

### CAPITULO 3

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

Jhon Freddy Vega Duarte<sup>1</sup>, Juan Diego Ortega Gast<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

A partir de la inmersión de la institución Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander seccional Bucaramanga, donde mantienen una unidad de intermediación para el empleo se efectúa un análisis con el propósito de formular una propuesta que mejore el proceso que hace la institución entre solicitantes de empleo y las empresas que ofrecen vacantes. Para lograr este objetivo se realizó una encuesta a funcionarios encargados de cada uno de las etapas del procedimiento conocido internamente como ruta de empleabilidad, y con esta información se construyen estadísticas de eficacia de los procesos y se identifican oportunidades de mejora. Al final se entrega un perfil descriptivo y de indicadores de cómo estos procedimientos funcionan y se dan propuestas estratégicas que permitan mejorar dicha imagen.

### **ABSTRACT**

After immersion in an institution known as the Comfenalco Santander Compensation Family Fund section Bucaramanga, where they maintain an intermediation unit for employment, an analysis is carried out with the purpose of formulating a proposal that

---

<sup>1</sup>Contador Público, Unidades Tecnológicas de Santander, Magister en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Docente, Unidades Tecnológicas de Santander y Universidad de Investigación y Desarrollo , [jvega825@edu.co](mailto:jvega825@edu.co).

<sup>2</sup>Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander, Magister en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Fiscalizador Empresarial, Comfenalco Santander, [juandiego2688@hotmail.com](mailto:juandiego2688@hotmail.com).

improves their intermediation process between job seekers and the companies that offer vacancies. To achieve this objective, a survey was conducted of officials responsible for each of the stages of the procedure known internally as an employability route, and from this information, efficiency statistics of the processes are constructed and opportunities for improvement are identified. At the end a descriptive image and indicators of how these procedures work and strategic proposals are given to improve that image.

**PALABRAS CLAVE:** Procedimientos, Eficacia, Empleabilidad.

**KEYWORDS:** Procedures, Effectiveness, Employability.

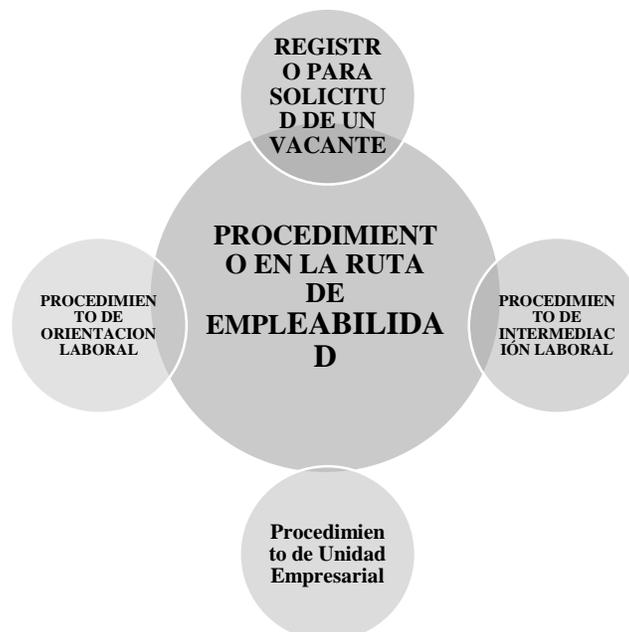
## INTRODUCCIÓN

Desde que se han realizado estudios sobre la forma de abordar sistemáticamente el mejoramiento de los procesos de empleabilidad en Colombia, el gobierno ha creado o apoyado Centros de Empleo a través de las Cajas de Compensación Familiar (Campos, 2003). En esta ocasión se trabaja uno de estos centros ubicado en Bucaramanga. Centro de Empleo de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander seccional Bucaramanga.

El Centro de Empleo de Comfenalco se caracteriza por un macro procedimiento (*Figura 1*) denominado Procedimiento En la ruta de empleabilidad, al cual se le clasifican o componen cuatro procedimientos: registro, intermediación, orientación y unificación.

Dado que el estado viene apoyando estas iniciativas, es necesidad por parte de los centros adelantar diferentes estrategias para mejorar sus servicios y de esta manera no solo apoyar la función del estado en optimizar los índices de empleo sino también mantener estos apoyos (Comfenalco Santander, 2016).

Figura 1. Procedimiento a seguir en la ruta de empleabilidad



Fuente. Autores del proyecto

En este trabajo se trata esta necesidad mediante el diagnóstico de los procesos previamente identificados alrededor de la ruta de empleabilidad en el Centro de Empleo de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander. Aquí se plasma la metodología seguida, sus resultados y una discusión sobre los mismos.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Teniendo en cuenta lo definido por Hernández (2004) acerca de la cobertura de una metodología: tipo, método, participantes, instrumentos y el proceso de recolección y análisis de la información a partir de las variables definidas en el estudio, se inicia este apartado con la precisión o descripción de los aspectos metodológicos correspondientes a esta propuesta para la optimización del proceso productivo del Centro de Empleo Comfenalco, Santander, Seccional Bucaramanga, con base en la ruta de empleabilidad.

La investigación corresponde a un tipo de investigación descriptivo, con un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta un levantamiento de información, análisis y estudio de la misma para así sugerir las respectivas estrategias de 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 definir los rasgos demográficos de la población o muestra investigada; identificar conductas y actitudes; establecer comportamientos concretos; describir o comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Para el caso presente, 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 a una empresa, 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 a diferentes vacantes. El máximo tiempo de respuesta para cada vacante es 3 días hábiles y el mínimo de personas postuladas debe ser tres.

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 ofertas ofrecidas por las empresas cumplan 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.

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 visión 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 prácticos 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).

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.

El análisis de los datos se realizó desde un enfoque cualitativo, a partir de categorías 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.

## **RESULTADOS**

Los hallazgos en cada uno de los procedimientos de la ruta de empleabilidad son, discriminados por sección:

### **Unidad Empresarial**

El procedimiento se concentra en 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.

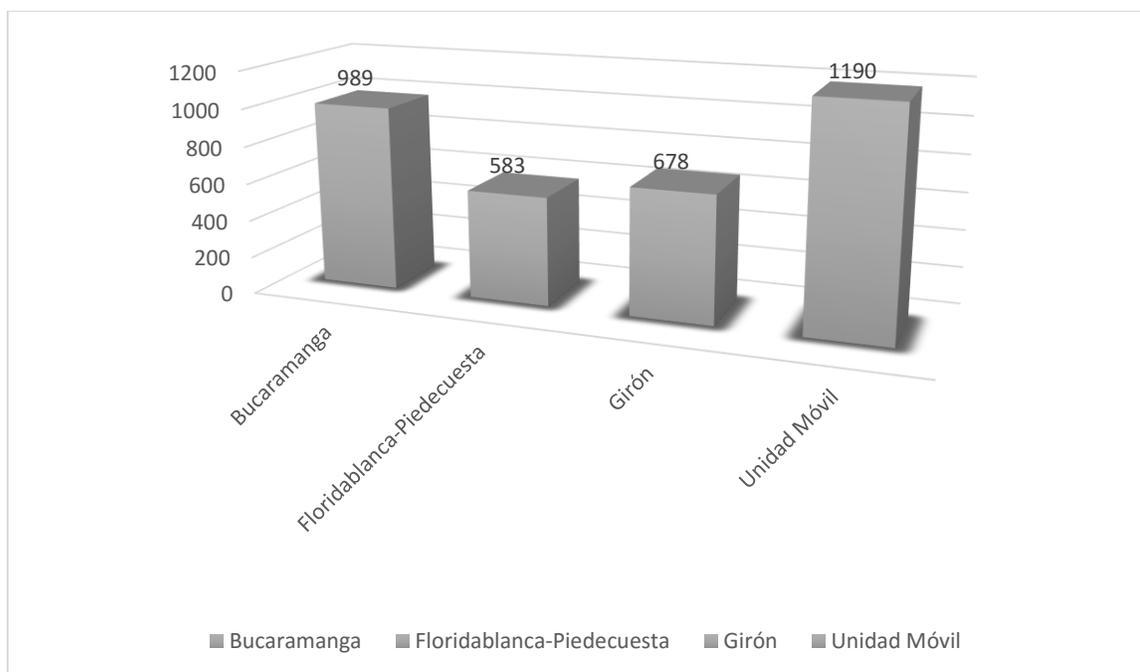
Es el procedimiento de uso diario del usuario a cargo del grupo de profesionales de Gestión Empresarial, aunque se indaga que puede ser ejecutado por cualquier profesional del Centro de Empleo, que conozca el proceso del servicio público de empleo y el manejo de la plataforma en cuanto a registro de empresas y vacantes. Aprovechando para ello, el hecho que las bases de datos tienen un uso compartido, y la recomendación legal es darle buen uso, de conformidad con la normatividad vigente.

Entre las dificultades identificadas por los encuestados se encuentra: i) Poco 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; ii) Dificultad en coordinar citas con algunas empresas; condiciones exigidas por las empresas, 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; iii) Falta de actualización de la base de datos; además de que no se cuenta con un software de seguimiento y trazabilidad.

### **Registro de solicitud de una vacante**

Este procedimiento se basa en el registro de los usuarios que buscan empleo, a través de la plataforma de búsqueda de empleo formal a nivel nacional (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). 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.

Figura 2. Número de puestos de trabajos publicados



Fuente: Autores con base agencia de empleo Comfenalco (julio a octubre de 2017)

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 una vacante (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

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

tapa	Actividades	Tiempo									
	Solicitud de documentos, registro en el Drive, verificación en SISE	,11	,05	,20	,06	,0	,11	,07	,08	,10	,09
	Información general de la ruta de empleabilidad	,55	,10	,05	,03	,58	,07	,05	,09	,56	,58
	Firma de Habeas Data registro en el SISE	7,26	9,02	0,0	8,20	9,30	8,20	7,58	9,13	8,50	9,05
	Asignación de orientación laboral	,15	,19	,20	,12	,51	,45	,0	,10	,13	,12
	Diligenciamiento del comprobante de ruta e información final	,01	,09	,20	,15	,08	,12	,03	,07	,10	,11

Fuente: Mediciones – Autores del proyecto

En ocasiones 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.

### **Orientación laboral**

En este procedimiento 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.

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 (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 2. Tiempos de atención a solicitantes de empleo en el proceso de orientación laboral individual (minutos)

Et apa	Actividades	Tiempo									
		0									
1	Atención preliminar información sobre el centro de empleo										
2	Revisión de información en el SISE										
3	Orientación laboral	0	1	5	3	6	4	6	3	5	2
4	Cierre de la orientación laboral	0	3	9	2	0	9	2	1	1	0
5	Evaluación del proceso										

Fuente: Mediciones – Autores del proyecto

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.

### **Intermediación laboral**

En la intermediación laboral se establece la conexión entre una persona que busca empleo y un empresario que publica una vacante y tiene definido un perfil 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, el candidato no contesta o se demora en la respuesta, esto afecta la agilidad del proceso.

Como dificultades en el proceso de intermediación laboral se encontró el represamiento en la atención de vacantes (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), 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.

Tabla 3. Informe del número de puestos de trabajo publicado vs. Número de puestos de trabajo gestionados

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

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

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

<b>Unidad Móvil</b>	<b>Número de puestos de trabajo</b>	<b>Número de puestos de trabajo</b>	<b>Observaciones</b>
---------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------------

	publicados por Unidad Empresarial	gestionados por intermediación	
Julio	158	140	
Agosto	304	200	
Septiembre	422	199	
Octubre	306	119	
<b>Total</b>	<b>3.440</b>	<b>2.360</b>	<b>69%</b>
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	Principales razones: No requerían realmente los candidatos. Número de puestos de trabajo superior al realmente requerido. Condiciones laborales diferentes a las reales (salario, horario, tipo de contrato). Información de la vacante inexacta (formación, experiencia, requisitos adicionales como cursos, medios de transporte, certificaciones, etc.).	
Promedio de tiempo de respuesta al empresario	Julio: 5 días Agosto: 6 días Septiembre: 8 días Octubre: 7 días	A la fecha en promedio cada día quedan sin asignar 160 puestos de trabajo.	

Fuente: Autores del proyecto.

## DISCUSIÓN

Los resultados han demostrado que existe una evolución aceptable en los procedimientos de empleabilidad del centro. Ya que indicadores del tiempo de atención corresponden con la media encontrada por Hernández (2011) a nivel nacional. No obstante, desde el inicio de del

presente estudio, se encuentran oportunidades de mejora en variables claves que previamente también han sido encontradas por Hernández (2011) y Porras (2014) este último para el caso europeo, tales como tiempos de respuesta a solicitantes, informatización, y alianzas interinstitucionales. Basado entonces en estas variables claves se procede a realizar una formulación estratégica en la mejora global del Centro.

En primera instancia, la estrategia 1 busca la “reducción de los tiempos de respuesta tanto al solicitante de empleo y a la empresa que ofrece la vacante”; pues, tal como lo manifiesta Rodríguez (2006) en la medida que sea más eficiente un proceso de empleabilidad, en ese mismo sentido sus usuarios (empresas y candidatos) aprenden la forma de maximizar dichos procesos. Por tal motivo, con esta estrategia se debe esperar básicamente tres propósitos: i) Agilizar el tiempo de respuesta, pasando de siete (7) días a cuatro (4) días.; ii) Aumentar la eficiencia en el proceso mediante la integración sinérgica del recurso humano; iii) Fomentar el pre registro por parte de los oferentes.

Para llegar a obtener estos resultados se hace necesario optimizar base de datos y la interactividad virtual, realizar capacitaciones en línea sobre procedimientos en ruta de empleabilidad, e incrementar el número de funcionarios, para descongestionar el trabajo y reducir tiempos.

Como una segunda estrategia, debe propenderse por el “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”, llevando al Centro a una evolución tecnológica de acuerdo con los avances actuales y las transformaciones gerenciales requeridas (Presidencia de la República de Colombia, 2013).

Esta estrategia permitirá: i) Incrementar la agilidad del proceso en etapas claves de la ruta de empleabilidad; ii) Promover la participación del solicitante de empleo en el proceso; y iii) Delegar tareas que pueden ser desarrolladas por el solicitante de empleo.

Para lograrlo es necesario optimizar la plataforma tecnológica e incremento de la conectividad, capacitar al solicitante de empleo respecto a comunicación on-line y conocimiento de la ruta de empleabilidad, y delegar trabajo en las distintas unidades productivas.

Con estas dos estrategias se genera una sinergia y aumento de eficacia internamente en la ruta de empleabilidad, además un trabajo en la interacción con los actores externos. En este

sentido, cabe plantear una tercera estrategia para “establecer alianzas con otras cajas de compensación, de modo que puedan obtenerse mejores oportunidades de colocación de personal”, cuyo propósito principal debe enfocarse en conformar una red de apoyo y complementariedad con otras cajas de compensación. De esta manera, también puede aprovecharse las fortalezas de otras cajas que puedan servir para mejorar el proceso Rentería (2004). Así mismo coordinar esfuerzos que permitan mejorar la eficiencia del proceso.

Para lograrlo hay que enfocarse en la creación tanto de convenios de cooperación con otras cajas de compensación, programas de acompañamiento con ruta de empleabilidad, y trabajo conjunto de varias cajas.

## **CONCLUSIONES**

El Centro de Empleo Comfenalco Santander seccional Bucaramanga, realiza el proceso de intermediación laboral a través de los centros de empleo de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta y por la unidad móvil en un proceso que contempla las etapas de registro, orientación laboral, unidad empresarial e intermediación laboral.

Una de las falencias más notorias que presenta el Centro de Empleo de Comfenalco Santander, seccional Bucaramanga, se relaciona con los tiempos de respuesta del proceso de intermediación laboral, durante los 4 meses analizados tuvo un promedio de 6,5 días cuando debería ser 3. Estos resultados evidencian que los profesionales de intermediación están gastando el doble del tiempo estimado en atender una vacante. Esto puede deberse en parte 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 porque su nivel de eficacia es del 68,6%; aunque actualmente se da respuesta a todas las vacantes publicadas, este se apoya en la gestión de vacantes a otros centros.

La optimización del proceso productivo debe centrarse en la disminución de los tiempos de respuesta a los solicitantes de empleo en el proceso de registro, las mediciones reportaron una reducción del tiempo, el cual pasó de 27 minutos y 36 segundos al inicio a un tiempo de

24 minutos y 37 segundos cuando los oferentes realizan un pre registro; es decir 3 minutos menos, lo cual evidencia mejor eficiencia y eficacia en el proceso.

## REFERENCIAS

- Campos, G. (2003a). Implicancias económicas del concepto de empleabilidad. En: Revista de la Facultad de Economía-BUAP, vol. 7, No. 23. p. 12-23.
- Comfenalco Santander (2016). Centro de Empleo Comfenalco Santander. Recuperado [www.comfenalco.santander.com.co](http://www.comfenalco.santander.com.co)
- Hernández, R. (2004). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Méndez, C. (2005). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cruelles, J.A. (2013). Productividad en tareas administrativas. México: Editorial Alfaomega.
- Hernández, R. (2004). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, E. (2011). Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios. En: Rev. Psicol. Trab., vol. 27, No. 2. Madrid. Recuperado de [www.scielo.org](http://www.scielo.org)
- Porras, M. (2014). La empleabilidad como nueva responsabilidad del ciudadano conforme a la estrategia europea del empleo. Recuperado de [www.elascohort.com/abr](http://www.elascohort.com/abr)
- 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.
- Presidencia de la República de Colombia (2013). Servicio Público de Empleo [Decreto 2852]. DO: 48996. Bogotá, D.C.
- Rentería, E. (2004). Empleabilidad: una lectura psicosocial. En: Seminario Los Trabajos de la Globalización. Escuela Nacional Sindical ENS, Medellín.