



MODULO 3

CAJA DE HERRAMIENTAS

Versión1

LÍNEA DE ACCIÓN

“SERVICIOS DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN”

**SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO – ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES**





Claudia Ximena Camacho Corzo

DIRECTORA DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO

Eduard Augusto Arias León

SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y SEGUIMIENTO - SPE

Everardo Marín Buitrago

COORDINADOR EQUIPO DE DISEÑO

Leydy Johanna Duarte Castro

COORDINADORA EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN



TABLA DE CONTENIDO

00	INTRODUCCIÓN	7
01	OBJETIVOS	11
	1. OBJETIVO GENERAL	11
	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
02	DESCRIPCIÓN DE LA LÍNEA DE ACCIÓN-SERVICIOS DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN	13
03	PROCESOS DE LA LÍNEA DE ACCIÓN DE SERVICIOS DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN DE EMPLEO	21
	1. REGISTRO	21
	1.1. Definición proceso	21
	1.2. Objetivo general	22
	1.3. Objetivos específicos	22
	1.4. Descripción del Proceso	22
	1.5. I Nivel de Intervención: Ajustes en el proceso de Registro	25
	2. ORIENTACIÓN OCUPACIONAL	26
	2.1. Definición proceso	26
	2.2. Objetivo General	28
	2.3. Objetivos específicos	28
	2.4. Descripción del Proceso	29
	2.5. I Nivel: Ajustes y acciones del Servicio de Orientación Ocupacional	56
	2.6. II Nivel Especializado de Intervención	57
	3. INTERMEDIACIÓN LABORAL	60

3.1. Definición del proceso	60
3.2. Objetivo General	60
3.3. Objetivos específicos	61
3.4. Descripción del Proceso	62
3.5. I Nivel: Ajustes a los Servicios Básicos	70
3.6. II Nivel Especializado de Intervención	71
4. GESTION EMPRESARIAL	83
4.1. Definición del proceso	83
4.2. Objetivo General	84
4.3. Objetivos Específicos	84
4.4. Descripción del Proceso	85
4.5. I Nivel: Ajustes a los Servicios Básicos	91
4.6. II Nivel Especializado de Intervención	92
04 RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA LINEA DE ACCIÓN	99
05 GLOSARIO	101
06 BIBLIOGRAFIA	107
07 ANEXOS	111







INTRODUCCIÓN

El proceso de evolución del Servicio Público de Empleo de Colombia ha permitido determinar que el éxito en la vinculación laboral de un individuo no está limitado exclusivamente por las restricciones de acceso a la información o por la deficiencia de los canales de búsqueda, sino que adicionalmente existen factores internos o externos denominados: *barreras* de acceso al mercado laboral, las cuales afectan de manera particular la empleabilidad de los individuos, y por ende, el acceso al mercado laboral.

Por ello, el Servicio Público de Empleo orienta sus esfuerzos a implementar un *Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*, entendido como un marco amplio de intervención que facilite y adelante acciones junto a otros actores, con el objetivo de mitigar las barreras de los buscadores que acuden a los centros de empleo y así mejorar sus niveles de empleabilidad en el acceso al mercado laboral.

En esa línea, la implementación del modelo requiere compartir e intercambiar conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre prestadores, por esta razón, el presente módulo busca guiar y acompañar la implementación del modelo por parte de las agencias de gestión y colocación de las cajas y de los entes territoriales en lo relacionado con los servicios de gestión y colocación de empleo.

Como preámbulo, esta línea de acción se divide en cuatro capítulos: el primero, hace alusión al servicio de registro; el segundo, al servicio de orientación; el tercero, a la intermediación laboral y el último, al proceso de gestión empresarial. Cada capítulo registra en su estructura: la definición e importancia del servicio, seguido del objetivo



general y específico, la descripción, los ajustes en la prestación y los servicios de segundo nivel.

En ese marco y con el fin de facilitar la implementación del modelo propuesto, se cuenta con cinco líneas de acción que serán objeto de construcción de una *caja de herramientas* que permita mejorar la gestión de la *red de prestadores* por medio de los servicios de gestión y colocación, el fortalecimiento institucional de la *red de prestadores* y la articulación de actores en territorio, el financiamiento de las estrategias y programas, la promoción institucional del Servicio Público de Empleo y el seguimiento, monitoreo y prospectiva laboral para la toma de decisiones.

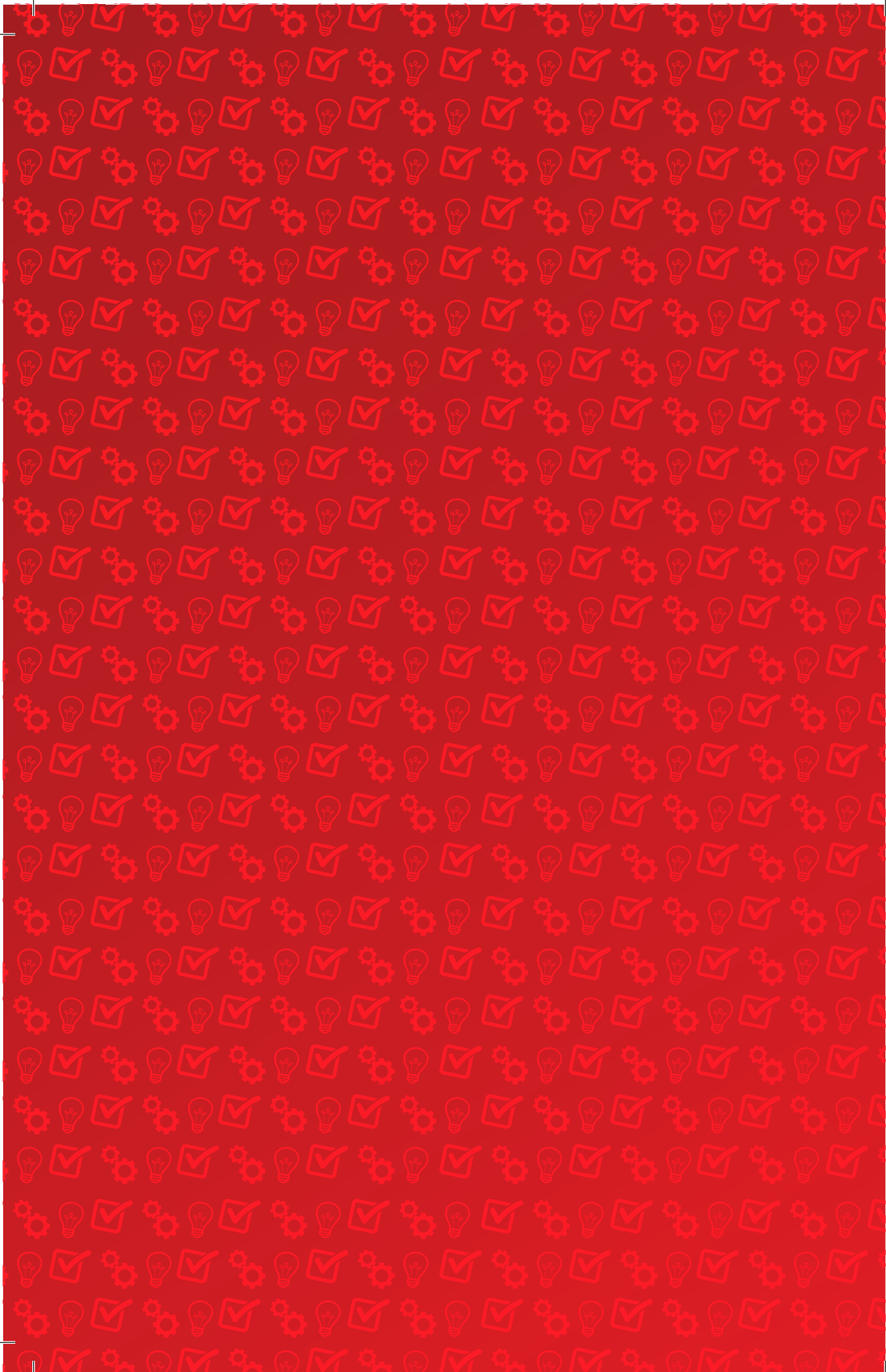
Con el diseño e implementación de la *caja de herramientas* se pretende generar documentos técnicos de lineamientos que respondan a las necesidades de las agencias de acuerdo con las particularidades de los territorios para brindar una atención cada vez más especializada a los buscadores de empleo; también se busca favorecer el ejercicio de identificación y mitigación de barreras para el empleo desde lo local y para ello, el SPE habría de aportar herramientas técnicas que estimulen, apoyen y favorezcan el desarrollo de estos ejercicios en cada uno de los centros de empleo en las regiones.

El presente documento busca desarrollar la línea de *servicios de gestión y colocación*. En primer lugar, se hace la descripción de la línea, así como sus objetivos y alcance; posteriormente se desarrollan los instrumentos metodológicos contenidos en la *caja de herramientas* y su ruta de implementación en términos del proceso para llevarla a cabo; finalmente, se anexan las herramientas específicas o desarrollos de las mismas.

Es de anotar que para una mejor comprensión, se sugiere leer previamente los *documentos guía de las líneas de acción del modelo* así como el *documento conceptual*, el cual sienta las bases y presenta



los conceptos clave para entender *el Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*. Esta *caja de herramientas*, dirigida a las agencias de gestión y colocación de las Cajas de Compensación Familiar (CCF) y los centros de empleo de los entes de territoriales, ofrece los recursos necesarios para soportar la ejecución del *Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas* en la línea de acción de *Servicios de gestión y colocación*. En ella podrá encontrar, entre otras, una serie de recursos multimedia, anexos y guías como apoyo correspondiente para su ejecución.





01

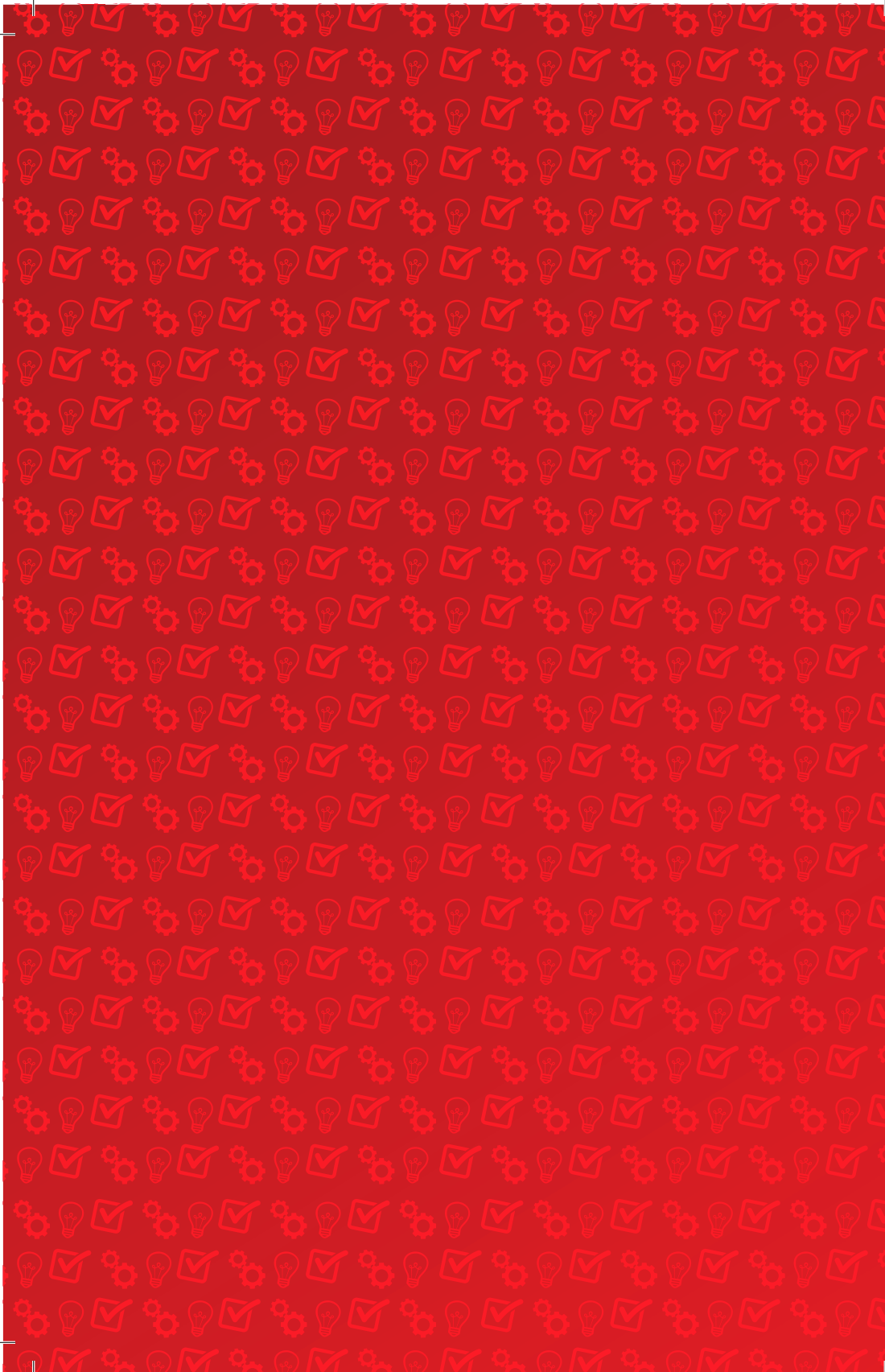
OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Entregar a la *red de prestadores* del Servicio Público de Empleo una guía para la prestación de los servicios de gestión y colocación en el marco del *Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y ajustar los servicios básicos de gestión y colocación en el nivel básico de intervención.
- Identificar e implementar el segundo nivel de intervención (especializado), con el fin de mejorar los niveles de empleabilidad de sus oferentes.
- Proveer instrumentos técnicos y metodológicos para la operación de la *ruta única de empleo*.
- Generar sinergia entre todas las líneas de acción del *Modelo de inclusión laboral* para el fortalecimiento de la *ruta única de empleo*.





DESCRIPCIÓN DE LA LINEA DE ACCIÓN: SERVICIOS DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN

Los servicios de gestión y colocación de empleo son la principal herramienta con la que cuentan las agencias para mitigar las barreras que obstaculizan a los buscadores de empleo, así como para contribuir a una óptima gestión del recurso de los empleadores. La implementación de los servicios se realizará a través de una *ruta única de empleo*, es decir que todos los buscadores serán atendidos por la misma ruta, ofreciendo los servicios básicos; la decisión de ofrecer más servicios o de realizar otras acciones tendientes a mejorar la empleabilidad, estará dada por las barreras que presente el individuo y no por su pertenencia a un grupo o colectivo.

La *ruta única de empleo* advierte la existencia de barreras que son transversales a todos los individuos, algunas de ellas se pueden intensificar en razón a la historia de vida, pertenencia a un colectivo (etnia, discapacidad, identidad de género), vulnerabilidad (población en extrema pobreza, víctimas, etc.), entre otras categorías y factores; dichas interseccionalidades¹ afirman que las intervenciones no deben realizarse de manera estandarizada y que los servicios, acciones y/o ajustes deben presentarse en *dos niveles de intervención*.

El *nivel básico de intervención o nivel I* comprende las acciones y/o ajustes que se pueden realizar en los servicios básicos de gestión y co-

¹ La teoría sugiere y examina como varias categorías biológicas, sociales y culturales como el género, la etnia, la raza, la clase, la discapacidad, la orientación sexual, la religión, la casta, la edad, la nacionalidad y otros ejes de identidad, interaccionan en múltiples y a menudo simultáneos niveles.



locación de empleo, mientras que, el *nivel especializado de intervención o nivel II* incluye aquellas acciones y/o servicios que se brindan de forma más intensiva para mitigar las barreras de los buscadores de empleo. Los primeros corresponden a los definidos en la Resolución 3999 de 2015, sobre los cuales se realizan adaptaciones, modificaciones y/o adiciones con el fin de atender de manera efectiva a toda la población, identificando y mitigando sus barreras de empleabilidad. Los servicios y acciones del segundo nivel comprenden el conjunto de servicios adicionales, relacionados, asociados y otras acciones especializadas orientadas a mitigar las barreras del buscador a partir de una identificación más precisa e individual de sus necesidades.

Lo anterior en términos de barreras de acceso al mercado laboral, que permita responder con soluciones que, en su conjunto, definiremos como servicios o acciones especializadas de segundo nivel para brindar una atención con mayor pertinencia en aras de ampliar posibilidades de acceso al mercado laboral del oferente y por ende de minimizar, su *brecha de empleabilidad*.

La implementación de este modelo tiene dos grandes retos: i) garantizar la oferta de servicios básicos y especializados con oportunidad y ii) identificar los servicios específicos que se deben brindar a un buscador de empleo o a un empleador. Para abordar estos retos, es necesario la apropiación e implementación de los enfoques de derechos, territorial, diferencial y psicosocial de manera transversal y de la socialización de cada punto de atención de las agencias de empleo a todo el equipo humano. Se deben considerar los siguientes elementos para la adecuada implementación:

- a. Todas las agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar deberán implementar la ruta única de empleo en el nivel básico y en el nivel especializado de intervención atendiendo a criterios de pertinencia, capacidad y calidad, definidos por la Unidad del Servicio Público de Empleo.



- b. Las agencias de empleo de los entes territoriales deberán implementar la ruta única de empleo en el nivel básico y podrán implementar el nivel especializado a través de la ampliación de la oferta de servicios mediante financiación directa o a través de la articulación con otros actores del territorio.
- c. La Agencia Pública de Empleo del SENA y demás prestadores de la Red del Servicio Público de Empleo, podrán implementar la ruta única de empleo en sus dos niveles con el acompañamiento técnico de la Unidad del Servicio Público de Empleo.
- d. Las agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar deberán implementar las estrategias poblacionales de acuerdo con la priorización y los lineamientos definidos por la Unidad del Servicio Público de Empleo en coordinación con el Ministerio del Trabajo.
- e. Las agencias de empleo de los entes territoriales, la Agencia Pública de Empleo del SENA y demás agencias de empleo de la red de prestadores, podrán implementar las estrategias poblacionales con el acompañamiento técnico de la Unidad del Servicio Público de Empleo.

De esta manera, el primer nivel de intervención con ajustes describe los servicios básicos de gestión y colocación establecidos en la Resolución 3999:

1. El registro de oferentes y demandantes.
2. La orientación ocupacional
3. La preselección y la remisión.

En ese contexto, de conformidad con la Resolución 3999 de 2015: “se entiende por servicios básicos de gestión y colocación de empleo



los siguientes servicios destinados a vincular oferta y demanda de empleo², donde se establece lo siguiente:

1. **Registro:** es la inscripción de manera virtual o presencial en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE) que incluye: hojas de vida del oferente (buscador de empleo), información básica del demandante (empleador) y las vacantes.

Cuando el registro se realiza de forma presencial en los puntos de atención de la red de prestadores del SPE, el buscador recibe el acompañamiento y la asesoría inicial que le permite al primero avanzar en su proceso de búsqueda de empleo, y al segundo, adelantar procesos de registro, reclutamiento y preselección.

2. **Orientación ocupacional:** "comprende el análisis del perfil del oferente, información general del mercado laboral, información sobre programas de empleabilidad y asesoría en el desarrollo de estrategias de búsqueda de empleo a través de instrumentos como: pruebas psicotécnicas, entrevista de orientación personalizada o grupal, talleres de competencias básicas (claves y transversales), talleres de herramientas para el autoempleo, talleres de herramientas para la búsqueda de empleo.

La orientación también incluye la asesoría brindada a los demandantes de empleo para la definición y registro de vacantes³. Este último tipo de orientación se brinda a partir de la gestión empresarial.

² Resolución 3999 de 2015. Tiene por objeto definir las condiciones jurídicas, técnicas y operativas que deberán cumplir las personas jurídicas interesadas en obtener y mantener la autorización para la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo, así como el alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo. Artículo 2, Numeral 1.



En suma, la apuesta del servicio está orientada a que los puntos de atención de la red de restadores del SPE brinden asesoría a los oferentes para incrementar su empleabilidad, incorporando, entre otros, un enfoque diferencial, que propenda por el reconocimiento de sus características y la identificación de las barreras de empleabilidad, para adelantar acciones efectivas que amplíen y mejoren sus competencias como candidato.

3. **Preselección y remisión:** son definidas, en su conjunto, como la intermediación laboral en donde los oferentes pueden encontrar información acerca de vacantes para su postulación y a su vez los empleadores conocen los candidatos potenciales para surtir el proceso de selección que suple sus vacantes.

En detalle, se adelantan acciones en las cuales los prestadores del SPE realizan la preselección y remisión de candidatos sin sesgos o estereotipos, incorporando buenas prácticas de inclusión laboral, teniendo en cuenta la trayectoria y las expectativas laborales de los oferentes, así como los requerimientos de los empleadores.

Para efectos de la implementación del Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas, la *ruta única de empleo* se estructura en cuatro procesos que contienen los servicios básicos de gestión y colocación de la resolución 3999 de 2015, de tal manera que:

ESTA GRÁFICA NO SE PUEDE
VER EN EL ARCHIVO WORD, ES
NECESARIO ENVIARLA NUEVA-
MENTE

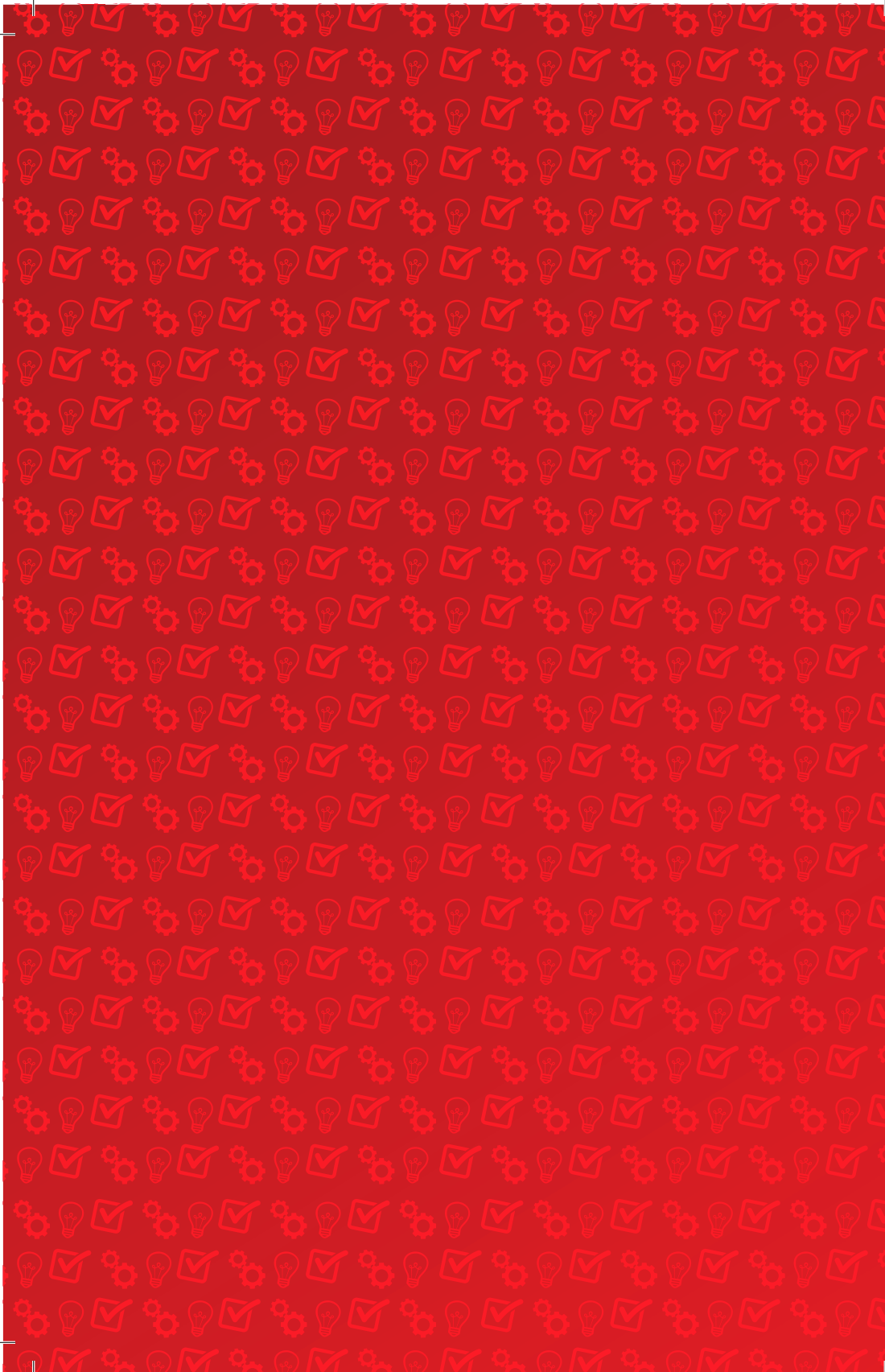


Es de anotar, que el segundo nivel de intervención suministra o direcciona a la prestación de servicios o a acciones especializadas, las cuales se encargan de mitigar las barreras a partir de la identificación precisa e individual de las necesidades del buscador en términos de barreras de acceso, identificadas en la entrevista de empleabilidad, que permita responder con soluciones y servicios asociados, relacionados y adicionales que en su conjunto, definiremos como servicios o acciones especializadas, para brindar una atención con mayor pertinencia en aras de ampliar posibilidades de acceso al mercado laboral del oferente y por ende de minimizar, su brecha de empleabilidad.

Con el desarrollo de esta línea de acción, se espera:

- Generar efectos y cambios en la prestación de los servicios de gestión y colocación para el alcance de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Promover el aprendizaje, las buenas prácticas y la gestión del conocimiento en la *red de prestadores*.







03

PROCESOS DE LA LÍNEA DE ACCIÓN DE SERVICIOS DE GESTIÓN Y COLOCACIÓN DE EMPLEO

1. REGISTRO.

1.1. Definición proceso.

Es la inscripción de manera virtual o presencial en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE), que incluye: hojas de vida del oferente (buscador de empleo), información básica del demandante (empleador) y las vacantes.

Cuando el registro se realiza de forma presencial en los puntos de atención de la *red de prestadores* del SPE, el usuario (buscador o empleador) recibe el acompañamiento y la asesoría inicial que le permite al primero, avanzar en su proceso de búsqueda de empleo, y al segundo, adelantar procesos de registro, reclutamiento y preselección.

Es de anotar que en los últimos seis meses, el 53% de oferentes adelanta el proceso de auto registro de forma autónoma y el 47% lo realiza de forma presencial en los centros de empleo, cifra que puede variar si se tiene en cuenta que en algunos centros de empleo realizan actividades de asesoría grupal para el registro, en las cuales los oferentes de forma autónoma se inscriben en el SISE (Fuente: Observatorio-SISE).



Recuerde: el proceso de registro es de vital importancia debido a que corresponde al momento en que se presenta el primer contacto formal entre el usuario (buscador de empleo) y el prestador. Producto de este proceso se espera el diligenciamiento de la hoja de vida del buscador al 100% y la recolección inicial de información del empleador y de sus vacantes, junto con una exposición clara de los servicios que están a disposición del usuario. Esto es fundamental para el desarrollo de la *ruta de empleabilidad*, que desde este punto, conduce a un proceso de orientación ocupacional para el buscador de empleo y de gestión empresarial para el empleador.

1.2. Objetivo general.

Recolectar y analizar la información básica del buscador de empleo con el fin de presentarle la oferta de servicios de gestión y colocación desde un enfoque de inclusión laboral y de cierre de brechas.

1.3. Objetivos específicos.

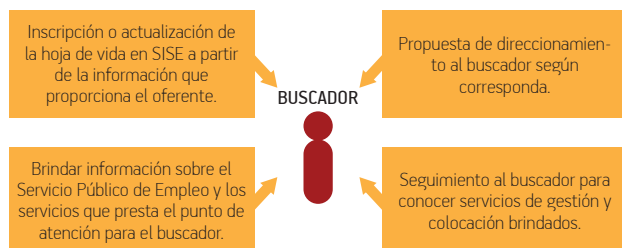
1. Asesorar al usuario y direccionarlo a la oferta de servicios con base en el diagnóstico inicial de sus necesidades, tanto de colocación como de reclutamiento de personal, y conforme a la capacidad del prestador.
2. Realizar la inscripción o actualización de los datos de la hoja de vida con la información básica del empleador y las vacantes, según el caso.

1.4. Descripción del proceso.

A continuación se presentan las actividades que se ejecutan para los oferentes en el proceso de registro:



Figura 1. Actividades de registro – Buscador de empleo



Recuerde: garantizar que la hoja de vida del buscador de empleo esté actualizada y diligenciada en un 100%.

Las siguientes son las actividades para empleadores que se llevan a cabo en el proceso de registro ya sea de manera virtual o *in situ*, con el acompañamiento y asesoría de los gestores empresariales, aclarando que existirán empleadores que irán directamente a los centros de empleo, donde recibirán orientación para su proceso de registro.

Figura 2. Actividades de registro – Empleador



Como recomendaciones generales y elementos importantes para prestar el servicio de registro, se anota:

- Si el oferente no posee documento de identidad, este debe ser sustituido por otro documento que confirme la identifica-



ción del usuario. Por ningún motivo o ausencia del documento se podrá dejar de prestar la atención solicitada; en este caso, la agencia de empleo deberá estar en la capacidad de brindar asesoría acerca del trámite necesario para la reexpedición del documento de identidad.

- Los colaboradores encargados del proceso de registro deben contar con las pautas de atención adecuadas: respeto, empatía, competencia, confidencialidad y atención al detalle, entre otros. Esto, con el fin de asegurar la calidad y veracidad en la captura de datos durante la ruta de empleo realizada por el oferente.
- Los colaboradores encargados del proceso de registro deben brindar información clara y suficiente acerca de los servicios ofrecidos por el punto de atención: proceso a seguir, posibles tiempos, alcance de los servicios, criterios de direccionamiento, entre otros. Es importante tener suficiente material informativo y publicitario que promocióne la inclusión laboral.
- Los responsables del registro deben tener el conocimiento suficiente para el acceso, manejo, captura de datos y sensibilidad necesaria para la formulación de preguntas al buscador, para su correcto registro en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE).
- Es importante que el buscador registre su hoja de vida al 100% para tener mayor probabilidad de destacarse y de poder realizar *“matching”* con ofertas laborales.
- Los campos destinados para el registro de información por parte del buscador de empleo son: información personal, información sobre el nivel educativo, información sobre la educación informal recibida y experiencia laboral. La información allí dili-



genciada debe ser veraz y coincidir con los soportes en cada caso, esto aplica también para los empleadores en los campos que les corresponde.

1.5. I Nivel de intervención: ajustes en el proceso de registro.

Algunos de los ajustes que se pueden realizar en el proceso de registro, en el I Nivel de intervención, son:

1. Identificación en línea con Registro Único de Víctimas: en el SISE cada vez que se registra un buscador, se consulta en el Registro Único de Víctimas (RUV), con el fin de identificar si el buscador es una persona víctima del conflicto armado. Si lo identifica, el sistema lo marcará como víctima del conflicto. El ajuste va más allá del cruce en línea, se refiere a la identificación oportuna y a la atención diferencial que requiere el buscador de empleo desde su proceso de registro.
2. Identificación grupos o colectivos por auto reconocimiento: entendiendo el auto reconocimiento como el ejercicio efectivo del derecho de autodefinirse como perteneciente a un pueblo, al desarrollo de la conciencia individual de pertenencia al mismo y a la aceptación de esta pertenencia por parte del mismo pueblo o grupo. (Sentencia T-010/2015). El colaborador de la agencia que realice el proceso de registro debe tener en cuenta que debe indagar al buscador si se autoreconoce en algunos de los grupos identificados en el SISE (rrom, afrodescendientes, palenqueros, indígenas, etc).
3. Direccionamiento al Ministerio del Interior para la inscripción de población afro en su base: una vez la persona se autoreconozca en este grupo étnico se indagará si se encuentra inscrito en el Ministerio del Interior, de lo contrario, se direccionará indicando el procedimiento para que realice esta gestión.



2. ORIENTACIÓN OCUPACIONAL.

2.1. Definición proceso.

Según la Resolución 3999 de 2015, la orientación ocupacional comprende el análisis de su perfil, información general del mercado laboral, información sobre programas de empleabilidad y asesoría en el desarrollo de estrategias de búsqueda de empleo.

Este proceso, se da través de instrumentos como:

- a. Pruebas psicotécnicas asociadas a la orientación.
- b. Entrevista de orientación personalizada o grupal.
- c. Talleres de competencias básicas (claves y transversales).
- d. Talleres de herramientas para el autoempleo.
- e. Talleres de herramientas para la búsqueda de empleo.

La entrevista de orientación ocupacional permite identificar los intereses profesionales y potencialidades del buscador. Asimismo, establece un vínculo entre estos elementos y las necesidades reales del mercado. A partir de esta información, se construye el perfil laboral, se identifican las barreras para la inserción laboral y permanencia en un empleo. Lo anterior es consignado en el *plan de desarrollo individual*, el cual se elabora con base en las expectativas y necesidades de cada buscador de empleo y las posibilidades de colocación disponibles en el territorio.

En este proceso es fundamental el rol activo del buscador de empleo, ya que el papel del orientador es de acompañamiento al oferente para un mejor conocimiento de sí mismo y de su contexto (dado que



también se requiere tener en cuenta las posibilidades de colocación en el mercado laboral).

La importancia de la orientación ocupacional dirigida a los buscadores de empleo permite: i) el reconocimiento de las características, fortalezas y debilidades individuales en el marco de la búsqueda de empleo; ii) un conocimiento más amplio del contexto en que se desarrollan las diferentes ocupaciones y **iii)** la identificación de las barreras para la inserción y permanencia laboral, que son las situaciones que alejan a los oferentes de una posibilidad de trabajo real y sostenible.

El proceso de orientación ocupacional brindado a los oferentes, a través de los diferentes instrumentos en los puntos de atención, se basa en un análisis por competencias, entendiendo estas como las facultades para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio para el desarrollo profesional y personal. Las competencias se clasifican en:

Competencias laborales específicas: son los conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con una ocupación en particular o un grupo de ocupaciones.

Competencias básicas: capacidades que permiten a las personas desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida (personal, social y laboral) se dividen en competencias claves y competencias transversales.

Competencias claves: son las capacidades indispensables para el aprendizaje y desarrollo personal y social a lo largo de la vida. Se relacionan con las matemáticas, lectura, escritura y comunicación oral, tanto en la lengua materna, como en una extranjera.

Competencias transversales: capacidades para la interacción con otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida (personal, social y laboral).



2.2. Objetivo general.

Acompañar y asesorar al buscador de empleo en la identificación de sus motivaciones, intereses, necesidades derivadas de la identificación de barreras, saberes y habilidades, teniendo en cuenta el contexto laboral. Se busca establecer un vínculo entre el buscador, su entorno cercano y la realidad laboral con la que interactúa, para construir el perfil laboral y el Plan de Desarrollo Individual.

2.3. Objetivos específicos.

1. Implementar instrumentos para la identificación de competencias y potenciales intereses ocupacionales de los buscadores de empleo, tales como la entrevista de empleabilidad y la prueba Performance.
2. Identificar las barreras que enfrentan las personas para la inserción laboral durante los procesos de búsqueda de empleo.
3. Realizar direccionamientos, hacia los servicios de la ruta de empleo, programas de empleabilidad y otros que contribuyan con la mitigación de las barreras identificadas en los buscadores. Todo lo anterior deberá ser registrado por el orientador en el Plan de Desarrollo Individual.
4. Brindar información sobre las características del mercado de trabajo local y las oportunidades de empleo de acuerdo con la vocación productiva del territorio.
5. Diseñar un plan de desarrollo individual concertado con el buscador, que defina actividades según la identificación de barreras del individuo, sus intereses ocupacionales y las demandas del mercado laboral.



Complementario al análisis por competencia, el servicio de orientación ocupacional ofrecido por el SPE tiene un enfoque de atención psicosocial. Según la Organización Internacional para las Migraciones “el enfoque psicosocial parte del reconocimiento de la relación que existe entre las personas y la sociedad, una relación que transforma a cada una de las partes: las personas son en gran medida lo que su contexto de vida hace de ellos, y a su vez, los contextos y la sociedad se configuran como el resultado de las acciones de cada uno de los individuos que la componen”⁴.

En este sentido, la orientación ocupacional, desde el enfoque psicosocial, debe permitir la identificación de las afectaciones que provienen de la interacción entre el individuo y su entorno, con el propósito de brindar un servicio que le permita al orientador realizar los direccionamientos hacia los servicios que mitiguen las barreras de acceso al empleo, de acuerdo con las necesidades de los buscadores. Es por esto, que las acciones que se realizan para acompañar a los buscadores de empleo desde el servicio de orientación ocupacional deben incorporar una comprensión integral de la realidad, los contextos y los territorios.

2.4. Descripción del proceso.

Actividades:

1. Realizar el análisis del perfil del oferente, entendido como la descripción de las habilidades, competencias y destrezas que un profesional o trabajador tiene para desempeñarse eficientemente en un puesto de trabajo.
2. Proveer información general sobre el mercado laboral.

⁴ Documento conceptual del Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas.



3. Brindar información sobre programas de empleabilidad.
4. Asesorar a buscadores en el desarrollo de estrategias de búsqueda de empleo.

Para lo anterior, los orientadores podrán utilizar los siguientes los instrumentos.

2.4.1. Instrumentos.

2.4.1.1. Entrevista por competencias.

La entrevista de orientación consiste en analizar integralmente las características del individuo desde diferentes dimensiones, con el fin de identificar las barreras a las que se enfrentan en el mercado laboral, sus expectativas en materia de empleo y sus competencias. Las personas con competencias poco desarrolladas tienen mayor probabilidad de permanecer desempleados y/o de obtener menores ingresos económicos por su labor. En este sentido, conocer y desarrollar las competencias ayuda a priorizar el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, el entendimiento de lo que se hace y, por ende, promueve el aprendizaje y la readaptación, ampliando las posibilidades de inclusión laboral.

Durante la entrevista se identifican las competencias en las cuales el oferente tiene fortalezas o aquellas que se pueden potenciar. A partir de esta información, el orientador determina y clasifica las competencias entre visibles y no visibles, estas últimas pueden desarrollarse a través de un proceso de capacitación según el nivel de conocimiento y habilidades del oferente, así como las competencias de motivación y características de personalidad del buscador. En este contexto, se recomienda al orientador ocupacional, revisar lo que es visible en la hoja de vida y formular otras preguntas que le permitan



obtener información sobre el grado de desarrollo de las competencias y los intereses de las personas.

Una vez identificadas las competencias, el paso a seguir para definir el grado de desarrollo de las competencias, es categorizarlas de acuerdo con la siguiente clasificación: (Spencer & Spencer, 1993):

- Competencias de logro y acción: como su nombre lo indica se refiere a las competencias dirigidas hacia el logro de tareas. En esta categoría podemos encontrar: competitividad, planificación y control, eficiencia, entre otras.
- Competencias de ayuda y servicio: tiene que ver con la empatía y con el interés del individuo en satisfacer las necesidades de los otros. Por ejemplo, la comprensión interpersonal y la orientación hacia el servicio al cliente.
- Competencias de influencia: relacionadas con el interés del buscador en influir y ejercer algún poder sobre los demás, pensando en el bienestar de los otros y de la organización en la que se desempeña laboralmente. Por ejemplo: desarrollo de relaciones y comunicación, compromiso con la organización, entre otras.
- Competencias gerenciales: relacionadas con el propósito de tener efectos específicos sobre los demás, tales como liderazgo, pensamiento estratégico, etc.
- Competencias cognitivas: aquellas relacionadas con capacidades intelectuales. Por ejemplo: capacidad analítica y solución de problemas.
- Competencias de eficacia personal: son las habilidades del individuo en relación con los demás y el trabajo; incluye el manejo de presiones y dificultades ambientales del día a día. Aquí en-



contramos competencias como creatividad, trabajo en equipo, entre otras.

En el Anexo 1, *Pautas para llevar a cabo la entrevista de empleabilidad*, se encuentra una batería de preguntas por competencia que puede ser útil para ampliar la información sobre el oferente en la entrevista; asimismo, se presenta una clasificación de competencias para cada uno de los seis subgrupos relacionados previamente.

2.4.1.2. Entrevista de empleabilidad en el SISE.

Es una herramienta construida por la Unidad del Servicio Público de Empleo con el propósito de fortalecer el proceso de orientación ocupacional en los puntos de atención. Este instrumento permite identificar barreras de acceso al mercado laboral e información adicional y facilitar los direccionamientos a los diferentes servicios que ofrecen las agencias de empleo. Es importante anotar que la entrevista de empleabilidad en el SISE reúne aspectos importantes como el perfil ocupacional, el Plan de Desarrollo Individual (PDI) y el concepto del orientador.

La entrevista de empleabilidad se elabora a partir del diligenciamiento de un formulario que integra información de la hoja de vida registrada en el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE) y otros datos adicionales recolectados por las agencias de empleo en sus procesos de orientación.

Este instrumento le facilitará al orientador la identificación y el análisis de las particularidades del buscador. Esta información se organiza en siete dimensiones que resumen aspectos o características del oferente, las cuales inciden en la probabilidad de acceder a un empleo. A continuación, se describen cada una de estas dimensiones:



Dimensión 1. Información general.

Tiene como objetivo presentar la información básica de identificación del buscador de empleo, la cual fue diligenciada previamente en el registro. Esta sección se compone de las siguientes ocho preguntas:

Nombre	Tipo de documento
Ciudad de residencia	Dirección
Documento de identificación	
¿Ha cambiado de municipio por alguno de los siguientes motivos?	
¿Tiene su documento de identificación en físico?	
¿Su vivienda se encuentra ubicada en alguna localidad, centro poblado o vereda?	

Dimensión 2. Características del individuo.

En esta dimensión se identifica la información relacionada con los principales aspectos que hacen parte del individuo, que no son sujetos de modificación a través de acciones de la agencia de empleo, pero que afectan la probabilidad de acceder a un trabajo en mayor o menor medida. En total son trece las variables que conforman este factor:

Sexo	Edad
Observaciones (El orientador puede indicar información adicional sobre el género del buscador)	
¿Estado civil?	¿Jefe de hogar?
¿Tiene licencia de conducción para carro?	Categoría
¿Tiene licencia de conducción para moto?	Categoría
¿Tiene libreta militar?	¿Pertenece a alguno de los siguientes grupos étnicos?



Sexo	Edad
Observaciones (El orientador puede indicar información adicional sobre el género del buscador)	
¿Estado civil?	¿Jefe de hogar?
¿El buscador es víctima?	¿Se encuentra en un proceso de reincorporación?

Dimensión 3. Vulnerabilidades del individuo.

En este factor se presenta la información relacionada con las principales barreras del buscador, asociadas al desplazamiento, migración, discapacidad, entre otras. En determinados contextos, estas barreras limitan el acceso a un empleo formal; sin embargo, estas pueden ser mitigadas a través de la oferta de programas y servicios de las agencias de empleo. Esta dimensión está constituida por las siguientes doce preguntas:

Puntaje de Sisbén	BEPS
¿Recibe algún subsidio del gobierno?	¿Qué programa/s le ofrece el subsidio?
¿Usted tiene alguna discapacidad?	Por favor, indique su tipo de discapacidad
Observaciones (el orientador podrá indicar alguna característica específica sobre el tipo de discapacidad del buscador)	
¿En los últimos 3 años ha recibido algún tipo de apoyo psicosocial?	
¿Tiene la ayuda técnica que requiere?	¿En los últimos tres años, usted ha recibido atención de alguno/s de los siguientes programas del gobierno nacional o local?
¿Necesita alguna ayuda técnica? Indique cuál	Indique con cuál institución y qué tipo de apoyo ha recibido



Dimensión 4. Vulnerabilidades del hogar.

Con la información obtenida en esta dimensión, el orientador puede identificar las principales barreras asociadas con el entorno familiar del buscador. Se compone de tres preguntas:

¿Tiene a su cuidado algunas de las siguientes personas?
¿Con cuál de las siguientes personas comparte su hogar?
¿Cuáles de las personas con las que usted comparte su hogar trabajan actualmente?

Dimensión 5. Educación.

Esta dimensión aborda la información sobre el nivel educativo del buscador de empleo, con el propósito de que el orientador pueda fortalecer su diagnóstico sobre la cualificación y las posibles brechas en formación que presenta el buscador. Esta dimensión facilita la construcción conjunta del perfil ocupacional. 28 preguntas conforman esta dimensión:

¿Indique cuál es su máximo nivel educativo finalizado?	¿Cuenta con los documentos de soporte?
Motivo no finalizado (Solo aplica en casos donde el estado del estudio sea no finalizado)	
¿Sabe leer y escribir?	¿Sabe sumar y restar?
¿Tiene tarjeta profesional/licencia?	
Tipo de capacitación o certificación	
Matriz No. 2 Educación formal	
¿Está interesado en realizar una práctica empresarial?	Institución



¿Usted cuenta con capacitación o certificaciones en competencias laborales?	Estado
Matriz No. 3. <i>Formación para el trabajo y competencias laborales</i>	Nombre del programa
¿Usted tiene dominio de otros idiomas?	País
Matriz No. 4 Idiomas	Duración en horas
¿Está interesado en continuar estudiando?	Año de la certificación
En caso afirmativo, ¿cuáles son sus intereses de formación?	Vigencia
¿En qué área o tema estaría interesado en recibir la formación?	Idioma
Título Homologado	Nivel
Estado	Cuenta con certificación

Dimensión 6. Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).

En esta dimensión se registra la información básica sobre el uso y conocimiento de tecnologías de la información. Tiene como propósito brindar información al orientador sobre las destrezas del buscador frente al uso de las TIC y las habilidades susceptibles de mejora por medio de formación y capacitación. Esta dimensión la componen tres preguntas:

¿Utiliza computador u otros dispositivos tecnológicos?
¿Utiliza Internet?
¿Cuál de estos programas maneja? (Word, Excel, PowerPoint)



Dimensión 7. Características laborales.

Esta dimensión permite abordar los aspectos relacionados con las medidas de búsqueda de empleo o generación de ingresos que ha implementado el oferente, realiza una exploración de la trayectoria laboral, identifica o corrobora (en caso que se cuente con resultados de alguna prueba psicotécnica) las competencias dominantes y potenciales e indaga por las expectativas en materia de empleo por parte del buscador.

En esta dimensión, la información se aborda desde cuatro secciones:

- a. Búsqueda: comprende la identificación del tiempo que lleva el oferente buscando trabajo, las acciones emprendidas por el oferente para la búsqueda activa y las dificultades que ha detectado para acceder a un empleo. Esta sección se compone de las siguientes seis preguntas:

Situación laboral actual
¿Cuáles han sido sus mayores dificultades para acceder a un empleo?
¿Cuántas semanas lleva buscando trabajo?
¿Por qué?, especifique
¿Qué medios utiliza para la búsqueda de empleo?
¿Qué otras actividades ha realizado durante el último año para obtener ingresos adicionales?

- b. Trayectoria laboral: comprende la identificación de la experiencia laboral del oferente, considerando tiempo de permanencia en un determinado tipo de empleo, el desarrollo de competencias y el nivel actual de especialización en uno o más puestos de trabajo. Se compone de las siguientes 16 preguntas:



Indique cuál es la principal causa que lo motiva a buscar un nuevo empleo	Tiempo de experiencia
Matriz No. 5 Trayectoria laboral	
Funciones y Logros	Indique si la experiencia laboral está relacionada con su formación
Tipo Experiencia Laboral	¿Cuenta con certificaciones laborales o documentos de soporte que acrediten toda su experiencia relacionada?
Nombre de la empresa	
Cargo	¿En total cuánto tiempo (en meses) tiene de experiencia laboral?
Cargo equivalente	En caso que la hoja de vida no presente experiencia laboral en algunos periodos, indagar a qué se debe
Fecha ingreso	¿En su última experiencia laboral estuvo afiliado a salud, pensión y ARL?
Fecha retiro	¿Cuáles considera han sido los aspectos negativos o dificultades que presento en sus últimas experiencias laborales / pasantías / prácticas laborales o educativas?

- c. Expectativas: comprende la detección de intereses y motivaciones ocupacionales de los oferentes, su aspiración salarial y disponibilidad horaria para viajar o ser trasladado a otra ciudad. Esta sección se compone de las siguientes siete preguntas:

Sus intereses ocupacionales se orientan a:	
Cuando los intereses ocupacionales no coinciden con la experiencia laboral, indagar a que se debe.	¿Tiene posibilidad de trasladarse?



¿Cuál es su aspiración salarial mensual?	¿Tiene disponibilidad de viajar?
¿Qué disponibilidad horaria tiene para trabajar?	¿Tiene interés en ofertas de teletrabajo?

- d. Competencias: Las competencias contribuyen a que las habilidades de las personas se puedan aprovechar en un rango más amplio de opciones de empleo.

Las personas con pocas competencias enfrentan mayores dificultades en la búsqueda de empleo. , por tal razón, ésta dimensión tiene como insumo principal los resultados de la aplicación de las pruebas psicotécnicas o del análisis de las competencias del oferente por parte del orientador. Comprende la identificación de las competencias dominantes, es decir, aquellas que muestran un nivel avanzado de desarrollo durante la entrevista de empleabilidad, y por lo tanto, harán parte de su perfil laboral. Asimismo, comprende el reconocimiento de las competencias potenciales, entendidas como aquellas que requieren ser fortalecidas para mejorar la condición de empleabilidad del individuo. La identificación de estas competencias deberá ser registrada en el Plan de Desarrollo Individual.

Además de lo anterior y con el propósito de fortalecer el servicio de orientación ocupacional de las agencias de gestión y colocación de empleo, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo ha puesto a disposición de la red de prestadores la prueba psicotécnica Performance, la cual es un test neurosicológico que consta de 52 preguntas con un nivel de confiabilidad del 95% y un tiempo de aplicación de 45 minutos. Herramienta que permite identificar las competencias de los buscadores de empleo, y que puede ser complementada con otros instrumentos que permitan evaluar el desarrollo de dichas competencias.



En tal sentido, el desarrollo de esta dimensión se desarrollará bajo los siguientes escenarios:

1. Agencias de empleo que en su proceso de orientación ocupacional aplican la Prueba Performance:

Paso 1: seleccionar uno (1) de los dieciséis (16) perfiles de competencias y una (1) de las cuatro (4) neurofortalezas, de acuerdo a los resultados obtenidos en el informe de la prueba Performance.

Paso 2: del listado de competencias obtenidas del filtro anterior y de acuerdo con el concepto del orientador frente al desarrollo de la entrevista, seleccionar y clasificar las competencias dominantes y potenciales.

2. Otra prueba psicotécnica aplicada por la agencia de empleo:

Paso 1: seleccionar uno (1) o hasta tres (3) subgrupos de la clasificación de competencias sugeridas en la herramienta, de acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba psicotécnica realizada por el centro de empleo.

Paso 2: del listado de competencias obtenidas del filtro anterior y de acuerdo con el concepto del orientador frente al desarrollo de la entrevista, seleccionar y clasificar las competencias dominantes y potenciales.

En conclusión, la entrevista de empleabilidad permite obtener tres grandes productos. El *primero* es la identificación de barreras de acceso al mercado laboral e información adicional, que dependiendo del contexto y las particularidades del buscador, se incorporarán en el Plan de Desarrollo Individual. Es importante mencionar que estas barreras individuales pueden ser de tipo:



- Documental: en esta dimensión se identifica si el buscador de empleo cuenta con documento de identificación, libreta militar, licencia de conducción para carro y/o moto, documentos de soporte del último nivel educativo finalizado, tarjeta profesional y certificaciones laborales o documentos de soporte que acrediten la experiencia relacionada.
- Personal: se indaga si el buscador ha cambiado de municipio de residencia, si es víctima del conflicto armado, si tiene algún tipo de discapacidad, de qué tipo (en caso afirmativo), si necesita alguna ayuda técnica, si cuenta con ella y si tiene bajo su cuidado a alguna persona.
- Educativas: asociadas con las capacidades del usuario para leer, escribir, sumar y restar .
- Laboral: buscan identificar las mayores dificultades para acceder a un empleo y si la experiencia laboral del oferente está relacionada con su formación.

La información adicional está relacionada con las siguientes áreas:

- Intereses educativos: interés del buscador en continuar estudiando, así como las áreas de formación y manejo de herramientas informáticas.
- Intereses laborales: preguntas relacionadas con los aspectos negativos o dificultades que se presentaron en las últimas experiencias laborales. Si los intereses ocupacionales no coinciden con la experiencia laboral, se indaga el porqué.
- Competencias potenciales.

El segundo producto de la entrevista de empleabilidad permite identificar las motivaciones, intereses y competencias del oferente



para apoyarlo en la construcción de su perfil ocupacional y su Plan de Desarrollo Individual, a partir del paradigma de los tres saberes: saber saber (conocimientos); saber hacer (capacidad de aplicar los saberes) y saber ser (dimensión personal medido en términos de las competencias dominantes).

Finalmente, la sumatoria de los dos productos anteriores proporcionará información para el intermediador laboral de la agencia durante el proceso de remisión de las hojas de vida de los buscadores de empleo a las vacantes abiertas.

2.4.1.3. Pruebas psicotécnicas.

1. Son instrumentos que permiten medir de manera objetiva y estandarizada los rasgos de la personalidad, conductas, capacidades, habilidades, aptitudes y competencias específicas de una persona. Estas pruebas brindan información que se valida y revisa en la entrevista de orientación, permitiendo identificar las motivaciones y expectativas del oferente para definir su perfil laboral.

Este tipo de evaluación permite: i) una valoración para reconocer las potencialidades de una persona que lo orientarán en su búsqueda de empleo, aspectos que se validan y se revisan en una entrevista ocupacional, ii) detectar si el perfil del cargo requerido se ajusta y se adapta a las motivaciones y expectativas de la persona, iii) brindar información y elementos necesarios para tomar las mejores decisiones en un proceso de selección y iv) establecer diferencias comparativas y competitivas entre los candidatos.

En complemento a lo anterior, se anota que los tipos más frecuentes de pruebas psicotécnicas son especialmente cuatro⁵:

⁵ Fuente: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/5037/tipos-de-pruebas-psicotecnicas-en-seleccion-de-personal/>, consultado el 14



- Test de personalidad: "permiten a la persona que hace la selección conocer la forma de ser de los candidatos, sobre todo teniendo en cuenta los aspectos que se consideran más importantes".⁶
- Test de aptitudes: "buscan conocer las características potenciales de la persona, teniendo en cuenta las aptitudes intelectuales del entrevistado. Se subcategorizan en pruebas mecánicas, espaciales, numéricas y verbales"⁷.
- Test psicométricos: "se basan en preguntas cerradas y son los más habituales en las entrevistas de selección. Este tipo de test permiten la evaluación psicológica de los candidatos"⁸.
- Test proyectivos: "se refieren a test de personalidad en que la persona no responde de una manera clara, sino que más bien proyectan, ya que dotan de significado a un estímulo, muestran el inconsciente de la persona"⁹.

Según el *www.empleo.com*¹⁰ las evaluaciones o pruebas más comunes que aplican las empresas durante un proceso de selección son:

- Eros: evalúa personalidad y conocimientos orientados hacia el servicio al cliente.
- SED: identifica conductas y características del comportamiento.

de julio de 2017.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Fuente: <http://www.empleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/que-evaluan-las-pruebas-psicotecnicas-3296>. consultado el 14 de julio de 2017.



- 16PF: permite conocer una visión completa del candidato.

Por otro lado, se presenta a continuación las ventajas y desventajas de las pruebas psicotécnicas:¹¹

Ventajas:

- Si las pruebas se han hecho de forma correcta, los resultados obtenidos marcarán detalles específicos y acertados del candidato.
- Los resultados pueden descubrir determinados aspectos que en una entrevista de trabajo difícilmente se podría demostrar.
- Los candidatos con tal de dar buena impresión responden a las preguntas con poca sinceridad. Esto sirve de filtro para el equipo que selecciona a los aspirantes.

Desventajas:

- Muchas veces los candidatos no tienen el tiempo suficiente para desarrollar las pruebas, por lo tanto, lo realizan rápidamente sin dedicarle la atención que se necesita.
- Si la prueba psicotécnica no se ha hecho correctamente, puede confundir la percepción del reclutador.
- Algunos test no explican de forma correcta, por lo tanto, las pruebas reflejarán resultados incorrectos.

¹¹ Fuente: <https://www.primerempleo.com/blogs/blog.asp?id=624> Consultado el 14 de julio de 2017.



2.4.1.3.1. Qué miden las pruebas psicotécnicas.

- Rasgos de personalidad: características de la manera de comportarse de las personas, valora las áreas emocional, social y laboral, además de las normas y valores.
- Inteligencia y aptitudes: relacionada con la capacidad de aprendizaje y el tipo de análisis que una persona desarrolla ante diferentes situaciones, teniendo habilidades para resolver problemas, comprensión verbal, razonamiento abstracto, organización de la información.
- Conocimientos: analiza la capacidad para aprender determinado trabajo y predicen el desempeño de un empleado, mide las capacidades mecánicas, habilidades administrativas, atención y percepción.
- Intereses ocupacionales: permite determinar, en forma general, la inclinación que tiene una persona hacia alguna profesión o actividad. Tiende a dar una pauta sobre los intereses en cuanto a ocupaciones, carreras, y actividades.

2.4.1.3.2. Sobre la prueba Performance.

Es un test neurosicológico que consta de 52 preguntas con un nivel de confiabilidad del 95% y un tiempo de aplicación de 45 minutos.

La prueba en mención se basa en estilos de pensamiento que hacen referencia a las cuatro zonas cerebrales que se forman en la corteza cerebral, donde cada una plantea una forma particular de ver y relacionarse con el mundo. A partir de los estilos de pensamiento obtenidos, y una vez aplicada la prueba, el orientador puede identificar aquello en lo que la persona es "naturalmente buena", es decir, su neurofortaleza que se asocia con su don o talento natural. Hacer



tareas asociadas con la neurofortaleza está relacionado con cuatro componentes: i) Hay un gusto, se disfruta lo que se hace, ii) Ejecutar estas tareas hace que la persona se sienta con energía en lugar de una sensación de agotamiento, iii) Hay una sensación de anhelo y iv) Existe un talento natural.

Asimismo, puede identificar su lado de pensamiento menos eficiente o no natural, llamado neurodebilidad, el cual representa las tareas y competencias que se dificultan; y los auxiliares que hacen referencia a los estilos de pensamiento que pueden ser desarrollados en el buscador de empleo para fortalecer su talento natural. En este sentido, cuando se realizan tareas o actividades que están asociadas con el lado de pensamiento menos eficiente, se consume mayor cantidad de energía y se identifican síntomas visibles como: tono emocional negativo, irritabilidad, bajo desempeño, fatiga, baja autoestima o ausentismo; por lo tanto, es fundamental que al momento de construir el Plan de Desarrollo Individual, el orientador tenga presente la neurofortaleza del oferente y no que por el contrario, busque fortalecer su debilidad o remitirlo a vacantes que no están acordes con sus talentos y/o habilidades.

Es importante mencionar que los resultados de la prueba son un insumo fundamental para el servicio de intermediación laboral, ya que permiten identificar cuáles de los oferentes inscritos tienen el perfil requerido para ser remitidos a las vacantes disponibles.

Interpretación de las pruebas.

Luego de que el buscador de empleo realice de manera presencial o virtual la prueba, obtendrá un informe de resultados que contiene tres partes. En la primera, se muestra una imagen del cerebro, un gráfico de barras y una tabla de puntajes; en la segunda hoja se presenta una descripción de la neurofortaleza y la neurodebilidad del



oferente; la tercera página tiene información relacionada con el perfil por competencias, es decir, como funciona actualmente su cerebro, cuáles son las tareas y/o acciones que se le facilitan y sus características de acuerdo a las competencias que ha desarrollado.

La tabla de puntajes le permitirá ver cuál es el estilo más usado en su tiempo libre, como adulto, en su edad joven y su autopercepción. Siempre los puntajes más altos están asociados a su modo de pensamiento preferido o más utilizado.

En los informes que arroja la prueba, el lector encuentra el gráfico de un cerebro que muestra las características asociadas a cada estilo de pensamiento. Se recomienda que, para su interpretación, el orientador lea con detenimiento las características y atributos asociados a cada estilo para obtener la información que le permitirá retroalimentar al buscador de empleo.

De igual forma, encuentra un gráfico de barras que le permite comparar cuál es el estilo de pensamiento más predominante en el perfil juvenil y en el perfil actual (adulto); con estos perfiles, el orientador identifica el desarrollo de las competencias del buscador de empleo cuando era joven y revisa si de adulto, se mantienen o, por el contrario, desarrolló competencias en otros estilos de pensamiento.

Además, en el informe encuentra una tabla de puntajes que le permite observar cuál es el estilo más usado actualmente en su tiempo libre, laboral y autopercepción. Se debe tener presente que en el informe se identifica la neurofortaleza y su respectiva descripción, así el orientador puede realizar un análisis integral de la prueba. También encuentra una descripción del perfil de competencias, es decir, cómo funciona actualmente el cerebro del buscador de empleo, que se refiere a las tareas y/o acciones que se le facilitan y sus características de acuerdo a las competencias que ha desarrollado.



¿Cuáles son las ventajas de la aplicación de la prueba Performance?

1. Insumos para identificar las competencias transversales de los buscadores de empleo que intentan insertarse en el mercado laboral por primera vez, que quieren mejorar su nivel de empleabilidad o que quieren reconvertir su perfil laboral.
2. Orienta la construcción del perfil del oferente desde sus competencias y potencialidades.
3. Enriquece la hoja de vida de los oferentes con base en la identificación de las fortalezas y debilidades de sus competencias.
4. Permite realizar direccionamientos a talleres, formación y otros servicios acordes con el perfil y las necesidades del buscador, fortaleciendo al mismo tiempo el portafolio de servicios de la agencia y alineado con el objetivo de promover la inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas
5. Optimiza las recomendaciones y actividades del Plan de Desarrollo Individual.
6. Complementa y afina la información del buscador de tal forma que se facilite el encuentro con las ofertas de empleo.
7. Para el proceso de intermediación laboral, esta herramienta permite determinar el nivel de coincidencia del perfil de los buscadores de empleo respecto a las competencias de los cargos que son requeridos por las empresas; esto facilita al intermediador, remitir de forma objetiva, personas idóneas para el cargo teniendo en cuenta el perfil de competencias requeridos en las vacantes.
8. Para el proceso de gestión empresarial, este instrumento hace posible que la agencia de empleo brinde un valor agregado a las empresas registradas, puesto que a través de uno de los informes



que arroja la prueba, el empleador cuenta con la información de las competencias actuales de los oferentes remitidos por la agencia de empleo de acuerdo con el cargo, y las tareas o actividades en las que el individuo puede dar todo su potencial y ser exitoso para el desempeño de sus funciones.

2.4.1.4. Talleres de orientación.

Son espacios de socialización teórico-prácticos conducidos por facilitadores de las agencias de empleo que promueven el fortalecimiento de conocimientos, competencias y habilidades de acuerdo con el perfil y las barreras identificadas de los oferentes. Conforme al direccionamiento que recibe cada individuo, se brinda información más amplia sobre el mercado de trabajo local, temáticas relacionadas con las competencias básicas para el mundo laboral, así como herramientas para la búsqueda de empleo, autoempleo o emprendimiento.

Los talleres tienen como propósito:

- Informar sobre la realidad del mercado laboral local, resaltando los factores que facilitan u obstaculizan la búsqueda de empleo.
- Asesorar a los oferentes en la elaboración de herramientas para optimizar y hacer más eficiente la búsqueda de empleo. Sensibilizar en temas de autoempleo o emprendimiento como actividades alternativas.
- Orientar en competencias básicas según la demanda del mercado laboral.

En el anexo 2, *Ficha técnica de un taller*, se presentan algunas herramientas útiles para la planeación, desarrollo y evaluación de los talleres.



Resultados esperados del proceso de orientación ocupacional.

1. Definición del perfil ocupacional, con base en su formación educativa, trayectoria laboral, intereses ocupacionales, sumado a las competencias dominantes que se hayan identificado o confirmado como parte de la entrevista, teniendo en cuenta las posibilidades del mercado laboral.
2. Construcción del Plan de Desarrollo Individual, en el que se definan de manera conjunta entre el orientador y el oferente, acciones que le permitirán al último mitigar las barreras de acuerdo con sus necesidades e intereses ocupacionales.

La elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Individual permite:

- Establecer acciones para cerrar brechas de acuerdo con las barreras de acceso al mercado laboral y las necesidades e intereses ocupacionales identificadas en el buscador de empleo, por ejemplo, direccionamiento a talleres.
- Guiar al buscador de empleo en la *ruta de empleabilidad*, brindándole claridad sobre los direccionamientos que realiza el orientador, bien sea a la oferta institucional del territorio o a los servicios especializados.
- Generar acuerdos o metas con el oferente para organizar el proceso de búsqueda de empleo.
- Incentivar al buscador a cumplir el Plan de Desarrollo Individual de acuerdo con los tiempos acordados.

Recuerde: Elaborar un inventario de entidades y recursos disponibles en su territorio que ofrezcan servicios y alternativas para la mitigación de barreras.



¿Qué características debe tener el Plan de Desarrollo Individual?

Este se orienta por metas, prioridades, actividades y recursos, entre otros; con base en el perfil ocupacional se orienta por las aspiraciones, las proyecciones específicas, los intereses de cada persona y las posibilidades o restricciones del mercado laboral. El **Plan de Desarrollo Individual** debe ser:

- Viable: los objetivos planteados deben ajustarse a las posibilidades reales que cada oferente tiene en un momento determinado.
- Concreto: las acciones incluidas deben ser claras y concisas, de forma tal que no se presenten dificultades a la hora de llevarlas a la práctica.
- Flexible: debe presentar varias opciones y ser sujeto a ajustes, en caso de que se presenten situaciones nuevas en el mercado laboral o en el ámbito personal del buscador de empleo.

Pasos para construir el Plan de Desarrollo Individual

- a. Identifique el tipo de oferente de acuerdo a la dinámica regional del punto de atención: esto permite direccionar, al buscador de empleo, a los servicios que ofrece el punto de atención o de acuerdo a las necesidades identificadas, remitirlo a programas externos que contribuyan a mejorar la empleabilidad de los usuarios.
- b. Identifique las fortalezas y oportunidades de mejora del buscador de empleo: de acuerdo con la información obtenida en la entrevista y los resultados de las pruebas psicotécnicas, el orientador debe retroalimentar al oferente. Si se aplicó la prueba Performance, es importante informar la neurofortaleza, así como los estilos de pensamiento o competencias que pueden ser desarrolladas para desempeñarse de la mejor manera en el ámbito laboral.



Después de que el buscador de empleo conozca y comprenda esta información, es importante que el orientador le indique cómo, desde el punto de atención, se contribuirá a mejorar su condición de empleabilidad a través del cierre de brechas para su ingreso al mercado laboral y el fortalecimiento de su potencial.

- c. Establezca metas individuales: en el proceso de búsqueda de empleo, es fundamental establecer metas tomando en cuenta las proyecciones con respecto al desarrollo laboral, que le permitan al oferente acceder a los empleos a los que aspira. Para generar condiciones favorables en el cumplimiento de estas metas, es importante prever la calidad y cantidad de actividades para desarrollar.

Como complemento a la construcción del Plan de Desarrollo Individual, se encuentra el anexo 3. Agenda de empleo, el cual ofrece información adicional sobre fuentes para la búsqueda de empleo, la agenda semanal y el seguimiento de acciones a cumplir por parte del oferente. Asimismo, en el mismo anexo se encuentra la propuesta Bitácora, la cual contiene los formatos para compilar la información relacionada con las herramientas del anexo anterior. Estas herramientas estarán incorporadas al SISE y se busca que la información se ajuste a las funcionalidades desarrolladas.

Es importante que, como orientador, se diferencie el tipo de metas u objetivos, los cuales pueden estar enfocados en el corto o mediano plazo:

- Corto plazo: se articulan con las acciones concretas para encontrar un empleo en el menor tiempo posible.
- Mediano plazo: la posibilidad de encontrar un empleo en ocupaciones que requieren mayor cualificación y/o preparación.



- d. Indique los resultados o beneficios: el oferente debe conocer los beneficios y resultados que obtendrá al cumplir la ruta de empleabilidad propuesta.
 - e. Establezca los mecanismos de monitoreo y seguimiento: explíquelo al buscador de empleo cómo y a través de qué medios se realizará el control de los actividades y compromisos acordados.
3. Información concepto del orientador: este concepto corresponde a la información cualitativa o cuantitativa que se valora como relevante para un proceso de intermediación laboral después de la realización de la entrevista de empleabilidad, y se sugiere atender los siguientes principios:
- Veracidad: porque se infiere de una expresión, actitud o conducta específica del buscador de empleo.
 - Utilidad: porque debe servir como información complementaria al intermediador, para afinar su análisis de posibles candidatos.
 - Imparcial: porque debe exponer la información que –positiva o por mejorar- sea decisiva en un proceso de selección por competencias.

La entrevista de empleabilidad ofrece como resultados aspectos claves para identificar: formación, experiencia, competencias, en general, oportunidades y barreras para la inserción laboral, por lo que el concepto del orientador se sugiere debe evitar:

- Repetir el perfil laboral.
- Rescribir las actividades de su Plan de Desarrollo Individual

En este sentido, y para que sea complementario a los resultados anteriores, el concepto del orientador podría exponer:



El tipo de buscador de empleo según:

- Oferente sin objetivo laboral: "No sé en qué puedo trabajar"
- Oferente con objetivos laboral no definidos: "Quiero trabajar en algo relacionado con ayuda a los demás..."
- Oferentes que manifiestan un replanteamiento de sus objetivos profesionales: "Mi profesión está en desuso, no sé qué hacer..."
- Cualquier buscador de empleo "bloqueado/a" en su proceso: "Lo he intentado ya todo y no sé cómo seguir buscando empleo..."
- Oferente con objetivo laboral definido.

Según su situación laboral, especificar el tiempo (meses):

- Desempleo
- Trabajo independiente
- Trabajo en el empleo actual
- Terminación del último estudio.

Limitaciones o restricciones ante un puesto de trabajo,

- Jornada laboral
- Tipo de contrato
- Disponibilidad Inmediata
- Previa confirmación



Creencias, actitudes y motivaciones relevantes.

- *De su desempeño en la entrevista:*
- Actitud (Activa/pasiva)
- Comunicación verbal (fluida/limitada)
- Comunicación no verbal (expresiva/limitada)
- Motivación personal y laboral (alta/baja)
- *De su desempeño o expectativa en la búsqueda de trabajo:*
- Disposición para la búsqueda de empleo y mejora de su empleabilidad, como proyecto propio.
- Confianza en sus posibilidades para encontrar un empleo

Ejemplos:

- “Primer empleo, hace 1 año. Sin objetivo laboral. Comunicación limitada y expresión corporal tímida. No es clara la motivación laboral, depende de su familia. Deseable: Jornada nocturna y cerca de su casa. PDI: TALLER de motivación y TIC. Disponibilidad: previa confirmación.”
- “Desempleado. 3 meses. Con objetivo laboral. Comunicación fluida y expresiva. Activo. Motivación baja por sucesivos procesos. Flexibilidad para la contratación y ubicación del trabajo. Disponibilidad: inmediata.



Recuerde: La implementación de la *ruta única de empleo* se fortalece del desarrollo de otras líneas de acción, como la de *fortalecimiento institucional de la red de prestadores y articulación de actores* donde el componente de capacidades de las agencias de empleo es indispensable para el acceso de todas las personas a la ruta de empleo, por eso, en el caso de personas con discapacidad, es necesario contar con recursos tecnológicos para que esta población pueda acceder a todos los servicios, entre ellos considerar:

1. Adecuación de los espacios físicos de los puntos de atención para el acceso de personas con discapacidad a los servicios de la ruta de empleo.
2. Intérpretes de acuerdo con el tipo de discapacidad para atención de población con discapacidad, incluyendo procesos de formación para mejorar competencias.

2.5. I Nivel: Ajustes y acciones del Servicio de Orientación Ocupacional.

Entre algunos de los ajustes que se pueden realizar a los servicios básicos con el fin de mitigar las barreras que se presentan a la población, así como potencializar sus cualidades y competencias se pueden citar:

1. Talleres de orientación y habilidades blandas (competencias claves y transversales) con diseño universal ajustado a las necesidades de los diferentes tipos de discapacidad.
2. Oferta de programas de talleres de habilidades claves y transversales y/o capacitación inclusiva y diversa a toda la población, teniendo en cuenta las barreras individuales identificadas.



4. Pruebas sicotécnicas ajustadas para personas con discapacidad.
5. Incentivar y motivar a las a mujeres a que se matriculen y culminen procesos de formación en sectores masculinizados, como es el caso de: mecánica, sector transporte, manufacturero, construcción, suministro de energía
6. Informar y direccionar a las personas en función de los servicios disponibles en el marco de la estrategia o producto de la articulación con otros actores de acuerdo a las barreras identificadas

Recuerde: elaborar un diagnóstico comunitario e institucional de su ciudad o municipio que permita disponer de un inventario de entidades y recursos disponibles en su territorio, como alternativas para mitigación de barreras

2.6. II Nivel especializado de intervención.

Metodológicamente se presenta el segundo nivel de intervención por cada proceso, sin embargo, todas las acciones y servicios especializados de la *ruta única de empleo*, pueden ser transversales a uno o varios procesos que hemos enunciado, de acuerdo a las necesidades de las agencias de empleo y actuando siempre bajo la premisa que todas las intervenciones deben desarrollarse sobre la *ruta única de empleo*.

Dentro del segundo nivel de intervención de la *ruta única de empleo*, se pueden desarrollar las siguientes acciones:

Una vez identificadas las barreras por parte del orientador ocupacional y consignadas en el Plan de Desarrollo Individual, de acuerdo a la lectura y nivel de intensidad de las mismas, las agencias de empleo podrán disponer de servicios especializados, con base en las necesidades y requerimientos de la población, atendiendo la metodología



de la Unidad del Servicio Público de Empleo para la implementación. La relación de servicios que se presenta en este apartado, no excluye de proponer y destinar recursos a otros servicios para la mitigación de barreras de empleabilidad que no se encuentren descritos. Para ello, deberán justificar la necesidad del servicio siguiendo la metodología establecida por la Unidad del Servicio Público de Empleo.

Recuerde: la retroalimentación entre los procesos de orientación ocupacional e intermediación laboral es indispensable para la efectividad de los servicios especializados.

1. Visitas domiciliarias: consiste en visitar al buscador en su lugar de residencia para poder analizar el contexto donde reside e identificar más características de su perfil. Normalmente este servicio surge a partir de la solicitud de quien ofrece la vacante; sin embargo, empleados de la agencia lo pueden hacer motivados en el interés de conocer con mayor profundidad las barreras del entorno y la caracterización de su domicilio. Algunos empleadores, sobre todo aquellos más grandes y con políticas más definidas en cuanto al tipo de empleados que requieren, realizan visitas a las residencias de los candidatos para confrontar lo observado durante el proceso de preselección, y para conocer de primera mano el nivel y calidad de vida, así como las relaciones del aspirante en su hogar.
2. Gestión de documentos soporte de hoja de vida: herramienta que permite la recolección de soportes, certificaciones y documentos para ayudar a validar documentalmente la experiencia laboral y profesional que registre. Esto beneficia en gran medida a quienes han estado en la informalidad, además a quienes han sido víctimas las cuales tienen menos probabilidad de contar con la documentación requerida. Surge como resultado de la identificación de las debilidades en soporte documental.



3. Transporte: ayuda económica para que los buscadores en caso de carencia económica se puedan movilizar y participar de las capacitaciones y entrevistas o pruebas de selección a las que sean enviados y que se ofrezcan en el proceso de la ruta de empleabilidad. Surge a partir de la identificación de esta barrera por parte de la agencia.
4. Certificación de competencias laborales: consiste en la expedición del documento para certificar competencias laborales a buscadores a través de entidades acreditadas, para que ellas puedan desempeñar cargos que esté demandando el sector productivo, especialmente en sectores masculinizados como construcción, vigilancia, electricidad, entre otros. Se podrán realizar alianzas con el SENA y contratos con certificadoras acreditadas por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), así como con las Unidades Vocacionales de Aprendizaje en la Empresa (UVAE) para el desarrollo de las capacitaciones y certificación de competencias. Igualmente, se podrá contratar con empresas de reconocimiento internacional como Microsoft, Oracle, Google, entre otras, para remitir a buscadores a procesos de certificación de competencias laborales que expidan las mismas.
5. Matrículas/certificaciones: inscripción a cursos cortos específicos cuando se requieran buscadores con conocimientos o competencias específicas para la provisión de un cargo. Cuando se identifique, de acuerdo a una necesidad productiva del territorio y no haya buscadores que las posean, se podrá gestionar un proceso para que se capaciten y obtengan la certificación requerida, esto deberá incluir, siempre que sea necesario, jornadas de sensibilización para el reclutamiento de los mismos en estas áreas, para este complemento podrán acudir a organismos que presten este servicio.



6. Gestión de documentos de identificación: asesoría prestada a los buscadores por la agencia en la gestión y tramitación de los documentos indispensables para formalizar su contratación, especialmente a buscadores que han estado en la informalidad y víctimas. Ej. RUT, CC.
7. Habilitar servicios para el cuidado de los hijos de las mujeres que participan en las jornadas de capacitación.

Recuerde: algunos servicios especificados en este capítulo no necesariamente están orientados a la mitigación de barreras sino específicamente a conocer a profundidad al oferente como es el caso de las visitas domiciliarias.

3. INTERMEDIACIÓN LABORAL

3.1. Definición del proceso

Acciones por las cuales los prestadores del SPE, libres de sesgos o estereotipos, intervienen en la preselección y remisión de candidatos, teniendo en cuenta la trayectoria y las expectativas laborales de los oferentes y relacionándolos con los requerimientos de experiencia y conocimiento que requieren las vacantes, para poner a disposición del empleador los candidatos con los mejores perfiles para su proceso de selección, incorporando buenas prácticas de inclusión laboral¹².

3.2. Objetivo General

Mejorar el proceso de coincidencia entre los oferentes que buscan empleo y las vacantes que se gestionan, con el fin de optimizar el

¹² Vinculación de personas al sector productivo a través de empleos formales y estables, en consideración a sus competencias y no a características o condiciones como su pertenencia étnica, orientación sexual, sexo, religión y discapacidad, entre otras.



proceso de ajuste entre las demandas de los empleadores y los buscadores de empleo, aumentando así los niveles de efectividad en la colocación.

3.3. Objetivos específicos

1. Realizar un proceso de preselección de candidatos idóneos que sean el resultado de una identificación objetiva en el sistema de información (SISE)¹³, con la aplicación de un enfoque de competencias.
2. Promover la inclusión laboral de poblaciones de difícil colocación, generada por sesgos culturales, de género o demográficos.
3. Agilizar los procesos de colocación tanto para el oferente como para el empleador, teniendo en cuenta la calidad del proceso.
4. Disminuir la probabilidad de rechazo del buscador por parte de la empresa.
5. Disminuir el tiempo y los costos perdidos en los procesos de búsqueda de personal competente.
6. Disminuir la probabilidad que las personas que ocupen puestos se sientan subempleadas por competencias, por tiempo o por ingresos.
7. Permitirles a las empresas optimizar sus procesos de selección y a los buscadores de empleo facilitar sus procesos de búsqueda gestionando los trabajos acordes a su perfil, haciéndolos menos costosos en términos económicos y eficientes en tiempos y dedicación.

¹³ Como apoyo a la captura de datos, herramienta No. 04: Anexo Servicios Básicos de Gestión y Colocación a través del SISE rol Intermediación laboral.



RECUERDE: el propósito del proceso de intermediación es adelantar acciones efectivas de reclutamiento de candidatos, preselección y remisión con un enfoque laboral inclusivo.

3.4. Descripción del proceso

Este proceso, sin el ánimo de restar importancia a los demás, es fundamental porque permite adelantar acciones efectivas de reclutamiento de candidatos, preselección y remisión, con una perspectiva laboral inclusiva.

En ese contexto, los alcances son los siguientes:

1. Análisis de la trayectoria laboral del oferente.
2. Análisis de formación frente a la trayectoria laboral del oferente.
3. Análisis de las expectativas frente a la trayectoria laboral del candidato.
4. Análisis de las necesidades requeridas para cubrir la vacante.
5. Poner a disposición del empleador los perfiles de los candidatos preseleccionados que más se ajustan a sus requerimientos.

A continuación, se ilustra en la figura 1, los insumos necesarios para el análisis de la preselección de candidatos:





Por otro lado, en lo que respecta a los factores de análisis para una adecuada intermediación laboral en torno a la remisión de candidatos potenciales, se busca analizar previamente la experiencia laboral, el perfil laboral y la formación del oferente frente a las necesidades del demandante como se exhibe a continuación.

Figura No 2. Factores de análisis para la intermediación laboral



Con la intermediación laboral efectuada se tiene la hoja de vida revisada y actualizada en el perfil, en lo referente a educación, experiencia laboral e intereses ocupacionales, con énfasis en una perspectiva laboral inclusiva y de cierre de brechas. Además de mantener informado a el oferente sobre las ocupaciones a las que podría aplicar acorde a la demanda del mercado laboral.

Por otro lado, a partir de la identificación de barreras que se han podido evidenciar en los buscadores de empleo y con base en los resultados de la orientación ocupacional, se puede obtener la caracterización de los oferentes los cuales pueden ser direccionados a otros servicios para mitigar las barreras.



Recuerde: los procesos de intermediación laboral se apoyan en los procesos de orientación y de gestión empresarial. Su interconexión, garantiza una respuesta ágil al demandante.

Es necesario resaltar la articulación e interconexión, que se debe realizar, con los servicios de registro, orientación y el proceso de gestión empresarial, para una adecuada intermediación en dónde la comunicación de los colaboradores que realizan los diferentes roles como la orientación, la intermediación y la gestión laboral, debe ser permanente y propositiva para retroalimentar necesidades, acciones de mejora y los diferentes ejercicios que promueven el aumento de las condiciones de empleabilidad del oferente, así como también su posibilidad de inclusión laboral ante potenciales empleadores que implementan buenas prácticas en materia de inclusión.

En suma a lo anterior, el rol del intermediador requiere estar informado en lo referente al capital humano que se está requiriendo, a corto y mediano plazo, por el aparato productivo.

Una vez el intermediador laboral identifica las características exigidas para ocupar el cargo y de los buscadores de empleo, si se ha encontrado a la persona idónea para ocupar la vacante, este procederá a la aplicación de técnicas de selección para poder postular a la persona que resulte ser la más competente.

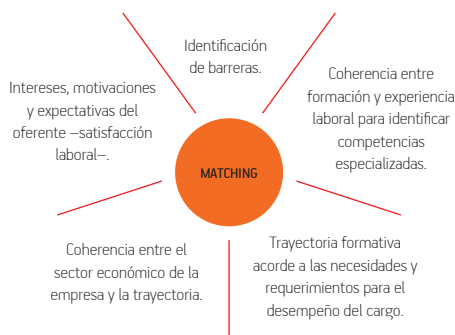
Finalmente, el intermediador tendrá información de utilidad referente a los perfiles de los oferentes y de las vacantes requeridas por el empleador para su análisis en la preselección. Como se ilustra en la figura No.3



Figura N° 3. Intermediación-SISE



Como se ha observado previamente, el intermediador analiza una serie de factores e información tanto del oferente como del demandante para conducir a la mejor condición de coincidencia o de *matching* como se ilustra a continuación.

Figura N° 4. Criterios para el *matching*

Para documentar el análisis correspondiente a las acciones de preselección, se cuenta con el anexo No. 4, *Proceso de preselección*, en el cual se registra de manera previa los datos del oferente en torno al estudio de los factores relacionados (perfil, experiencia, interés en la vacante, competencias acordes a lo que requiere la vacante, verificación e intereses) para determinar y tomar decisiones referentes a la remisión.



Anexo N° 4. Proceso de preselección.

Nombre de oferente
Número de cédula del oferente
Perfil ocupacional
Vacante por perfil ocupacional
No. de vacante
Interesado en la vacante
Experiencia laboral
Verifique las habilidades del candidato, de acuerdo a la vacante
Verifique sobre intereses motivacionales

Por otro lado, en lo que concierne al alistamiento de candidatos es necesario anotar que sólo los candidatos que corresponden exactamente al perfil buscado y tuvieron los resultados esperados en todo el proceso de preselección, serán los que se remitan al empleador para su respectivo proceso interno de selección, sin embargo, desde el proceso de gestión empresarial pueden ajustarse los perfiles para que haya mayores posibilidades.

Así mismo, en lo que concierne a la remisión y adicional a la información registrada en el SISE, el intermediador del SPE deberá entregar al empleador el informe de los candidatos preseleccionados con la siguiente información relacionada en la figura 5:

Figura 5. Datos necesarios para documentar informe al empleador.

DATOS PERSONALES
Estudios del postulante.
Análisis de la experiencia profesional.
Concepto de la entrevista.
Fortalezas y debilidades del candidato.
Concepto de los resultados de las pruebas realizadas.
Disponibilidad.
Observaciones y anotaciones generales.



A la hora de remitir a los candidatos es importante tener en cuenta el ajuste relacionado a continuación:

En lo que concierne al flujo del proceso, más exactamente a la retroalimentación, una vez concluidos los procesos de intermediación laboral y se cierra la vacante, el colaborador encargado requerirá la información de los resultados de la(s) entrevista(s) de empleo y la colocación o rechazo del oferente a un puesto de trabajo, con el objetivo de comunicarle las decisiones del empleador.

Esta información debe provenir de dos fuentes: la del empleador y la del oferente, por parte del empleador recibe información con relación al resultado final del proceso de selección y, cuando sea posible, las razones de escogencia o no de los candidatos. Así mismo, por parte del oferente es importante conocer su percepción frente al proceso. Tengamos en cuenta que dentro del proceso de intermediación laboral es importante propender para que la empresa envíe una notificación general a los candidatos rechazados y colocados.

Por otro lado, el facilitador de intermediación laboral es quien acompaña al oferente durante el tiempo que dure el proceso de aplicación a un puesto de trabajo. De ser rechazado, se debe garantizar la retroalimentación al oferente con el propósito de realizar un aprendizaje conjunto para adaptar la lista de oportunidades y hacer ajustes a través de una capacitación o profundizar en el desarrollo de competencias de búsqueda de empleo.

Recuerde: asegurar un manejo efectivo de las vacantes en términos de su actualización como y de su desactivación, conforme a la retroalimentación del proceso.

En lo referente al cierre y registro, esto implica la elaboración de un informe que recoja los resultados del proceso de selección realizado. Este puede incluir fuentes de reclutamiento utilizadas, tasa de res-



puesta, número de candidaturas aceptadas, historial (preinforme) de cada uno de los candidatos preseleccionados y causales de rechazo.

Como paso siguiente, es importante realizar la verificación con el empleador la cual consiste en revisar con el empleador las razones por las cuales fueron descartados los candidatos y cuál es la diferencia que hay entre lo que le presentamos y lo que le hace falta para llegar al candidato idóneo, información que sirve para mejorar dicho proceso corrigiendo las fallas que se presentaron.

Un proceso mal gestionado tiene como resultado que los empleadores comiencen a tener una mala imagen de los servicios que ofrecen los prestadores de la red del SPE, esto puede minar la confianza depositada en el Servicio Público de Empleo, generando desconfianza y rechazo para gestiones futuras.

En línea con los reportes y como apoyo para la documentación de la retroalimentación frente al servicio, se presenta a continuación un anexo que será documentado por el intermediador laboral, con información que brinde el empleador para revisar qué pasó con los candidatos postulados y así recibir retroalimentación frente al proceso.

Anexo N° 5. *Registro del seguimiento al demandante*

Nombre del oferente	Oferente remitido - Asistió	Cumplió con el perfil solicitado	Redireccionamiento en la ruta	¿Por qué?	Colocado	Observaciones generales del candidato
---------------------	-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------	----------	---------------------------------------

Así como el paso anterior fue de verificación con el empleador, es necesaria la verificación con el candidato, la cual una vez identificado este, se les debe informar los resultados del proceso, ya que cada uno de ellos ha dedicado tiempo en la búsqueda de empleo. Gran parte de las quejas actuales sobre los procesos de selección radican en que no se responde a los candidatos si resultan aptos o no. Esto



se puede verificar con los preseleccionados en cada etapa del proceso realizando dicho seguimiento.

A los candidatos descartados se les debe informar de manera oportuna para reducir su ansiedad y para que continúen con otros procesos de selección o reencausarlos nuevamente en el desarrollo del plan individual que les fue proporcionado por el prestador.

Dar una buena retroalimentación asegura que el candidato conozca los motivos por los cuales ha sido descartado, vea la nueva situación como un reto y transmita a los demás una actitud positiva hacia el servicio ofrecido por el prestador.

Así mismo, como se efectuó seguimiento al demandante es necesario realizar seguimiento al oferente para ello se dispone del anexo No.3, para la documentación de lo sucedido con el oferente en el proceso de remisión, este anexo también debe ser documentado por el Intermediador laboral con información que brinde el oferente para revisar qué pasó con los candidatos propuestos y así conocer lo sucedido frente a la gestión.

Anexo N° 6. Registro del seguimiento al oferente

Nombre del oferente
La empresa se comunicó para entrevista
Asistió (sí/no)
Presentó entrevista
Las condiciones de la vacante se ajustaron a lo indicado por el prestador
¿Por qué?
Redireccionamiento en la ruta
¿Por qué?
Sugerencias al candidato

En este anexo, el intermediador laboral puede, junto con el candidato, validar y dar respuesta oportuna en cuanto a la decisión tomada por el empleador, con el fin de que el candidato realice los ajustes correspondientes.



Finalmente, sin desconocer el interés del candidato, de los esfuerzos realizados durante el proceso de preselección, se pueden presentar obstáculos inesperados a la hora de la entrevista con el empleador; por ejemplo, que el candidato desista de la oferta de trabajo por motivos personales o simplemente debido a la dificultad para encontrar la dirección del lugar de la entrevista y no logre asistir a esta; por lo anterior, es importante verificar siempre la asistencia de los candidatos a la entrevista y/o demás pruebas a profundidad como el caso de la poligrafía, esto puede hacerse con una llamada previa al postulante para corroborar que se encuentra donde el empleador y/o entidad correspondiente que aplicará el proceso, e incluso con este mismo, para validar la asistencia del candidato. Este paso también aplica en los servicios básicos de 1^{er} nivel.

Recuerde: el resultado esperado del servicio de intermediación es reclutar los candidatos potenciales más ajustados a las vacantes requeridas por el empleador, para ser remitidos al demandante con miras a su colocación efectiva. Una buena selección es buena para ambas partes, oferente y demandante.

3.5. I Nivel: ajustes a los servicios básicos

1. El proceso de intermediación laboral se debe caracterizar porque los oferentes y empleadores sean orientados en torno a la construcción de juicios más rigurosos para superar los sesgos de cualquier práctica discriminatoria que afecte la promoción de la inclusión laboral de las poblaciones de difícil colocación.
2. Con relación a la búsqueda de candidatos, los instrumentos que se empleen para explorar el perfil de los postulantes deben ser sin sesgos o prejuicios para evitar conclusiones basadas en las primeras impresiones.



3. Tener siempre presente el perfil que ha solicitado el empresario y remitir los candidatos que considera competentes para el cargo. No olvide que se envía una terna de preseleccionados o lo que el empleador considere, la cual nunca debe excluir a grupos vulnerables, por consiguiente, siempre debe tener incluida como mínimo a una persona que pertenezca a grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, afrocolombianos, etc.), siempre y cuando, cumpla con los requisitos para el cargo.
4. El intermediador debe indagar si el candidato considera que fue rechazado por algún tipo de discriminación, con el fin de reportarlo al coordinador del centro de empleo, para adelantar las acciones pertinentes.
5. Promueva la inclusión de un número importante de mujeres en capacitaciones que habitualmente son proporcionadas para hombres, como sectores de electricidad, mecánica, entre otros.

3.6. II Nivel: especializado de intervención

1. Pruebas psicotécnicas especializadas: conjunto de instrumentos que permiten medir los rasgos característicos de una persona, esto permite identificar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otros. Se podrán practicar pruebas adicionales de acuerdo a la oferta de la cual disponga el intermediador, esto le permitirá al empleador contar con más elementos objetivos al momento de elegir la persona para la vacante. Surge a partir de la solicitud de quien ofrece la vacante justificado en la caracterización del cargo o como iniciativa de las agencias para conocer con mayor profundidad a los oferentes.
2. Estudios de seguridad: herramienta de análisis que se aplica preventivamente al candidato con base en la información que él su-



ministra al momento de cubrir una vacante en la organización. Con este estudio se busca garantizar un proceso de selección minucioso y detallado que permite conocer la realidad sobre el talento humano que hará parte de la organización, reduciendo el riesgo de contratar personal que tenga historial delictivo o que haya tenido problemas de lealtad hacia sus anteriores empleadores y validar la autenticidad de los estudios, referencias y demás información suministrada por el candidato en todo su proceso de selección.

El estudio permite detectar oportunamente alguna inexactitud o fraude en la información brindada y genera en los empleadores una serie de beneficios en la reducción de riesgos organizacionales que finalmente se verán representados en mayor productividad y ganancia económica.

El estudio de seguridad de personas está compuesto por:

- Verificación de identidad.
- Verificación de referencias personales, laborales, sociales y crediticias.
- Verificación de autenticidad de diplomas académicos.
- Verificación de antecedentes judiciales, policiales, disciplinarios y fiscales.
- Verificación de información sobre posibles vínculos con subversión, terrorismo, milicias urbanas, guerrilla, delincuencia común, pandillas entre otros.
- Verificación de registro en centrales de riesgo crediticio y financiero.



Surge a partir de la solicitud de quien ofrece la vacante y se orientan a “determinar conductas y parámetros negativos de un candidato que puedan generar un riesgo para la empresa que lo está contratando”¹⁴

Como complemento a aquellas necesidades de las organizaciones que no solo desean conocer y verificar antecedentes del candidato relacionados con las competencias técnicas, académicas y psicológicas sino que tratan de “conocer” realmente a la persona que están por contratar, también se puede aplicar la técnica de poligrafía también llamada detector de mentiras, máquina de la verdad o polígrafo el cual es un tipo particular de instrumento de medición utilizado para el registro de respuestas fisiológicas, esta herramienta permite identificar cuando una persona está mintiendo o, por el contrario, está siendo veraz en la información suministrada en ese momento. El instrumento registra las variaciones de la presión arterial, el ritmo cardíaco, la frecuencia respiratoria y la respuesta galvánica o conductancia de la piel, que se generan ante determinadas preguntas que se realizan al sujeto sometido a la prueba. También posee la capacidad de medir parámetros como el movimiento del interrogado, de cara a evitar posibles contramedidas durante el interrogatorio. Es una herramienta útil en cargos de confianza, lealtad, compromiso y fidelidad, generalmente aplicado a jerarquías y personal de confianza.

3. Entrevistas a profundidad: es un instrumento que permite evaluar aspectos de fondo de la persona en función de un puesto de trabajo. Esto le permitirá al entrevistador utilizar instrumentos que exploren mejor el perfil de los postulantes y evitar conclusiones basadas en su propia opinión, evitando así cualquier forma de ses-

¹⁴ Fuente: <http://www.elemprego.com/co/noticias/consejos-profesionales/estudios-de-seguridad-en-pro-de-la-verdad-4193>. Consultado el 17 de mayo de 2017.



go, discriminación o subjetividad. Surge a partir de la solicitud de quien ofrece la vacante.

Ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, permite hacerle preguntas de manera tal que las pruebas generen juicios sobre el entusiasmo e interés y evaluar aspectos subjetivos de la persona en función de un puesto de trabajo. Las entrevistas se pueden hacer de manera personal o grupal, de acuerdo al cargo; por ejemplo en los casos de vacantes masivas.

El entrevistador debe proveer los instrumentos que exploren mejor el perfil de los postulantes y evitar conclusiones basadas en su propia opinión, evitando así cualquier forma de sesgo, discriminación o subjetividad. A continuación, se presentan algunos tipos de entrevista:

No Estructurada:

- Se formulan preguntas conforme vienen a la mente.
- No hay un formato especial para seguir.
- El entrevistador puede tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante y que efectúe un sondeo con preguntas de seguimiento para aprender más sobre el candidato.
- Le permite a los entrevistados que se extiendan en sus respuestas.
- Favorece a que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación o que infiera sobre diferentes temas a medida que se presentan en forma de una charla común.



Estructurada:

- Sigue una secuencia establecida de preguntas.
- Implica hacer a cada solicitante las mismas preguntas y comparar sus respuestas con un conjunto estandarizado de ellas.
- Puede ser muy útil cuando se tengan muchos candidatos con características similares.

Mixta:

- Implica tener preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas.
- La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.
- La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Como complemento, también existen los centros de evaluación (Assesment Center), los cuales son ejercicios de valoración de competencias o habilidades requeridos para comprobar un cargo, bien sea en procesos de selección o de desarrollo. El participante en esta prueba muestra cómo están sus competencias y establece con claridad el grado de desarrollo alcanzado y las evidencias que lo soportan.



Objetivos:

La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales, de alta precisión evaluativa, que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos.

La evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto, a través de ejercicios de simulación; que recrean las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la evaluación previa del desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.

Posibilitar estas evaluaciones en las siguientes situaciones organizacionales:

Preselección y reclutamiento externo.

Promociones de puestos con responsabilidad de gestión.

Medición de potencial de gestión.

Planificación de carrera.

Reclutamiento interno de candidatos.

Selección de supervisores.

Selección de la gerencia media.

Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales.

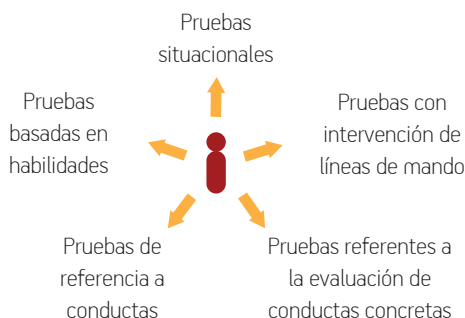
Preselección de individuos con potencial para llegar a la alta gerencia, con habilidades especializadas y capacitados para aprender actividades especializadas.

De acuerdo a lo que se pretenda evaluar el intermediador podrá desarrollar diferentes técnicas y simulaciones a través de:



- Pruebas situacionales: son aquellas en las que se expone al postulante a una situación específica relacionada al puesto de trabajo.
- Pruebas con intervención de líneas de mando: son en las que están presentes los directivos del área involucrada para participar de la evaluación.
- Pruebas basadas en habilidades específicas: hacen hincapié en las competencias conductuales que se consideran críticas para el puesto.
- De referencia a conductas: son aquellas en las que las pautas de las conductas evaluadas serán acordadas previamente.
- Referentes a la evaluación de conductas concretas: toman en cuenta conductas específicas y no supuestos teóricos.

Figura N° 5. Tipos de pruebas



En la actualidad hay algunas corrientes en la selección de personal que se apoyan en llevar al candidato a extremos para evaluarlo en situaciones de alto estrés y determinar así:



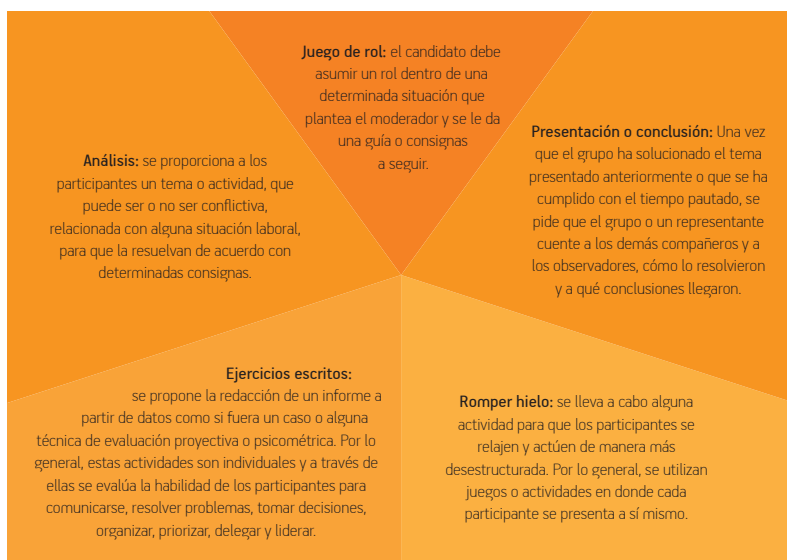
- Actividades experienciales (centros de evaluación): en la cual se identifica si el individuo sirve para trabajar bajo presión. En este tipo de técnicas, se llevan a cabo entrevistas en las cuales el sujeto es agredido verbalmente por el entrevistador y es atacado en su persona haciendo afirmaciones sobre su manera de vestir, de comportarse, de hablar, etc. que pueden indisponer al entrevistado.
- Situaciones altamente estresantes a modo de problemas: en el objetivo es que el candidato solucione en un tiempo límite diferentes situaciones, mientras sufre presiones del ambiente. El candidato es observado cuidadosamente para medir sus reacciones y así evaluar el grado de agresividad que es capaz de soportar bajo presión y en momentos de crisis.

Recuerde: cada empresa es autónoma en decidir el peso que le otorga a cada una de las fases de un proceso de selección (pruebas, entrevistas o visitas, entre otros); sin embargo, la responsabilidad del Prestador del SPE, a través del proceso de intermediación laboral, es proveer la mayor cantidad de herramientas para que la empresa tenga suficientes elementos para tomar una decisión. Si el prestador lo considera, le puede ofrecer servicios adicionales para apoyar con herramientas más específicas la selección (los servicios adicionales se deben incluir en el reglamento) que corresponden a II nivel de intervención.

Continuando con lo relacionado a las técnicas y simulaciones para desarrollar una entrevista se exhibe a continuación en la figura No. 6, una serie de sugerencias para la ejecución de la entrevista.



Figura N°6. Técnicas para desarrollar en la entrevista



1. Dotación de vestuario: instrumento que posibilita el suministro de vestuarios o suplementos como herramientas de trabajo (guantes, cascos, overoles, máscaras de protección, etc) a los buscadores que lo requieran para poder participar en entrevistas, capacitaciones y pruebas requeridas para la contratación de personal. Surge como resultado de la identificación de la necesidad por parte de la agencia. Ejemplo: trabajo en alturas.
2. Examen médico y vacunación: es un prerrequisito en muchas empresas que implica una revisión física minuciosa a través de la consulta con un médico y de los exámenes de laboratorio pertinentes, cuyos resultados son confidenciales. La empresa decidirá cuales candidatos deberán asistir a un examen médico, el cual brindará información de vital importancia en beneficio no solo del empleador, sino de la integridad física del candidato. La agencia podrá cubrir por única vez, a los buscadores que lo requieran, los



costos y gastos correspondientes a exámenes básicos previos a la vinculación laboral.

Recuerde: no se puede exigir pruebas de embarazo ni de VIH como condición para acceder al empleo. Únicamente se puede ordenar pruebas médicas adicionales al examen de ingreso, cuando el aspirante tenga que desarrollar labores que puedan poner en riesgo su salud.

3. Herramientas de trabajo: instrumento que provee de insumos específicos a buscadores para que puedan desempeñar un trabajo determinado cuando no los posean, ni tengan los recursos económicos para adquirirlos. Este servicio estará especialmente orientado a cabeza de familia que tengan un 95% de expectativa de colocación. Surge a partir de la identificación de esta barrera por parte de la agencia. Ejemplo: kit de herramientas.
4. Expedición de licencias de conducción: consiste en la provisión de la licencia de conducción para que los buscadores puedan desempeñarse en los cargos donde se requieran y no posean este documento.
5. Afiliación y pago a seguridad social: la agencia podrá pagar como única vez previo a la contratación formal a los buscadores que lo necesiten porque no poseen los recursos económicos, la afiliación a seguridad social. Esto significa el pago del primer mes para ingresar al trabajo.
6. La ley establece que la contratación a trabajadores que devenguen un salario mínimo legal vigente, deberá realizarse sin requisito de pago por anticipado al sistema de seguridad social.



7. Servicio de cuidado infantil y transporte: para las mujeres que tomen cursos de formación a la medida por solicitud del empresario, esto con la finalidad de mitigar algunas barreras que le impiden su participación¹⁵.

Recuerde: en la preselección de candidatos no atentar en contra de la igualdad género y otras formas de discriminación, que afecten a poblaciones vulnerables¹⁶ (víctimas del conflicto, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración entre otras).

En los casos en que el empleador requiera un valor agregado, que puede manifestar en la necesidad de que los candidatos preseleccionados sean capacitados en algo específico. Se ha observado que esas capacitaciones se caracterizan por ser de corta duración, a la medida, o por certificación de competencias.

Hay dos momentos para que el empleador manifieste esa intención:

1. Con el gestor empresarial antes de que el preseleccionado sea remitido.
2. Al momento de identificar los remitidos considere que sus candidatos necesitan desarrollar y adquirir una competencia específica adicional o fortalecimiento de dicha competencia.

¹⁵ Estos servicios serán ofrecidos solamente por los prestadores del SPE que se determinen en el desarrollo de la Estrategia de Inclusión Laboral con Equidad de Género.

¹⁶ *“Las poblaciones vulnerables tiene un alto grado de complejidad, delimitado por las variables de género y edad, donde niños, niñas, y jóvenes, mujeres y hombres ejercen los mismos derechos, en diferentes contextos y con distintas necesidades.”* Fuente: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/media-teca/1607/article-85443.html> consultado el 27 de marzo de 2017.



Una vez se han identificado los posibles candidatos haciendo uso de los instrumentos y técnicas expuestas en los módulos anteriores, es indispensable que el profesional de intermediación laboral realice un seguimiento y acompañamiento permanente a la entrega del servicio.

En ese contexto, el prestador tan pronto remita los posibles candidatos, estos inician contacto directo con la empresa quien puede realizar las pruebas y/o entrevistas adicionales que considere necesarias.

Es posible encontrar recomendaciones o exigencias de algunas empresas en cuanto a la presentación personal de los aspirantes. Por los efectos de estos temas en el clima laboral y en las relaciones entre los compañeros de trabajo, es importante que estas condiciones sean explícitas al momento de comenzar el proceso de selección, tanto por respeto a los candidatos como por evitar fracasos y frustraciones cuando el proceso está muy avanzado o ya ha terminado.

Adicionalmente, se dan casos en los cuales por solicitud del empleador sea necesario practicar pruebas adicionales de acuerdo a la oferta de la cual disponga el intermediador. En ese contexto tener en cuenta:

El proceso de selección es dinámico y complejo, por eso es importante tener en cuenta:

- Ser objetivo para evaluar los criterios de ajuste al puesto.
- Diferenciar a los candidatos que se ajustan al perfil previamente definido.
- Permitir a los candidatos demostrar sus conocimientos y competencias.
- Actuar de forma ética y profesional.



- Asegurarse de que la persona que aplica las pruebas tiene la competencia para aplicarlas y que los resultados se tratan confidencialmente, estableciendo niveles de accesibilidad y medidas de protección de los datos.
- Verificar que el candidato cumpla con la competencia general, específica y de experiencia que requiere el cargo.

El equipo de Intermediación debe asegurar que el oferente está interesado y motivado para incorporarse a la empresa en esa posición específica y que esta se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales.

4. GESTION EMPRESARIAL.

4.1. Definición del proceso.

La *gestión empresarial* es un proceso que busca asesorar de manera integral a los empleadores con el ánimo de mejorar los procesos de gestión y colocación del prestador del SPE. Este implica el acercamiento con la empresa en relación con el registro y publicación de vacantes, apoyo a la capacitación del recurso humano, alianzas para mejorar las condiciones de empleabilidad de la población e información sobre la oferta institucional de programas de fomento al empleo y relacionados (EuroSocial, Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo, 2013).

Su importancia radica en que el proceso de *gestión empresarial* permite a las empresas la gestión de sus vacantes, brindando acompañamiento en los procesos de levantamiento de perfiles, asesoría en la descripción de vacantes y preselección de personal e informa sobre la ofertas y necesidades del mercado laboral con el fin acercar de manera más eficiente la oferta y demanda laboral.



En el marco del *Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*, el proceso de *gestión empresarial* permite acercarse a los empleadores con el propósito de aportar a la mitigación de barreras organizacionales que dificultan la vinculación laboral de las personas, relacionadas con discriminación (por sesgos en los procesos de selección o estereotipos de exclusión laboral) o desconocimiento de perfiles ocupacionales, legislación laboral o de los servicios de gestión y colocación en sí mismos y a su vez, de identificar los requerimientos y necesidades de los empleadores para ofrecerle los mejores candidatos y contribuir al éxito y fines de las empresas y/o instituciones.

El proceso de *gestión empresarial* no es un proceso aislado, depende de los insumos que ofrecen los procesos anteriormente descritos y a su vez, brinda insumos a cada uno de ellos. Para garantizar su éxito, depende de la información que reciba sobre empleadores interesados en los servicios de los prestadores, en la caracterización de los buscadores que utilizan el servicio, de la retroalimentación sobre la forma de describir las vacantes y su vez, da insumos en relación con los requerimientos de los empleadores, la necesidad de alianzas o pactos para promover la vinculación y mitigación de barreras y retroalimentación de los vinculados en relación con sus expectativas y los entornos laborales.

4.2. Objetivo General.

Brindar atención e información básica a empleadores con relación a la búsqueda, vinculación y desarrollo del talento humano.

4.3. Objetivos Específicos.

1. Encauzar los procesos de sensibilización y estimulación de los empleadores para que generen oportunidades de empleo inclusivo para los oferentes.



2. Promover el acercamiento con los empleadores y gestionar de manera efectiva las oportunidades laborales.
3. Generar buenas prácticas con los empleadores para la promover la inclusión laboral de los oferentes.

4.4. Descripción del proceso.

4.4.1. Inscripción de empresas.

De conformidad con la Resolución 129 de 2015, que hace referencia al registro obligatorio de vacantes, todo empleador debe estar registrado en el Servicio Público de empleo, conocer sus servicios y definir si le son de utilidad. En consecuencia, el gestor empresarial tiene la responsabilidad de brindar información detallada de los servicios gratuitos que tiene para los empleadores el Servicio Público de Empleo; aumentando la efectividad de las colocaciones y disminuyendo los tiempos de espera.

Este proceso inicia cuando el gestor empresarial realiza el ejercicio de búsqueda de vacantes, para lo cual es indispensable realizar un análisis del territorio.

Análisis del territorio: el análisis del territorio se realiza mediante la identificación de las características del mercado laboral y del conocimiento sobre oferentes y demandantes. Para ello, se sugiere segmentar el mercado laboral, es decir dividir o fragmentar un mercado en grupos que tengan características y necesidades semejantes, que sean uniformes y más pequeños para facilitar su abordaje.

Esta división se puede realizar bajo diversos criterios, lo importante es identificar las características o variables que pueden influir en el comportamiento de los empleadores.



Con la segmentación del mercado laboral se busca determinar, de acuerdo con la región geográfica, dónde se encuentra el punto de atención correspondiente a la *red de prestadores* del SPE, cuál es la vocación productiva y laboral de sus habitantes, los oferentes (buscadores de empleo) y los demandantes (empresas).

Una vez se han analizado demandantes del mercado laboral en el territorio, es necesario que los gestores empresariales identifiquen cuáles de ellas cuentan con vacantes y establezcan contacto con estas a fin de conocer a las personas responsables de los procesos de contratación, conocer las vías de reclutamiento y brindar apoyo en la eliminación de barreras no justificadas que no agregan valor al proceso de búsqueda de empleo para candidatos, tanto en la definición de perfiles ocupacionales como en los procesos de reclutamiento internos de los empleadores.

Visita a empresas: una vez identificado el empleador, es momento de planear las rutas y las visitas a realizar. El plan de visitas es una herramienta de gestión que se puede usar desde dos perspectivas: la primera: sensibilizar al empresario y promocionar los servicios de gestión y colocación, asesorando la identificación de perfiles y registrando las vacantes disponibles, y la segunda: promocionar los perfiles de los buscadores registrados por la *red de prestadores* del SPE. Las visitas y el contacto con la empresa deben ser constantes debido a que las necesidades de esta cambian continuamente y es vital recibir retroalimentación del empresario para hacer los cambios que se requieran en el servicio.

Durante la visita tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Establezca un trabajo conjunto con el orientador y el intermediador laboral, con el fin de generar las alarmas respectivas frente a lo que necesitan los empresarios.



- Para una primera visita es indispensable llevar el portafolio de servicios, folletos y entregar datos de contacto del gestor empresarial o de la otra persona de la agencia de empleo que pueda resolver dudas e inquietudes.
- Determine los perfiles ocupacionales de la población de difícil colocación registrada en el centro de empleo, lo cual le permitirá la segmentación y priorización de las empresas.
- Realice estrategias de sensibilización con empresarios para motivar a contratar a grupos vulnerables con la presentación de un caso de éxito obtenido por el centro de empleo.
- Es importante dejar claro a las empresas, que cada vez que se identifiquen oferentes de población de difícil colocación (personas con discapacidad, mujeres, víctimas del conflicto armado, entre otros), que cumplan con el perfil requerido para una vacante, estos podrán ser considerados como candidatos y su hoja de vida será remitida.
- La propuesta de valor que se le ofrece a los empresarios es que todas las personas remitidas son personas idóneas para las plazas vacantes de la empresa, ya que estas personas cuentan con la formación, experiencia y perfil solicitado por el empresario.

Se espera que una vez se realice el relacionamiento con el empleador, este se traduzca en el registro de vacantes.

4.4.2. Registro de vacantes.

Según la Resolución 2605 de 2014, una vacante es: el puesto de trabajo no ocupado, para el cual el empleador está tomando medi-



das activas, con el objetivo de encontrar el candidato idóneo para cubrirlo.

Para el registro de la vacante en el SISE, debe conocer y usar correctamente la *clasificación de ocupaciones y listado de competencias* que utiliza el Servicio Público de Empleo y aplicarlo de manera estricta. De este modo facilita el cruce entre las características de la vacante y los perfiles de buscadores de empleo, disponibles en la *red de prestadores*.

4.4.3. Levantamiento de perfil.

El levantamiento de perfil implica conocer con exactitud la necesidad puntual del cliente con respecto a la vacante a cubrir. El requerimiento debe contener todos los requisitos para cubrir satisfactoriamente el puesto de trabajo según las competencias que implican las características personales, habilidades y conocimientos.

Se debe evitar relacionar cualquier tipo de barrera de acceso innecesaria por temas de edad, género y condición étnica, cultural o de cualquier otro tipo, que no afecte el cumplimiento de las funciones requeridas para el cargo.

Especifique la formación, experiencia mínima, competencias básicas deseables y la zona de influencia del proyecto donde se suplirá la vacante, en caso de ser necesario según el territorio.

Evite sobredimensionar los requisitos exigidos para un puesto de trabajo, amplíe su criterio de selección de modo que permita la inclusión laboral de sectores más amplios de la comunidad, analice con el equipo del prestador del SPE las ventajas que ello trae para su empresa.



Haga claridad en la vacante sobre las condiciones y duración de la vinculación ofrecida, para poder facilitar la preselección de candidatos y el control de la remisión de personas que están laborando o que llevan un periodo breve de inactividad.

Publique las vacantes al menos con cinco días hábiles de antelación a la fecha límite para la contratación del personal. De este modo el centro de empleo podrá hacer una mejor preselección de candidatos, acorde con el perfil solicitado.

Recuerde que luego de definida una fecha de cierre de la vacante, ésta sólo podrá ser modificada para ampliar el tiempo de vigencia. En ningún caso debe cancelar la vacante o disminuir el tiempo previamente acordado. Cumpliendo con el plazo previamente definido fortalece la confianza de los buscadores de empleo y demás actores del mercado laboral en el sistema, y tendrá mayores posibilidades de éxito en el proceso de selección.

De acuerdo con el levantamiento del perfil de la vacante, el gestor empresarial asesorará al empleador en la identificación de las competencias clave para el cargo requerido.

Nota: para la publicación de la vacante se recomienda relacionar cuatro competencias.

4.4.4. Gestión de acuerdo.

Corresponde a los puntos de entendimiento con la empresa u organización para llegar a un consenso de cómo se va a prestar el servicio. Incluyen el tiempo de respuesta, personal asignado al servicio, número de candidatos a presentar y lugar de prestación de servicio, búsqueda especializada y el envío de grupos de entre tres y cinco candidatos que cumplan con el perfil definido.



La *red de prestadores* del SPE le facilita el proceso de selección a la empresa, evitándole la revisión de grandes volúmenes de hojas de vida y suministrándole los grupos de candidatos que requiera, hasta lograr el cruce perfecto que le entregue el candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo disponible.

Recuerde: promover la inclusión laboral de candidatos sin atentar contra la igualdad género y otras formas de discriminación que afecten a PCD, poblaciones vulnerables (víctimas del conflicto, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración, entre otras).

Si el empleador, dentro de sus políticas de inclusión laboral, especifica el interés de vincular laboralmente a personas de una población específica (población víctima del conflicto armado, personas con discapacidad, personas en proceso de reintegración), se debe publicar en el centro de empleo las vacantes gestionadas para dicha población.

Para mayor detalle sobre el proceso y algunos aspectos a tener en cuenta puede remitirse al anexo 7, *Guía de relacionamiento para empleadores*

Algunos aspectos a tener en cuenta en el proceso para promover la vinculación laboral de grupos vulnerables son:

- Identificar buenas prácticas existentes en la región de vinculación laboral de población de difícil colocación, desarrolladas por otras empresas, lo cual puede utilizarse como argumento de persuasión que puede servir para sensibilizar a la empresa visitada.
- Explicar a los empleadores que apoyando la vinculación laboral de algunas poblaciones está aportando a la construcción de la paz, este tema adquiere relevancia por el actual contexto que



vive el país, recuerde que las empresas en nuestros días han dejado de ser concebidas únicamente como agentes netamente económicos, para convertirse en agentes con nuevos intereses, con el potencial de aportar en temas sociales y políticos lo cual los motiva a participar en iniciativas de construcción de la paz y causas relacionadas.

- Cuando el empresario manifieste temor y desconfianza para vincular poblaciones vulnerables (víctimas del conflicto, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración entre otras), se le puede plantear que inicialmente vincule una persona y con el paso del tiempo, según los resultados obtenidos, se generen nuevas contrataciones de población, así se va construyendo una relación de confianza con el empresario.

4.5. I Nivel: ajustes a los servicios básicos

Los ajustes que se pueden realizar en los servicios básicos, con el fin de enfatizar en el Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas, están relacionados con los énfasis en los cuales el proceso de gestión empresarial promueve la vinculación de población de difícil colocación y contribuye a desmitificar los imaginarios y prejuicios que generan discriminación y sesgos en los procesos de selección. Por ello es importante que:

1. El gestor empresarial conozca y mencione los beneficios de contratar personas de difícil colocación, enfatizando en la propuesta de valor (personas idóneas, en el menor tiempo, ahorro de costos y reconocimiento) por encima de los tributarios, por ejemplo: mejora en la reputación interna porque los empleados se sienten satisfechos de que su empresa haga inclusión laboral, se constituyen en referentes de actuación para otras empresas en Colombia, a través del reconocimiento que adquiere la compañía. Con cada empleo



que se brinde a una persona perteneciente a grupos vulnerables, no solo está contribuyendo con su bienestar socioeconómico y el de su familia, sino también con el de otras áreas de su vida, como su autoestima y su salud emocional y física, entre otras.

2. Visitar asociaciones gremiales y empresas con el objetivo de socializar las estrategias de atención diferencial en la ruta de empleabilidad, permite identificar empresas con el interés de vincular laboralmente a la población.
3. Es indispensable conocer los beneficios tributarios que se ofrecen para la contratación de personas con discapacidad, Ley 361 de 1997, mujeres víctimas de violencia, Decreto 2733 de 2012. Anexo 8, Beneficios tributarios.

4.6. II Nivel especializado de intervención

De acuerdo al *Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*, para dar respuesta eficiente tanto a los empresarios como a los buscadores de empleo en relación a los procesos de preselección, selección y vinculación laboral, se hace necesario contar con algunos servicios especializados o complementarios que permitan fortalecer la prestación de este servicio, que fomenten la inclusión laboral de mujeres, PCD y de poblaciones vulnerables (víctimas del conflicto armado, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración entre otras).

El aspecto fundamental, para brindar servicios especializados a las empresas es la generación de compromisos claros y definir una persona responsable al interior de la empresa con quien se pueda hacer retroalimentaciones oportunas sobre los procesos de selección, ajustes y seguimiento al desempeño y adaptación laboral.

Entre los servicios especializados se destacan:



1. Diagnóstico empresarial: tiene como propósito identificar aspectos de tipo organizacional, comunicativo, arquitectónico, actitudinal, entre otros, que facilitan o dificultan la inclusión laboral de diferentes grupos poblacionales, y así poder construir un plan de acercamiento y trabajo que permita a las empresas avanzar en procesos de inclusión laboral y así obtener beneficios sociales y tributarios, en algunos casos.

Este aspecto es fundamental, sobre todo cuando las empresas están interesadas en vincular PCD y poblaciones vulnerables (víctimas del conflicto armado, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración, entre otras) pues permite identificar aspectos tanto físicos como organizacionales que requieren ajustes para hacer viables los procesos de inclusión.

Los cuales son más efectivos si se realiza un acompañamiento que oriente la implementación de ajustes razonables para el caso de PCD, prepare los escenarios laborales, realice seguimiento a los procesos de vinculación y adaptación laboral, contribuyendo así a la permanencia laboral.

2. Asesoría ajustes razonables: este servicio corresponde en mayor medida a la vinculación laboral de PCD. Tiene el propósito de identificar barreras físicas que existan en la empresa o un área específica de la misma, con el fin de mejorarlas y generar opciones de vinculación laboral para personas con discapacidad en ciertos procesos u oficios.

Este servicio incluye un análisis detallado de los puestos de trabajo con relación a los diferentes tipos de discapacidad, para luego diseñar y acompañar la implementación de un plan de ajustes, relacionado con el mejoramiento de espacios físicos o herramientas de ayuda, tales como sillas, iluminación, facilidades de acceso



a ciertas áreas con rampas o pasamanos, teléfonos con diadema, entre otros, ampliando así la posibilidad de generar vacantes inclusivas.

3. Sensibilización de colaboradores: se refiere a actividades a realizar con los diferentes niveles de las organizaciones, directivos, supervisores y colaboradores en general, con el fin de sensibilizarlos sobre los procesos de vinculación laboral de mujeres, PCD y de poblaciones vulnerables (víctimas del conflicto armado, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos y personas en proceso de reintegración, entre otras).

Estas actividades no pretenden generar procesos de señalamiento particular sobre alguna persona a vincular, sino por el contrario se proponen como actividades generales que se pueden realizar en cualquier organización.

Para el caso, en donde si existirá una vinculación específica, se deberá coordinar con el área correspondiente de la empresa, algunas actividades o reuniones que se consideren pertinentes con quienes serán los jefes inmediatos o compañeros de trabajo, en donde se abordaran temas tales como el manejo de la condición de discapacidad, relaciones interpersonales y procesos para el seguimiento a la adaptación y desempeño en el cargo.

También se pueden hacer actividades complementarias que puedan fortalecer el desempeño del equipo de trabajo y mejoramiento de relaciones en entornos laborales, abordando temas de equidad de género, convivencia y salud mental.

Estas actividades pueden ser realizadas por otros profesionales del punto de atención de la *red de prestadores* del SPE, en el marco de las actividades de bienestar organizacional que ofertan a las empresas.



4. Asesoría para la implementación de acciones afirmativas¹⁷ para promover mayor inserción laboral en las empresas: es un servicio de asesoría que puede ser prestado por la agencia o quien ésta determine para orientar al empleador en la implementación y análisis de acciones conducentes a mejorar el acceso laboral de buscadores con difícil colocación. Una vez las empresas capacitadas en los beneficios que obtiene el sector productivo al incluir mujeres y población vulnerable en su planta de personal y en niveles decisorios, se informará al empleador cuáles son las acciones afirmativas que podría implementar en su empresa, como, por ejemplo, gestión en medidas de cuidado.
5. Acompañamiento en los procesos de selección y vinculación: aunque los procesos de selección y vinculación son autónomos y corresponden a las directrices propias de las organizaciones, los prestadores del SPE podrán prestar acompañamiento específico en este proceso, sobre todo para las personas con alguna discapacidad auditiva o cognitiva, en donde sea requerido el apoyo de un intérprete o guía.
6. Seguimiento al desempeño laboral: una vez surtidas las etapas del proceso de selección y conociendo la efectividad de la vinculación laboral de las personas, se deberán establecer acuerdos entre la persona designada por la empresa para acompañar este proceso, el jefe inmediato y el gestor empresarial o persona designada por la agencia de empleo, con el fin de realizar acciones de seguimiento y acompañamiento en la adaptación laboral de las personas contratadas.

¹⁷ Hace referencia a aquellas acciones orientadas a disminuir las prácticas discriminatorias en contra de personas excluidas, como población vulnerable (personas víctimas del conflicto armado, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos, personas en proceso de reintegración, PCD entre otros).



Recuerde: se deberá contar con Instrumentos o herramientas de seguimiento y valoración de la experiencia laboral tanto de las personas vinculadas, como para los jefes y los compañeros de trabajo. Los tiempos y tipos de acompañamiento deberán ser concertados, según el tipo de oferente y número de personas contratadas.

No obstante, se estima pertinente una actividad mensual y la aplicación de herramientas de seguimiento trimestrales.

Esto permitirá identificar aspectos sobre los cuales trabajar tanto con la persona vinculada laboralmente como en la organización, pues el propósito es lograr niveles de adaptabilidad y rendimiento que potencien el desempeño laboral de todo el equipo de trabajo.

Hacer seguimiento a los procesos de adaptación y desempeño laboral permite identificar y potencializar capacidades y habilidades personales, productivas, sociales y de convivencia, que para determinados tipos de oferentes sea posible que estén siendo acompañados por otros programas como, por ejemplo, el caso de personas víctimas del conflicto, reintegradas, jóvenes contraventores, o PCD, estas retroalimentaciones resultan valiosas en tanto contribuyen con los procesos que cada persona esté llevando a cabo.

Cabe resaltar que los procesos de seguimiento y acompañamiento para la adaptación y desempeño laboral, pueden ser para todos los tipos de oferentes en consideración a sus competencias y no necesariamente a características o condiciones como su pertenencia étnica, orientación sexual, sexo, religión y discapacidad, entre otras.

7. Fidelización: la fidelización es un aspecto integral y corresponde a la eficiencia brindada a las empresas en todos los servicios relacionados con la gestión del servicio público de empleo, que, para



el caso de la gestión empresarial, además de mantener un contacto permanente y estar presto a responder y resolver cualquier inquietud o necesidad, se recomienda lo siguiente:

- Identificar y documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas realizadas con las empresas vinculadas a la *red de prestadores* del SPE, pues son útiles para proyectos futuros con otras empresas.
- Realizar videos testimoniales con aquellos casos exitosos en donde tanto la persona vinculada como los empresarios, jefes inmediatos y compañeros de trabajo, cuenten su experiencia en el proceso de inclusión laboral e inviten a otros empresarios a ser parte de los servicios y proyectos que lidera la red y el Servicio Público de Empleo.
- Promover la realización de actividades como foros, simposios, seminarios, desayunos de trabajo, entre otros, en donde los mismos actores expongan sus experiencias y apoyen los procesos de sensibilización y promoción de los servicios de la agencia de empleo y del Servicio Público de Empleo.

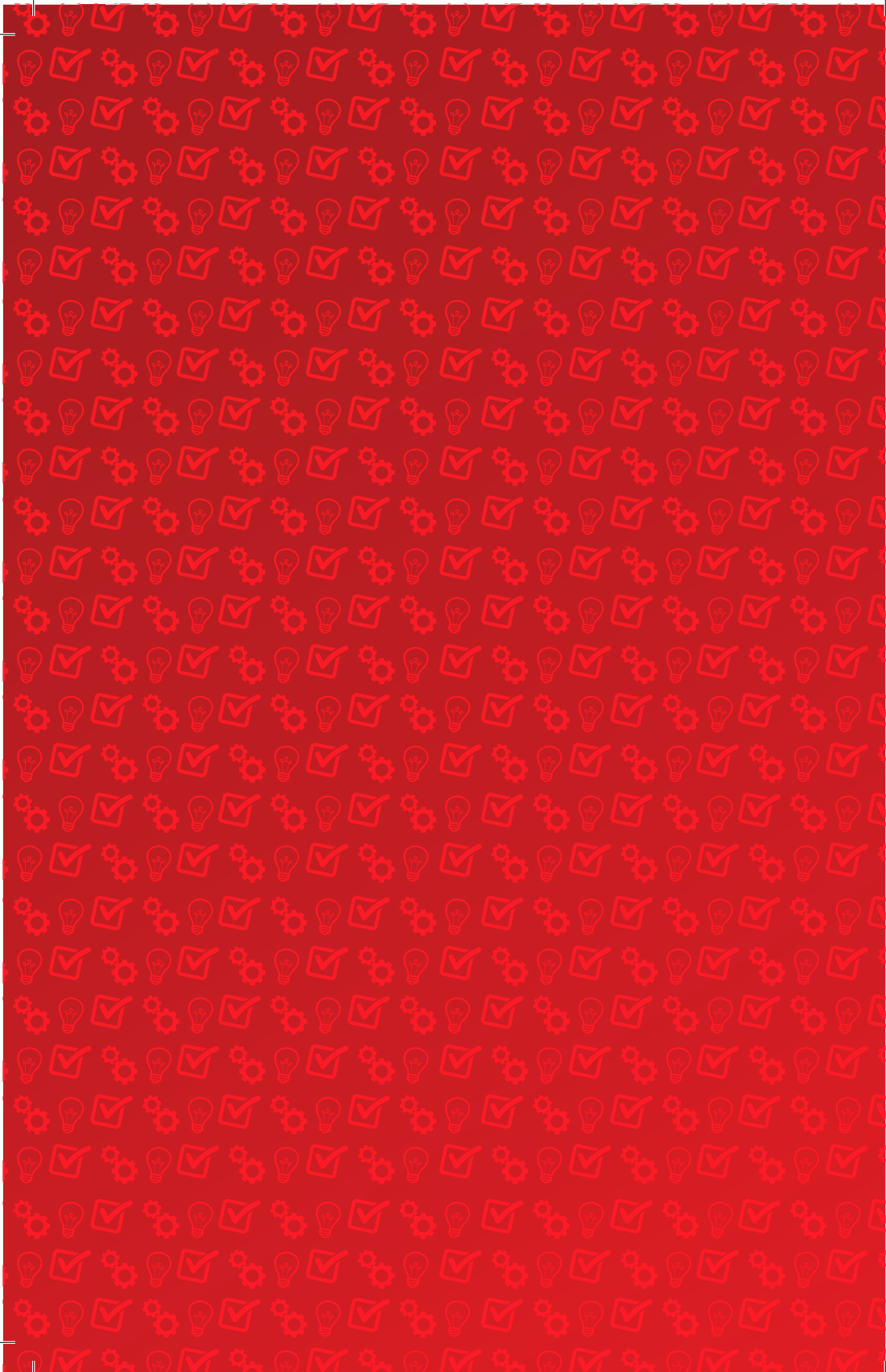




04

ruta de implementación de la línea de acción







05

GLOSARIO

Candidato: oferente que aspira a una vacante.

Competencias: facultad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal.

Competencias básicas: capacidades que permiten a las personas desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida (personal, social y laboral). Se dividen en competencias claves y competencias transversales.

Competencias claves: capacidades indispensables para el aprendizaje y desarrollo personal y social a lo largo de la vida. Se relacionan con las matemáticas, lectura, escritura y comunicación oral, tanto en la lengua materna como en una extranjera.

Competencias laborales específicas: conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con una ocupación en particular o un grupo de ocupaciones.

Competencias transversales: capacidades para la interacción con otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida (personal, social y laboral).

Direccionamiento: a la luz de la normatividad comprenden una serie de instrumentos para fortalecer la empleabilidad del oferente los cuales pueden ser: talleres de competencias básicas claves y transversales, de herramientas para el autoempleo y búsqueda de empleo,



entrevistas de orientación personalizada, grupal y la aplicación de pruebas psicotécnicas.

Enfoque Psicosocial: enfoque que parte del reconocimiento de la relación que existe entre las personas y la sociedad, una relación que transforma a cada una de las partes.

Entrevista por competencias: instrumento del servicio de orientación ocupacional a través del cual se analiza integralmente las características del individuo desde diferentes dimensiones, con el fin de identificar sus competencias, las barreras a las que se enfrenta en el mercado laboral y sus expectativas en materia de empleo.

Entrevista de empleabilidad: herramienta construida por la Unidad del Servicio Público de Empleo con el propósito de fortalecer el proceso de orientación ocupacional en los puntos de atención. Permite identificar barreras de acceso al mercado laboral e información adicional y facilitar los direccionamientos a los diferentes servicios que ofrecen las agencias de empleo.

Oferente: Buscador de empleo.

Orientación ocupacional: servicio básico de gestión y colocación de empleo dirigido al oferente, comprende el análisis de su perfil, información general del mercado laboral, información sobre programas de empleabilidad y asesoría en el desarrollo de estrategias de búsqueda de empleo

Plan de desarrollo individual: resultado esperado del servicio de orientación ocupacional en el que se establece de manera conjunta, entre el orientador y el oferente, las acciones que permitirán mitigar las barreras de acceso al mercado laboral, según las necesidades e intereses ocupacionales del oferente a través de la *ruta de empleabilidad*.



Perfil laboral: resultado esperado del servicio de orientación ocupacional en el que se consolida la información del oferente, relacionada con su recorrido formativo, trayectoria laboral, intereses ocupacionales y competencias dominantes.

Prueba Performance: test neuropsicológico basado en estilos de pensamiento que hacen referencia a las cuatro zonas de la corteza cerebral, donde cada uno plantea una forma particular de ver y relacionarse con el mundo. A partir de los estilos de pensamiento obtenidos una vez aplicada la prueba, el orientador puede identificar las neurofortalezas y neurodebilidades del oferente.

Pruebas psicotécnicas: instrumentos que permiten medir de manera objetiva y estandarizada los rasgos de la personalidad, conductas, capacidades, habilidades, aptitudes y competencias específicas de una persona. Estas pruebas brindan información que se valida y revisa en la entrevista de orientación, permitiendo identificar las motivaciones y expectativas del oferente para definir su perfil laboral.

Reclutamiento de personal: conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados.

Red de prestadores del SPE: conjunto de actores públicos y privados que convergen en la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo, autorizados por la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo.

Registro Único de Víctimas (RUV): sistema en donde se incluyen las declaraciones y el registro de las personas víctimas del conflicto armado, para el reconocimiento de la asistencia a que tienen derecho según la Ley 1448 de 2011.

Ruta de empleabilidad/Ruta única de empleo: se define como la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo, de manera



diferencial e integral, cuyo fin es la mejora de la empleabilidad del buscador de empleo, atendiendo las necesidades del empleador y el territorio.

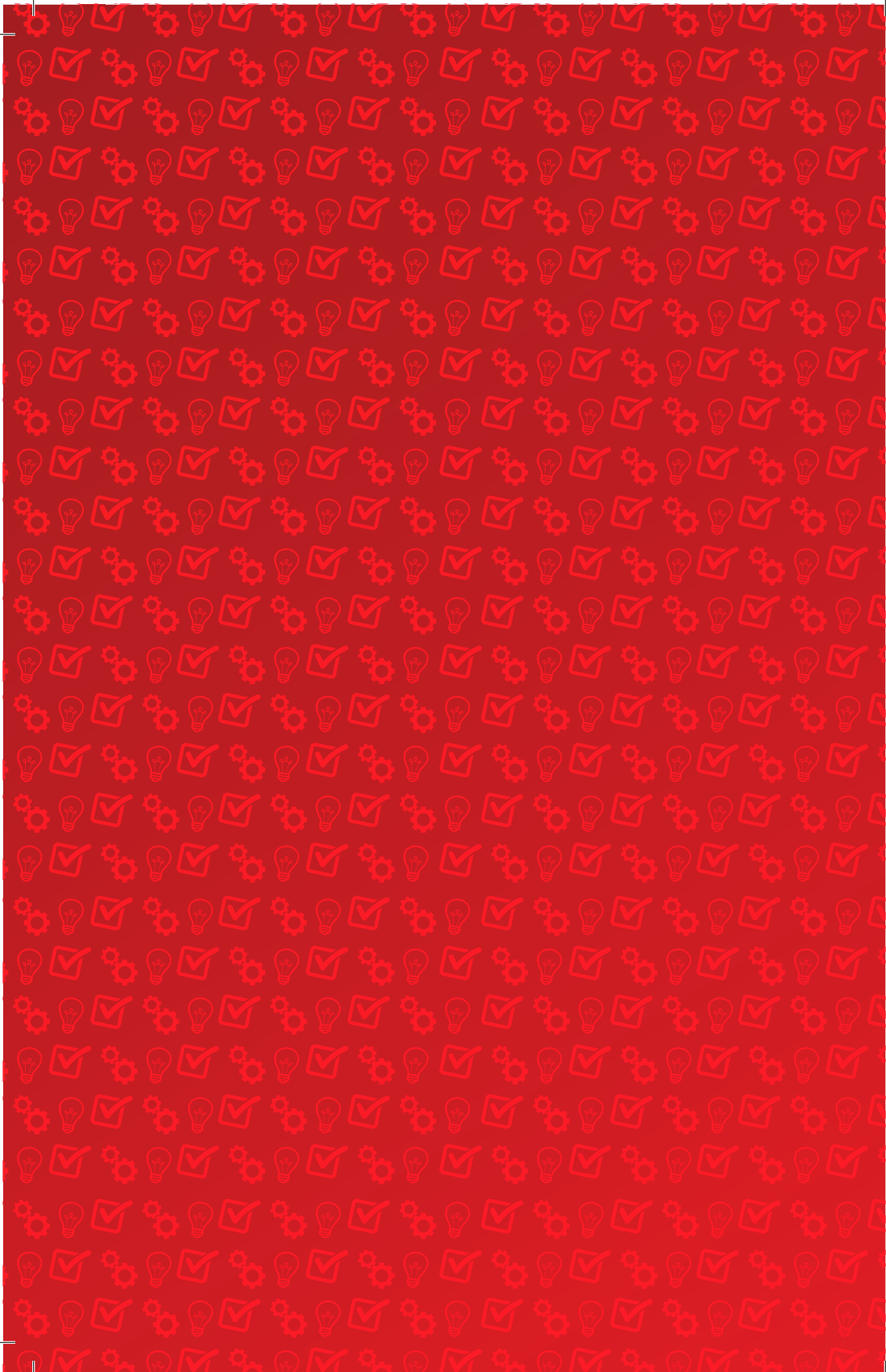
Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE): sistema informático para la operación y prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo, mediante el suministro y gestión de la información sobre demanda y oferta en el mercado laboral, realizados por los prestadores autorizados por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo.

Talleres: espacios de socialización teórico-prácticos conducidos por facilitadores de las agencias de empleo que promueven el fortalecimiento de conocimientos, competencias y habilidades de acuerdo con el perfil de los oferentes

Víctimas del conflicto armado: se consideran víctimas, para los efectos de la Ley 1448 de 2011, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno.

Víctimas registradas: hace referencia al total de personas incluidas en el Registro Único de Víctimas (RUV).







BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Alles Martha (2004). *Gestión por Competencias*, Editorial Granica.

Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. Consultada en: <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/ley-1448-de-2011/13653>

Ley 1636 de 2013. Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. Congreso de Colombia.

Lyle M. Spencer, Jr., Signe M. Spencer (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*.

López Pedro, Miguélez Faustino, Lope Andreu (1998). *La Segmentación laboral: hacia la tipología del ámbito productivo*. Obtenido de: <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25504/25338>

Mejía, L. (2016). *Lo psicosocial en el marco del proceso de reintegración social y económico de personas y grupos alzados en armas*. Agencia Colombiana para la Reintegración. Bogotá: Anuario de reintegración 2016.

Decreto 2852 de 2013. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del MPC y se dictan



- otras disposiciones. Ministerio del Trabajo. (6 de diciembre de 2013).
- Resolución 1480 de 2014. Por la cual se definen los términos para la presentación de los informes estadísticos de la gestión de los prestadores del Servicio Público de Empleo. Ministerio de Trabajo. (11 de abril de 2014).
- Decreto 1072 de 2015. Ministerio del Trabajo.
- Resolución 1397 de 2015. Por la cual se reglamenta el Registro de Prestadores del Servicio Público de Empleo. Ministerio de Trabajo. (20 de abril de 2015).
- Resolución 3999 de 2015. Por medio de la cual se definen las condiciones de prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo, y se dictan otras disposiciones. Ministerio del Trabajo. (5 de octubre de 2015).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Soluciones eficaces. Políticas activas del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe*. Ginebra.
- OMS. (2013). *Informe mundial sobre la discapacidad*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. Obtenido de OECD Publishing; <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338->
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2013). OECDiLibrary. Obtenido de Mejores competencias Mejores empleos Mejores condiciones de vida: <http://www.oecd-ilibrary.org/education/mejores-competencias-mejores-empleos-mejores-condiciones-de>



-vida_9786070118265-es

SENCE. (2010). Manual de Buenas Prácticas para la Intermediación Laboral adaptado con enfoque de género.

Farné, Stefano. (2009). *Políticas activas del mercado de trabajo en Colombia, México y Perú*. Ed. Cepal.

Unidad del Servicio Público de Empleo. (2015). Circular 008 del 8 de Mayo de 2015. Bogotá.; Ministerio del Trabajo Decreto 1072 de 2015, Decreto 2521 de 2013, Resolución 3999 de 2015, Resolución 0293 de 2017

Unidad del Servicio Público de Empleo. (2015). *Documentos Caja de Herramientas*, versión 2016. Bogotá.

Unidad del Servicio Público de Empleo. (2016). *Las poblaciones vulnerables y su paso por el Servicio Público de Empleo*.

Víctimas, U. p. (2014). *Elementos para la incorporación del enfoque psicosocial en la atención, asistencia y reparación a las víctimas*. Obtenido de: file:///C:/Users/leydy.duarte/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/M95MDNJX/ENFOQUE%20PSIC.%20UNIDAD%20DE%20VICTIMAS.pdf





05

ANEXOS

Anexo 1. *Pautas para llevar a cabo la entrevista de empleabilidad.*

Anexo 2. *Ficha Técnica de un taller (direccionamiento).*

Anexo 3. *Agenda de empleo.*

Anexo 4. *Proceso de preselección.*

Anexo 5. *Seguimiento al demandante.*

Anexo 6. *Seguimiento al oferente.*

Anexo 7. *Guía para relacionarse con empleadores.*

Anexo 8. *Beneficios tributarios.*

Anexo 9. *Preguntas frecuentes al empleador.*