1.3 Procedimiento orientación laboral

Subproceso al que pertenece: Mecanismo de Protección al Cesante

Objetivo. Acompañar y asesorar al solicitante de empleo en la definición del perfil laboral y la construcción del plan de desarrollo individual según sus necesidades y de acuerdo al contexto del mercado laboral donde se desenvuelve.

Alcance. Aplica para los solicitantes de empleo que deseen mejorar su empleabilidad o que deseen cumplir la ruta de orientación y que la soliciten su orientación ocupacional directamente.

Definiciones

Orientación ocupacional: Proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que sitúen a la persona en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.

Empleabilidad: Capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un empleo en condiciones dignas, progresar en la empresa o cambiar a un mejor empleo.

Ocupación: Es un conjunto de empleos, cuyas tareas presentan una gran similitud. A su vez, un empleo se define como un conjunto de tareas asignadas a una sola persona.

Perfil ocupacional: es una descripción de las habilidades, destrezas y competencias que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas

Responsables: Coordinador de la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo

Descripción

Se recibe del área de Registro el formato de Comprobante de ruta de Empleabilidad y/o el volante con los datos personales, antes de iniciar la atención con el solicitante de empleo.

Se verifica que el solicitante esté asignado en la Agenda Compartida de Orientación con el signo más (+) y el número del digiturno, lo que indica que la persona se encuentra esperando la Orientación de acuerdo a la cita asignada. Se valida el registro del solicitante en el archivo de Visitantes Drive y el calendario SISE teniendo en cuenta el análisis de las observaciones realizadas por el área de Registro.

Se hace el llamado al solicitante al área de atención y se da inicio a la Orientación, Se genera el rapport, informando el objetivo del proceso de orientación, de la ruta de empleabilidad ofrecida, de la autogestión de vacantes y el compromiso en los procesos de selección en los que participe; se indaga el conocimiento que tiene el solicitante del servicio que ofrece el centro de empleo, lo que permite mitigar expectativas frente al alcance en su búsqueda de empleo.

Orientación Personal

Se ingresa a la plataforma SISE, se digita el número de cédula del solicitante y se ingresa en el campo Editar Hoja de Vida, se revisa el perfil laboral y los intereses ocupacionales previamente establecidos en la plataforma SISE y se valida su estructura teniendo en cuenta el lineamiento establecido por el proceso de Orientación (Profesión-Ocupación/Tiempo de Experiencia/Tareas Específicas en las que tiene experiencia/Sector donde Laboró/Habilidades personales y organizacionales). Se debe dejar esta actividad concertada con el solicitante, con el fin de garantizar su perfilamiento para ser tenido en cuenta en procesos de Empleabilidad. Para procesos de Orientación Grupal, no se hará la concertación con el solicitante, sin embargo, se darán las recomendaciones para realizar el perfilamiento tal como se indica en el material de apoyo (folleto).

Iniciación de la Orientación Laboral. En la plataforma del SISE, se procede a dar click en la pestaña de Orientación y capacitación/módulo de direccionamiento/direccionamiento/calendario. En el calendario se busca el solicitante en la fecha y hora asignada e inicia el proceso de evaluación, en la pestaña de estado se especifica si el solicitante asistió, no asistió o no asistió con excusa y se procede a realizar las respectivas observaciones: de esta manera se despliega un cuadro de texto y a través de una relación de diálogo se indagan y consignan los siguientes aspectos:

- Familia: Dinámica familiar, con quien vive el solicitante.
- Dependencia económica, personas a cargo y otros factores personales (disponibilidad de traslados)
- Estudios realizados o en curso (programa académico, semestre, jornada, horarios)

- Experiencia laboral (última relación laboral)
- Tiempo cesante, retiro de la última empresa, motores de búsqueda de empleo utilizados y medios para consecución de ingresos
- Intereses ocupacionales (Se tiene en cuenta las capacidades actuales del solicitante y su desempeño laboral)
- Fortalezas/habilidades/competencias-conocimiento de TICS: Entrevista por incidentes críticos de acuerdo al perfil identificado en el Solicitante utilizando para ello el “Diccionario de Competencias”
- Oportunidades de mejora, aspectos por fortalecer en el individuo: Identificación de brechas con el propósito de minimizar su impacto en su inserción laboral.
- Observaciones (Clasificación dada al solicitante en temas relacionados con el proceso de Orientación), se relaciona la formación específica a la cual se remitió, en caso de no aceptar o por encontrarse trabajando actualmente se indica "No acepta Capacitación y/o no se ofrece”.
- Resultados de pruebas psicotécnicas donde se define el perfil (preferible siglas de perfiles resultantes de la prueba).

Esta información es consignada durante el proceso de entrevista en el SISE y en los campos aplicables para Orientación en el Drive los ítems donde corresponda.

Retroalimentación al solicitante de empleo. De acuerdo a lo anterior se retroalimenta al solicitante sobre la Observación realizada por el Orientador teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Presentación personal (utilizando el material de apoyo), aspecto personal y actitud durante el proceso, recomendaciones generales. Se hace revisión general de la hoja de vida

comparándola con los lineamientos establecidos en el folleto el cual es entregado al Solicitante e indicar la importancia de este documento en la búsqueda de empleo.

Cierre de la Orientación

- Se entrega el formato de Ruta de Empleabilidad y se recuerda los beneficios, requisitos y compromisos de la Capacitación dentro de la Ruta de Empleabilidad y su importancia para el cierre de brecha enfocado al interés ocupacional.

-Inscripción en el formato de Ruta de Capacitación y asignación en la plataforma SISE de la formación a realizar para el personal que acepta el programa de capacitación en competencias claves y transversales; Para el registro del solicitante el profesional debe ingresar a la plataforma SISE orientación y capacitación/módulo de direccionamiento/ direccionamiento/ Preregistro/crear preregistro/área/ orientación laboral/ tipo Talleres /individual, se busca el número de documento del solicitante y se confirma el preregistro. Posteriormente se tiene que realizar el registro del solicitante en el taller, para lo cual se ingresa a la plataforma del SISE / direccionamiento/Registro /crear registro/ se selecciona capacitación/ tipo de taller/ se selecciona el taller; dentro se selecciona al solicitante, el cual queda registro.

-Los talleres en los que participara el solicitante de empleo son en competencias claves y transversales, además basándose en la hoja de vida, perfil y experiencia del mismo el orientador toma la decisión en cuál de los siguientes talleres de fortalecimiento regístralo; Marketing personal, procesos de selección exitosos y emprendimiento emocional.

Orientación grupal

-A diferencia de la orientación individual, este proceso es menos personalizado teniendo en cuenta que hay varios participantes, por lo cual la indagación por parte del orientador es menos específica, basándose en los siguientes criterios:

- Familia: Dinámica familiar, con quien vive el solicitante
- Estudios realizados o en curso (programa académico, semestre, jornada, horarios)
- Experiencia laboral (última relación laboral)
- Intereses ocupacionales (Se tiene en cuenta las capacidades actuales del solicitante y su desempeño laboral)
- Como realizar una Hoja de vida
- Tips para presentar una entrevista laboral
- Observaciones (Clasificación dada al solicitante en temas relacionados con el proceso de Orientación), se relaciona la formación específica a la cual se remitió, en caso de no aceptar o por encontrarse trabajando actualmente se indica "No acepta Capacitación y/o no se ofrece".
- Resultados de pruebas psicotécnicas donde se define el perfil (preferible siglas de perfiles resultantes de la prueba).

Para finalizar se realiza una retroalimentación general a los asistentes.

Cursos. Los solicitantes de empleo que cumplan con la ruta de empleabilidad (formación en competencias claves y transversales) se les autorizará la inscripción a un curso de formación reentrenamiento que le permita fortalecer su perfil laboral, el proveedor de capacitación tiene conocimiento del área de formación de cada uno de los aspirantes, el formato de inscripción de ruta cuenta con los datos de los talleres.

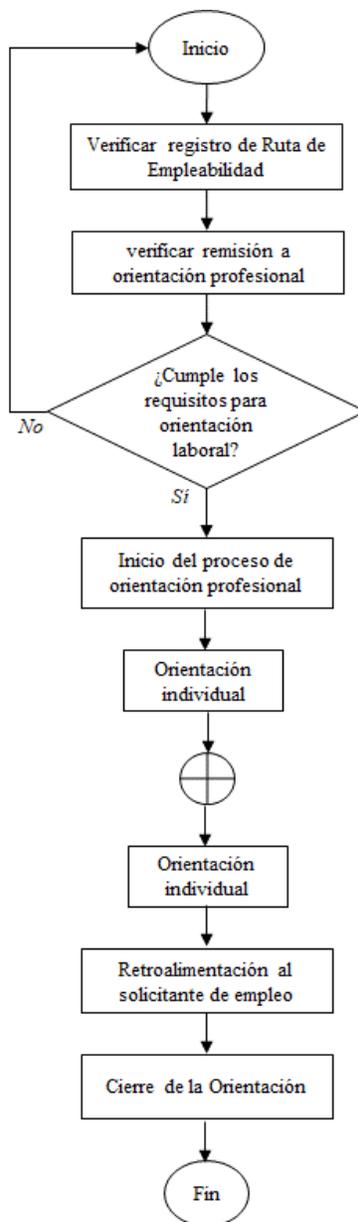


Figura 4. Procedimiento de orientación laboral

Fuente: Autores del proyecto

4.1.4 Procedimiento Unidad Empresarial. El área de unidad empresarial está compuesta por cinco (5) profesionales que se encargan de realizar el registro de nuevas empresas, asesorar a las empresas sobre los servicios y la normatividad que rige al centro de empleo; apoyo a la

publicación de vacantes, verificar que las vacantes ofrecidos por los empresarios cumplen con los lineamientos del centro de empleo, para ser aprobadas y dar vía libre al proceso de intermediación laboral; otra función es buscar nuevas empresas que no estén registradas en el servicio público de empleo y tratar de integrarlas.

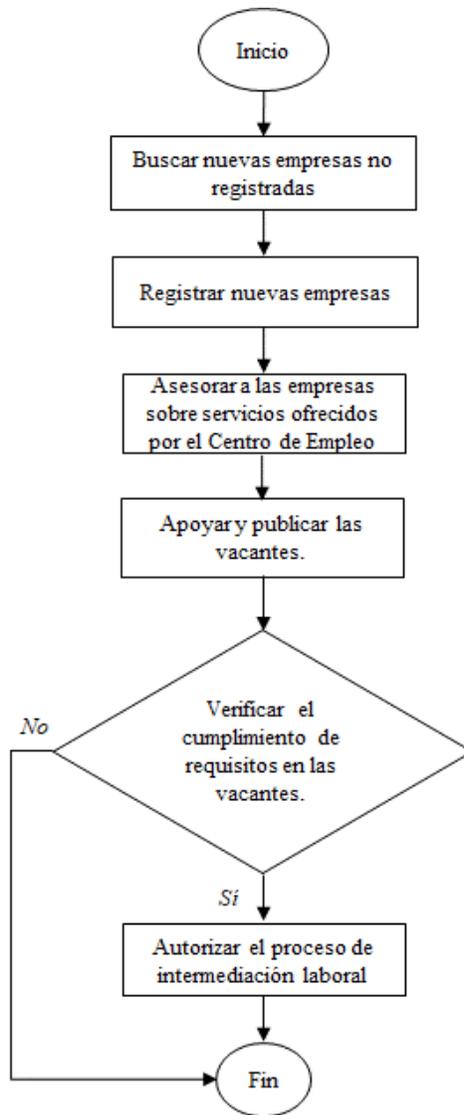


Figura 5. Procedimiento de Unidad de Análisis

Fuente: Autores del proyecto

4.2 Diagnóstico Proceso de Intermediación Laboral – Ruta de Empleabilidad

4.2.1 Diagnóstico del procedimiento de Unidad Empresarial.

Preguntas preliminares:

- ¿Qué se obtiene al realizar los procesos del Centro de Empleo?

Una divulgación a los empresarios de los servicios que presta el Centro de Empleo, como agencia de gestión y colocación de personal; además realizar una sensibilización acerca del mercado laboral local y una orientación respecto de los perfiles.

- ¿Por qué hay que hacer este proceso?

Dar cumplimiento a la política del servicio público de empleo, como prestador autorizado para esta función.

- ¿Podría eliminarse alguna tarea?

No

- ¿Cuándo se hace?

Diariamente.

- ¿Por qué se hace en este momento?

Porque hace parte de la gestión diaria del centro, en una tarea de divulgación que busca llegar al mercado objetivo, que son todas las empresas locales legalmente constituidas.

- ¿Quién lo hace?

Lo hace el grupo de profesionales de Gestión Empresarial.

- ¿Qué otra persona podría hacerlo?

Cualquier profesional del Centro de Empleo, que conozca el proceso del servicio público de empleo y el manejo de la plataforma en cuanto a registro de empresas y vacantes.

- ¿Se podría hacer de otro modo?

Adicional a las visitas empresariales, se puede hacer en convocatorias masivas de empresarios, ferias del empleo o eventos empresariales; con empresas de fuera del departamento el proceso se puede hacer telefónicamente.

Preguntas de fondo:

- ¿Existen buenas condiciones físicas de trabajo, ventilación, iluminación, temperatura, control de ruido?

Sí existen buenas condiciones; la única sugerencia es mejorar la ventilación.

- ¿Se realiza un correcto control y uso de la base de datos?

Las bases de datos tienen un uso compartido, y la recomendación legal es darle buen uso, de conformidad con la normatividad vigente.

- ¿Qué dificultades encuentra en los otros procesos productivos?

Falta de personal en el proceso de intermediación laboral, para cumplir con la promesa de valor ofrecida a los empresarios en la preselección y remisión de solicitantes de empleo.

- ¿Qué dificultades encuentra a la hora de realizar su proceso productivo?

Dificultad para coordinar citas con algunas empresas; condiciones exigidas por los empresarios, que no corresponden a un trabajo digno; prejuicios y preferencias en cuanto a edad y género del aspirante; para disposición del empresario a generar inclusión social, contratando a personas con discapacidad.

Falta de actualización de la base de datos; además de que no se cuenta con un software de seguimiento y trazabilidad.

- ¿En su proceso productivo cuenta con las herramientas adecuadas y modernas?

Sí se cuenta con las herramientas necesarias.

- ¿Qué alternativas existen para hacer su proceso productivo más eficiente?

Mejorar el proceso de planificación de visitas y telemercadeo; seguimiento y control a estos procesos; hace falta más planificación de las visitas; realizar mantenimiento telefónico de la plataforma y establecer manuales de realización de visitas y publicación de vacantes.

- ¿Qué oportunidades de mejora evidencia en su proceso productivo?

Es preciso mejor capacitación del grupo de profesionales de gestión empresarial en manejo de la frustración, cierre de negocio y planeación estratégica, igualmente vinculación de más personal en el proceso de gestión.

4.2.2 Diagnóstico del Procedimiento de registro de solicitud de una vacante. Para el desarrollo de este apartado se entrevistó al funcionario encargado del área de registro, quien proporcionó la información que se consigna a continuación (ver Anexo A, audio).

En la fase primera de registro, el aspirante a una vacante, tiene la oportunidad de conocer e identificar cuáles son los servicios que presta el centro de empleo de Comfenalco Santander, finalidad; y la gratuidad del servicio.

Se inicia con un registro y actualización de la hoja de vida, para lo cual se brinda acompañamiento; es el primer paso para emprender un proceso de búsqueda formal de un empleo de acuerdo a su perfil.

El registro permite que la persona pueda hacer uso de la plataforma de búsqueda de empleo formal a nivel nacional. En la ruta de empleabilidad, el proceso de registro, es el primer contacto que tiene el solicitante de empleo con la intermediación laboral que ofrece Comfenalco.

Dentro de las dificultades que se presentan en el área de registro, se menciona que a veces el aspirante tiene la idea de que no se está haciendo todo el esfuerzo, por ayudarlo a buscar empleo; también puede sentirse frustrado porque realiza la ruta de empleabilidad, pero no califica para un empleo.

A veces el aspirante, cree que llegó a una bolsa de empleo y se desilusiona, porque la inmediatez que maneja hace que vea la ruta de empleabilidad como algo complejo.

Fallas que se presentan en el proceso de registro es que muchas veces las personas tienen su hoja de vida incompleta, y sin soportes; no se recuerdan datos y esto dificulta la realización del perfil.

Hace falta más información a través de medios masivos en los cuales se informe al solicitante de empleo sobre los requisitos y la documentación que debe llevar para su registro.

4.2.3 Diagnóstico del procedimiento de orientación laboral. Mediante el proceso de orientación laboral se busca que la persona que busca empleo, conozca su perfil y desarrolle las competencias que requiere un cargo al cual aspira (ver Anexo B, audio).

Se busca que la persona se prepare para tener éxito en su propósito de encontrar un empleo; la orientación laboral es el valor agregado que ofrece el centro de empleo, y todo aspirante se le considera como potencialmente competente para desempeñar un cargo.

La orientación laboral se realiza de manera individual o grupal, y es común que se realice en programas de formación que así lo requieran. La orientación profesional es desarrollada por un psicólogo especialista en procesos de selección y reclutamiento de personal.

No solo se orienta a la persona solicitante, o que busca empleo, sino también al empresario, para que conozca mejor cómo funciona el proceso.

Según la funcionaria que contestó la entrevista sobre orientación laboral en Comfenalco Santander, el proceso es estandarizado, pero podría flexibilizarse para tener en cuenta la parte emocional de la persona solicitante de empleo.

Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de las funciones; las condiciones ambientales de iluminación y temperatura son las adecuadas, aunque deberían moderarse las fuentes de ruido.

Como problemas, en este proceso se reportan las demoras y llegadas tarde de algunos solicitantes de empleo, con lo cual se retrasa la orientación laboral, dificultando el cumplimiento de la agenda de trabajo.

Las acciones de mejora se relacionan con capacitación específica para entrevista, identificación de competencias, desarrollo de habilidades comunicativas que incrementen el éxito en una entrevista de trabajo.

4.2.4 Diagnóstico del procedimiento de intermediación laboral. Para el desarrollo de este objetivo, al igual que los demás, se realizó una entrevista con el funcionario encargado de esta fase de la ruta de empleabilidad (ver Anexo C, audio).

El proceso de intermediación laboral tiene como objetivo establecer la conexión entre una persona que busca empleo y un empresario que publica una vacante y tiene definido un perfil de la persona que necesita. Este proceso determina un resultado después de que se ha realizado un registro y orientación laboral.

Un problema que se presenta es que a veces el empresario cambia el perfil del cargo, y cuando el centro de empleo va a validar la información, aquel no contesta o se demora en la respuesta, esto afecta la agilidad del proceso.

Un aspecto importante mencionado, es la validación que se realiza de la información, para definir los requisitos que se exigen en un cargo, con esto se va depurando a los candidatos que realmente aplican para un cargo, evitándose el problema de remitir a un candidato que no cumple los requisitos exigidos por el empresario.

El proceso de intermediación se inicia cuando la unidad empresarial Comfenalco, publica una vacante, o cuando el aspirante se autopostula.

El proceso lo realiza un equipo de intermediadores laborales, uno en Floridablanca y Girón, en la unidad móvil y cuatro en el centro de Bucaramanga, generalmente es realizado por psicólogos especializados en selección y reclutamiento en organizaciones.

La mayoría de las cajas de compensación, realizan el proceso de intermediación como un servicio de apoyo al empresario pues este es su cliente objetivo; también hay otras cajas de compensación que se orientan hacia el aspirante a un empleo.

Dentro de los aspectos ambientales a mejorar, se señala la iluminación y un uso selectivo en horario para el aire acondicionado.

La administración de la base de datos, la realiza directamente el Ministerio de Trabajo; la información en el centro se maneja en *Drive*, herramienta de trabajo compartida, altamente sensible y vulnerable.

Señala la funcionaria entrevistada que es necesario que el solicitante de empleo sepa que su hoja de vida, se publica en la base de datos del Ministerio de Trabajo, que se difunde a nivel nacional, y que no pertenece a Comfenalco Santander.

Argumenta que la diferencia entre el centro de empleo Comfenalco Santander y una bolsa de empleo, es que esta última contrata personas para un cargo, y el centro de empleo no contrata a nadie y solo oficia como intermediario en el mercado laboral.

Por esta razón, considera que desde el inicio se le debe informar al solicitante que el centro de empleo tiene como misión ayudarle a encontrar un empleo, asesorándolo en el mejoramiento de sus competencias profesionales y personales.

Como dificultades en el proceso de intermediación laboral es el represamiento en la atención de vacantes, y por eso se aconseja ir definiendo las tareas a cumplir cada semana; otro problema es la sobrecarga de trabajo para el intermediario laboral, debido al alto número de vacantes publicadas; esto se traduce en el incremento del tiempo de respuesta, lo ideal sería que fuera de tres días, pero hoy este tiempo es de siete días.

Considera que para agilizar el proceso de intermediación sería muy conveniente trabajar con la aplicación de Whatsapp, por la rapidez de la respuesta; por su gratuidad y porque se puede especificar las ofertas de vacantes.

5. Análisis de las Falencias que presentan los procesos productivos del Centro de Empleo de Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga

En el desarrollo de este objetivo se realizó un trabajo de campo, en donde se recopiló información primaria suministrada por los funcionarios responsables de cada etapa de la ruta de empleabilidad: registro, orientación laboral, intermediación laboral y unidad móvil.

En líneas generales, en el capítulo anterior, se indicó que en el proceso de registro un problema recurrente era que los solicitantes no tenían una hoja de vida actualizada, lo cual retrasa el proceso; además de que el perfil no está concretamente definido, lo cual causa retrasos y demora en la respuesta.

5.1 Falencias a nivel de la atención de vacantes

Otra problemática identificada es la limitación en el número de intermediarios, para asumir todo el volumen de vacantes publicadas; lo cual conlleva a una sobrecarga de trabajo.

Una relación entre las vacantes publicadas por los diferentes centros de empleo y el número de puestos gestionados por intermediación laboral, se presenta a continuación.

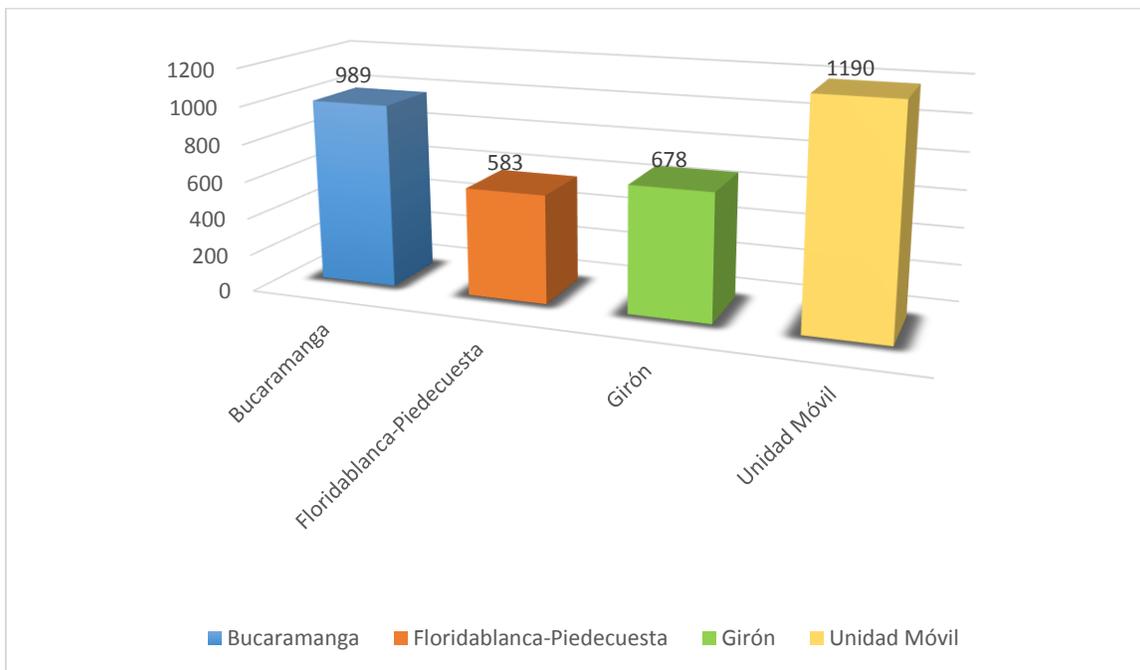


Figura 6. Número de puestos de trabajos publicados, Agencia de empleo Comfenalco (julio a octubre de 2017)

Según la figura anterior, el mayor número de vacantes publicadas correspondió a la Unidad Móvil con 1.190 vacantes, le siguen Bucaramanga (989); Girón (678) y Floridablanca-Piedecuesta con 583 vacantes. En total se publicaron 3.440 vacantes.

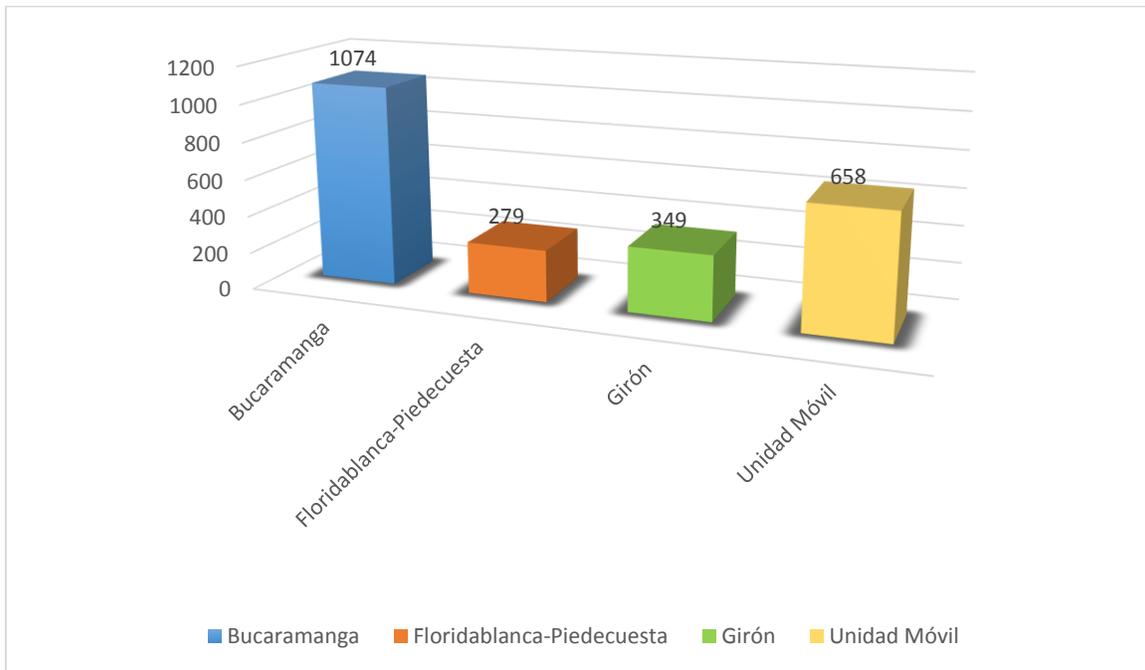


Figura 7. Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación

Según la figura anterior, la mayor cantidad de puestos gestionados correspondió al centro Bucaramanga con 1.074 puestos, le sigue la Unidad Móvil (658); Girón (349) y Floridablanca-Piedecuesta con 279 puestos.

Comparando las dos figuras, se encuentra que el centro Bucaramanga gestionó más puestos de trabajo que los que publicó (1.074 vs. 989); esto se debe a que este centro “ayuda” a otros centros, a dar diligencia al proceso de intermediación.

La Unidad Móvil gestionó por intermediación un 55,3% de los puestos de trabajo publicados; es decir logró la consecución de empleo para ese número de personas; el centro Girón logró un 51,47% de colocación; mientras el centro Floridablanca-Piedecuesta logró un 47,85% de colocación, que en sí es un indicador de la eficacia de la intermediación.

Tomando los datos globalizados, se encuentra que en ese período se publicaron 3.440 puestos de trabajo y fueron exitosamente gestionados por intermediación 2.360, para un porcentaje de eficacia del 68,6%.

5.2 Tiempos de atención a solicitantes, según etapas del proceso

A continuación se presentan los resultados de las mediciones realizadas a 10 solicitantes, con los cuales se establece el tiempo promedio de atención.

Tabla 1. *Tiempos de atención a solicitantes de empleo que no han efectuado preregistro (minutos-segundos)*

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	2,20	2,06	2,0	2,11	2,07	2,08	2,10	2,09
2	Información general de la ruta de empleabilidad	2,55	3,10	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	20,0	18,20	19,30	18,20	17,58	19,13	18,50	19,05
4	Asignación de orientación laboral	2,15	2,19	2,20	2,12	1,51	2,45	3,0	2,10	2,13	2,12
5	Diligenciamiento del comprobante de ruta e información final	1,01	1,09	1,20	1,15	1,08	1,12	1,03	1,07	1,10	1,11

Fuente: Mediciones – Autores del proyecto

En la etapa 1, solicitud de documentos, registro en el Drive y verificación en el SISE, el tiempo promedio de atención es 2 minutos 0,8 segundos, siendo el tiempo máximo 2,11 y el mínimo 2 minutos.

En la etapa 2, información general sobre la ruta de empleabilidad, el tiempo promedio de atención es 2,9 minutos.

En la etapa 3, firma de Habeas Data y registro en el SISE, el tiempo promedio de atención es 18,62 minutos.

En la etapa 4, asignación de orientación laboral y prueba de performance, el tiempo promedio de atención es de 2,9 minutos.

En la etapa 5, diligenciamiento del comprobante de ruta e información general, el tiempo promedio de atención el de 1,07 minutos.

El tiempo global promedio en todo el proceso es de 27,6 minutos.

Estos tiempos de atención son los que deben optimizarse para hacer más rápido el proceso y más eficaz la gestión.

Tabla 2. *Tiempos de atención a solicitantes de empleo que han efectuado prerregistro (minutos-segundos)*

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	2,0	2,10	2,34	2,22	2,47	2,17	2,10
2	Información general de la ruta de empleabilidad	2,50	3,05	3,13	3,10	3,05	3,04	3,10	3,06	3,14	3,19
3	Firma de Habeas Data registro en el SISE	17,18	14,12	15,05	15,15	16,0	14,20	15,32	16,23	16,27	14,55

4	Asignación de orientación laboral	1,55	2,48	2,0	2,15	1,58	2,19	2,14	2,18	1,57	2,23
5	Diligenciamiento del comprobante de ruta e información final	2,0	1,50	2,05	1,56	1,30	1,20	1,15	1,24	1,13	1,17

Fuente: Mediciones – Autores del proyecto

En la etapa 1, solicitud de documentos, registro en el *Drive* y verificación en el SISE, el tiempo promedio de atención es 2 minutos y 11 segundos; siendo el tiempo máximo 2,47 minutos y el mínimo 1,55 minutos.

En la etapa 2, información general sobre la ruta de empleabilidad, el tiempo promedio de atención es 3 minutos y 3 segundos.

En la etapa 3, firma de *Habeas Data* y registro en el SISE, el tiempo promedio de atención es de 15 minutos y 40 segundos.

En la etapa 4, asignación laboral el tiempo promedio de atención es 2 minutos.

En la etapa 5, diligenciamiento del comprobante el tiempo promedio de atención es 1 minuto y 43 segundos.

El tiempo global promedio en el proceso de registro con prerregistro previo es de 24 minutos y 37 segundos.

Estos resultados indican que se ha optimizado el tiempo de atención al solicitante de empleo en el proceso de registro; el tiempo inicial era de 27 minutos y 36 segundos y con prerregistro es de 24 minutos y 37 segundos; es decir el tiempo de atención se redujo unos 3 minutos.

5.2.2 Tiempos de atención en el proceso de orientación laboral. En este proceso la orientación laboral puede ser individual o grupal, los tiempos son variables de acuerdo a las

necesidades y situaciones específicas, por lo tanto en este proceso no aplica la optimización de tiempos.

A continuación se presentan los resultados de la medición de tiempos en el proceso de orientación laboral individual y grupal.

Tabla 3. *Tiempos de atención a solicitantes de empleo en el proceso de orientación laboral individual (minutos)*

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

En la etapa 1 de información preliminar en el proceso de orientación laboral, el tiempo promedio de atención es 2 minutos y 6 segundos.

En la etapa 2, revisión de información en el SISE, en el proceso de orientación laboral, el tiempo promedio de atención son 4 minutos.

En la etapa 3 de orientación laboral el tiempo promedio de atención es 13 minutos y 5 segundos.

En la etapa 4, cierre de la orientación laboral, el tiempo promedio de atención es de 20 minutos y 8 segundos.

En la etapa 5, evaluación del proceso el tiempo promedio empleado es 2 minutos y 24 segundos.

Tabla 4. *Tiempos de atención en el proceso de orientación laboral grupal (en minutos y segundos)*

Et.	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

En la etapa 1, llamado a lista, el tiempo de atención es de 5,8 minutos; en orientación laboral el tiempo promedio empleado es de 51 minutos; en el cierre de la orientación se gastan unos 25 minutos y en la evaluación del proceso unos 7 minutos.

5.3 Indicadores: Número de puestos publicados vs. Número de puestos gestionados – tiempo de respuesta

Tabla 5. *Informe del número de puestos de trabajo publicado vs. Número de puestos de trabajo gestionados*

Bucaramanga	Número de puestos de trabajo publicados por Unidad Empresarial	Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación	Observaciones
Julio	260	245	Ahí no están incluidas las plazas gestionados en estado joven
Agosto	233	192	
Septiembre	194	244	
Octubre	302	393	

Floridablanca / Piedecuesta	Número de puestos de trabajo publicados por Unidad Empresarial	Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación	Observaciones
Julio	139	66	Ahí no están incluidas las plazas gestionados en estado joven
Agosto	160	72	
Septiembre	143	60	
Octubre	141	81	

Girón	Número de puestos de trabajo publicados por Unidad Empresarial	Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación	Observaciones
Julio	144	25	
Agosto	222	130	
Septiembre	155	86	
Octubre	157	108	

Unidad Móvil	Número de puestos de trabajo publicados por Unidad Empresarial	Número de puestos de trabajo gestionados por intermediación	Observaciones
Julio	158	140	
Agosto	304	200	
Septiembre	422	199	
Octubre	306	119	

Total	3.440	2.360	69%
--------------	--------------	--------------	------------

Vacantes anuladas	75	29 después de gestión 39 antes de gestión	Son más 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.
Vacantes con deficiencias en publicación	183	<p>Principales razones:</p> <p>No requerían realmente los candidatos.</p> <p>Número de puestos de trabajo superior al realmente requerido.</p> <p>Condiciones laborales diferentes a las reales (salario, horario, tipo de contrato).</p> <p>Información de la vacante inexacta (formación, experiencia, requisitos adicionales como cursos, medios de transporte, certificaciones, etc.).</p>
Promedio de tiempo de respuesta al empresario	<p>Julio: 5 días</p> <p>Agosto: 6 días</p> <p>Septiembre: 8 días</p> <p>Octubre: 7 días</p>	A la fecha en promedio cada día quedan sin asignar 160 puestos de trabajo.

Fuente: Autores

Según la tabla anterior, la Unidad Móvil de Bucaramanga fue el que más publicó puestos de trabajo (1.190); pero una mayor colocación de personal la reporta el centro de Bucaramanga con 1.074 vacantes; el porcentaje de intermediación exitosa fue de 68,6%. El tiempo de respuesta se sitúa en el rango de 5 a 8 días.

Además se puede evidenciar que durante los periodos de julio, agosto, septiembre y octubre los centros de empleo de Comfenalco Santander reportaron 75 vacantes anuladas y 183 vacantes con deficiencia en publicación.

Otro indicador medido fue la satisfacción de clientes, en las diferentes fases de la ruta de empleabilidad, para el centro de empleo de Bucaramanga, se reportaron los siguientes resultados.

Tabla 6. Nivel de satisfacción del solicitante de empleo

Satisfacción solicitante Centro de Empleo 2017 – Bucaramanga	%	%	N°	N°	Total
	Satisfacción	Insatisfacción	Satisf.	Insatisf.	
	98,79%	1,21%	1.465	18	1.483
Registro hoja de vida					
Califique la atención prestada por el personal de registro (amabilidad, calidez y buen trato)	100,00%	0,00%	190	0	190
La asesoría recibida por el personal de registro le permitió conocer el proceso para completar su hoja de vida en la plataforma e iniciar búsqueda de vacantes.	93,36%	1,64%	180	3	183
Total Registro de Hoja de Vida	99,20%	0,80%	370	3	373
Orientación laboral					
Califique la atención prestada por el psicólogo de orientación laboral (amabilidad, calidez y buen trato)	100,00%	0,00%	188	0	188
La cita con el psicólogo de orientación le permitió conocer las opciones laborales que podrá encontrar de acuerdo a su perfil (experiencia, formación académica y habilidades).	97,30%	2,70%	180	5	185
Total Orientación Laboral	98,66%	1,34%	368	5	373
Capacitación					
Considera que el proceso de capacitación que recibió aportó para mejorar sus competencias laborales.	99,46%	0,54%	185	1	186
Recibió la capacitación para realizar la búsqueda activa de vacantes en la plataforma del servicio público de empleo.	97,81%	2,19%	179	4	183
Total Capacitación	98,64%	1,36%	364	5	369
Ruta de empleabilidad					
Después de realizar la ruta de empleabilidad considera que cuenta con los elementos necesarios para buscar activamente vacantes en la plataforma del servicio público de empleo y de otros medios.	98,91%	1,09%	182	2	184

Total Ruta de Empleabilidad	98,91%	1,09%	182	2	184
Soporte físico					
Califique la comodidad y limpieza de las instalaciones	98,37%	1,63%	181	3	184
Total soporte físico	98,37%	1,63%	181	3	184

Se concluye que los índices de satisfacción con el servicio y la atención son cercanos al 100%, en cada una de las fases de la ruta de empleabilidad.

6. Estrategias para el mejoramiento en la prestación y calidad del servicio en los tiempos de respuesta a solicitantes y empresarios por parte del Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga

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.

Indicadores:

- De eficiencia.
- De reducción de tiempos de respuesta.

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.

Indicadores:

- De eficiencia
- De reducción de tiempos de respuesta.

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.

Indicadores:

- De eficiencia.
- De cooperación y colocación de solicitantes de empleo.

Conclusiones

- El Centro de Empleo Comfenalco Santander, Seccional Bucaramanga, realiza el proceso de intermediación laboral entre solicitantes (personas que buscan empleo) y empresarios que ofrecen las vacantes, para lo cual ha establecido y protocolizado una ruta de empleabilidad, que es llevada a cabo en los centros de empleo de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta y por la Unidad Móvil, a través de un proceso que 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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. .

Referencias Bibliográficas

- Agudelo, E. (2015). *Recursos relacionados para la empleabilidad en profesionales recién egresados de una universidad pública*. Recuperado de www.bibliotecadigital.univalle.edu.co
- Alonso, L. E., Fernández, J. C. y Nyssen, J. M. (2009). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid: Aneca, 27-32.
- Álvarez, A., Bustos, D. y Valencia, M. (2004). *Empleabilidad profesional. Una aproximación a la psicología del trabajo*. Trabajo de Grado. Instituto de Psicología. Área de Psicología Organizacional y del Trabajo. Cali: Universidad del Valle.
- Brunner, J. (2001). *Competencias de empleabilidad*. Recuperado de www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html.
- Cáceres, T.; Avellana, M.; Rodríguez, Y. (2003). *Estrategias de modernización empresarial: Procesos productos y fuerza de trabajo*. Recuperado de www.produccioncientifica.com.
- Campos, G. (2003a). Implicancias económicas del concepto de empleabilidad. En: *Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, vol. 7, No. 23. p. 12-23.
- Campos, G. (2003b). Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa. En: *Revista Iberoamericana de educación*. Recuperado de http://www.campos_oei.org/revista/edu_tra2.html.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de empresas*. Bogotá: McGraw-Hill, p.20
- Climent, J. B. (2010). Reflexiones sobre la Educación basada en competencias. En: *Revista complutense de educación*, vol. 21, No. 1. p. 91-106.

- Comfenalco Santander (2016). *Centro de Empleo Comfenalco Santander*. Recuperado de www.comfenalco.santander.com.co
- Congreso de Colombia (2013). *Mecanismo de protección al cesante* [Ley 1636]. DO: 48825. Bogotá, D.C.
- Cruelles, J.A. (2013). *Productividad en tareas administrativas*. México: Editorial Alfaomega.
- 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
- Domínguez, J.D. (2006). *Optimización simultánea para la mejora continua y reducción de costos en proceso*. Recuperado de www.publicacioneseafit.edu.co
- Enríquez, Á. y Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. En: *Universitas psychologica*, vol. 6, No. 1. p. 89-104.
- Formichella, M. y London, S. (2005). *Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. Argentina: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*. Recuperado de http://www.aaep.org.ar/espa/anales/works05/formichella_london.pdf.
- FUNDIPE (1999). *Informe sobre empleabilidad*. Recuperado de <http://www.fundipe.es/formatos%pdf/ifolleempl%seguro.pdf>.
- FUNDIPE (2000). *Empleabilidad*. Recuperado de <http://www.fundipe.es/formatos%20pdf/informe%20seguro.pdf>.
- Gamboa, J. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedente de la satisfacción laboral*. Recuperado de www.ivic.es/downloads/docs
- García, J.V. y Pérez, M.C. (2008a). Espacio Europeo de Educación Superior, competencias profesionales y empleabilidad. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 46, No. 9.

- García, J.V. y Pérez, M.C. (2008b). El Grado en Turismo: un análisis de las competencias profesionales. En: *Cuadernos de Turismo*, vol. 21. p. 67-83.
- García, L.; Díaz, C.; Ramírez, J.; y Castro J. (2009). *Las competencias para el empleo en los titulados universitarios. Las palmas de gran canaria*. Ediciones Grupo Sedicana.
- García, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. En: *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, vol. 20, No. 3. p. 253-269.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez, H. (1988). *Educación agenda para el desarrollo humano*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- González, f. (2012). *Cultura, educación y empleabilidad en el contexto global*. Recuperado de www.dialnet.uniroja.es/servlet
- González, J. y Wagenaar, R. (2005). *Tuning educational structures in Europe: Informe final Fase Uno*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- González, J. y Wanegaar, R. (2003). *Tuning Educational structures in Europe. Proyecto piloto*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado de www.relint.deusto.es
- Hammet, M. (2007). La Auditoría del proceso. En: *Harvard Buisness Review*.
- 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
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Kottler, P. (2002). *Economía*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, J. A. (2010). La naturaleza de las competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior. En: *Cuadernos de educación y desarrollo*, vol. 2, No. 22. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/22/jamg.htm>.

- Medina, J. (2007). *El modelo integral de productividad*. Bogotá: Fondo de Publicaciones, Universidad Sergio Arboleda.
- Medina, R. y García, M. (2005). La formación de competencias en la Universidad. En: *Revista Electrónica Inter-universitaria de Formación del Profesorado*, vol. 8, No. 1. p. 1-4.
Recuperado de <http://www.aufop.com/aufop/revistas/indice/digital/114>.
- Méndez, C. (2005). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad (s.f.). *Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://www.trabajo.gov.ar/downloads/calidad/formacion_marco-conceptual.pdf
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? En: *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico. Recuperado de http://www.redu.m.es/Red_U/m2.
- Porrás, M. (2014). *La empleabilidad como nueva responsabilidad del ciudadano conforme a la estrategia europea del empleo*. Recuperado de www.elascohort.com/abr
- Presidencia de la República de Colombia (2013). *Servicio Público de Empleo* [Decreto 2852]. DO: 48996. Bogotá, D.C.
- RAE (2002). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. Madrid: Editorial Grijalbo
- Rentería E. y Andrade V. (2007). Representaciones y acciones de los alumnos universitarios frente a la empleabilidad. En: *Psicología desde el caribe*, vol. 20. p. 130-155.

- Rentería, E. (2004). Empleabilidad: una lectura psicosocial. En: Seminario Los Trabajos de la Globalización. Escuela Nacional Sindical ENS, Medellín.
- Rentería, E. (2006). *Empleabilidad: Versiones e implicaciones. Una lectura desde la psicología Social*. Tesis de Doctorado en Psicología Social, Departamento de Psicología Social y del Trabajo. Universidad de São Paulo.
- Riveira, V. (2004). *Autoevaluación de factores de empleabilidad de los alumnos de último curso de la titulación de ingeniero industrial*. VIII Congreso de Ingeniería de Organización.
- 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)*.
- Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Selltiz, C. (2000). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Editorial Grijalbo.
- Servicio de Empleo (2017). *Observatorio*. Recuperado de serviciodeempleo.gov.co/observatorio/
- Stiglitz, J. (2009). Crisis mundial, protección social y empleo. En: *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 128, No. 1- 2. p. 1-15.
- Summanth, D. (1990). *Administración de la productividad total*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (1994). *Diccionario de la investigación científica*. Bogotá: Editorial Blanco.
- USAID (2012). *Diseño de un programa de empleabilidad para jóvenes urbanos en situación de pobreza*.

Weiner, F. (2004). *Concepto de competencia: una aclaración conceptual*. En D. Rychen y L. Salganik (Eds.). *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida* (pp. 94-127). México: Fondo de Cultura Económica.

Yorke, M. (2004). *Employability in higher education: what it is - what it is not? Guide produced by the LTSN Generic Centre and ESECT*. Recuperado de <http://www.heacademy.ac.uk>

Glosario

Competencias: según Chiavenato (2006), son capacidades relacionadas con el saber hacer, saber pensar y saber ser.

Centro para el empleo: dependencia que se encarga de intermediar para la consecución de un empleo relacionando solicitantes y empresas. (Kottler, 2002)

Educación: proceso de formación que dura toda la vida, basado en la apropiación y aplicación de conocimientos para dar respuesta a necesidades humanas. (Chiavenato, 2006)

Empresa: entidad que se dedica a producir bienes o prestar un servicio, para satisfacer necesidades humanas. (Gómez, 1988)

Empleo: dicese de una ocupación laboral, de la cual se deriva un salario. (RAE, 2002)

Empleabilidad: capacidad, percepción subjetiva de la idoneidad para conseguir y desempeñar un trabajo. (Agudelo, 2005)

Formación: proceso de educación y apropiación de conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para la adaptación. (Gómez, 1988)

Intermediación: proceso conducente a relacionar solicitantes a puestos de trabajo y las empresas interesadas. (RAE, 2002)

Solicitante: persona que aspira a ocupar una vacante laboral. (FUNDIRE, 2000)

Ruta de empleabilidad: proceso seguido en la intermediación que realiza el centro para el empleo, relacionando solicitantes y empresas interesadas. (Agudelo, 2015)

Anexos

Anexo A. Intermediación 1

[Proyecto Maestría UNAB\intermediación 1.m4a](#)

Anexo B. Intermediación 2

[Proyecto Maestría UNAB\intermediación 2.m4a](#)

Anexo C. Intermediación 3

[Proyecto Maestría UNAB\intermediación 3.m4a](#)

Anexo D. Orientación Laboral

[Proyecto Maestría UNAB\Orientación laboral.m4a](#)

Anexo E. Registro

[Proyecto Maestría UNAB\registro.m4a](#)

Anexo F. Formato de preguntas sobre los procesos del Centro de Empleo Comfenalco

Santander

Formulario para los procesos del Centro de Empleo de Comfenalco

Preguntas Preliminares

¿Qué se obtiene al realizar este proceso?

¿Por qué hay que hacer este proceso?

¿Podría eliminarse alguna tarea?

¿Cuándo se hace?

¿Por qué se hace en ese momento?

¿Quién lo hace?

¿Qué otra persona podría hacerlo debería?

¿Se podría hacer de otro modo?

Preguntas a Fondo

¿Hay buenas condiciones físicas de trabajo: ventilación, iluminación, temperatura, ruidos, etc.?

¿Se realiza un correcto control y uso de las bases de datos?

¿Qué dificultades encuentra en los otros procesos productivos?

¿Qué dificultades encuentra a la hora de realizar su proceso productivo?

¿En su proceso productivo cuenta con las herramientas adecuadas y modernas?

¿Qué alternativas existen para hacer su proceso productivo más eficiente?

¿Qué oportunidades de mejora evidencia en su proceso productivo?