

Diagnóstico sobre la efectividad de los procesos de orientación e intermediación laboral de la  
agencia de gestión y colocación de empleo Cajasán.

Maira Juliana Estévez Rueda

Id. 000242864



Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga

2018

Diagnóstico sobre la efectividad de los procesos de orientación e intermediación laboral de la  
agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan.

Maira Juliana Estévez Rueda

Id. 000242864

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

PSICOLOGA

Director del Proyecto

**María Katherine Acevedo Pinto**



Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Bucaramanga 2018

## **Dedicatoria y agradecimientos**

### ***A Dios.***

*Por todo lo maravilloso que me ha concedido en la vida, por guiar mí camino, llenarme de fortaleza en aquellos momentos de dificultad y sobre todo por darme la oportunidad de cumplir poco a poco los grandes sueños y anhelos que hay guardados en mi corazón.*

### ***A mis padres.***

*Por ser mi mayor fuente de apoyo, por sus impresionantes esfuerzos para cuidarme y guiarme hasta aquí, por ese constante amor que me brindan y por la invaluable confianza que tienen en mí y en el logro de mis metas.*

### ***A mis amigos.***

*Por estar siempre presentes en este recorrido, en los buenos y malos momentos del alcance de cada una de mis metas.*

### ***A mis compañeros y colaboradores de la Agencia de Gestión y colocación de empleo CAJASAN.***

*Por permitirme ser parte de su equipo de trabajo durante mi pasantía, por compartir sus conocimientos, enriquecer y fortalecer mi aprendizaje y por hacer de este periodo una gran experiencia de crecimiento a nivel profesional y personal.*

### ***A mis profesores.***

*Por su constante acompañamiento durante este proceso, por la buena disposición y por todo el aprendizaje brindado durante toda mi formación como profesional.*

## Tabla de Contenidos

Introducción

Capítulo 1.....	5
Capítulo 2.....	7
Capítulo 3.....	8
Capítulo 4.....	10
Capítulo 5.....	11
Capítulo 6.....	17
Capítulo 7.....	19
Capítulo 8.....	35

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN.....7

## Lista de graficas

### Resultados Encuesta Intermediación Laboral

Grafica No 1. Resultados ítem 1 .....	20
Grafica No 2. Resultados ítem 2 .....	20
Grafica No 3. Resultados ítem 3 .....	21
Grafica No 4. Resultados ítem 4 .....	21
Grafica No 5. Resultados ítem 5 .....	22
Grafica No 6. Resultados ítem 6 .....	22
Grafica No 7. Resultados ítem 7 .....	23

### Resultados encuesta orientación laboral en Colocados

Grafica No 8. Resultados ítem 1 .....	23
Grafica No 9. Resultados ítem 2 .....	24
Grafica No 10. Resultados ítem 3 .....	24
Grafica No 11. Resultados ítem 4 .....	25
Grafica No 12. Resultados ítem 5 .....	25
Grafica No 13. Resultados ítem 6 .....	26
Grafica No 14. Resultados ítem 7 .....	26
Grafica No 15. Resultados ítem 8 .....	27

### Resultados encuesta orientación laboral en oferentes

Grafica No 16. Resultados ítem 1 .....	27
Grafica No 17. Resultados ítem 2 .....	28
Grafica No 18. Resultados ítem 3 .....	28
Grafica No 19. Resultados ítem 4 .....	29
Grafica No 20. Resultados ítem 5 .....	29
Grafica No 21. Resultados ítem 6 .....	30
Grafica No 22. Resultados ítem 7 .....	30
Grafica No 23. Resultados ítem 8 .....	31
Grafica No 24. Entrevistas de orientación laboral realizadas .....	32
Grafica No 25. Meta mensual de entrevistas vs cumplimiento generado mensual .....	33
Grafica No 26. Vacantes y puestos de trabajo gestionados .....	34

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DIAGNOSTICO SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DE ORIENTACION E INTERMEDIACION LABORAL DE LA AGENCIA DE GESTION Y COLOCACION DE EMPLEO CAJASAN.

**AUTOR(ES):** MAIRA JULIANA ESTEVEZ RUEDA

**PROGRAMA:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

### RESUMEN

El siguiente trabajo de grado, presenta los resultados que se obtuvieron durante el periodo de la pasantía realizada en la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan durante 6 meses, en donde se propuso como objetivo principal diagnosticar los procesos de orientación e intermediación laboral para determinar el impacto en la efectividad del proceso en la agencia de gestión y colocación de Empleo de Cajasan. Para poder llevar a cabo el objetivo principal se establecieron los siguientes objetivos específicos: - Evaluar el proceso de orientación laboral de la agencia de empleo en los oferentes. - Evaluar la formación del taller de orientación laboral de la agencia en los oferentes. - Evaluar el proceso de intermediación y colocación de la agencia de empleo Cajasan en los empleadores (empresas). - Formular las estrategias de mejora con los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos. En el análisis de los resultados que se obtuvieron, se identifica que si bien los procesos están presentando una buena efectividad, se puede mejorar la calidad de estos implementando pequeñas estrategias como la estructuración de la entrevista de orientación laboral, el uso de imágenes que ilustren mejor al oferente sobre el proceso que se encuentra realizando y generando un protocolo de atención al cliente para fortalecer y garantizar que los colaboradores de la agencia de empleo generen el trato adecuado a los oferentes que se acercan a recibir el servicio.

### PALABRAS CLAVE:

Intermediación laboral, orientación laboral, servicio público de empleo.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DIAGNOSIS ON THE EFFECTIVENESS OF THE ORIENTATION AND LABOR INTERMEDIATION PROCESSES OF THE CAJASAN EMPLOYMENT MANAGEMENT AND EMPLOYMENT AGENCY.

**AUTHOR(S):** MAIRA JULIANA ESTEVEZ RUEDA

**FACULTY:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR:** MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

**ABSTRACT**

The following degree work, presents the results obtained during the period of the internship carried out in the Cajasan Employment Management and Placement Agency for 6 months, where the main objective was to diagnose the orientation and labor intermediation processes to determine the impact on the effectiveness of the process in the employment management and placement agency of Cajasan. In order to carry out the main objective, the following specific objectives were established: - Evaluate the labor orientation process of the employment agency in the bidders. - Evaluate the formation of the job orientation workshop of the agency in the bidders. - Evaluate the process of intermediation and placement of the employment agency Cajasan in employers (companies). - Formulate improvement strategies with the results obtained in the evaluation of the processes. In the analysis of the results that were obtained, it is identified that although the processes are presenting a good effectiveness, the quality of these can be improved by implementing small strategies such as the structuring of the job orientation interview, the use of images that illustrate better to the offeror about the process that is being carried out and generating a customer service protocol to strengthen and guarantee that the employees of the employment agency generate the appropriate treatment to the bidders who come to receive the service.

**KEYWORDS:**

Labor intermediation, labor orientation, public employment service.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

El talento humano ligado al tema de empleabilidad ha adquirido una drástica transformación a lo largo del tiempo. En la actualidad, existen diversas organizaciones que se especializan exclusivamente en la atracción, capacitación y vinculación del talento humano, ahorrando tiempo y recursos a otras organizaciones en cuanto a temas de pre selección, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, entrevistas y demás temas de selección y contratación de personal.

En Colombia, se dio paso a un proyecto en el año 2013, llamado servicio público de empleo, el cual es una iniciativa del Gobierno Nacional que busca el encuentro entre la oferta y la demanda laboral del país de manera transparente, ágil y eficiente. Ayuda a los trabajadores a encontrar un empleo adecuado a su perfil y a los empleadores a contratar trabajadores de acuerdo a sus necesidades, para aumentar la productividad y competitividad de sus empresas. El Servicio Público de Empleo integra oportunidades de trabajo en todo el país, por medio de una plataforma virtual en donde las personas pueden consultar las diferentes ofertas disponibles de las empresas que inscriben sus vacantes en la red (Ramírez, 2015).

Desde el inicio de esta iniciativa se vienen abriendo en todo el territorio nacional los centros de empleo, en donde no solo las compañías registran sus vacantes y los interesados sus hojas de vida para los procesos de gestión y colocación, sino que cuentan con el personal idóneo para realizar una orientación laboral, capacitar y ayudar a los aspirantes a conseguir empleo. Igualmente dirige sus servicios a cerrar las brechas de la población, ya



que, si bien es cierto que hay vacantes registradas, también lo es que los trabajadores no cuentan con las competencias requeridas para ocuparlas o tienen brechas muy amplias para acceder a ellas, y esa es la mayor labor del Servicio Público de Empleo: acercar la oferta y la demanda de trabajo. El servicio público de empleo cuenta con el apoyo del sector público a través de alcaldías, gobernaciones, cajas de compensación familiar y el Sena, con quienes persiguen objetivos en común (Ramírez, 2015).

Por su parte, el apoyo que prestan las cajas de compensación familiar (quienes manejan recursos públicos) al Servicio Público de empleo es integrarse al proyecto ofreciendo y prestando el servicio por medio de puntos de empleo o centros de empleabilidad.

La Caja Santandereana de compensación familiar (Cajasan) en apoyo a las políticas y objetivos propuestos por el Gobierno Nacional para reducir la tasa de desempleo, se ha unido a la estrategia del Ministerio del Trabajo denominada “Servicio de Empleo”, la cual consiste en hacer más eficiente el encuentro entre la oferta y la demanda laboral generando una mayor productividad y transparencia en los procesos de selección (Cajasan, 2013a. ). Así mismo, se brinda orientación a las personas en la definición de su perfil laboral y la identificación de habilidades y fortalezas, con el fin de acercarlos a las vacantes que estén acorde con sus competencias. Para llevar a cabo estos procesos de orientación e intermediación laboral, Cajasan cuenta con un personal idóneo y muy bien capacitado para ofrecer el servicio. Cajasan, también brinda la posibilidad a estudiantes de diferentes universidades de desempeñar su pasantía acogiéndolos como parte de su equipo de trabajo durante el tiempo que estén ejerciendo su labor dentro de la organización, generando de esta manera ambientes de continuo aprendizaje y conocimiento. De esta manera Cajasan, en

este caso más específicamente la Agencia de gestión y Colocación de Empleo Cajasán, busca que aquellos estudiantes que entren a formar parte del equipo agencia de empleo aporten no solo apoyando las actividades que allí se ejercen sino también por medio de proyectos e investigaciones que permitan alcanzar un crecimiento dentro de la organización.

Por esta razón, y al tener en cuenta el compromiso que tiene Cajasán de mejora continua en sus servicios, durante el periodo de pasantía se propuso un proyecto el cual tiene como objetivo principal evaluar los procesos que se llevan a cabo en la Agencia de Empleo, para poder identificar posibles falencias y así mismo detallar el cumplimiento que se le está dando a los procesos de orientación e intermediación laboral. La finalidad que tiene este proyecto es generar estrategias que permitan mejorar la calidad y la efectividad de los procesos, para lograr ofrecer uno de los mejores servicios en cuanto a centros de empleo en Santander.

## Capítulo 1

### Generalidades de la Empresa

Cajasan es una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, y pionera en Santander, que en 1957 dio sus primeros pasos para la creación de esta Corporación con la misión de contribuir al bienestar de la sociedad santandereana y al desarrollo empresarial de la región, haciendo parte del Sistema de Cajas de Compensación Familiar, a las cuales por ley, las empresas colombianas deben afiliar a sus colaboradores promoviendo la solidaridad social, mediante el otorgamiento de subsidios y prestación de servicios en educación, recreación, vivienda, salud, crédito y mercadeo, dirigidos a trabajadores afiliados y sus familias.

Cajasan ha mantenido su oferta de servicios, enfocados hacia la satisfacción de las necesidades actuales de las familias santandereanas, ofreciendo nuevos servicios y beneficios en Turismo, Hotelería y Responsabilidad Social, orientados en todo momento al desarrollo económico y social del Departamento y como aliado al crecimiento del sector empresarial.

#### *Misión*

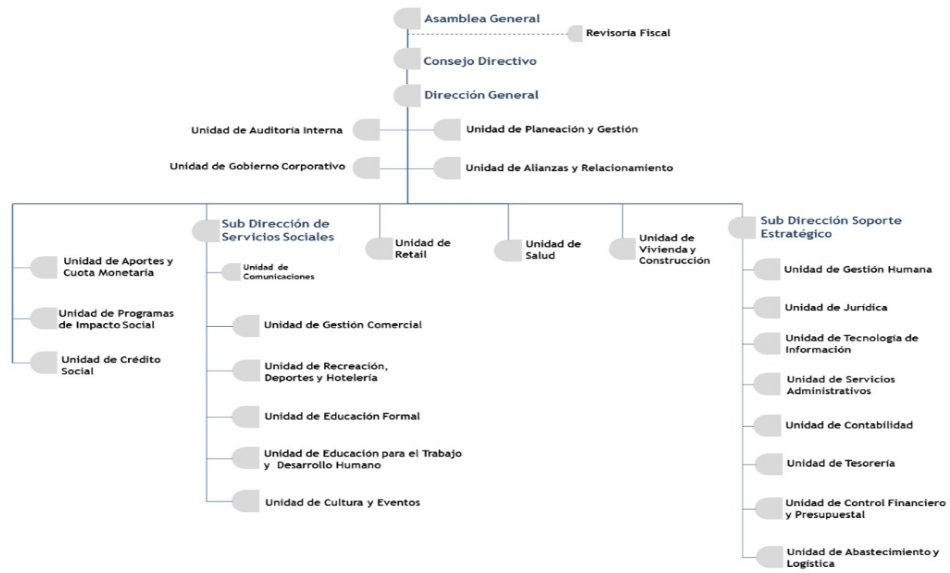
Cajasan tiene como visión generar bienestar y felicidad ofreciendo servicios sociales integrales con una red de talentos y aliados, para cubrir y satisfacer las necesidades de sus afiliados y de la comunidad, logrando vínculos duraderos y mejorando su calidad de vida

#### *Visión*

Cajasan se proyecta como una organización confiable, dinámica y sostenible que trabaja por el progreso de las familias y la sociedad, garantizando la accesibilidad a bienes y servicios de valor superior.

#### *Centro de empleo Cajasan*

Cajasan apoya también las políticas y los objetivos propuestos por el Gobierno Nacional para reducir la tasa de desempleo, y para ello se ha integrado a la estrategia del Ministerio del Trabajo denominada “Servicio de Empleo”, la cual consiste en hacer más eficiente el encuentro entre la oferta y la demanda laboral generando una mayor productividad y transparencia en los procesos de selección. El Centro de empleo Cajasan (agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan) brinda orientación a las personas en la definición de su perfil laboral, y en la identificación de habilidades y fortalezas, con el fin de acercarlos a las vacantes que estén acorde con sus competencias. El servicio de Empleo, funciona a través del portal web [www.serviciodeempleo.gov.co](http://www.serviciodeempleo.gov.co) el cual recopila y comparte la información de los buscadores de empleo y de las vacantes. Además, se complementa con espacios físicos llamados Centros de Atención, que están siendo operados por entidades públicas y privadas debidamente autorizadas como las Cajas de Compensación Familiar (Información institucional obtenida de la Organización).



*Figura No. 1 Organigrama Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasán*

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico de la Empresa**

La agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan labora bajo unos procedimientos establecidos, en donde se describen las actividades a realizar por parte de los colaboradores según el cargo de trabajo que cada uno ejerza.

El proceso de orientación e intermediación laboral son dos de los procedimientos que abarcan gran parte del servicio que presta la agencia de empleo Cajasan. Razón por la cual realizar una constante evaluación de estos y en sí del servicio general que presta la agencia se hace necesario para identificar aquellas falencias que se puedan estar generando. Solo de este modo y mediante una valoración del servicio prestado por parte de las personas o los empresarios (empleadores) que se acercan a la agencia ya sea para la búsqueda de empleo o la publicación de vacantes, se puede determinar aquellos aspectos a mejorar.

Es por eso que, con el objetivo de realizar mejoras en el servicio que se presta y así mismo verificar que los procedimientos se están llevando a cabo como se indican, se generó un plan de trabajo a realizar en la organización el cual plantea un diagnóstico sobre la efectividad de los procesos de colocación e intermediación laboral de la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan, en donde se pretende determinar factores que pueden estar forjando falencias que no permiten alcanzar una alta efectividad en la calidad de los servicios prestados de la agencia de empleo.

## **Capítulo 3**

### **Justificación**

La ejecución de un proceso de cualquier área dentro de la organización, exige un permanente control interno que evalúe la validez y la efectividad de la realización de aquellos procedimientos, para reducir al máximo el riesgo de deterioro de la imagen de la organización y así mismo evitar estropear la calidad de los servicios que esta ofrece. La verificación interna sobre la calidad y el cumplimiento que se le está efectuando a los procesos de una organización ayudan por tanto al posicionamiento y permanencia que la misma pueda tener en el mercado, lo mismo que ayudará a componer una mejor claridad sobre la productividad que la organización está generando (Aristizabal, 2013).

Así mismo, en la acción de ese control interno, y la respectiva evaluación de los procesos se pueden llegar a ver reflejados otros aspectos dentro de la organización como la calidad del clima laboral y de la cultura organizacional, bajo los cuales se sitúan los objetivos y valores que rigen las prácticas de la organización, el entorno y el direccionamiento de los procesos de desarrollo. Además, a través del control interno oportuno, se es posible identificar también las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a cada uno de los procesos en particular y a todos en general y en los cuales se traduce la gestión empresarial.

Mantener una constante evaluación y control a los procesos es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, puesto que permite el manejo adecuado de funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación y servicio confiable. En la medida en que se genere un sistema de control y evaluación interno dentro de la organización, permitirá que todos los procesos que en ella se adelanten sean eficaces, eficientes y efectivos, entendiendo como eficacia la medición

del logro de resultados en pro de la satisfacción de necesidades, al cumplir con todos los atributos de los productos o servicios exigidos por los clientes en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo; oportunidad y amabilidad (Aristizabal, 2013).



## Capítulo 4

### Objetivos

#### *Objetivo general*

Diagnosticar los procesos de orientación e intermediación laboral, para determinar el impacto en la efectividad del proceso en la agencia de gestión y colocación de Empleo de Cajasan.

#### *Objetivos específicos*

- Evaluar el proceso de orientación laboral de la agencia de empleo en los oferentes.
- Evaluar la formación del taller de orientación laboral de la agencia en los oferentes.
- Evaluar el proceso de intermediación y colocación de la agencia de empleo Cajasan en los empleadores (empresas).
- Formular las estrategias de mejora con los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos.

## Capítulo 5

### Marco Teórico

La organización se ha llegado a definir como una estructura bien determinada en donde se plantean metas y objetivos en cada una de las áreas que la integran, es considerada como un sistema en el cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos (Pinto, 2012). Su desarrollo y efectividad van a depender del comportamiento en su interior. En este sentido, aquellos procesos que se manejan al interior de la organización son los que van a terminar definiendo la productividad que esta tenga. El manejo individual que se le conceda a estos procesos, indicarán y harán parte también de la efectividad que pueda tener la organización.

Para medir la efectividad y en efecto la productividad que están generando los procesos en una organización hay que comenzar a evaluar, y la evaluación de la efectividad puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes; los empleados, los clientes, las entidades reguladoras y otras organizaciones, ya que pueden usar criterios diferentes. En este sentido entonces, se puede considerar que sólo hay juicios subjetivos sobre la efectividad, y que los diferentes participantes tendrán diferentes conceptos sobre esta, además del criterio propio de los integrantes de la organización, en su evaluación interna (Cervera, 2011). Pfeffer y Salancik (2003, p.11), citados por Cervera (2011) adoptan el punto de vista de que “la efectividad es un estándar externo”, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal de que no está siendo efectiva.

Considerando entonces que, los procesos que maneja en su interior la organización van a determinar en gran medida su efectividad final, se hablará y se definirán procesos como reclutamiento, entrevista, capacitación, y conceptos como manual de funciones, los cuales son manejados desde el área de selección de personal y son procesos propios a realizar por el psicólogo organizacional.

El primer concepto a definir es el manual de funciones, el cual hace referencia a un instrumento básico para la administración de las organizaciones. Presenta sistemas y técnicas específicas, señalando el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas (Kellogg, 1963 citado en Zapata 2014). “El manual de funciones puntualiza de manera clara los requerimientos necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones” (FAVA - Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje, s.f, p. 6). Además, el manual de funciones está conformado por componentes como:

- La descripción básica del cargo
- El objetivo del cargo
- Las funciones básicas del cargo
- Personal relacionado con el cargo
- El Perfil de cargo

El objetivo final del manual de funciones es instruir al personal de la organización, contribuir con la organización en la ejecución correcta de las labores, servir como medio de integración y orientación al personal nuevo para facilitar su incorporación y proporcionar

bases técnicas, para el desarrollo de la organización y que de esta manera esta pueda ser más funcional (Zapata, 2014). El manual de funciones juega un papel importante en el proceso de reclutamiento pues teniendo en cuenta las funciones de los puestos de trabajo, se va a facilitar la tarea de buscar a la persona idónea para ocupar un cargo en específico. Es por eso que el siguiente concepto/proceso a definir es precisamente el reclutamiento, el cual es el proceso en donde se realiza la localización de candidatos potencialmente válidos para un cargo de trabajo; consiste en el establecimiento de contacto con los posibles aspirantes para la vacante (Castaño, López y Prieto 2011). El reclutamiento, así mismo, hace referencia al conjunto de actividades que se realizan para conseguir un número suficiente de personas competentes, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan 2003, p. 77 citado en Muñoz, 2009 p.12), “comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada” (Castaño, López y prieto, 2011, p. 22). Este proceso de reclutamiento puede ser llevado de manera interna o externa. El reclutamiento interno hace referencia al intento de llenar la vacante con un trabajador de la empresa, ya sea por medio de un ascenso (movimiento vertical) o un traslado (movimiento horizontal). Por otro lado, el reclutamiento externo es cuando la vacante intenta ser llenada con una persona que no trabaja en la empresa; este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Anaya y Bolaños, 2009). Después de lograr localizar a los posibles candidatos mediante el reclutamiento, se da inicio al siguiente proceso que sería la entrevista. La entrevista puede ser considerada como un medio de interacción para obtener información suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad

del candidato que se está postulando a una vacante disponible. Uno de los objetivos que tiene la entrevista es llegar a predecir, con mayor certeza, si en efecto la persona podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar. La entrevista es un recurso indispensable, tanto por la calidad de la información que puede brindar, como por los distintos aspectos humanos que permite conocer y evaluar. Constituye el primer contacto que se tiene con un candidato y está orientada a obtener datos conductuales, actitudes y rasgos característicos del entrevistado, lo cual se integra en un conjunto para generar un diagnóstico basándose tanto en el punto de vista del candidato y sus necesidades, como en las características del puesto que se desea llegar a desempeñar o al cual se está postulando (Acevedo y López, 1981). La entrevista laboral, tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones, puede servir para preseleccionar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como inicial para la selección, puede utilizarse como técnica para evaluar conocimientos, y también puede ser útil como asesoría y orientación profesional en el servicio social y de separación, cuando salen los empleados que renuncian (Maldonado, 2013). La entrevista laboral básicamente se resume en una conversación entre un entrevistador y un entrevistado y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato (Puchol, 2010).

Para finalizar la definición de los conceptos/procesos, se precisará la noción del término capacitación, el cual es visto como una herramienta que busca un cambio positivo, tiene como misión ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones. (Rodríguez y Morales, 2008 citado en Jamaica 2015). La capacitación permite que el colaborador potencie sus competencias y habilidades, lo cual se va a ver reflejado en su rendimiento laboral. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales

de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004 citado en Jamaica 2015 p. 4). “Es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio del cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo. Tiende a modificar actitudes personales y vicios laborales. De igual manera, conlleva la intención de integrar al trabajador a su puesto de trabajo, la organización, el mantenimiento e incremento de su eficiencia laboral, que finalmente redundará en el progreso personal y de la empresa” (Rodríguez y Morales, 2008, p. 2). La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente y esa función es la de formación y actualización de los recursos humanos. Los beneficios de la capacitación se verán reflejados en el individuo como progreso personal y en favor de sus relaciones con el medio social (Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato, s.f). Así mismo, la capacitación debe considerarse como un proceso continuo, ya que aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto de trabajo, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su labor (García, 2011).

Al tener en cuenta lo anterior, se puede concluir que generar un manejo adecuado en los procesos mencionados, puede llegar a lograr una mayor efectividad al seleccionar una persona para un puesto de trabajo disponible, y así mismo puede hacer que la remisión de una persona a una vacante sea también más pertinente y precisa.

En Colombia, se estableció una institución bajo el nombre de Servicio Público de empleo el cual nace con el objetivo de articular y poner en marcha un sistema integral de

políticas activas y pasivas que mitiguen los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores, al tiempo que facilite la reinserción de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad y mejoramiento de la calidad de vida (Ley N° 1636, 2013). El Servicio público de Empleo tiene puntos de atención los cuales son conocidos como centros o agencias de empleo, en donde se brindan servicios de registro, orientación laboral, preselección de candidatos para ocupar vacantes y remisión que es el proceso por el cual, los operadores del Servicio Público de Empleo envían los perfiles de los candidatos preseleccionados a los empleadores. Otro de los servicios que se ofrecen en las agencias o centros de empleo es la capacitación general en competencias básicas y en competencias laborales específicas. Estos servicios son brindados por las Cajas de Compensación Familiar o las instituciones de formación para el trabajo certificadas, su actividad principal es ayudar a las personas a encontrar un empleo digno y a los empleadores a encontrar trabajadores apropiados y acordes a sus necesidades (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017). Los servicios que anteriormente se mencionan hacen parte de un proceso llamado ruta de empleabilidad, el cual busca que las personas se capaciten y tengan mayores oportunidades a nivel laboral. Esta ruta Inicia con el registro de la persona en la plataforma del Servicio Público de Empleo, seguido a esto se solicita una cita de Entrevista de Orientación Laboral en donde la persona asiste y recibe orientación y un análisis de sus competencias, habilidades y necesidades para facilitar su vinculación laboral. Como tercer paso se remite a un taller de orientación laboral a la persona en donde se realiza una orientación en cuanto a los procesos de selección de personal, se brindan recomendaciones para mejorar la elaboración de la hoja de vida, se recomienda y se hace énfasis en la creación de la marca personal, la presentación personal en una entrevista de trabajo, y así mismo se habla sobre el comportamiento en una entrevista, formas de responder en una

entrevista de trabajo y se comenta sobre algunas pruebas psicotécnicas que posiblemente se utilicen en procesos de selección de personal, todo esto con la finalidad de que la persona llegue a un proceso con un conocimiento mínimo de lo que va a realizar y de esta forma pueda hacer de este algo más asertivo(Cajasan, 2014b. ). Una vez realizado el taller, la persona tiene también la oportunidad de capacitarse e inscribirse a algún curso que se ajuste a su perfil laboral y que le permita mejorar sus competencias laborales. Finalmente como último paso de la ruta de empleabilidad, la persona puede comenzar a postularse a las vacantes para ser preseleccionadas y remitidas por los prestadores a los empleadores (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017).



## **Capítulo 6**

### **Metodología**

#### ***Población***

Durante el desarrollo de este proyecto se abordó dos de los grupos de interés que tiene la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan, siendo uno de esos grupos las empresas las cuales hacen uso del servicio de intermediación laboral y el segundo grupo los oferentes (personas que se encuentran sin empleo) quienes reciben directamente el servicio de orientación laboral.

En cuanto a las empresas, de un total de 81 empresas que se encuentran activas, que constantemente están registrando sus vacantes y haciendo uso del servicio de intermediación laboral con la agencia, se tomó una muestra de 51 para poder realizar la evaluación de este servicio. Por parte de los oferentes, se logró obtener una muestra de 283 personas a quienes se les pidió que evaluaran dicho proceso de orientación laboral.

#### ***Instrumentos***

Para llevar a cabo este proyecto se propuso elaborar unas encuestas (Anexo 1) que evaluaran los procesos de intermediación y orientación laboral de la agencia de empleo Cajasan. Estas encuestas fueron elaboradas basándose en los procedimientos que se tienen estipulados para estos 2 servicios. Por su parte, la encuesta de orientación laboral constan de 8 ítems y la de intermediación laboral 7 ítems, los cuales están compuestos con preguntas puntuales que buscan evaluar la eficiencia y efectividad que se le está dando a los procedimientos.

## ***Procedimiento***

### ***1. Fase de creación***

En esta fase se crearon los instrumentos de evaluación (Anexo 1) para poder medir la efectividad que tiene los procesos de intermediación y orientación laboral en la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan.

### ***2. Fase de desarrollo***

En esta fase se llevará a cabo la aplicación de las encuestas, la recolección y análisis de los resultados que estas arrojen para poder generar el diagnóstico de la efectividad de los procesos de intermediación y orientación laboral en la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan.

### ***Actividades satélites:***

Como actividades satélites se han planteado:

- Atención a oferentes: entrevistas de orientación laboral e intermediación laboral (postulación a vacantes, inscripción a cursos y talleres).
- Intermediación laboral: gestión de vacantes asignadas. Preselección y remisión de oferentes a vacantes que se ajusten al perfil solicitado.

## Capítulo 7

### Resultados y Discusión

**Fase de creación:** en esta primera fase se crearon las 2 encuestas que entrarían a evaluar los procesos de intermediación y orientación laboral (Anexo 1). La encuesta de intermediación laboral consta de 7 ítems cuya respuesta es dicotómica, es decir para cada una de estas preguntas existe la opción de respuesta SI/NO, según la experiencia que cada empresa haya tenido con el servicio de intermediación laboral. Por su parte, la encuesta elaborada para realizar la evaluación de orientación laboral consta de 8 ítems, también con respuesta dicotómica de SI/NO para que los oferentes puedan evaluar el servicio que han recibido por parte de la agencia bajo la experiencia que cada uno tuvo.

**Fase de desarrollo:** en esta fase se dio inicio a la aplicación de las encuestas. Para las empresas se realizó la aplicación de manera virtual, enviando un correo electrónico con el instructivo para que dieran respuesta la encuesta. Así mismo se evaluó el servicio de orientación laboral con personas que han sido contratadas (colocados) por medio de la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan y dicha evaluación fue realizada también por medio virtual, realizando el envío pertinente para que estas personas dieran una respuesta.

Por su parte, la encuesta de orientación laboral fue aplicada personalmente, en el momento en que se dicta el taller de orientación laboral en la agencia de empleo Cajasan. Al finalizar el taller, se realizaba la aplicación de la encuesta para que de esta forma las personas pudieran evaluar por completo el servicio que han recibido desde el registro, pasando por la entrevista de orientación laboral (su experiencia con el psicólogo (a)) y finalizando con el taller de orientación laboral.

De esta forma, los resultados que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas fueron los siguientes:

***Encuesta de intermediación laboral:***

Resultados ítem 1 ¿El trato que recibió por parte del gestor empresarial fue amable?



Grafica No 1. Resultados Ítem 1. En la gráfica se puede observar los resultados obtenidos de la primera pregunta de la encuesta realizada a las empresas, en donde solo un 2%, lo cual equivale a 1 empresa dio respuesta negativa frente al trato que recibió por parte del gestor empresarial. Esta respuesta contrasta con un 98%, lo que equivale a 50 empresas quienes dieron una respuesta positiva frente al trato con el gestor empresarial.

Ítem 2 ¿El gestor empresarial le ofreció el portafolio con los servicios de agencia de empleo?



Grafica No. 2 Resultados Ítem 2. En la gráfica se puede apreciar los resultados del ítem número 2 en donde se resalta que un 8% equivalente a 4 empresas dicen no haber conocido el portafolio de los servicios de la agencia y un 47% equivalente a 47 empresas afirman que el gestor empresarial si les dio a conocer el portafolio de servicios de la agencia de empleo.

Resultados ítem 3. ¿El gestor empresarial le presentó e instruyó en el uso de la plataforma de gestión y colocación de empleo?



Grafica No 3. Resultados ítem 3. Como se evidencia en la gráfica, en este ítem se obtuvo un 20%, es decir, 10 empresas que dan respuesta de que el gestor empresarial no les presento ni instruyó en el uso de la plataforma de servicio público de empleo, frente a un 80% es decir 41 empresas que afirman que el gestor empresarial si les presentó e instruyó en el uso de la plataforma.

Resultados ítem 4 ¿Se dio cumplimiento a los tiempos acordados para prestar los servicios de intermediación?



Grafica No. 4 Resultados ítem 4. Como se observa en la gráfica, se obtuvo en este ítem un 6% resultado que representa 3 empresas que dicen que no se dio cumplimiento a los tiempos acordados para prestar los servicios de intermediación laboral, frente a un 94% lo cual representa a 48 empresas que afirman que los tiempos acordados para la intermediación laboral si se están cumpliendo.

Resultados ítem 5 ¿El tiempo de respuesta en la remisión de candidatos para la vacante que solicitó fue oportuno?



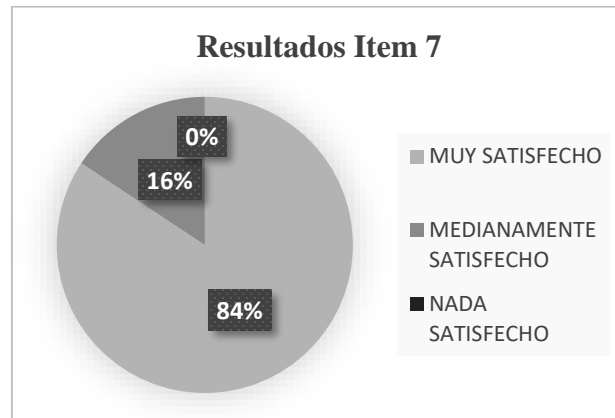
Grafica No. 5. Resultados Ítem 5. En la gráfica se puede observar los resultados que se obtuvieron en este ítem, en donde un 10% que representa 5 empresas dan respuesta de que el tiempo para la remisión de candidatos a la vacante no es oportuno, frente a un 90% lo cual representa 46 empresas, que afirman que el tiempo de remisión de candidatos a las vacantes si es oportuno.

Resultados ítem 6 ¿Los candidatos remitidos cumplían con los requerimientos de la vacante que solicitó?



Grafica No. 6 Resultados Ítem 6. En la gráfica se puede observar que un 12%, es decir, 6 empresas dicen que los candidatos que se remiten no cumplen con los requerimientos de las vacantes solicitadas, frente a un 88%, es decir, 45 empresas que afirman que los candidatos remitidos si cumplen con los requerimientos de las vacantes solicitadas.

Resultados ítem 7 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN?



Grafica No. 7 Resultados ítem 7. En la gráfica se puede observar el resultado del último ítem de la encuesta en donde podemos apreciar que se obtuvo un resultado de 16%, lo que equivale a 8 empresas que tiene un mediano grado de satisfacción con el servicio de la agencia de empleo Cajasan, frente a un 84% el cual equivale a 43 empresas que se encuentran muy satisfechos con el servicio de la agencia de empleo Cajasan.

### ***Encuesta de orientación laboral colocados***

Resultados ítem 1 ¿El trato que recibió por parte de los trabajadores que lo atendieron en la agencia de empleo Cajasan fue amable?



Grafica No. 8. Resultados Ítem 1. Como se puede observar en la gráfica, se obtuvo un resultado de 2%, lo cual hace referencia a 2 personas que dieron una connotación negativa frente al trato que recibieron por parte de los trabajadores de agencia de empleo Cajasan. Mientras un 98%, referente a 87 personas dieron una respuesta positiva frente al trato recibido por los trabajadores de la agencia.

Resultados ítem 2 ¿Los trabajadores que lo atendieron demostraron tener conocimiento sobre el servicio que prestan?



Grafica No. 9 Resultados Ítem 2, como se puede observar en este ítem se obtuvo un 3% lo cual equivale a 3 personas que bajo su experiencia en la agencia contestaron que los trabajadores que lo atendieron no demuestran tener conocimiento sobre el servicio que prestan, frente a un 97% lo cual son 86 personas que afirman que los trabajadores si demuestran tener conocimiento del servicio que prestan.

Resultados ítem 3 ¿El psicólogo que lo oriento en la entrevista tenía disposición y buena actitud para atenderlo?



Grafica No. 10. Resultados Ítem 3. En la gráfica se puede apreciar que se obtuvo un resultado de 2%, es decir, 2 personas que dan una respuesta negativa frente a la disposición que tenía el psicólogo para atenderlo, mientras un 98%, es decir, 87 personas afirman que el psicólogo que los oriento si tenía buena disposición y actitud para atenderlo.



Resultados ítem 4 ¿Sintió que recibió una buena orientación laboral por parte del psicólogo que le atendió en la entrevista?



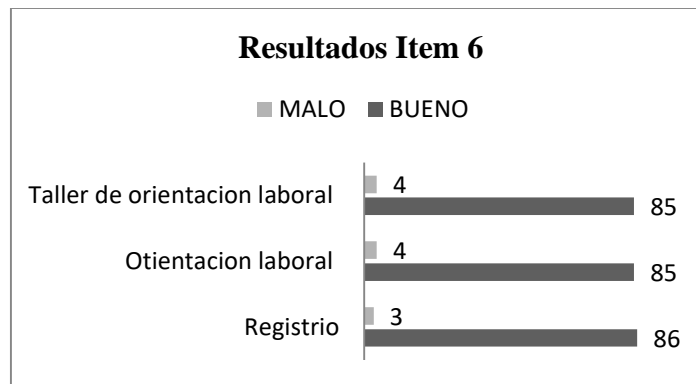
Grafica No 11. En la gráfica se puede apreciar que se obtuvo un resultado frente a este ítem de 6%, es decir, 5 personas, que no sintieron una buena orientación laboral por parte del psicólogo que lo atendió en la entrevista, en contraste con un 94%, es decir, 84 personas que sí sintieron una buena orientación laboral por parte del psicólogo que le atendió.

Resultados ítem 5 ¿La información que se le brindo sobre la ruta de empleabilidad fue clara?



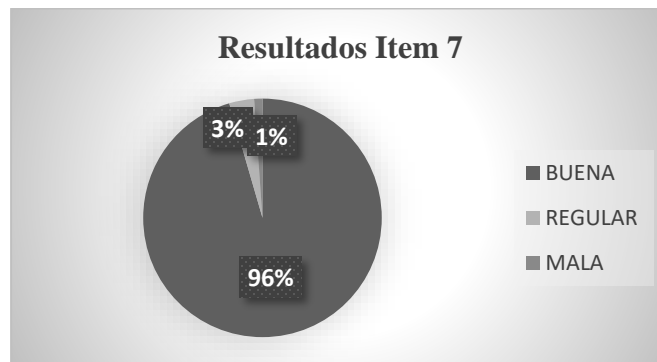
Grafica No. 12. Como se puede observar, los resultados que se obtuvieron en este ítem representan un 3%, es decir, 3 personas que no sintieron que la información brindada sobre la ruta de empleabilidad haya sido clara, frente a un 97%, el cual representan 86 personas que afirman que la información sobre la ruta de empleabilidad si fue clara.

Resultados ítem 6 ¿Cómo califica el tiempo de espera para acceder a los servicios?



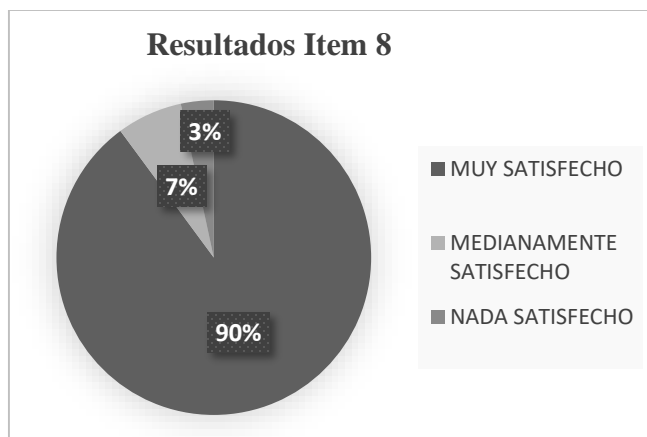
Grafica No. 13. En este ítem se pueden apreciar los resultados obtenidos para la pregunta de cómo califica los tiempos de espera para acceder a los servicios, en donde en la parte de servicio 86 personas califican el servicio como bueno, en orientación laboral 85 personas califican el tiempo de espera para acceder a la cita bueno y en taller de orientación laboral también 85 personas califican el tiempo de espera bueno para este servicio.

Resultados ítem 7 ¿Cómo califica la presentación personal de los trabajadores que le atendieron?



Grafica No. 14. Como se puede observar en la gráfica, en este ítem se obtuvo un resultado de 1%, es decir una persona que califica como mala la presentación personal de los trabajadores de la agencia, un 3% que equivale a 3 personas, quienes califican como regular la presentación personal de los trabajadores y un 96%, es decir, 85 personas, que dan una buena calificación a la presentación personal de los trabajadores de la agencia de empleo Cajasan.

Resultados ítem 8 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN?



Grafica No. 15. Como se observa en la gráfica, en el último ítem de la encuesta, se obtuvo un resultado de 3%, lo cual equivalen a 3 personas que no están nada satisfechos con el servicio de la agencia de empleo Cajasan, un 7 %, es decir, 6 personas, están medianamente satisfechas con el servicio y un 90%, es decir, 80 personas, se encuentran muy satisfechas con el servicio que recibieron en la agencia.

### *Encuesta de orientación laboral oferentes*

Resultados ítem 1 ¿El trato que recibió por parte de los trabajadores que lo atendieron en la agencia de empleo Cajasan fue amable?



Grafica No. 16. En la gráfica se evidencian los resultados obtenidos en el primer ítem de la encuesta en donde el 100% de las personas encuestadas afirman que recibieron un trato amable por parte de los trabajadores de la agencia de empleo Cajasan.

Resultados ítem 2. ¿Los trabajadores que lo atendieron demostraron tener conocimiento sobre el servicio que prestan?



Grafica No. 17. Como se puede observar en la gráfica, se obtuvo una respuesta afirmativa del 100% por parte de los oferentes frente al ítem número 2 el cual da a entender que los trabajadores si demuestran tener conocimiento sobre el servicio que están presentando.

Resultados ítem 3. ¿El psicólogo que lo oriento en la entrevista tenia disposición y buena actitud para atenderlo?



Grafica No. 18. En la gráfica se puede observar que un 2%, equivalente a 5 personas dan respuesta de que el psicólogo que lo oriento en la entrevista no tenía disposición ni buena actitud para atenderlo, mientras que un 98%, es decir, 278 personas, afirman que el psicólogo que lo oriento en la entrevista si tenía buena actitud y disposición para atenderlo.

Resultados ítem 4 ¿Sintió que recibió una buena orientación laboral por parte del psicólogo que le atendió en la entrevista?



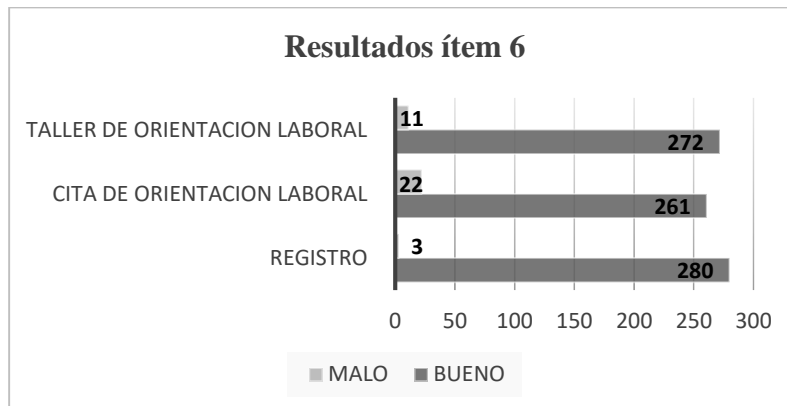
Grafica No. 19. Como se observa en la gráfica, los resultados que se obtuvieron en este ítem, corresponden a un 3%, es decir, 8 personas que no sintieron una buena orientación laboral durante la entrevista, mientras que un 97%, es decir, 275 personas que si afirman haber recibido una buena orientación laboral por parte del psicólogo que le atendió en la entrevista.

Resultados ítem 5 ¿La información que se le brindo sobre la ruta de empleabilidad fue clara?



Grafica No. 20. En la gráfica se puede observar que se obtuvo un resultado de 1%, es decir, 2 personas que dan respuesta a que la información brindada sobre la ruta de empleabilidad no fue clara, mientras que un 99%, es decir, 281 personas, afirman que la información que se les suministro sobre la ruta de empleabilidad si fue clara.

### Resultados ítem 6 ¿Cómo califica el tiempo de espera para acceder a los servicios?



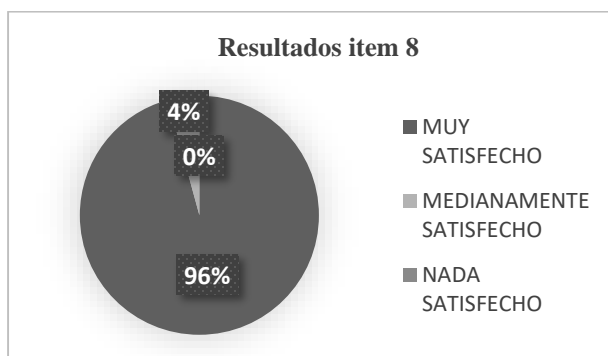
Grafica No. 21. Como se observa en la gráfica, el ítem 6 evalúa 3 aspectos los cuales son, registro, cita de orientación laboral y taller de orientación laboral. Dentro de los resultados que se obtuvieron en este ítem para el primer aspecto (registro) se puede apreciar que 3 personas dan una mala respuesta en cuanto al tiempo de espera para acceder a este servicio, en el segundo aspecto (cita de orientación laboral) 22 personas califican como malo el tiempo de espera para el servicio y en el último aspecto (taller de orientación laboral) 11 personas califican malo la espera para poder acceder al servicio.

### Resultados ítem 7 ¿Cómo califica la presentación personal de los trabajadores que le atendieron?



Grafica No. 22. Como se puede apreciar, para el ítem 7, se obtuvo un resultado del 100% por parte de los oferentes quienes califican como buena la presentación personal de los trabajadores de la agencia de empleo.

Resultados ítem 8 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan?



Grafica No. 23. Para el último ítem de la encuesta, se obtuvo un resultado del 96%, lo cual hace referencia a 271 personas que se encuentran muy satisfechas con el servicio de la agencia de empleo y un 4%, es decir, 12 personas que están medianamente satisfechas con el servicio que recibieron en la agencia de empleo Cajasan.

### **Actividades satélites**

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos durante los seis meses de pasantía en la actividad satélite:

#### **Atención a oferentes: entrevistas de orientación laboral.**

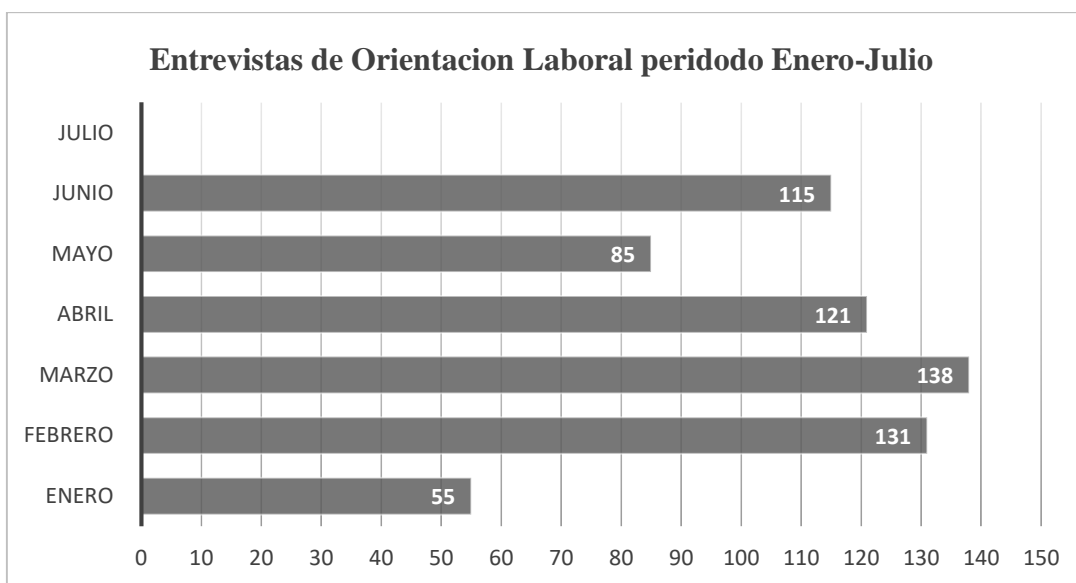
##### ***Metodología***

Se atiende al oferente y se verifica que su hoja de vida esté diligenciada al 100% en la plataforma del Servicio Público de Empleo (SISE). Se procede a verificar la información de la hoja de vida en plataforma, comparándola con la que trae en físico el oferente y sus respectivos soportes. Se realiza una explicación sobre la ruta de empleabilidad y los pasos a seguir, y seguido a esto, se orienta al oferente respecto al uso de la plataforma del servicio público de empleo en cuanto a postulación, actualización, y revisión de vacantes. Se revisan los cargos de interés que tiene el oferente en la plataforma y se agregan teniendo en cuenta la opinión de la persona, experiencia laboral, su formación académica y competencias. Es

importante tener en cuenta si la persona pertenece a algún grupo social focalizado para realizar el registro/direccionamiento en plataforma.

En continuación, se pre registra al oferente en la plataforma (SISE) al taller de orientación laboral y a capacitación según su perfil laboral. Para finalizar, se realizan sugerencias para mejorar la hoja de vida, presentación personal y actitud en entrevista y así mismo se procede a cerrar el direccionamiento de la entrevista en plataforma con un concepto psicológico elaborado según aspectos relevantes vistos durante la entrevista.

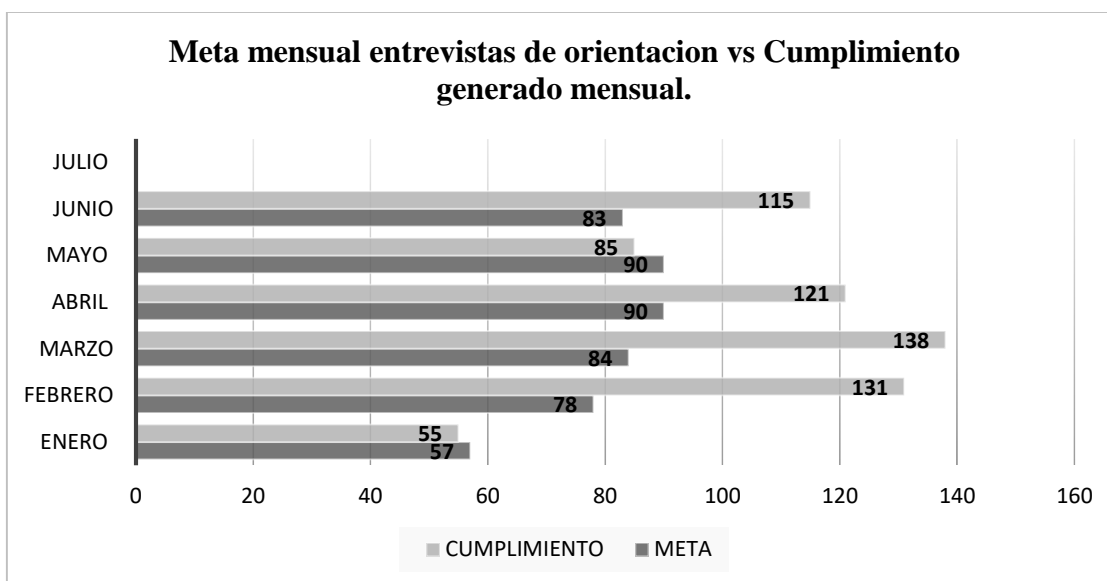
*Grafica No. 24 Entrevistas de orientación laboral realizadas durante el periodo Enero-Julio de 2018.*



Gráfica No. 24. Entrevistas realizadas durante el periodo Enero-Julio de 2018, en donde se observa que el mes con mayor cantidad de orientaciones laborales realizadas fue marzo con un total de 138 entrevistas de orientación laboral y el mes con la menor cantidad de entrevistas realizadas fue enero con un total de 55 orientaciones laborales.



*Gráfica No. 25 Meta mensual de entrevistas de orientación laboral vs cumplimiento generado mensual.*



Gráfica No. 25. Meta mensual de entrevistas de orientación laboral vs el cumplimiento generado mensual. En la gráfica se puede observar que en general se logró un cumplimiento total de las metas estipuladas mensualmente de orientación laboral, siendo los meses de enero y mayo, los únicos en los cuales la meta no se logró cumplir en un 100%. En enero se alcanzó un cumplimiento del 96,5% y en mayo se tuvo un alcance de la meta de 94,4%.

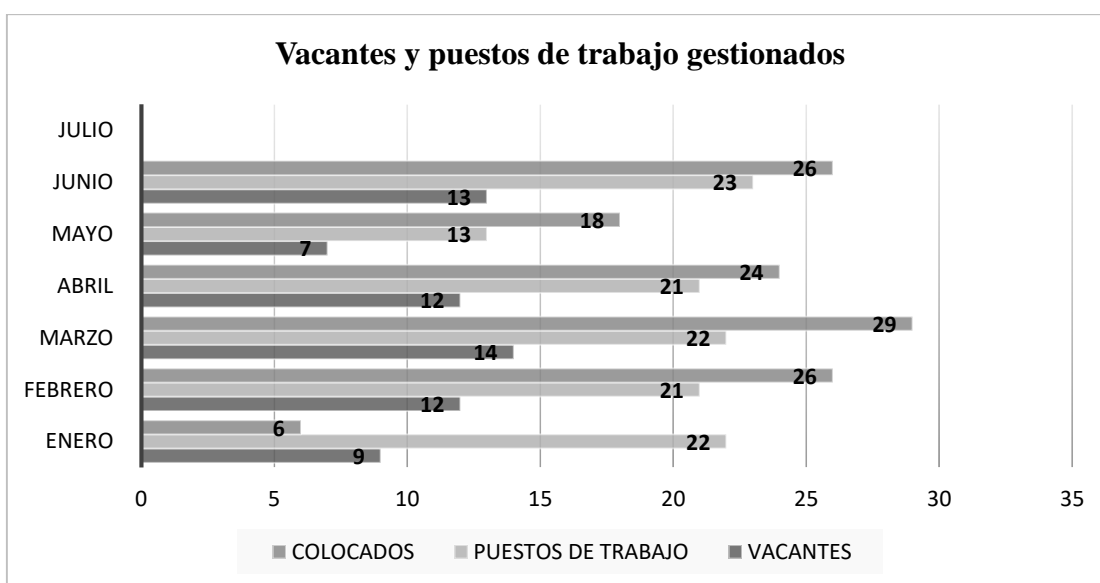
### **Intermediación laboral: gestión de vacantes asignadas. Preselección y remisión de oferentes a vacantes que se ajusten al perfil solicitado.**

#### ***Metodología***

Diariamente se revisa en la plataforma SISE las nuevas vacantes que han sido asignadas y publicadas, luego se contacta al empleador y se informa sobre el proceso que se llevará a cabo. Seguido de esto, se inicia con la búsqueda de oferentes que cumplan con el perfil solicitado, consultando en el K de orientación de meses anteriores o del mes actual, los auto-postulados y auto-postulados asistidos en SISE. Durante esta búsqueda se va contactando a los oferentes que cumplan con el perfil, y se les brinda la información acerca de la vacante, para conocer la disponibilidad laboral que estos tienen en el momento y si efectivamente están interesados en la vacante. Si el oferente está de acuerdo, se envía la

hoja de vida a la empresa y se remite al oferente en SISE. Si hay una vacante para la cual no se encuentre personas que cumplan con el perfil en las consultas ya mencionadas, se procede a publicar la vacante en medios como periódicos, páginas web, redes sociales y se da la información para la postulación al cargo. Una vez se haya remitido al personal a la vacante, el siguiente paso a seguir es realizar un seguimiento al proceso, el cual se puede hacer vía telefónica, por correo electrónico o en la plataforma. Cuando el empleador contrata a un oferente remitido a la vacante se debe actualizar su estado ha Colocado en plataforma.

*Grafica 26. Vacantes y puestos de trabajo gestionados periodo Enero-Julio de 2018.*



Grafica No. 26 Vacantes y puestos de trabajo gestionados. En la gráfica se puede observar las vacantes asignadas según cada mes, el número de puestos de trabajo y el cumplimiento que se obtuvo mensualmente durante el periodo de enero a Julio de 2018. Se observa que el mes con mayor rendimiento fue marzo con un total de 29 colocados y enero fue el mes con menor rendimiento con un total de 6 colocados.

## **Estrategias**

Como estrategias para mejorar el procedimiento de orientación laboral se propone realizar una estructuración completa de la entrevista de orientación laboral, en donde se puntualicen los principales temas que se deben tratar en dicha entrevista. De esta forma se puede optimizar el servicio, en cuanto a tiempos de espera para la atención y evitando dejar por fuera de la entrevista aspectos importantes que se deben tratar. También se propone la entrevista estructurada como facilidad de capacitación para el personal nuevo que vaya ingresando a la agencia.

Así mismo, para mejorar la comprensión de los oferentes sobre el servicio que presta la Agencia de Empleo, se propone utilizar material de apoyo con el cual el oferente se pueda guiar. Por ejemplo tener impresa la ruta de empleabilidad, mostrarla al momento de la entrevista y explicarla paso a paso. Esto puede generar un mayor entendimiento en la persona sobre el proceso y los servicios que se llevan a cabo en las Agencias de empleo.

Basándose en los resultados y sugerencias respecto a la actitud y disposición para atender de los trabajadores de la agencia de empleo, se propone como estrategia generar un protocolo de atención al cliente, en donde se dé a conocer la forma adecuada de atención a personas, y de esta forma se podrían estar evitando quejas o molestias en cuanto a temas de atención por parte de las personas que toman el servicio.

Por otro lado, según el resultado obtenido en las encuestas en cuanto a los tiempos de espera para obtener la cita de entrevista de orientación laboral, se propone replantear las jornadas en que se está prestando este servicio (orientación laboral). Como estrategia para esto, se plantea organizar el servicio de orientación laboral de manera en que este se realice todos los días por todos los orientadores durante media jornada laboral. De esta forma el

lapso de tiempo se reduciría para los oferentes en cuanto a la espera para obtener la entrevista de orientación laboral y así mismo se podría estar mejorando el servicio de intermediación laboral, pues en la segunda jornada laboral el orientador-intermediador puede realizar la gestión de las vacantes. Ya no dedicaría todo un día a prestar un solo servicio, más bien se distribuiría la prestación de los 2 servicios durante el día y esto también podría ayudar a mejorar los tiempos de respuesta en cuanto a la remisión de candidatos a vacantes.

En cuanto al proceso de intermediación laboral, una estrategia que se puede utilizar para generar una mejora en este servicio, es tener en cuenta la cantidad de vacantes que solicita cada empresa y de esta forma asignar las empresas a los intermediadores, pues hay empresas que constantemente están solicitando vacantes y otras empresas que su solicitud no es tan constante, es decir, si se tiene más en cuenta las solicitudes de vacantes que hace cada empresa y según esto se asignan a los intermediadores se puede evitar que un intermediador maneje 10 empresas que constantemente están solicitando vacantes y se comiencen a represar los procesos debido a la cantidad de vacantes que van llegando y así el intermediador podría tener un mejor manejo de las vacantes y se estaría mejorando el proceso en cuanto a tiempos de respuesta y cumplimiento del perfil solicitado.

## **Capítulo 8**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

Se logró dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el plan de trabajo para la pasantía en la agencia de gestión y colocación de empleo Cajasan. Así mismo, se pudo detectar los aspectos a mejorar en la ejecución de los procedimientos de la agencia de empleo, con lo cual se espera poner en marcha estrategias de mejora para aumentar la efectividad y la calidad del servicio que se ofrece como agencia de empleo.

Por otro lado, se logró generar un apoyo a los procesos de orientación e intermediación laboral en la agencia y se dio cumplimiento a las metas establecidas mensualmente de Intermediación y orientación Laboral.

Por último, se tuvo la posibilidad de identificar la importancia y el impacto social que tienen las agencias de empleo en cuanto a materia de formación, guía y orientación para el trabajo y así mismo la importancia que tiene generar y ofrecer un servicio de alta calidad a las personas que se encuentran en estado cesante.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta la experiencia vivida en la agencia de Gestión y Colocación de Empleo Cajasan, se hace como recomendación y sugerencia el realizar actividades de bienestar laboral que mejoraren las relaciones interpersonales entre los trabajadores, es decir, se recomienda realizar actividades que permitan que los trabajadores compartan en un espacio diferente al laboral y que tengan la oportunidad de generar una relación que no sea netamente laboral, de esta manera, aquellas actividades podrían estar mejorando aspectos como el trabajo en equipo, motivación y comunicación asertiva en el entorno laboral. Igualmente, se recomienda la implementación de algún plan de incentivo interno que otorgue reconocimientos por desempeño, ya que esto puede ayudar a propiciar una cultura laboral direccionada hacia la calidad y productividad.

Finalmente, también a modo de recomendación se plantea el continuar ofreciendo espacios de prácticas o pasantías laborales a estudiantes, ya que estos espacios permiten afianzar conocimientos, generar experiencias a nivel laboral y proporcionar un apoyo a los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

## Lista de Referencias

- Acevedo, A. & López A. (1981). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa Grupo Noriega Editores.
- Anaya, A. & Bolaños, G. (2009). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas* (Tesis de pregrado). Universidad Dr. José Matías Delgado. San Salvador, El Salvador. Recuperado de:  
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Paginas%20Preliminares.pdf>
- Aristizabal, L. (2013). *Control interno, eficiencia y eficacia de la organización empresarial*. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva granada, Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10069/2/AristizabalLondonoLeilaMarcela2013.pdf>
- Caja Santandereana de Subsidio Familiar-Cajasan-CO. (2013). Cajasan, Servicios agencia de empleo. Recuperado de  
[https://www.cajasan.com/Servicios/agencia\\_empleo/Paginas/agencia.aspx](https://www.cajasan.com/Servicios/agencia_empleo/Paginas/agencia.aspx)
- Cajasan (2014b). *Procedimiento de orientación laboral*. Bucaramanga.
- Cajasan (2014). *Procedimiento intermediación laboral*. Bucaramanga.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011) *Guía técnica y de buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de  
<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Cervera, F. G. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Queretaro, México. Recuperado de:  
[http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando\\_G\\_Cervera\\_Solorzano.pdf](http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf)
- Delegación federal del trabajo en el estado de Guanajuato. (s.f). *Implementación del proceso capacitador*. Recuperado de  
[http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf)
- Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje-FAVA (s.f). *Manuales de funciones. Servicio Nacional de Aprendizaje*. Recuperado de  
[https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122\\_1\\_VIRTUAL/OAAPs/OAAP7\\_Fase3/swf/aa1\\_0a3/oc.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL/OAAPs/OAAP7_Fase3/swf/aa1_0a3/oc.pdf)

- García, 2011. *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Jamaica, F (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas* (Tesis de pregrado). Universidad militar nueva granada, Bogotá, D.C. Recuperado de: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf)
- Ministerio del trabajo (18 de junio de 2013). *Ley de protección al cesante en Colombia* (Ley 1636 de 2013). Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201636%20DEL%2018%20DE%20JUNIO%20DE%202013.pdf>
- Muñoz, R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C. Recuperado de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO\\_.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF)
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf)
- Puchol, L. (2010). *El libro de la entrevista de trabajo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez, A. (2015). *Déjese asesorar por el Servicio Público de Empleo*. El tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15572035>
- Rodríguez, J. & Morales, S. (2008). *La capacitación en las organizaciones modernas*. Punto de vista synthesis, 1-4. Recuperado de: [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2009/04/27/La\\_capacitacion\\_en\\_las\\_organizaciones\\_modernas.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_en_las_organizaciones_modernas.pdf)
- Servicio de empleo. (2017). *Unidad del Servicio público de Empleo*. Bogota D.C. Recuperado de <http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/atencion-al-ciudadano/347-2/>
- Zapata, C. (2014). *Estructura organizacional y manual de funciones para la empresa soluciones integrales serv&plag* (Tesis de pregrado). Universidad San buenaventura Cali, Santiago de Cali. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2403/1/Estructura\\_Organizacion\\_al\\_Manual\\_Funciones\\_Empresa\\_Soluciones\\_Integrales\\_Zapata\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2403/1/Estructura_Organizacion_al_Manual_Funciones_Empresa_Soluciones_Integrales_Zapata_2014.pdf)



## Anexos

### Anexo 1. Formato encuesta de orientación e intermediación laboral.

#### VALORACION DEL SERVICIO DE ORIENTACION LABORAL DE LA AGENCIA DE GESTION Y COLOCACION DE EMPLEO CAJASAN.

Con el deseo de mejorar día a día nuestro servicio, la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN quiere evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes, comprendiendo que cualquier valoración dada y/o sugerencia recibida, representa para nosotros una oportunidad y una herramienta para cumplir con el compromiso que tenemos de mejora continua.

Basado en su experiencia con nuestro servicio, responda las siguientes preguntas de acuerdo a la opción de respuesta dada:

1. ¿El trato que recibió por parte de los trabajadores que lo atendieron en la agencia de empleo Cajasan fue amable?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Los trabajadores que lo atendieron demostraron tener conocimiento sobre el servicio que prestan? SI \_\_\_ NO \_\_\_

3. ¿El psicólogo que lo oriento en la entrevista tenía disposición y buena actitud para atenderlo? SI \_\_\_ NO \_\_\_

4. ¿Sintió que recibió una buena orientación laboral por parte del psicólogo que le atendió en la entrevista? SI \_\_\_ NO \_\_\_

5. ¿La información que se le brindo sobre la ruta de empleabilidad fue clara? SI \_\_\_ NO \_\_\_

6. ¿Cómo califica el tiempo de espera para acceder a los servicios?

Registro: BUENO \_\_\_ MALO \_\_\_

Cita de orientación laboral: BUENO \_\_\_ MALO \_\_\_

Taller de orientación laboral: BUENO \_\_\_ MALO \_\_\_

7. ¿Cómo califica la presentación personal de los trabajadores que le atendieron?

BUENA \_\_\_ REGULAR \_\_\_ MALA \_\_\_

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN?



MUY SATISFECHO



MEDIANAMENTE SATISFECHO



NADA SATISFECHO

Sugerencias:

---



---

**FORMATO DE ENCUESTA PARA LA VALORACION DEL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LA AGENCIA DE GESTION Y COLOCACION DE EMPLEO CAJASAN.**

Con el deseo de mejorar día a día nuestro servicio, la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN quiere evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes, comprendiendo que cualquier valoración dada y/o sugerencia recibida, representa para nosotros una oportunidad y una herramienta para cumplir con el compromiso que tenemos de mejora continua.

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CEDULA:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

Basado en su experiencia con nuestro servicio, responda las siguientes preguntas de acuerdo a la opción de respuesta dada:

1. ¿El trato que recibió por parte del gestor empresarial fue amable?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

2. ¿El gestor empresarial le ofreció el portafolio con los servicios de agencia de empleo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

3. ¿El gestor empresarial le presentó e instruyó en el uso de la plataforma de gestión y colocación de empleo?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

4. ¿Se dio cumplimiento a los tiempos acordados para prestar los servicios?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

5. ¿El tiempo de respuesta en la remisión de candidatos para la vacante que solicitó fue oportuno?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

6. ¿Los candidatos remitidos cumplían con los requerimientos de la vacante que solicitó?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio de la agencia de gestión y colocación de empleo CAJASAN?



MUY SATISFECHO



MEDIANAMENTE SATISFECHO



NADA SATISFECHO

Sugerencias: \_\_\_\_\_