



El empleo
es de todos

Mintrabajo



GUÍA

DE GESTIÓN CON EMPLEADORES

PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN LABORAL

Dirigida a la Red de Prestadores
del Servicio Público de Empleo



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS ACERCA AL
TRABAJO



El empleo
es de todos

Mintrabajo

GUÍA

DE GESTIÓN CON EMPLEADORES

PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN LABORAL

Dirigida a la Red de Prestadores
del Servicio Público de Empleo



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS **ACERCA** AL
—TRABAJO—



Angi Viviana Velásquez Velásquez

Directora General de la Unidad del SPE

Carlos Alberto Garzón Flórez

Subdirector de Promoción de la Unidad del SPE

Juan Manuel Pulido Villegas

Subdirector de Administración y Seguimiento de la Unidad del SPE

Equipo de Implementación

Equipo de Administración y Seguimiento

Contenido

Introducción **07**

1. ¿Qué es la gestión con empleadores? **09**

2. ¿Cuál es el alcance de la guía de gestión con empleadores? **12**

3. Lineamientos para la acción de las agencias de empleo y bolsas de empleo **22**

Módulo # 1 Prepárese antes del contacto con el empleador **26**

Módulo # 2 Contacto con el empleador: sensibilízalo, asístalo y trabajen de la mano **55**

Módulo # 3 Entrega y desarrollo del servicio **91**

Módulo # 4 Evalúe el impacto de la gestión **102**

Referencias **105**



Pag.
10



Pag.
28

Pag.
37





Introducción

La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo - UAESPE tiene como función la administración del Servicio Público de Empleo - SPE y de la red de prestadores, la creación y la promoción de instrumentos para el fortalecimiento de la gestión y la colocación de empleo; y es en el marco de esta intervención que la UAESPE desarrolla la *“Guía de gestión con el empleador para la promoción de la inclusión laboral”*, cuyo fin es brindar lineamientos que fortalezcan la ruta de empleabilidad y los servicios que la componen, donde el proceso de relacionamiento con los empleadores¹ resulta de vital importancia para generar el encuentro entre oferta y demanda laboral, mejorando la empleabilidad de las personas en la búsqueda de mejores oportunidades.

Este ejercicio considera 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 por los factores internos o externos, denominados *“barreras de acceso al mercado laboral formal”*. Estas barreras pueden afectar de manera particular la empleabilidad de los individuos, por ende, su acceso al mercado laboral.

Por lo tanto, la Unidad del SPE orienta sus esfuerzos a implementar un Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas, entendido como un marco amplio de intervención que agrupa los actores, los mecanismos, los instrumentos, las acciones y los servicios, implementados a través de la Red de prestadores del SPE, para fortalecer y ampliar su oferta de servicios, contribuyendo a la mitigación de las barreras que se encuentran en la oferta, la demanda laboral y en un territorio, y así lograr la inclusión laboral.

Esta guía es un lineamiento de gestión para una de las líneas de acción² que componen el modelo de inclusión laboral y que corresponde a los servicios de gestión y de colocación de empleo, en el que se reconoce a los empleadores como un actor vital para la mitigación de barreras y para el encuentro entre oferta y demanda laboral en los territorios.

Este documento se construye a partir de la *“Guía de empleo inclusivo para gestión empresarial”* elaborada por la Fundación Corona en cumplimiento del Convenio de Asociación 516 de 2017, celebrado con el Ministerio del Trabajo, el cual tuvo como uno de sus compromisos específicos la elaboración de dicha guía, la cual debía armonizar los enfoques institucionales que hay sobre

¹ Empleador: Persona natural o jurídica ésta última de carácter privado, público, mixto o de cooperación internacional, que se encuentra en el proceso de búsqueda o demanda de fuerza de trabajo y que genera una o varias vacantes.

² Con el fin de facilitar la implementación del modelo de inclusión laboral, se cuenta con cinco líneas de acción: los servicios de gestión y de 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 por último el seguimiento, monitoreo y prospectiva laboral para la toma de decisiones. Las líneas de acción permiten enfatizar en la interacción del SPE con los diferentes entornos, en particular con los sistemas de empleo de los territorios, a partir de la generación de intervenciones efectivas para la mitigación de barreras individuales, organizacionales y del entorno (UEASPE, 2017. Módulo Conceptual).

la materia, buscando, entre otros, el fortalecimiento técnico del Ministerio del Trabajo y de la Unidad del SPE. Dicho producto contempló la importancia de sumar los esfuerzos existentes en el país para avanzar en la canalización de las mejores estrategias y programas, la incorporación y apropiación de pautas del Ministerio del Trabajo, de la Fundación Corona, la Fundación ANDI y las herramientas diseñadas por la Unidad del SPE relacionadas con el desarrollo de los servicios de gestión y colocación de empleo³.

Para la producción de esta “Guía de gestión con empleadores” se incorporaron, los lineamientos de calidad en la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo, el Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de cierre de brechas de la Unidad del SPE (2017), así como los generados a través del apoyo conceptual y metodológico de la misión de asistencia técnica de SOCIEUX recibida por la Unidad del SPE durante los años 2018 y 2019⁴.

Con lo anterior, se consolida este instrumento que permite aportar a la promoción de la inclusión laboral en la gestión con empleadores, disminuyendo barreras de acceso al mercado laboral y promoviendo la calidad en la entrega del servicio a los empleadores por parte de la Red de prestadores del Servicio Público de Empleo.

Este documento brinda asistencia técnica a los prestadores del Servicio Público de Empleo para el fortalecimiento de las acciones sobre la gestión con el empleador y el mejoramiento de su efectividad en la colocación bajo un enfoque de inclusión laboral, mediante orientaciones y herramientas que se ofrecen a lo largo de esta guía. Se espera que en el corto plazo la aplicación de este instrumento arroje resultados positivos derivados del esfuerzo de la Red de prestadores y de la Unidad del SPE en la inclusión laboral de todos los que buscan una oportunidad laboral.

Para ello, se propone una ruta que señala el camino a la inclusión laboral mediante respuestas concretas a cuestiones relacionadas con el qué hacer de los prestadores del Servicio Público de Empleo frente a la inserción laboral y el trabajo conjunto con los empleadores. El desarrollo de la guía da respuesta a las siguientes preguntas:

³ Caja de Herramientas para la prestación de los servicios de Gestión y Colocación de Empleo (2016). UAESPE.

⁴ SOCIEUX+ Iniciativa de la Unión Europea para la protección social, el trabajo y el empleo es un instrumento de cooperación técnica que apoya la creación de políticas de empleo y sistemas de protección social inclusivos. Desde 2013, SOCIEUX+ ofrece asistencia especializada a 138 países socios de la Unión Europea. SOCIEUX+ brinda experiencia europea de calidad y a corto plazo, a través del aprendizaje entre pares (<http://socieux.eu/es/>).

¿Qué es?

¿Qué es el Guía de gestión con los empleadores para la promoción de la inclusión laboral? ¿Qué es la inclusión laboral?

¿Cuáles son los objetivos de la Guía?

El primer apartado ofrece algunas definiciones básicas para atender a estos interrogantes, igualmente da cuenta de las premisas y estructura de la guía.

¿Cómo?

¿Cómo promover la inclusión laboral desde la gestión con los empleadores? Se presentan los tres momentos en los que se desarrolla la gestión con ellos: Antes, durante y después del contacto con los empleadores. Encontrando herramientas o instrumentos de fácil aplicación para el desarrollo de cada momento.

¿Con quién aliarse?

¿Cómo mejorar los resultados en la promoción de la inclusión laboral en la gestión con los empleadores mediante alianzas? Este documento provee recomendaciones para el trabajo en alianza con actores relevantes para la inclusión laboral.



1. ¿Qué es la gestión con empleadores?

La gestión con empleadores se configura como un proceso dentro del macroproceso de la oferta y la demanda laboral, de cara a este grupo de interés, que busca asesorarlos de manera integral con el ánimo de impactar los procesos de gestión y colocación del prestador del SPE. Esto implica tener el conocimiento del mercado laboral y de los empleadores, el acercamiento con el empleador en relación con el registro y la publicación de vacantes, entrega del servicio al empleador reflejado en la consecución del personal idóneo, 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).

Para tener en cuenta

- El macroproceso de gestión con empleadores no es aislado y no solo está a cargo del gestor empresarial o quien haga sus veces, pues si bien es el rol que asume el liderazgo de relacionamiento con el empleador, el éxito del proceso y la entrega del servicio depende de:
- El conocimiento del contexto del territorio y del empleador.
 - Los insumos que ofrece la orientación ocupacional frente a la caracterización de los buscadores con los que cuenta el prestador.
 - La calidad de información que recibe el proceso de intermediación para la búsqueda del personal idóneo.

La importancia de esta gestión es brindar un acompañamiento a la red de prestadores, en los procesos de estructuración de perfiles, asesoría en la descripción de vacantes y preselección de personal e información sobre la oferta y necesidades del mercado laboral con el fin de acercar de manera más eficiente la oferta y la demanda laboral.

Se entiende como un macroproceso⁵, pues deriva en procesos y subprocesos que con sus respectivas interacciones permiten cumplir la misión fijada y la visión proyectada, que para este caso se configura en el acercamiento de la oferta y la demanda laboral con énfasis en los procesos relacionados con el desarrollo del servicio hacia el empleador.



En el marco del **Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas**, el proceso de gestión con los empleadores promueve acercarse a este grupo de interés con el propósito de:

- Identificar los requerimientos y necesidades de los empleadores para ofrecer los mejores candidatos y contribuir al éxito y a los propósitos de las empresas e instituciones⁶.
- Aportar a la mitigación de barreras organizacionales que dificultan la vinculación laboral, relacionadas con: discriminación por sesgos en los procesos de selección, estereotipos de exclusión laboral, desconocimiento de perfiles ocupacionales, legislación laboral o de los servicios de gestión y colocación en sí mismos.

⁵ Mallar, Miguel Ángel (2010)

⁶ Instituciones: Entidades de Gobierno, Instituciones sin ánimo de lucro, fundaciones, cooperantes, entre otras instituciones que puedan brindar oportunidades laborales.



1.1 ¿Cuáles son los objetivos de la guía?

Objetivo General

Proveer guías de acción y herramientas a los prestadores del Servicio Público de Empleo para fortalecer el relacionamiento con los empleadores y el mejoramiento de la calidad de los servicios, que incluyen el enfoque de cierre de brechas y la promoción de la inclusión laboral, partiendo de ajustes en los servicios de gestión y colocación de empleo. Esto permite que sea más efectiva la gestión con los empleadores de manera que se incentive y se les acompañe en el ajuste de sus procesos de gestión del talento humano, se mitiguen las barreras organizacionales⁷ que puedan establecer hacia los buscadores de empleo, en un territorio.

Enfoque

De acuerdo con las características y necesidades de los sectores productivos, empresas, cooperaciones, asociaciones, entidades sociales, la gestión con los empleadores estará en función de mitigar las barreras existentes entre oferta y demanda laboral, mejorando las condiciones de empleabilidad, promoviendo la vinculación laboral con acciones eficientes, como apuesta para mitigar los efectos de la inequidad y la exclusión social.

Los lineamientos que se ofrecen para ello apuntan a lograr los siguientes **objetivos específicos**:

- a. **Orientar** el mejoramiento de los servicios y sensibilizar a los empleadores frente a la promoción de acciones para la inclusión laboral.
- b. **Brindar** herramientas para identificar las barreras organizacionales que se pueden presentar en las entidades o empresas generadoras de vacantes para la vinculación laboral.
- c. **Presentar** lineamientos para la construcción una hoja de ruta o plan de acción con los empleadores en la mitigación de barreras organizacionales y la promoción de la inclusión laboral.
- d. **Formular** recomendaciones sobre la retroalimentación de las entrevistas realizadas a los candidatos remitidos a través de los servicios de intermediación y orientación laboral.
- e. **Promover** la generación de alianzas para la promoción de la inclusión laboral.






⁷ Las barreras son factores que restringen o disminuyen la probabilidad de inserción de los buscadores de empleo. Barreras Organizacionales. Este tipo de barreras pueden surgir por la falta de información completa o prejuicios por parte del empleador y que pueden resultar en procesos de selección menos objetivos.



2. ¿Cuál es el alcance de la guía de gestión con empleadores?

Este es un documento técnico que proporciona una metodología desde la Unidad del SPE para que sus prestadores promuevan la inclusión laboral en su relacionamiento con las empresas e instituciones – entidades generadoras de oportunidades laborales. Con lo anterior se sugieren las siguientes premisas:



 <p>1. La gestión con los empleadores es amplia e implica diversos momentos</p>	<p>Es amplia en tanto va más allá de la interacción directa con el empleador para el registro y gestión de sus vacantes, asimismo permea todos los momentos en los que se busca responder a las necesidades de talento humano de las empresas e instituciones.</p>
 <p>2. La gestión con los empleadores no es aislada y requiere de otros servicios y actores</p>	<p>No es aislada porque hace parte de los servicios de gestión y colocación de empleo y se integra en un proceso más amplio de respuesta a las necesidades de buscadores de empleo y de empleadores.</p> <p>El éxito de la Gestión con los Empleadores requiere la adecuada implementación de otros servicios y la articulación con otros actores del territorio.</p>
 <p>3. Existen acciones afirmativas que se pueden desarrollar en pro de la inclusión laboral en la gestión con los empleadores</p>	<p>La promoción de la inclusión laboral en la gestión con los empleadores consiste en promover la vinculación laboral de las personas atendiendo únicamente a sus competencias y no los prejuicios o estereotipos que puedan existir en el interior de las empresas y/o instituciones – entidades generadoras de vacantes, identificando las barreras que enfrenta la población, las cuales pueden ser más intensas unas que otras, dependiendo de las características individuales, del territorio y de los empleadores.</p> <p>De esta manera, las acciones propuestas por esta metodología no son una carga adicional para los prestadores del Servicio Público de Empleo pues únicamente incorporan, en la ejecución estándar del proceso de gestión empresarial o el proceso que haga sus veces de acuerdo con el prestador, elementos concretos para el mejoramiento del servicio y la promoción de la inclusión laboral que permiten aumentar su efectividad.</p>

En atención a ello, la guía propone lineamientos para la acción que contemplan los diversos **momentos, servicios y actores** que implica la Gestión con los Empleadores y la promoción de la inclusión laboral.

Lineamientos para la acción de las agencias o bolsas de empleo:

incluyen orientaciones e instrumentos a aplicar por parte de los prestadores para la mejora de algunos procesos internos y su relacionamiento con las empresas, instituciones – entidades generadoras de vacantes, desde la identificación de los empleadores, pasando por su convocatoria y contacto, la formulación y seguimiento la hoja de ruta o de entrega del servicio (compromiso entre el empleador y el prestador), hasta la consecución del personal idóneo de acuerdo al perfil solicitado y la incorporación de acciones de inclusión laboral.

En tal sentido, este nivel es **horizontal** pues se trata de acciones desarrolladas por actores en su mayoría en un mismo nivel.

El objetivo fundamental de los lineamientos propuestos es incorporar el concepto de inclusión laboral bajo un enfoque de cierre de brechas en la Gestión con los Empleadores que cotidianamente desarrolla la red de prestadores del Servicio Público de Empleo.

En su lugar, se proponen orientaciones prácticas y actividades concretas para que las acciones desarrolladas por las agencias o bolsas de empleo impulsen la mitigación⁸ de las barreras de acceso al mercado laboral a través de empleos formales y estables.

⁸ Se integra con el Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas y su caja de herramientas específicamente lo referido al proceso de gestión empresarial y de intermediación laboral o los procesos que hagan sus veces de acuerdo con el Prestador.



La Guía de Gestión con los Empleadores para la Promoción de la Inclusión Laboral complementa los documentos técnicos que la Unidad del SPE ha elaborado para fortalecer la Gestión con los Empleadores de la Red de Prestadores. Concretamente, se integra con la Caja de Herramientas y su línea de acción de “servicios de gestión y colocación”.

Por ello, en su lectura deben tenerse en cuenta las orientaciones que en tales documentos se brindan. Entre otros, los instrumentos de planeación del territorio para realizar un acercamiento efectivo con las empresas, instituciones y entidades generadoras de vacantes, las recomendaciones sobre el desarrollo de un portafolio de servicios, las pautas para tener en cuenta en la gestión con las organizaciones, y las estrategias de servicio al cliente para garantizar la fidelización de éstas.



2.1 ¿A quién está dirigida la Guía?

Las acciones y estrategias planteadas en esta guía tienen como destinatario la red de prestadores del Servicio Público de Empleo.

- a. Las agencias o bolsas de empleo**, si bien los lineamientos se dirigen a las agencias o bolsas de empleo como un todo, al interior de cada prestador la metodología brinda diferentes herramientas y recomendaciones a sus colaboradores.:
- b. El jefe de empleo de la agencia o bolsa**, o quien haga sus veces, es quién lidera las acciones aquí planteadas para la promoción de la inclusión laboral desde la gestión con los empleadores.
- c. El gestor empresarial** o quien haga sus veces, es el actor de mayor relevancia en la promoción de la inclusión laboral pues tiene contacto directo con las empresas, instituciones y entidades generadoras de vacantes y propende por una relación continua para la gestión de vacantes y la gestión del recurso humano. La estrategia de gestión con los empleadores aborda este enfoque de cierre de brechas y podrá tener como guía las barreras ya identificadas por el prestador o por la Unidad del SPE en el desarrollo de sus estrategias diferenciales.
- d. El intermediador laboral** o quien haga sus veces, aunque no es el actor principal del instrumento, sí parte importante de la cadena de valor del proceso. Se formulan algunas recomendaciones para que la gestión de las vacantes y la remisión de los candidatos responda a las necesidades de los empleadores y permita la inclusión laboral, desde la competencia y no desde la diferencia.

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 de inclusión.⁹

En ese contexto, los alcances son los siguientes:

1. Análisis de la trayectoria laboral del candidato u oferente.
2. Análisis de formación frente a la trayectoria laboral del candidato u 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.

⁹ Módulo 3. Servicios de Gestión y Colocación – Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas.

La 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 candidatos u oferentes, así como los requerimientos de los empleadores.

Es importante destacar que un factor crítico de éxito en este proceso y en general la entrega del servicio al empleador, es la calidad de la información referente al perfil asociado a las vacantes, la cual es capturada y previamente asesorada por el gestor empresarial o quien haga sus veces.

e. El orientador ocupacional o quien haga sus veces, brinda alguna orientación a los candidatos sobre las necesidades de capital humano las empresas, instituciones y entidades generadoras de vacantes. Comprende el análisis del perfil del candidato u oferente, información general del mercado laboral, 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 (Res. 3999 de 2015).

En suma, la apuesta del servicio está orientada a que los puntos de atención de la Red de prestadores del SPE brinden asesoría a los oferentes para incrementar su empleabilidad, incorporando, entre otros, un enfoque diferencial, psicosocial y territorial 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.

La importancia de la orientación ocupacional dirigida a los buscadores de empleo permite:

1. Reconocimiento de las características, fortalezas y debilidades individuales en el marco de la búsqueda de empleo.
2. Conocimiento más amplio del contexto en que se desarrollan las diferentes ocupaciones.
3. Identificación de las barreras para la inserción y permanencia laboral, que son las situaciones que alejan a los candidatos u oferentes de una posibilidad de trabajo real y sostenible.

Como insumo principal de este proceso para el gestor empresarial o quien haga sus veces, se tiene la caracterización de los oferentes con los que cuenta la agencia o bolsas de empleo, siendo información de primera mano para identificar la capacidad de respuesta para suplir los perfiles solicitados por el empleador, así como la identificación de principales barreras de acceso al mercado laboral y sus principales potenciales de los oferentes de empleo.

La orientación al empleador que se desarrolla en la gestión con el empleador también incluye la asesoría brindada a los demandantes de empleo para la definición y registro de vacantes, así como la implementación de acciones para la inclusión laboral de poblaciones con mayores barreras de acceso al mercado laboral. Este último tipo de orientación se brinda a partir del proceso de gestión con el empleador.

f. El registro o recepción o quien haga sus veces, es el proceso de entrada de la información tanto del buscador como del empleador, es donde se genera el primer compromiso con el usuario (buscador o empleador). Por tanto, es esencial para asegurar que el usuario conozca con claridad los servicios que le brindarán en la agencia y/o bolsa de Empleo antes de continuar con el direccionamiento correspondiente. (Eurosocial, Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo, 2014).



EL PERFIL DEL GESTOR EMPRESARIAL

(o quien haga sus veces)

El gestor empresarial o quien haga sus veces, es el profesional que conduce, que guía, que permite al empleador encontrar soluciones adaptadas a sus necesidades, determinando un buen planteamiento o una buena estrategia para la contratación del personal idóneo.

En el desarrollo de la gestión con el empleador, no existen buenas o malas estrategias, ya que lo que puede ser un buen planteamiento o una buena estrategia para un empleador puede resultar pésimo o inaplicable para otro.

Por lo tanto, el gestor empresarial o quien haga sus veces debe analizar la estructura de la empresa y/o institución-entidad, su misión y su visión estratégica, sector y actividad económica, las ocupaciones y actividades económicas que comprenden dicho sector, permitiendo así presentar un portafolio de servicios que para el empleador, gerente de talento humano o quien haga sus veces sea innovador y cautivador, creándole la necesidad que el servicio ofrecido por la agencia o bolsa de empleo es diferencial y vinculante.

Generalmente el gestor empresarial es un profesional en carreras administrativas, ciencias sociales e ingeniería industrial. Es el encargado de brindar asesoría integral a los empleadores en la búsqueda y vinculación del talento humano idóneo.

Si bien el profesional para el rol de gestor empresarial debe contar con las habilidades y competencias transversales, detalladas en este apartado, tiene como fin acompañar la gestión del empleador desde el inicio en la publicación de sus vacantes hasta la contratación y post vinculación del personal remitido por la agencia o bolsa de empleo, esto con la finalidad de desarrollar estrategias de fidelización con el empleador.

(Módulo # 3 Desarrollo del Servicio - Estrategia de Fidelización con el Empleador)



Competencias Transversales



- *Interés por el usuario*
- *Trabajo en Equipo*
- *Integridad*
- *Compromiso laboral*
- *Agudeza Comercial*
- *Habilidades de Negociación*
- *Orientación a los resultados*
- *Comunicación de Impacto, claro y asertivo*
- *Escucha interpretativa*
- *Observador*

QUÉ HACE	PARA QUÉ LO HACE
Mantener la base de datos actualizada de los demandantes.	Asegurar la atención por lo menos a un 90% de los empleadores de la región o sector designado.
Establecer un plan de visitas ya sea de registro por primera vez o mantenimiento y fidelización del servicio.	Garantizar la atención de los empleadores.
Registrar y hacer seguimiento a las vacantes considerando los aspectos de ley.	<p>Hay que asegurar que se cumplan los servicios con calidad, por lo cual puede apoyarse de la Norma Técnica de Calidad para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo 6175.</p> <p>Desarrollar la capacidad de gestionar el 100% de las vacantes registradas por los empleadores.</p> <p>Capturar información de calidad sobre el perfil de las vacantes y la plena identificación de las necesidades del empleador.</p> <p>NOTA: solo en el caso que el empleador manifieste de manera expresa que no requiere que sus vacantes sean gestionadas, el prestador podrá limitarse al registro de esta.</p>
Ofrecer los servicios de gestión, colocación de empleo y brindar información a los demandantes sobre modalidades de contratación y promocionar la inclusión laboral.	Motivar a los demandantes para utilizar los servicios del prestador y los beneficios y así registrar y publicar más vacantes. Así como de generar procesos de inclusión laboral al interior de las organizaciones.
Identificar las barreras organizacionales que puedan existir en los empleadores	Identificar las barreras más representativas para generar acciones de mitigación y retroalimentar a los procesos de orientación ocupacional y de intermediación.
Establecer de manera concertada con el empleador la hoja de ruta para el desarrollo del servicio y las acciones de inclusión laboral.	Concertar las acciones para la entrega del servicio y generar un compromiso en doble vía por parte del empleador y el prestador en la mitigación de barreras.
Asegurar el envío de las hojas de vida de los candidatos según las vacantes y necesidades del demandante.	Apoyar el proceso de preselección y selección de los demandantes, cumpliendo con las vacantes generadas y el perfil esperado por el sector productivo.
Establecer, implementar y mantener mecanismos de seguimiento de los procesos de gestión y colocación realizados (orientación e intermediación), tanto de los demandantes/empleadores como de los oferentes/buscadores de empleo.	<p>Determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cumplimiento de las condiciones establecidas entre las partes. - Grado de satisfacción del demandante/empleador y oferente/buscador de empleo respectivamente. - La cobertura del servicio. - El estado de las vacantes. - La relación de contratación.
Apoyar todas las actividades relacionadas con la promoción de programas, capacitaciones y eventos para los demandantes.	Asegurar la mayor participación de los demandantes en todas las actividades del prestador y de Unidad del Servicio Público de Empleo.
Desarrollar actividades de fidelización de los empleadores	Generar relaciones estables y de larga duración con los empleadores



2.2. La Inclusión Laboral

Los prestadores autorizados por el SPE a partir de los servicios de gestión y colocación de empleo benefician a miles de buscadores de empleo que acceden a una ruta de empleabilidad con la finalidad de aumentar sus posibilidades de conseguir un empleo formal y estable.

La experiencia en la operación y el desarrollo de diferentes estrategias y programas identificó la necesidad de contar con un marco de acciones que se desarrollen de manera clara y concisa a través de un modelo de gestión e intervención que permita:

- a. Mejorar los niveles de empleabilidad de la población en Colombia.
- b. Desarrollar acciones para que exista un efectivo encuentro entre demanda y oferta de trabajo.
- c. Promover un mayor uso de manera eficaz y con calidad del SPE por parte del sector empresarial y demás sectores generadores de vacantes.
- d. Lograr mayores niveles de articulación interinstitucional en el ámbito nacional y regional en temas de generación y promoción de políticas y programas de empleo.

- e. Generar ajustes en los servicios básicos en la ruta de empleabilidad.
- f. Brindar servicios especializados para mitigar las barreras de acceso de población de difícil inserción laboral.

Para cumplir los objetivos mencionados, la Unidad del SPE adopta el modelo de **inclusión laboral** con enfoque de cierre de brechas para **generar intervenciones efectivas y focalizadas que mitiguen las barreras de acceso a un empleo formal o a la generación de ingresos de la población.**

Si bien cualquier prestador del Servicio Público de Empleo puede estar en capacidad de implementar este modelo, el diseño e implementación se ha orientado a aquellos que desarrollan la ruta de empleabilidad¹⁰ como las agencias de empleo de las cajas de compensación familiar, entes territoriales, Agencia Pública de Empleo del SENA, bolsa de empleo de instituciones de educación superior y agencias de empleo sin ánimo de lucro, que generan acciones para mitigar barreras entre oferta y demanda laboral y el acceder a una oportunidad laboral.

10 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**. (Resolución 293 de 2017)



Al hablar de inclusión laboral se tienen en cuenta dos nociones fundamentales:

1 Una noción de **difícil inserción laboral**. Según la cual, no está *per se* en las personas, sino que se materializa en barreras y escenarios excluyentes.

Por ello, las personas con mayores barreras de acceso son aquellas que tienen que enfrentar, en ciertos contextos, más barreras para ingresar o permanecer en el mercado laboral formal.

2 Una noción de **barreras**. Entendidas como obstáculos que impiden el tránsito efectivo de personas o empresas en el mercado laboral, así como aquellos elementos que dificultan un adecuado desarrollo de los actores que prestan servicios a personas y empresas (UAESPE, 2017).

Poblaciones podrían presentar dificultad en la inserción laboral



- Jóvenes
- Mujeres
- Personas con discapacidad
- Personas en proceso de reintegración
- Víctimas del conflicto armado
- Población étnica, afrodescendiente, otros
- Población indígena
- Población en situación de pobreza
- Personas LGTBI
- Personas en proceso de reincorporación
- Mayores de 40 años
- Retirados de la fuerza pública



Barreras individuales: se derivan de la ausencia de habilidades y competencias del buscador de empleo para cumplir requisitos en procesos de selección.



Barreras organizacionales: hacen referencia a aquellas restricciones de las empresas para la vinculación de personas distintas a las exigencias de competencias y habilidades que demanda el empleo que se provee.



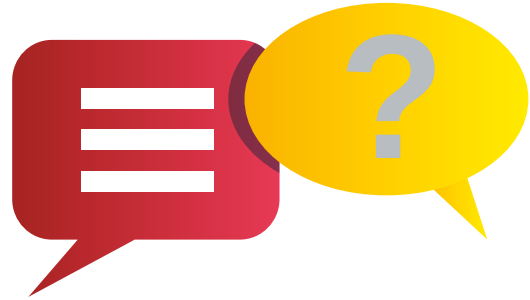
Barreras del entorno: tienen que ver con aquellas restricciones institucionales, sociales o geográficas que limitan el acceso de las personas a una oportunidad de empleo.

Las nociones de difícil inserción laboral y barreras suponen que la inclusión laboral se centre en mitigar las barreras que impiden que la oferta y la demanda laboral se encuentren en una oportunidad laboral formal.

La inclusión laboral no implica la vinculación laboral de personas que no responden a las necesidades del empleador o que no aportan a la productividad de las empresas, instituciones y entidades generadoras de vacantes. Por el contrario, la inclusión laboral busca la vinculación laboral de personas competentes que tradicionalmente han estado excluidas del mercado laboral formal por barreras y prejuicios.



2.3. Barreras Organizacionales



La Unidad del SPE ha identificado que el problema de vinculación laboral no está determinado exclusivamente por las restricciones de acceso a la información o por los canales de búsqueda deficientes, sino que adicionalmente existen factores que afectan de manera particular la empleabilidad de los individuos, y que se traducen en las denominadas barreras de acceso al mercado laboral, con un impacto negativo en las posibilidades de vinculación laboral de los buscadores de empleo.

Desde el Servicio Público de Empleo se ha identificado que estas barreras pueden ser de orden individual, organizacional, o del entorno (social, institucional o geográfico), y que requieren una intervención más focalizada, de acuerdo con su naturaleza (UAESPE, 2017). En el desarrollo de esta guía se realiza un especial énfasis asociado a las barreras organizacionales. Las barreras organizacionales pueden surgir por la falta de información completa o prejuicios por parte del empleador y que pueden resultar en procesos de selección menos objetivos.

Respecto a la información incompleta, para efectos del Modelo, se denominará **barreras por desconocimiento** y pueden estar relacionados, entre otros, con los requisitos técnicos que corresponden a los perfiles ocupacionales, es decir, los empleadores podrían incluir requisitos adicionales que no se ajustan a los reales de los perfiles ocupacionales. Un empleador podría estar menos dispuesto a contratar a una persona que no tiene una certificación formal, pero que sí cuenta con una amplia experiencia en un oficio específico, desconociendo la posibilidad de la certificación de competencias. En estos escenarios descritos, el buscador se enfrenta a requisitos particulares exigidos por las empresas que afectan posibilidad de emplearse.

En cuanto a los sesgos o prejuicios, que se denominan **barreras de discriminación**, se hace referencia en el primer caso a preferencias preestablecidas con el nombre o reputación de las instituciones educativas de las que provienen los candidatos a la vacante, así como la ciudad, edad, experiencia y el género. Con base en estas preferencias, un empleador podría pensar, que solo las personas egresadas de cierta universidad son aptas para un cargo, desconociendo que buscadores de empleo de otras universidades pueden contar con las mismas o mejores competencias para ese puesto de trabajo.

Las barreras asociadas a prejuicios e imaginarios afectan principalmente a grupos poblacionales con condiciones históricas y de contexto de exclusión como los afrodescendientes, indígenas, LGTBI, personas en proceso de reintegración, víctimas de conflicto armado, entre otros; donde se parte de preceptos y constructos sociales por parte del empleador quienes desconocen las competencias y potencialidades de personas pertenecientes a estos grupos o colectivos poblacionales.

2.4. La promoción de la Inclusión Laboral

En términos de inclusión laboral, la finalidad de la gestión con empleadores es reducir las fallas de información y las barreras de acceso al mercado laboral formal. Por ello, los servicios que se ofrecen en el marco de la gestión con empleadores deben contribuir a sensibilizar, informar y acompañar a las empresas o instituciones en mitigar las barreras que se presentan en la vinculación laboral de la población, que pueden estar presentes en las mismas empresas y en el territorio.

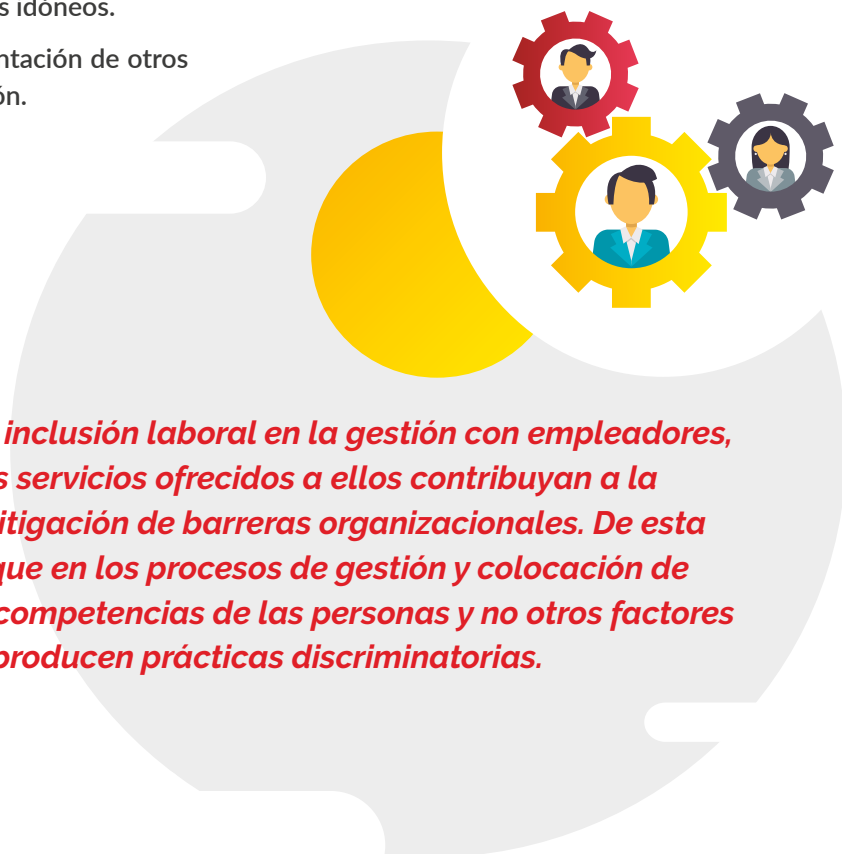
Se trata de materializar procesos de inclusión laboral de la mano con los empleadores a través de las siguientes acciones:

- a. **Sensibilizar al empleador sobre la importancia de la inclusión laboral.**
- b. **Identificar las barreras organizacionales que se generan al interior de las empresas o instituciones.**
- c. **Analizar puestos de trabajo y publicación de vacantes con base en competencias y habilidades.**
- d. **Preseleccionar y remitir candidatos idóneos.**
- e. **Informar y acompañar la implementación de otros ajustes en los procesos de selección.**

Es importante aclarar que en el marco de los pactos o alianzas que se desarrollen desde los Prestadores, si se identifican otras barreras, éstas se deben tener en cuenta para mitigarlas y atender los perfiles ocupacionales demandados. Así mismo, se buscará la articulación interinstitucional, el acceso a otros programas del sector trabajo, y el uso del Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de cierre de brechas.

La estrategia de gestión con el empleador considera las particularidades de cada ciudad/región, las experiencias previas y la estructura e institucionalidad existentes en las agencias o bolsas de empleo. Así mismo, las acciones de la estrategia comprenderán: guiar, mejorar y acompañar a las agencias o bolsas de empleo en la articulación nacional y local.

Esta guía propone lineamientos para desarrollar estas acciones y garantizar que los procesos de selección de las empresas o instituciones se cualifiquen y permitan la vinculación laboral de los buscadores de empleo.



La promoción de la inclusión laboral en la gestión con empleadores, supone que los servicios ofrecidos a ellos contribuyan a la identificación y mitigación de barreras organizacionales. De esta forma, se logra que en los procesos de gestión y colocación de empleo primen las competencias de las personas y no otros factores que reproducen prácticas discriminatorias.



3. Lineamientos para la acción de las agencias de empleo y bolsas de empleo

Si bien la generación de la inclusión laboral requiere la acción conjunta de las personas con mayores barreras de acceso al mercado laboral y de diversos actores relacionados con la empleabilidad, la intervención de las agencias o bolsas de empleo resulta fundamental para avanzar en la inclusión laboral. Las agencias o bolsas de empleo son actores clave en la inserción al mercado laboral de la población de difícil colocación pues son el punto de conexión entre la oferta y la demanda.

Desde el enfoque de la inclusión laboral, el rol de las agencias o bolsas de empleo es generar acciones que conduzcan a la eliminación o mitigación de las

barreras para que todos los buscadores tengan las mismas oportunidades para acceder al mercado laboral, por ejemplo: que todos los buscadores participen en los procesos de selección en atención a sus competencias, lo que exige la puesta en marcha de un sinnúmero de acciones que no se circunscriben al contacto directo con empleadores y buscadores de empleo.

Por ello, las acciones aquí descritas se implementan incluso antes del contacto directo con el empleador, se desarrollan también al momento del acercamiento con este y continúan después de la gestión post colocación o contratación.

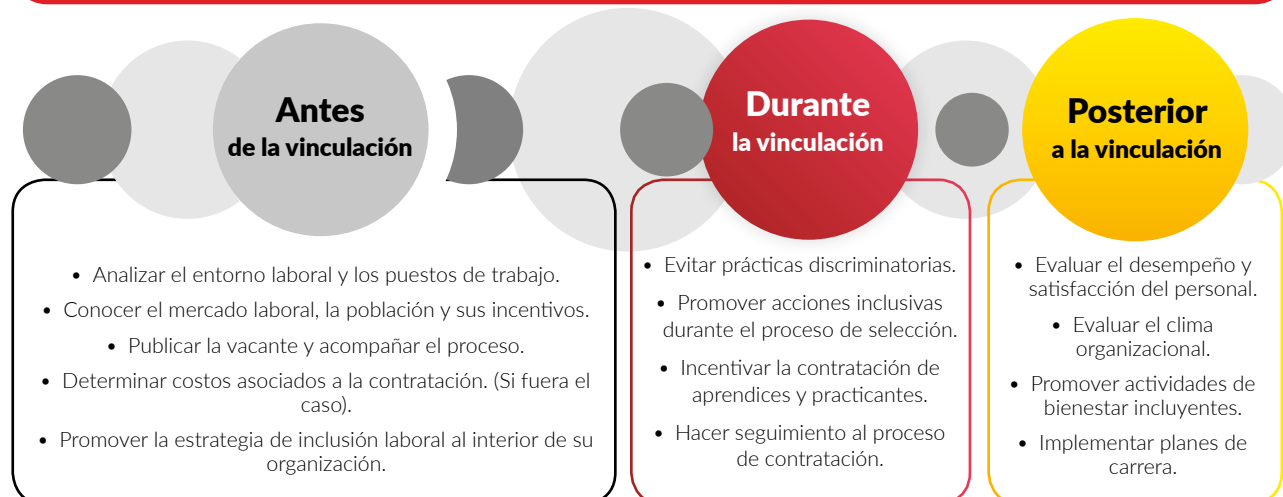
La figura 1 describe los lineamientos para la acción de las agencias o bolsas de empleo en torno a cada uno de los momentos de la gestión con el empleador:

Figura 1. Momentos de la gestión con el empleador y la promoción de la inclusión laboral



A continuación, en la Figura 2, se presentan las acciones que el empleador realizará bajo un compromiso de dos partes, prestador y empleador, en el desarrollo del servicio y la apropiación de la inclusión laboral al interior de su organización, estos aspectos se ampliarán en la media en que se aborden los diferentes momentos de la promoción de la inclusión laboral.

Figura 2. Acciones del empleador



Una ruta de empleabilidad interdependiente

Los módulos desarrollados en esta guía no guardan una estricta relación cronológica. El orden concreto de su implementación depende de los procesos internos de cada agencia o bolsas de empleo sobre las necesidades específicas de fortalecimiento en algunos de sus servicios y de su capacidad para desarrollar de forma simultánea o gradual las acciones propuestas.

En el cumplimiento de los lineamientos de acción, participan los distintos actores que integran todas las agencias o bolsas de empleo. En todo caso, la puesta en marcha de la metodología para la promoción de la inclusión laboral ha de ser liderada por los directores de las agencias o bolsas de empleo, o quien haga sus veces, a efectos de articular de manera coherente el conjunto de actividades y garantizar que el equipo de la agencia y bolsas de empleo trabaje coordinadamente de acuerdo con el proceso integral de la ruta de empleabilidad.

En la figura 3 se observa con la intersección del proceso de la gestión con el empleador con los demás procesos de la ruta, entendida esta como la prestación integral de los servicios de gestión y colocación de empleo referidos al registro de oferentes y demandantes, orientación ocupacional, preselección, remisión y colocación.

Tenga en cuenta:

Los lineamientos de acción para las agencias o bolsas de empleo están estructurados en 4 módulos: ejes, acciones, actores y herramientas sugeridas. Debido a ello, cada actor sabe qué acciones ejecutar, cómo ejecutarlas, en qué momento y con qué instrumentos.

Al inicio de la descripción de cada acción encontrará información del actor que debe ejecutarla y de las herramientas con que cuenta para ello. En este documento encontrará las herramientas diseñadas para ejecutar las acciones y la explicación de cómo utilizarlas.

Figura 3. Intersección de los procesos de la Ruta de Empleo

ENTRADAS

COORDINACIÓN

- Implementación de las estrategias definidas para el relacionamiento con los diferentes sectores y actores en el territorio.
- Definición de las líneas de direccionamiento de acuerdo con los resultados de los procesos de gestión y colocación (orientación e intermediación laboral) o los procesos que hagan sus veces.
- Servicios externos a través de aliados o diseño de servicios adicionales, para ofrecer a los generadores de vacantes según las necesidades identificadas en sus procesos de selección.
- Retroalimentación de la gestión de acuerdo con los indicadores y la hoja de ruta.

RECEPCIÓN / REGISTRO

- Empleadores con interés en inscripción y búsqueda de talento humano.
- Empleadores inscritos.
- Agendamiento o direccionamiento hacia el servicio de gestión empresarial.
- Retroalimentación de la prestación del servicio. PQRS.

ORIENTACIÓN OCUPACIONAL (entrevista)

- Caracterización de oferentes orientados o entrevistados bajo el modelo de competencias, con enfoque de cierre de brechas.

INTERMEDIACIÓN LABORAL (preselección y remisión)

- Asesoramiento de la vacante recibida.
- Retroalimentación del proceso.
- Reclutamiento y filtro de hojas de vida de candidatos incluidos en bases de datos de orientación.
- Realización de entrevista a los candidatos preseleccionados y remisión de las hojas de vida.

SALIDAS



GESTIÓN CON EMPLEADORES

COORDINACIÓN

- Alianzas con entidades del territorio para cumplir con las necesidades del empleador.
- Insumo para el análisis del mercado laboral, según la demanda de los empleadores.
- Nuevas estrategias de acuerdo con las necesidades del territorio y del mercado laboral.
- Retroalimentación del proceso.

ORIENTACIÓN OCUPACIONAL

- Retroalimentación al equipo de orientación ocupacional sobre los perfiles y competencias requeridas por parte de los empleadores de la agencia de empleo.

INTERMEDIACIÓN LABORAL

- Acompañamiento en el seguimiento al empleador, por los oferentes remitidos.
- Retroalimentación de los oferentes remitidos.

Para la implementación de estos lineamientos cuenta con el soporte técnico y asesoría de la Subdirección de Promoción de la Unidad Especial Administrativa del Servicio Público de Empleo - UAESPE.



MÓDULO # 1 Planeación: prepárese antes del contacto con el empleador

La promoción de la inclusión laboral requiere que las agencias o bolsas de empleo cuenten con información sobre las dinámicas empresariales de los actores del ecosistema del territorio, las oportunidades de empleo que se generan y las necesidades de gestión de recurso humano (UAESPE, 2019).

Conocer esta información permite identificar y definir líneas y estrategias de acción en el acercamiento con los empleadores y metas en relación con la gestión de la inclusión laboral. Definiciones con las que las agencias o bolsas de empleo podrán prepararse para entrar en contacto directo con el empleador.

Por ello, en este momento se deben ejecutar las siguientes acciones:

- a. Analice el territorio y el tejido empresarial y sectorial**
- b. Identifique las barreras organizacionales**
- c. Autoevalúe la Agencia o bolsas de empleo**
- d. Planee la intervención de la Agencia o bolsas de empleo**
- e. Fortalezca la Agencia o bolsas de empleo**
- f. Prepare el contacto con el empleador**



a. Analice el territorio y el mercado laboral

Una adecuada gestión de las agencias o bolsas de empleo implica conocimiento permanente del territorio y relacionamiento constante con los sectores generadores de vacantes y otros actores.

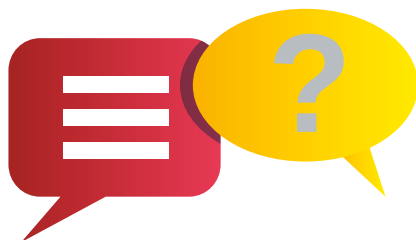
Contar con la información de la dinámica de crecimiento de los sectores productivos y de las apuestas de desarrollo del territorio, por ejemplo, permite conocer la demanda laboral y con ello, identificar las oportunidades y limitaciones a las que se puede enfrentar una agencia o bolsas de empleo en su gestión con los empleadores. Adicionalmente, es fundamental conocer la fuerza de trabajo del territorio y particularmente los perfiles de buscadores con mayores barreras para acceder a un empleo.

La primera acción que debe implementar la agencia o bolsas de empleo consiste en conocer esta información mediante el análisis del territorio y del tejido empresarial, pues permitirá una toma de decisiones pertinente para el abordaje de los empleadores, la identificación de barreras y el diseño de estrategias para el cierre de brechas (UAESPE, 2019).

Así mismo, se debe realizar un mapeo de la intervención del Estado y su oferta, que puede ser totalmente estatal o mixta en el territorio, así como de iniciativas de cooperación nacional o internacional que presten servicios a poblaciones identificadas por la agencia con mayores barreras, ejemplo: población víctima del conflicto, personas con discapacidad, migrantes, mujeres, LGBTI, afros, entre otras (Unidad Especial Administrativa del Servicio Público de Empleo, 2017).¹¹

Para desarrollar el análisis de la dinámica económica y productiva del territorio, es necesario abordar los siguientes temas:

- a. **Tendencias territoriales de crecimiento económico**
- b. **El tejido empresarial y la demanda laboral**
- c. **Los perfiles de la población con mayores barreras que compone la oferta laboral.**



¹¹ Módulo 4. Fortalecimiento Red de Prestadores y Articulación de Actores – Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas.



Actor:

El análisis del territorio y el mercado laboral debe ser ejecutado por el equipo de la agencia y bolsa de empleo bajo el liderazgo del director de la Agencia de Empleo, o quien haga sus veces, quién determinará, en concreto, los apoyos y responsabilidades.

Herramienta:

*Para el análisis del territorio y el mercado laboral, cuenta con las **Herramienta H1**. La aplicación de esta herramienta le permitirá obtener información sobre:*

- Sectores económicos con proyección de crecimiento.
- Sectores económicos que más generan empleos.
- Empleadores con más vacantes.
- Empleadores que más usan el SPE.
- Perfiles más requeridos.
- Prospectiva laboral.
- Competencias y perfiles de la población con mayores barreras.

Sin embargo, la aplicación de la herramienta detallada será facultad de cada agencia o bolsa, puesto que el interés en este punto no es la aplicación exhaustiva de la herramienta, sino la reflexión periódica sobre la dinámica económica y laboral del territorio, que no solo será útil para la gestión con los empleadores si no en general para las estrategias que se desarrollen al interior de la Agencia o bolsas de y que se sugiere su aplicación anual.

Actividades principales del gestor empresarial o quien haga sus veces, en el análisis del mercado laboral

- 1. Pre alistamiento:** indagar y documentar las organizaciones objetivo a visitar a través de la búsqueda de la web, entre otras fuentes de información; teniendo en cuenta las siguientes variables: tamaño, sector económico y empresarial, gremio, cooperación, fundación, u otros al que pertenece, contexto actual, marco estratégico de la empresa o institución - entidad, política de responsabilidad social, antecedentes o experiencias relacionadas, iniciativas de inclusión laboral o social, entre otros aspectos que se puedan identificar (desarrollar análisis de la información y elaborar matriz para consolidar y consignar información). Lo anterior para definir el discurso de abordaje, medio de contacto y potencial para la implementación de acciones de inclusión laboral.
- 2. Alistamiento:** se desarrolla la programación de la visita en la que se identifica el principal interlocutor, se contemplan las áreas o personas más allegadas al proceso y toma de decisiones, en este caso la gerencia y el área de recursos humanos, se puede iniciar con área de responsabilidad social, relaciones interinstitucionales o corporativas, como estrategia de acercamiento a quien toma las decisiones, lo cual será importante saber con anterioridad para preparar la visita.

Ejecución: fase donde se materializa y se ponen en marcha los contenidos temáticos teóricos y de abordaje. Es importante llevar a cabo la observación e identificar potenciales aspectos que beneficien la estrategia. (Módulo # 2 Contacto con el Empleador) (Módulo # 3 Desarrollo del Servicio)

Evaluación: fase en la que se evalúa el proceso, los resultados y el cumplimiento de objetivos propuestos para la visita.

Seguimiento: desarrollar el seguimiento a través de la hoja de ruta (Módulo # 2 Contacto con el Empleador) con las empresas y/o instituciones - entidades con que se ha tenido contacto, las que se encuentran en gestión y las que no se han logrado abordar, estableciendo la frecuencia y oportunidades de mejora.

Realizar el acompañamiento y retroalimentar de manera permanente a los líderes de las agencias y o bolsas de empleo para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades referidas a la gestión, consecución de empleadores y barreras organizaciones, en el marco de la dinámica del territorio, su mercado laboral y económico. De tal manera que el análisis del mercado laboral y económico se mantenga actualizado y el gestor empresarial o quien haga sus veces pueda proponer estrategias de abordaje a los empleadores.

Una forma de generar la cultura de la retroalimentación y la construcción puede ser a partir de la realización de grupos focales con los gestores empresariales o quienes hagan sus veces y la participación de otros colaboradores que desarrollan los servicios de intermediación y orientación ocupacional.

Para recordar

El análisis del territorio y el tejido empresarial se puede complementar con la herramienta explorando el territorio, así como con el módulo 5 de la caja de herramientas del modelo de inclusión laboral, denominado monitoreo, seguimiento y prospectiva.

• **Tendencias territoriales de crecimiento económico**

Para conocer la realidad económica del territorio y las apuestas productivas a mediano y largo plazo debe consultarse los indicadores generales en materia económica, documentos de planeación territorial como los planes de desarrollo municipales, departamentales, nacional, planes de ordenamiento territorial que definen la vocación del territorio y algunos estudios e investigaciones complementarias. Este documento pone a disposición un inventario de información disponible en el archivo (ver Anexo No.1) principales divulgadores de información), con el que podrá conocer fuentes de información adicionales.

En el Anexo 1 “*Fuentes de información para el análisis del mercado laboral y del territorio*”, se relacionan algunas de las fuentes de información, estudios e investigaciones que pueden ser utilizadas para la captura de información y análisis de tendencias territoriales de crecimiento económico y del mercado laboral.

• **El tejido empresarial y la demanda laboral**

Es indispensable que las Agencias o bolsas de Empleo dispongan de información sobre las empresas y/o instituciones – entidades que desarrollan sus actividades productivas en el territorio y sobre las necesidades de talento humano. Para analizar este aspecto, se propone consultar 3 ejes de información además del análisis del mercado laboral:

- » **Información general del sector empresarial en el territorio**
- » **Información particular del sector empresarial o demás sectores en el territorio que usa los servicios de la Agencia o bolsas de empleo**
- » **Información particular de las vacantes registradas en el SPE**

• **Información general del sector empresarial y otros sectores en el territorio**

Respecto del análisis general del sector empresarial en el territorio, la Tabla 1 indica las variables de interés y las fuentes de información que pueden ser consultadas para conocer los datos requeridos.

Tabla 1. Fuentes de información para analizar el tejido empresarial

Variables	Fuente	Acceso
Empresas formales constituidas en el territorio	Registro Único de Empleadores de las Cajas de Compensación Familiar CCF	Las agencias de empleo pueden solicitar la información directamente a la Unidad del SPE
Sectores económicos con mayor y menor participación económica		
Conformación del tejido productivo por tipo de empresas		
Empresas que generan más empleo	Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio	El listado de las Cámaras de Comercio en el país puede consultarse en http://www.confecamaras.org.co
Zonas de concentración del tejido empresarial		Los perfiles productivos del algún municipio tienen información particular sobre el tejido empresarial. Igualmente, en el FILCO se encuentra información sobre las empresas generadoras de empleo formal a nivel municipal. http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/estadisticas.jsf Ruta: información Municipal

Para profundizar en estos datos resulta útil consultar los estudios de demanda laboral con los que cuenta el país y que permiten identificar sectores económicos con mayor generación de empleo para los próximos años.

La información tiene distintos niveles de disponibilidad, en ese sentido en algunos territorios es mayor la dificultad para hacer un diagnóstico territorial completo, por esta razón, la intención en este punto es que al margen de la aplicación completa de la herramienta H1 “**Análisis del territorio y el mercado laboral**” de la presente guía, que se incluye a modo de sugerencia y puede ser adaptada de acuerdo con las necesidades particulares del territorio, se haga un análisis periódico sobre las dinámicas económicas y el comportamiento del mercado laboral. Esta revisión debería permitir identificar quiénes son los principales actores del mercado laboral en territorio desde la generación de empleo y cuáles son las vacantes que más se demandan, así como el perfil requerido para las mismas.

• Información particular del sector empresarial en el territorio que hace uso del SPE

Es preciso conocer la información de las empresas registradas en el SPE, los sectores económicos a los que pertenecen, su tamaño y nivel de uso del SPE, análisis da cuenta del potencial que existe con respecto al universo de empresas existentes en el territorio y permite direccionar las acciones a aquellos sectores con mayores posibilidades de promover empleos inclusivos. Para obtener esta información se consulta la información suministrada por el grupo de Estudios y Análisis de la Unidad del SPE de su departamento, donde encuentra la caracterización de cada empresa con variables como departamento y municipio de ubicación, sector económico, actividades productivas que realiza, número de trabajadores, entre otras.

De acuerdo con la disponibilidad de información, se pueden identificar las siguientes variables:

- Empresas activas registradas en el SPE
- Sectores económicos con mayor participación en el SPE

- Empresas registradas según tamaño
- Tiempo promedio de registro de vacantes
- Nivel de utilización de los servicios

• Las vacantes registradas en las Agencias o bolsas de Empleo

Para tener el panorama empresarial completo se debe desarrollar un análisis de las vacantes con el fin de identificar el volumen de oportunidades de empleo, ocupaciones con mayor y menor demanda, salarios, nivel educativo y experiencia laboral exigida a los buscadores, entre otras variables.

Con este ejercicio se identifica la cantidad y calidad del empleo que se genera y gestiona a través de las Agencias o bolsas de Empleo, para conocer el panorama de las vacantes consulte el **Registro de Vacantes** y con esta fuente de información identifique:

- Vacantes publicadas en el último año
- Vacantes vigentes
- Ocupaciones con mayor y menor demanda
- Tiempo de experiencia requerido por los empresarios
- Carreras profesionales con mayor y menor demanda
- Vacantes por tipo de contrato ofrecido
- Salario promedio ofrecido
- Sectores económicos que más publican vacantes

Los buscadores de empleo registrados en la agencia o bolsas de empleo pertenecientes a poblaciones con mayores barreras

El enfoque “*doble cliente*” reconoce que para lograr vinculaciones efectivas en el mercado laboral es tan importante conocer a los empleadores y sus necesidades, como a las personas sujeto de intermediación (remisión a una vacante). Al planear la gestión empresarial es necesario conocer cuáles son las características y necesidades de los empleadores, pero también es importante identificar los perfiles de las personas registradas en la agencia o bolsas de

empleo y sus capacidades para responder a las necesidades de los empleadores.

Para acceder a la información de los buscadores de empleo consulte las bases de datos y los archivos generados por el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo – SISE o el sistema con el que cuente.

El registro de las hojas de vida le permite identificar variables como:

- a. Nombres y datos de contacto
- b. Edad
- c. Sexo
- d. Ciudad de origen y residencia
- e. Migrantes y retornados
- f. Grupo poblacional
- g. Perfil laboral
- h. Historia laboral
- i. Nivel educativo
- j. Educación formal e informal
- k. Certificaciones de competencia laboral
- l. Manejo de idiomas
- m. Preferencias ocupacionales
- n. Aspiración salarial



Para complementar el análisis de la oferta y demanda laboral resulta de utilidad consultar:



- Estudios laborales (coyuntura laboral, movilidad laboral, prospectiva laboral, perfiles ocupacionales, otros) realizados por la Red de Observatorios Regional de Mercado de Trabajo –ORMET.
- El Grupo de Estudios y Análisis del Servicio Público de Empleo (SPE) que consolida información de las personas y empresas que utilizan servicios de intermediación laboral en el país y genera datos relacionados con la demanda y oferta de trabajo a nivel territorial.
- Información regional: Directorio Estadístico de Empresas contiene información sobre la identificación y ubicación de todas las empresas, con sus establecimientos, activas en el territorio nacional, de acuerdo con la actualización continúa realizada mediante los registros administrativos obtenidos de las Entidades tanto públicas como privadas.

Específicamente, cuenta con la siguiente información:

- Información estadística mensual de la situación de los oferentes (buscadores de empleo) del SPE.
- Información estadística mensual de las vacantes publicadas por los prestadores de la red del SPE.
- Boletines de oportunidades y coyuntura laborales.
- Notas de coyuntura que analizan particularidades a nivel nacional y regional de relevancia para el país.
- Información de grupos particulares de difícil colocación como personas con discapacidad, mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto (www.serviciodeempleo.gov.co/observatorio)
- Otros estudios de prospectiva laboral o de oferta y demanda de trabajo realizados por la academia.

La información recopilada hasta este punto sirve como insumo para realizar un adecuado análisis del territorio y el mercado laboral. Recuerde que lo más importante es que se lleve a cabo este análisis y que este sea insumo para el proceso de toma de decisiones de la agencia o bolsas de empleo. Con este propósito se sugiere que el análisis que se realice sea consolidado en un **documento técnico** que sintetice los hallazgos más relevantes, para lo cual se sugiere la siguiente estructura:

1. **Demanda laboral:** en la primera parte del documento disponga toda la información de las empresas o instituciones - entidades y sectores productivos en atención a las siguientes variables:
 - a. Vocación productiva del territorio y proyecciones de crecimiento de la demanda laboral.
 - b. Sectores productivos que más generan vacantes.
 - c. Empresas o instituciones - entidades que más generan vacantes.
 - d. Vacantes registradas de acuerdo con el sector económico, ocupación, nivel educativo y experiencia requerida, y rango salarial, entre otros.
2. **Oferta laboral:** En la segunda parte del documento acopie la información de las personas inscritas en los sistemas de información por nivel de cualificación y otras variables como edad, experiencia laboral y aspiración salarial, grupo poblacional al que pertenece, entre otros.

El **documento técnico** consolida información útil y específica para la definición de líneas de acción respecto a necesidades de alianzas para responder a retos particulares del territorio, ajustes en proceso de acercamiento a los empleadores de acuerdo con sus características y apuestas, entre otras, y en buena medida materializa el enfoque territorial que se desarrolla en la Caja de Herramientas del Modelo de Inclusión Laboral (2017).

La información obtenida en este análisis se usa en la construcción de argumentos y narrativas para el proceso de acercamiento con los empleadores.



Tenga en cuenta:

Para el análisis del territorio puede apoyarse en otros actores especializados en el levantamiento y procesamiento de información.

Uno de los actores más importantes es la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo - ORMET quienes tienen la capacidad para generar análisis y conocimiento técnico del mercado de trabajo.

La información de la Red ORMET se encuentra disponible en la página web <http://www.redormet.org> o a través del grupo de Estudios y Análisis de la Unidad del SPE

<http://www.serviciodeempleo.gov.co/observatorio/>

Identifique las barreras organizacionales que afectan la vinculación laboral

“Las barreras organizacionales se refieren a aquellas restricciones que imponen los empleadores para la vinculación de personas a puestos de trabajo, distintas a las competencias que demanda el cargo. Se trata de barreras generadas al interior de las entidades empleadoras bien sea por sesgos/ prejuicios o por desconocimiento sobre aspectos de gestión del recurso humano”

Una estrategia asertiva para la promoción de la inclusión laboral desde la gestión con el empleador requiere identificar cuáles son las barreras organizacionales que se presentan en la vinculación laboral, con esta información es posible desarrollar una gestión que mitigue tales obstáculos y que, por tanto, promueva la inclusión laboral.

El escenario natural para la identificación de las barreras organizacionales son las entidades empleadoras, sin embargo, es posible que la existencia de dichos obstáculos no sea reconocida por las mismas, bien sea porque deliberadamente los empleadores niegan que pueden tener incorporadas algunas malas prácticas en sus procesos de selección o bien porque no se tiene conciencia que determinadas prácticas pueden impedir la vinculación de determinadas poblaciones. Por ejemplo, en muchos departamentos de recursos humanos se considera que para las labores de la construcción únicamente debe vincularse a hombres. Detrás de esta creencia generalizada existen estereotipos de género, por ello es preciso considerar otros actores y fuentes de información que permitan tener un panorama general de las barreras organizacionales en el territorio.

Para identificar las barreras organizacionales tenga en cuenta:

- La información de buscadores remitidos y no seleccionados por los empleadores.
- Las vacantes registradas.
- Las percepciones de los buscadores de empleo que han participado de procesos de selección.
- La información de los miembros de su equipo de trabajo.



Actor:

En el proceso de identificación de las barreras organizacionales se sugiere la intervención del gestor empresarial o quien haga sus veces y el orientador ocupacional o quien haga sus veces.

Herramienta:

Para la identificación de las barreras organizacionales, la guía sugiere la aplicación de la **Herramienta H2**. La aplicación de esta le permitirá obtener información del territorio sobre:

- Estereotipos o prácticas discriminatorias para la vinculación laboral de población con mayores barreras
- Grupos poblacionales que más enfrentan este tipo de barreras.
- Sectores productivos que más presentan barreras organizacionales en la vinculación laboral de las diferentes poblaciones.

Recuerde que las herramientas se presentan a modo de sugerencia y son susceptibles de ajuste de acuerdo con la necesidad particular. La identificación de determinados grupos de difícil inserción depende de la información que disponga la Agencia o bolsas de empleo teniendo en cuenta las limitaciones que pueden tener algunos de los sistemas de información por lo cual se sugiere hacer cruces de información.

• La información de buscadores remitidos y no seleccionados por los empleadores

La preselección de buscadores de las agencias o bolsas de empleo permite un acercamiento directo a los procesos de selección de los empleadores, por tanto, a los escenarios en los que se presentan barreras organizacionales. En la preselección se estudian los perfiles de los buscadores con base en sus competencias y habilidades y, se remite al empleador los perfiles con capital humano similar, por ello, conocer los datos de los grupos de difícil colocación que se remiten y que no son colocados brinda indicios de obstáculos en la vinculación laboral. Esta información se puede interpretar como la *‘tasa de rechazo de los empleadores’* y permite analizar:

- Si la tasa de rechazo es mayor para determinados grupos poblacionales.
- Los cargos para los cuáles más se rechaza a la población con mayores barreras.
- Los sectores económicos al que pertenecen los cargos en los que más se rechaza a los buscadores con ciertas características.

• Las vacantes

Las vacantes son una parte fundamental en los procesos de selección ya que abren la posibilidad al encuentro entre buscadores y empleadores. Su descripción permite detectar posibles barreras organizacionales que derivan estereotipos o desconocimiento de las empresas y/o instituciones – entidades en asuntos de gestión de talento humano y se identifican barreras en los empleadores a través de dos formas:

- Perfiles dirigidos a grupos poblacionales específicos que, por ende, excluyen a otros grupos de plano sin atención a las competencias del cargo
- Exigencia de requisitos diferentes a las competencias del cargo que se reflejan en expresiones discriminatorias como edad, contextura, talla o en otros requisitos NO necesarios para desempeñar tales como libreta militar o ubicación de la vivienda.

Según la Resolución 2605 de 2014, una vacante es: el puesto de trabajo no ocupado, para el cual el empleador está tomando medidas activas, con el objetivo de encontrar el candidato idóneo para cubrirlo.

Para el registro de la vacante en la Plataforma del Servicio Público de Empleo - SISE se debe conocer y usar correctamente la clasificación de ocupaciones y listado de competencias que utiliza la plataforma 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.



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.

- 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.
- Especificar 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.
- Evitar 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 en conjunto con el empleador las ventajas que trae para él.

d. Hacer 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.

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

f. Hay que recordar 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.

g. Asesorar al empleador en la identificación de las competencias clave para el cargo requerido, de acuerdo con el levantamiento del perfil de la vacante, el gestor empresarial o quien haga sus veces.



Barreras Organizacionales en la vinculación laboral de población con mayores barreras

En la vinculación laboral las barreras organizacionales se manifiestan en las acciones que se siguen para la selección del personal, tales como la redacción de vacantes, la citación y desarrollo de la entrevista, las pruebas que se aplican, la evaluación de las hojas de vida y la exigencia de otros requisitos no relativos al cargo. La Tabla 3 presenta algunos ejemplos de barreras organizacionales que se pueden presentar durante el proceso de selección.

Tabla 3 Ejemplos de barreras organizacionales en la vinculación laboral

Acciones del Proceso de Selección	Barreras organizacionales	Ejemplos
Descripción de la vacante	La vacante incluye referencias discriminatorias.	"Se requiere personal para agencia comercial, estatura mínima: 1.70 mujeres, 1.75 hombres... ".
	La vacante solo se dirige a ciertos grupos poblacionales y excluye a otros.	"Reconocida empresa de transportes requiere conductores hombres mayores de 25 años... ".
Citación a entrevista	La cita a la entrevista no se hace por diversos medios que tengan en cuenta a personas con algún tipo de discapacidad que les impida recibir el mensaje.	El anuncio de la entrevista se hace únicamente por vías telefónicas que excluyen a personas con algún tipo de discapacidad auditiva.
Desarrollo de la entrevista	La entrevista se hace en lugares no accesibles para población con discapacidad.	La entrevista se hace en un lugar al que sólo se accede a través de escaleras empinadas que puede excluir de entrada a los candidatos que se presenten en silla de ruedas. Fuente especificada no válida.
	En la entrevista se formulan preguntas que no guardan relación con las competencias y habilidades requeridas para desempeñar el cargo.	¿Cuál es su estado civil? ¿Está usted casado/a? ¿Piensa casarse pronto? ¿Tiene usted hijos, cuántos, qué edades tienen, quién cuida de ellos? ¿Piensa tener hijos pronto? Esta pregunta se dirige usualmente a mujeres en edad fértil, casadas y sin hijos. ¿Quién le cuidará sus hijos si tiene que viajar? ¿Está usted embarazada? Fuente especificada no válida.
Pruebas de selección	Las pruebas de selección que se aplican no miden competencias relacionadas con el cargo y sí excluyen o dificultan el acceso de cierto tipo de población.	Pruebas de tipo visual o gráfico como test de percepción temática, Wartegg, test de la figura humana o test proyectivo HTP (casa, árbol, persona) no son recomendados para personas con discapacidad visual.
Otros requisitos exigidos no vinculados con la labor	Exigencia de requisitos ilegales o condiciones no vinculados con la labor.	Las empresas exigen que los buscadores aporten libreta militar para ser contratados pese a que la Ley 1780 de 2016 determinó que no era necesario aportar este tipo de documento para vincularse a las empresas.
		La empresa solicita pruebas de embarazo para la vinculación laboral.
Selección de candidatos	Preferencia por determinados candidatos basada en motivos de etnia, sexo, origen social, entre otros.	En la selección de personal se tiene en cuenta el barrio de residencia o municipio de origen del buscador.
	Exclusión de determinados candidatos basada en motivos de etnia, sexo, origen social, entre otros.	Se excluyen hojas de vida de mujeres para labores relaciones con mecánica o construcción.

• Las percepciones de los buscadores de empleo que han participado de procesos de selección

Los buscadores de empleo que han participado en procesos de selección pueden identificar barreras organizacionales mediante su percepción y conocimiento sobre estereotipos o sesgos de las empresas.

En concreto, los buscadores pueden aportar información sobre barreras organizacionales que se pueden presentar desde el medio por el cual fueron citados a entrevista, el desarrollo de la entrevista, el tipo de pruebas aplicadas y otros requisitos exigidos. En este sentido, es esencial mantener el contacto con los postulantes, particularmente con aquellos pertenecientes a población con mayores barreras, pues estos pueden suministrar información valiosa sobre barreras que se estén presentando en determinadas empresas o sectores.

Tenga en cuenta que incluso el análisis de aquellos vinculados de corta duración puede dar luz a las barreras que impiden la permanencia de estos en la empresa y/o institución – entidad, como aquellas asociadas a la cercanía a sus hogares, baja remuneración, dificultades en la aprobación de la cultura empresarial, entre otras que también pueden ser materia de análisis al analizar los grupos que han participado en los procesos de selección.

El objetivo de este punto es en primer lugar que los actores que intervienen en el proceso de gestión con el empleador conozcan la noción de barreras organizacionales y puedan identificar barreras frecuentes como herramienta para el acercamiento con el empleador, así como para el posterior acompañamiento.

Evalúe a la Agencia de Empleo

Además de conocer el territorio y las barreras que se dan al interior de los empleadores, es importante que la Agencia y Bolsa de Empleo conozcan su grado de contribución a la inclusión laboral de poblaciones difícil inserción y con cuáles capacidades cuenta para entregar el servicio de manera integral al empleador e implementar cualquier estrategia de inclusión laboral.

En esta medida, se debe hacer un análisis de los indicadores de gestión y su relación con las poblaciones objeto de interés, medir los conocimientos de los gestores empresariales o quienes haga sus veces, en materia de inclusión laboral e identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de la herramienta DAFO que permitan generar un diagnóstico integral de la agencia o bolsas de empleo.

Por ello, se propone un diagnóstico integral de la Agencia o bolsas de empleo basado en 3 ejes:

1 Resultados de la gestión de la agencia o bolsas de empleo

2 Capacidades del gestor empresarial o quien haga sus veces

3 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para el desarrollo de la gestión con empleadores

Evalúe los resultados de la gestión de la agencia o bolsas de empleo en términos de la inclusión laboral

Al inicio de cada vigencia las agencias o bolsas de empleo definen metas respecto al número de empresas registradas, candidatos remitidos a procesos de preselección, vacantes publicadas, personas orientadas ocupacionalmente y personas colocadas o contratadas, entre otros. Al cierre de la vigencia, el SISE o el sistema de información que se use debería generar reportes del cumplimiento de tales metas. Actualmente el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo – SISE cuenta con algunas de las variables referentes a los grupos de poblaciones con mayores barreras (como sexo, edad, etnia, raza, si es víctima, si cuenta con alguna discapacidad, y otros que se pueden calcular) como también es el caso de sistemas que no cuentan con las variables referentes.

Es entonces que las Agencias o bolsas de Empleo no identifican si la gestión realizada a lo largo del año contribuyó a la inclusión laboral. Por esto, es necesario que la agencia o bolsas de empleo conozca qué tanto promueve la inclusión laboral. El diagnóstico se realiza con la información disponible, bien sea la del Sistema de Información del Servicio de Empleo – SISE u otro sistema que se use.

Es un ejercicio sencillo en el que se debe relacionar las personas que han sido registradas, remitidas, colocadas o contratadas y orientadas en un periodo de tiempo y que pueden requerir más tiempo para ubicarse laboralmente, de esta forma se busca obtener la caracterización, e identificación de ciertas poblaciones con brechas más amplias. Esta información permite determinar cuántas personas con mayores barreras han sido atendidas en la gestión de la Agencia o bolsas de empleo. Con base en ello, podrá trazar una línea de base y fijar nuevas metas para la promoción de la inclusión laboral en la gestión con el empleador.

Evalúe las capacidades del gestor empresarial

El gestor empresarial o quien hace sus veces, cumple un rol fundamental en la promoción de la inclusión laboral

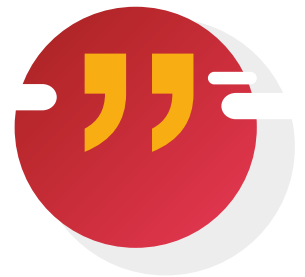
dado su relacionamiento directo con los empleadores. Para cumplir dicho rol¹² debe estar en capacidad de brindar información, acompañar a los empleadores y promover todas las acciones necesarias para que se adopten buenas prácticas en pro de la inclusión laboral.

Para este propósito, se sugiere realizar un diagnóstico que permita identificar las competencias del profesional en dos componentes:

- a. Tejido productivo y demanda laboral: diagnostique los conocimientos sobre el tamaño del sector productivo, principales sectores económicos, tipología de las empresas/instituciones o entidades, las ocupaciones que se generan en el territorio.
- b. Conceptos básicos de la inclusión laboral: diagnostique el nivel de conocimientos sobre grupos poblacionales, normatividad y oferta específica.

Al realizar el diagnóstico, el gestor empresarial o quien hace sus veces, podrá identificar si cuenta con los conocimientos necesarios para promover la inclusión laboral en el acercamiento con los empleadores o si debe profundizar en algunas temáticas.

La agencia o bolsas de empleo debe garantizar que el gestor empresarial o quien haga sus veces disponga de todos los conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan a que el acercamiento con el empleador sea lo más exitoso posible



Identifique las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la promoción de la inclusión laboral en la gestión con el empleador

El ejercicio de diagnóstico de la Agencia de Empleo debe culminar con la aplicación del método DAFO para identificar aspectos positivos y negativos de la promoción de la inclusión en la gestión con el empleador.

Un correcto análisis DAFO permitirá responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Agencia o bolsas de empleo para promover la inclusión laboral en la Gestión con el Empleador?

¿Qué oportunidades ofrece el territorio para la gestión con el empleador?

¿Cuáles factores o circunstancias podrían afectar el éxito de la promoción de la inclusión laboral en la gestión con el empleador?

Para ilustrar el diagnóstico a través de la matriz DAFO, la Tabla 4 presenta un ejemplo de los resultados del análisis llevado a cabo por una Agencia o bolsas de empleo al prepararse para la promoción de la inclusión laboral desde la gestión con el empleador.

Tenga en cuenta: 

- *La elaboración de la matriz DAFO requiere la participación de todo el equipo de la Agencia o bolsas de empleo. Por ello, con el fin de incorporar los aportes del equipo de trabajo, que puede ser en algunos casos: el orientador ocupacional, intermediador laboral y gestor empresarial o quien haga sus veces. La matriz DAFO se puede construir aplicando la metodología de "Grupo Focal".*
- *Se recomienda realizar este ejercicio al menos semestralmente.*
- *Dado que son insumos para la construcción del Plan de Acción, los 4 componentes deben quedar lo suficientemente claros.*

Tabla 4 Ejemplo de análisis DAFO

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Agencia o bolsas de empleo no tiene la capacidad instalada para atender todos los empleadores interesados en desarrollar estrategias de inclusión laboral. • La Agencia de Empleo no cuenta con la suficiente oferta de servicios para mitigar las barreras individuales de los buscadores de empleo. • No se cuenta con la suficiente formación para abordar determinada población de buscadores. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras Agencias o bolsas de Empleo tienen más capacidad de ofrecer servicios especializados a los empleadores. • Por razones históricas, sociales, culturales, en general por sesgos los empleadores no están dispuestas a modificar sus procesos de gestión de recurso humano. • La población migrante que ha llegado al país, generando una sobre oferta de buscadores de empleo y no se tenga suficiente demanda para cubrirla.
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente relacionamiento con el ecosistema de actores en el territorio. • Trabajo articulado y permanente con la alcaldía y la gobernación. • Experiencias previas en procesos de inclusión laboral de una población de difícil colocación. • Certificación en la Norma NTC 6175 • Reconocimiento de las diferentes entidades del orden nacional por el excelente servicio de la Agencia o bolsas de empleo. • Uso de otras herramientas para el desarrollo de pruebas. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 80% de las empresas del territorio aún no reciben los servicios de la Agencia o bolsas de empleo. • El 10% de las empresas usan de manera activa el SPE para la gestión vacantes. • Las prospectivas de demanda laboral indican que en el territorio se proyecta el crecimiento de algún sector específico. • Se han identificado empresas interesadas en realizar inclusión laboral de determinadas poblaciones. • Existen incentivos tributarios que favorecen la vinculación de personas con discapacidad.

En desarrollo de la Matriz DAFO es importante tener en cuenta que el desarrollo de acciones en materia de inclusión laboral requiere la vinculación de múltiples actores y que, en este sentido en la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario tener en cuenta la integralidad y multisectorialidad de las acciones, particularmente en lo que respecta a la gestión con el empleador.

Uno de los retos generales que presenta la red de prestadores del servicio público de empleo es la adecuada prestación de los servicios de gestión y colocación, así como la ampliación de servicios en alianza con otros actores relevantes para el trabajo con población que pueden tener mayores barreras.

Planee la intervención de la Agencia o bolsas de empleo

La planeación de las acciones contribuye a mejorar los resultados de la intervención pues permite definir con claridad los actores, las actividades y los recursos con los que la Agencia o Bolsas de Empleo promoverán la inclusión laboral en la gestión con los empleadores.

Previo al contacto con los empleadores es recomendable identificar con cuáles empresas o instituciones - entidades o sectores productivos se ha de trabajar; cuáles serán las metas de gestión; y qué recursos tiene la agencia o la bolsa para desarrollar esas acciones; etc. En definitiva, se trata de definir cómo, con quién y qué hacer.

Con la información recogida hasta el momento cuenta con elementos claros para definir estos aspectos. En la Tabla 5. se relacionan la información de las actividades previas con los elementos de la planeación.



Actor:

El Coordinador de la Agencia, o quien haga sus veces, debe liderar la formulación del plan de intervención para la promoción de la inclusión laboral.

Herramienta:

*Para implementar esta acción la guía pone a disposición la **Herramienta H4**. Formato para la planeación de la promoción de la inclusión laboral. La aplicación de esta herramienta le permitirá saber:*

- *Los empleadores para intervenir y los buscadores de empleo con los que promoverá la inclusión laboral.*
- *Las estrategias y metas para la promoción de la inclusión laboral en la gestión con el empleador.*
- *los recursos físicos y humanos con los que realizará la promoción de la inclusión laboral.*

Recuerde que adicionalmente cuenta con los recursos de la Caja de herramientas del Modelo de Inclusión Laboral desarrollado por el SPE, particularmente el módulo 4 de Fortalecimiento Institucional de la red de prestadores y articulación de actores.

Tabla 5 Información para formular el plan de acción para la promoción de la inclusión laboral

Acción	Actividades	Resultados (información generada)	Elementos del plan de acción	
1. Analice el territorio y el mercado laboral	Apuestas productivas del territorio	- Sectores económicos con proyección de crecimiento. - Sectores económicos que más generan empleos.	¿Con quién? ¿A quién?	Sectores económicos, empresas, instituciones, fundaciones, cooperativas, organizaciones sociales, otros con mayores posibilidades de éxito en la estrategia de la inclusión laboral.
	El tejido empresarial o sectores de impacto	- Empresas con más vacantes. - Empresas que más usan el SPE.		
	Las empresas registradas en el SPE	- Instituciones, cooperaciones, fundaciones u otras sin ánimo de lucro generadoras de vacantes.		
	Las vacantes	- Entidades del orden local, generadoras de vacantes.		
	Las personas registradas en la Agencia de Empleo	- Perfiles más requeridos. - Prospectiva laboral - Competencias y perfiles de la población identificada. - Tener experiencia, acciones o instancias institucionales para el desarrollo de proyectos sociales o que involucren a población identificada con mayores barreras. Ej. Acopi participó del Pacto de Productividad para la inclusión laboral de discapacitados; ANDI tiene una Mesa Nacional de Trabajo y Educación y tiene su propia fundación.		
2. Conozca las barreras organizacionales	La información de buscadores remitidos y no seleccionados	- Estereotipos, sesgos o prácticas discriminatorias para la vinculación laboral de población.	¿Qué hacer?	Estrategias de mitigación de barreras: ajustes para la promoción de la inclusión laboral.
	Las vacantes	- Grupos poblacionales que más enfrentan este tipo de barreras.		
	La experiencia del intermediador laboral	- Sectores productivos que más presentan barreras organizacionales		
	Las percepciones de los buscadores de empleo			
3. Evalúe la Agencia o bolsas de empleo	La gestión de la Agencia o bolsas de empleo	Línea de base en la promoción de la inclusión laboral.	¿Qué hacer?	Metas e indicadores para la estrategia de inclusión laboral en la gestión empresarial.
	Las capacidades del Gestor Empresarial o quien haga sus veces.	Capacidades del Gestor Empresarial o quien haga sus veces, para la promoción de la inclusión laboral,	¿Con qué? ¿Quién?	Recursos de la Agencia o bolsas de empleo para la promoción de la inclusión laboral.
	DAFO	Debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades, de la Agencia o bolsas de empleo para la promoción de la inclusión laboral.	¿Cómo hacer?	Estrategias para implementar la inclusión laboral en la gestión con el empleador aprovechando en análisis del resultado de la herramienta DAFO.

El ejercicio de planeación intenta poner en un solo instrumento las siguientes respuestas:

¿Con quién? Defina los empleadores a intervenir y los buscadores de empleo con los que promoverá la inclusión laboral

El primer elemento del plan de acción implica determinar con quiénes y para quiénes se va a trabajar. Teniendo en cuenta el enfoque “doble cliente”, este elemento de la planeación implica dos definiciones: los empleadores a intervenir y las poblaciones para los cuales se va a trabajar.

Los empleadores para intervenir

La inclusión laboral es un objetivo posible de realizar con cualquier empleador que tenga voluntad para ello. Sin embargo, la selección de actores es necesaria para adecuar la estrategia a las capacidades de las Agencias o bolsas de Empleo, los intereses y necesidades de los generadores de vacantes, de modo que se pueda potenciar la intervención en escenarios donde se generen mayores impactos.

Para la priorización de los empleadores considere estos criterios:

- a. **El número de empleados y vacantes:** para ello utilice en la información recogida sobre:
 1. Empleadores registrados que con mayor frecuencia utilizan el SPE
 2. Empresas identificadas en el Registro Único Empresarial RUE según el tamaño de su planta de personal (número de empleados).
 3. Vacantes registradas en el SPE por parte de estos empleadores.
- b. **La presencia de barreras organizacionales:** la mayor presencia de barreras puede indicar la necesidad de adoptar acciones urgentes para mitigar obstáculos que se presentan en los empleadores; o, por el contrario, la menor presencia de barreras organizacionales en determinados sectores productivos podría señalar que existen menos dificultades o reticencias para impulsar la inclusión laboral.
- c. **Las apuestas productivas del territorio, los clústeres y los estudios de prospectiva laboral:** Conocer las apuestas productivas del territorio, iniciativas de clúster, así como eventuales estudios de prospectiva laboral, permitirá identificar los sectores económicos y las empresas y/o instituciones – entidades, que ofrecen mayores posibilidades de empleo ahora y a futuro.
- d. **Trabajo previo con el empleador:** al definir la empresa o institución – entidad para la estrategia de inclusión laboral, los objetivos pueden variar de acuerdo con las relaciones previas que se tengan con los empleadores. La Tabla 6. expone los objetivos de la estrategia de acuerdo con este criterio.

Tenga en cuenta:



En la definición de los empleadores a intervenir tenga en cuenta las particularidades de sectores económicos que demandan una atención especial del Servicio Público de Empleo. Un ejemplo de ello es el sector de hidrocarburos que cuenta con normas especiales para la vinculación de personal dadas las complejidades de la intermediación laboral. componentes deben quedar lo suficientemente claros.



Tabla 6 Finalidad del contacto con el empleador

Tipo de empleador según el contacto	Finalidad del contacto	
Sin contacto previo	Crear nuevos vínculos con empleadores	<ul style="list-style-type: none"> a. Ofrecer al empresario los servicios de la Agencia o bolsas de empleo y evidenciar las ventajas organizativas y económicas de estos servicios. b. Sensibilizar al empleador con respecto a la problemática de inclusión en el empleo y su rol en la promoción de la inclusión laboral, como responsabilidad social. c. Ofrecer al empleador servicios especializados con enfoque inclusivo que mitiguen las barreras que la organización pueda tener y mitigar barreras individuales que los buscadores podrían presentar.
Previamente contactadas	Afianzar y mantener el vínculo con los empleadores - Fidelización (Módulo # 3 Desarrollo del Servicio - Estrategia de Fidelización con el Empleador)	<ul style="list-style-type: none"> d. Ampliar los servicios ya ofrecidos a los empleadores de tal manera que se incorporen a la inclusión laboral. e. Consolidar las relaciones establecidas, desarrollando estrategias de fidelización como el acompañamiento post vinculación y el reconocimiento dentro del sector por liderar procesos de inclusión laboral.

Fuente: (Hilarión & Koatz, 2012)



La población a la cual se dirige la intervención

Es importante tener claridad sobre las características de los buscadores de poblaciones con mayor dificultad de inserción registrados en la agencia o la bolsa de empleo, de manera que se propongan acciones pertinentes al respecto. Por ejemplo, si la priorización de las empresas se da en el sector metalúrgico es necesario que identifiquemos si existen perfiles que respondan a las necesidades de ese sector formando a la población de acuerdo con las necesidades de estos ya que de no contar con este tipo de competencias será mejor tomar otro criterio de priorización u otro sector a priorizar.

En este sentido, la selección de los empleadores debe partir también de la información de la población registrada en el SPE, pues sin la misma se corre el riesgo de desgastar a los empleadores y desplegar esfuerzos que no conduzcan al desarrollo de ajustes razonables en las organizaciones ni a la vinculación laboral de la población a intervenir, afectando además la relación de calidad y confianza con el empleador.

¿Qué hacer? ¿Qué se espera?: Defina las estrategias y las metas

La respuesta sobre cómo promover la inclusión laboral desde la gestión con el empleador se encuentra a lo largo de estas páginas y deberá ser desarrollada en una hoja de ruta o plan de trabajo individual con los empleadores. Sin embargo, es conveniente que la Agencia o bolsas de empleo establezca estrategias y metas generales de promoción de la inclusión laboral, como por ejemplo ajustes de segundo nivel (Unidad Especial Administrativa del Servicio Público de Empleo, 2017)¹³

a. Las estrategias generales

La información sobre las barreras organizacionales con la que se cuenta hasta el momento permite formular estrategias generales de intervención, por ejemplo, si en la identificación de barreras se constató que el sector metalúrgico y determinada “empresa” tienen prácticas discriminatorias hacia las mujeres y las personas con discapacidad, la Agencia o bolsas de empleo puede definir como estrategia de intervención la sensibilización y socialización de ajustes en materia de equidad de género y discapacidad.

En todo caso, en el contacto con el empleador estas estrategias generales se concretarán en acciones particulares de acuerdo con la voluntad del empleador. Los ajustes a la ruta de empleo frente a la inclusión de personas con discapacidad, la Unidad del SPE, dispone del documento *“Recomendaciones para la gestión de la inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas”*, elaborado como producto del convenio entre la Unidad del SPE y Pacto de Productividad en el año 2017, y el cual podrá encontrar en la caja de herramientas – fortalecimiento de capacidades de los prestadores.

El establecimiento de las estrategias generales debe responder igualmente al proceso de análisis del territorio desarrollado por la agencia o bolsas de empleo, de modo que se tengan insumos sobre el número y el tipo de empleadores que hacen presencia en el territorio y con base en esa información establecer estrategias generales de acuerdo con su tamaño (número de empleados), el sector al que pertenece, el grado de formalidad y estructuración de sus procesos de talento humano. En este sentido se deben considerar estrategias generales por tipo de empleador.

¹³ Módulo 3. Servicios de Gestión y Colocación – Nivel de Ajustes

Frente a la definición de metas remitase al módulo “impacto de la gestión” de este documento, donde se explora la importancia de realizar seguimiento a metas definidas y el monitoreo a indicadores que puedan reflejar el cumplimiento de objetivos y tomar acciones correctivas o preventivas frente al proceso de gestión con el empleador.



¿Con qué hacer?: Determine los recursos físicos y humanos con los que realizará la tarea

En la planeación debe definirse con qué recursos físicos y con qué recurso humano ha de desarrollarse la promoción de la inclusión laboral en la gestión con los empleadores. Recuerde que es importante desarrollar alianzas con otros actores del territorio que trabajan con poblaciones de características específicas y que se han identificado previamente por la agencia o bolsas de empleo, y que algunas de las acciones pueden involucrar el talento humano y la inversión de recursos de terceros.

Planeación:

Pre alistamiento: Conocer información estratégica del mercado laboral y económico del territorio para la identificación y segmentación de los empleadores a abordar, así como indagar y documentarse sobre las organizaciones objetivo a visitar, puede ser a través de las redes sociales; teniendo en cuenta las siguientes variables: tamaño, sector económico y empresarial, gremio, cooperación, fundación, u otros al que pertenece, contexto actual, marco estratégico de la empresa o institución - entidad, política de responsabilidad social, antecedentes o experiencias relacionadas, entre otros aspectos que se puedan identificar (desarrollar análisis de la información y elaborar matriz para consolidar y consignar información).

Alistamiento: Se desarrolla la programación de la visita, en la que se identifica el principal interlocutor y se contemplan las áreas o personas más allegadas al proceso y toma de decisiones, en este caso la gerencia y el área de recursos humanos, se puede iniciar con área de responsabilidad social, relaciones interinstitucionales o corporativas, como estrategia de acercamiento a quien toma las decisiones.

Realizar el acompañamiento y realimentación permanente a los prestadores para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en su práctica diaria. Se proponen encuentros virtuales, personales y asistencia específica a cada centro con una frecuencia determinada o según la necesidad, mínimo una vez al mes.

Para tener en cuenta:



- Revisar las temáticas y contenidos de los talleres de Gestión con el Empleador para que incluya el enfoque de Cierre de Brechas, y herramientas que faciliten y mejoren la gestión con el empleador de las Agencias o bolsas de Empleo.
- Involucrar y/o acompañar a la agencia y bolsa de empleo en la gestión de pactos y en la construcción de una propuesta de valor en términos políticos, éticos, sociales y económicos.



Fortaleza a la Agencia o bolsas de empleo

Las metas que se proponen en materia de inclusión laboral implican un compromiso de la Agencia o bolsas de empleo como un todo. Más allá de las responsabilidades individuales para la ejecución de acciones, debe estudiarse con qué recursos físicos y con qué capacidad institucional ha de desarrollarse la tarea. El ejercicio DOFA y la evaluación del Gestor Empresarial o quien haga sus veces, proporcionan información sobre el estado de la Agencia o bolsa y los aspectos que deben fortalecerse. Además de ello, es recomendable que los prestadores ejecuten las siguientes acciones previas para fortalecer su capacidad institucional.

Verifique que el equipo de la Agencia o bolsas de empleo sea suficiente

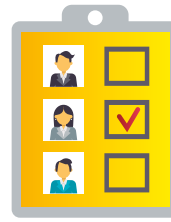
Tenga en cuenta las acciones que normalmente desarrolla la Agencia o bolsas de empleo y junto a ello considere las metas que se planteó para la promoción de la inclusión laboral, a la luz de estos elementos evalúe:

- ¿El equipo de trabajo de la Agencia o bolsas de empleo (orientadores ocupacionales, intermediadores laborales y gestores empresariales, o quienes hagan sus veces) alcanza a cubrir adecuadamente las tareas?
- ¿Los intermediadores laborales o quienes hagan sus veces, cuentan con la capacidad para gestionar el volumen de vacantes que publican los empleadores?
- ¿Los gestores empresariales o quienes hacen sus veces, cuentan con la capacidad para desarrollar la gestión con los empleadores, promocionando la inclusión laboral?

Tenga en cuenta:

La Unidad ha desarrollado una metodología para identificar el nivel de recurso humano óptimo por prestador de acuerdo con la oferta y demanda laboral del territorio.

Si no dispone de su propia metodología consulte la Caja de Herramientas de Planeación de la Unidad del SPE (2016), o solicite asesoría a la Unidad del SPE.



Actor: es importante que el proceso de fortalecimiento de las capacidades sea liderado por su director o quien haga sus veces, de modo que la implementación de las acciones sean una apuesta gerencial.

Garantice la idoneidad del recurso humano

Los integrantes de las agencias o bolsas de Empleo tienen un rol primordial en el éxito de la intermediación laboral. Al estar en constante interacción con empleadores y buscadores, ayudan a disminuir las fallas de información del mercado laboral, identificar las barreras de acceso al mercado laboral y se convierten en elemento clave para movilizar a unos y otros hacia la inclusión laboral.

Es fundamental que los gestores empresariales, al igual que orientadores e intermediadores o quienes hagan sus veces, cuenten con las habilidades y los conocimientos que implica trabajar con población con mayores barreras, así como empleadores con posibles barreras organizacionales. En tal sentido evalúe la posibilidad de poner en marcha las siguientes acciones:

- **Garantice que el perfil del gestor empresarial o quien hace sus veces, contribuya a un acercamiento fructífero con los empleadores:** la gestión con el empleador debe ser ejercida por profesionales con competencias en ventas o mercadeo con conocimientos teórico-prácticos, con capacidades altamente desarrolladas en el área comercial, con excelentes habilidades de comunicación, relacionamiento interpersonal, trabajo en equipo, liderazgo y con conocimientos sobre legislación, programas del gobierno y ajustes razonables para población identificada con mayores barreras.

Sumar un importante número de empresas registradas y vacantes publicadas se convierte en una de las funciones principales de un gestor empresarial o quien hace sus veces, pero a esta tarea ha de incorporarse un enfoque inclusivo que contribuya a que los empleadores eliminen las barreras que impiden la vinculación laboral de poblaciones específicas. Por ello, el perfil del Gestor Empresarial debe ser integral, incluyendo tanto competencias duras en materia de políticas de empleo, desarrollo del talento humano y estrategias comerciales, como habilidades blandas para un relacionamiento asertivo con los empleadores y para un análisis crítico de la exclusión laboral¹⁴.

- **Garantice que el perfil del intermediador laboral (o quien haga sus veces) contribuya a la satisfacción de los empleadores y a la inclusión laboral:** el empleador juzgará la labor de la agencia o bolsas de empleo por la idoneidad de los candidatos que el intermediador laboral (o quien hace sus veces) remita a sus procesos de selección.

Si el intermediador laboral envía perfiles no acordes a los requerimientos, la satisfacción será negativa y seguramente, en adelante, el empleador buscará otros mecanismos o agencias o bolsas de empleo para gestionar su recurso humano. Por ello, es fundamental que el intermediador tenga la capacidad de identificar los perfiles de potenciales buscadores de empleo que respondan a las necesidades del empleador y que aporten a la inclusión laboral.

Capacite permanentemente al recurso humano

Es indispensable que la agencia y bolsa de Empleo destine recursos económicos, humanos y logísticos para el desarrollo de actividades que permitan al equipo de la agencia o bolsa ser promotores de la inclusión laboral. Esto implica separar recursos para invertir en la formación de capital humano, propiciar

el tiempo para que orientadores, intermediadores y gestores o quienes hacen sus veces, participen de procesos formativos y evaluar periódicamente tales procesos. Si bien la formación que requiere la agencia o bolsas de empleo varía dependiendo de la dinámica particular del territorio y del momento específico en que se encuentre, se recomienda incluir jornadas de capacitación y reentrenamiento en al menos las siguientes temáticas:

- **Habilidades blandas:** el relacionamiento con empleadores y buscadores exige el desarrollo de habilidades tales como capacidad de escucha, inteligencia emocional, expresión asertiva y sociabilidad. Desarrolle actividades con el equipo de la agencia o bolsas de empleo que aporten a generar y fortalecer estas habilidades.
- **Modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas:** busca que todo el equipo de las agencias o bolsas de empleo tenga el conocimiento sobre enfoques transversales del modelo, líneas de acción, identificación de barreras de acceso al mercado laboral, entre otros conceptos claves sobre la inclusión laboral. Recuerde que este contenido es entregado por la Unidad del SPE y que cuenta con el profesional de asistencia técnica quien apoyará el proceso de transferencia del modelo.
- **Población con mayores barreras:** el Modelo de Inclusión Laboral ha identificado grupos poblacionales en el país que enfrentan mayores brechas para la inserción laboral y que en la mayoría de los casos inician con falencias en el nivel educativo. Implemente espacios en donde se explique la situación que enfrentan estos grupos y se sensibilice al respecto.
- **Legislación:** se han expedido leyes y regulaciones particulares relacionadas con el empleo o con grupos poblacionales, por lo que es importante que el equipo de la agencia tenga la información más reciente en lo que

a legislación corresponde, podrá remitirse a la siguiente dirección web donde podrá consultar normativa del sector trabajo: <https://unidad.serviciodeempleo.gov.co/normativa/>.

- **Oferta:** el Gobierno Nacional y los gobiernos locales han puesto en marcha iniciativas para la inclusión de la población que inciden tanto en la población misma como en otros actores involucrados en el mercado laboral. Igualmente, que incentivan la vinculación laboral de jóvenes, mujeres, personas en proceso de reintegración, Personas con Discapacidad (PcD), entre otros. Es fundamental que el equipo de la agencia o bolsa estén al tanto de estas iniciativas a efectos de que difunda su conocimiento y puedan vincular a otros actores.

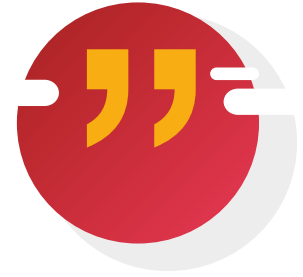
Genere incentivos al equipo de trabajo

Mientras más personas se comprometan en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados, por ello es recomendable promover una política de incentivos para los funcionarios de la agencia o bolsas de empleo que incluya, entre otros, horarios flexibles, reconocimientos, tiempo libre, formación, bonificaciones, permisos, viajes y premios.

Promueva el trabajo en equipo para una entrega del servicio efectiva al empleador

La gestión con el empleador es un proceso que se articula con todos los demás procesos de la agencia o bolsas de empleo. Por tanto, del nivel de comunicación existente entre el gestor empresarial, el intermediador laboral y el orientador ocupacional o quienes hacen sus veces, dependerá de la satisfacción de los empleadores y el éxito de la gestión que la Agencia o Bolsa haya desarrollado.

Es fundamental que el equipo de trabajo conozca y tenga claro el modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas desarrollado por la unidad, pues será la hoja de ruta para comprender y aplicar los procesos de inclusión y el fortalecimiento de la ruta de empleabilidad



A continuación, se presentan algunos ejemplos de colaboración entre los distintos procesos de la agencia o bolsas de empleo.¹⁵

Gestión Empresarial (o quien hace sus veces) >>> Orientación Ocupacional (o quien hace sus veces)

La labor del gestor empresarial implica tener un conocimiento del tejido empresarial y sectorial de la demanda laboral que debe transmitirse al orientador ocupacional a efectos de brindar asesoría pertinente a los buscadores de empleo. El gestor empresarial cuenta con información de las competencias que requieren los empleadores que resulta útil para que el orientador ocupacional identifique tales competencias o remita a los buscadores a una oferta de servicios para el desarrollo de tales competencias.

Orientación Laboral >>> Gestión Empresarial

El orientador ocupacional apoya la labor del gestor empresarial preparando los buscadores de empleo para que respondan a los requerimientos de los empleadores. Igualmente, debe informar al gestor empresarial de los perfiles existentes, la ruta de empleabilidad que se ha desarrollado y los servicios especializados ofrecidos (por ejemplo, pruebas psicotécnicas especializadas) como insumos relevantes en el relacionamiento con los empleadores. El proceso de orientación ocupacional será fuente de información sobre el tipo de oferta de perfiles de los oferentes con los que cuenta la agencia o bolsas de empleo, de

¹⁵ Ver Proceso de Entradas y Salidas – Introducción.



tal manera que el gestor empresarial tenga claridad sobre los perfiles que puede ofrecer al empleador, mitigando así el riesgo de incumplimiento en la entrega del servicio, en caso de no contar con los buscadores de empleo que solicita el empleador.

Gestión Empresarial >>> Intermediación Laboral (o quien hace sus veces)

El gestor empresarial debe manifestar al intermediador laboral las competencias que la empresa demanda para suplir las vacantes, las barreras más frecuentes que identifica en los empleadores para que sean tenidas en cuenta en los análisis que haga de las vacantes en el proceso de preselección. Es de vital importancia que el gestor empresarial remita información de calidad al proceso de intermediación, lo cual se logra, a través de una asesoría efectiva al empleador referente a la construcción del perfil y definición de competencias para las vacantes y la apropiación de la inclusión laboral por parte del gestor empresarial, pues será quien promocionará las acciones de inclusión laboral con los empleadores.

Intermediación Laboral >>> Gestión Empresarial

El intermediador laboral debe remitir candidatos de acuerdo con los requerimientos expresados por el empleador e incorporar criterios que contribuyen a mitigar las barreras organizacionales, por ejemplo, al incrementar la remisión de candidatas mujeres a sectores como la construcción, hidrocarburos, industria y, en general, a aquellos sectores '*masculinizados*'.

Mejore la calidad de los servicios de la agencia o bolsas de empleo

Una de las estrategias que se puede implementar en el proceso de ajuste y fortalecimiento de los prestadores, es la certificación en la Norma Técnica de Calidad (NTC 6175) que fija a los Prestadores del SPE requisitos en los servicios básicos de gestión y colocación de empleo, infraestructura, comunicaciones, sistemas de información. Es importante que desde el proceso de fortalecimiento de proyecten los ajustes necesarios para llevar a cabo el proceso de certificación, para ampliar la información sobre este mecanismo de fortalecimiento de la agencia, remitirse a la caja de herramientas – módulo de fortalecimiento de capacidades de las agencias.

Prepárese para el Contacto con el Empleador

Una vez definido *cómo, con quién y qué hacer*, el prestador deberá prepararse para el contacto directo mediante la ejecución de las siguientes acciones:

1 Prepare el portafolio de servicios

2 Construya el plan de visitas

3 Verifique la información básica del empleador

Prepare el portafolio de servicios

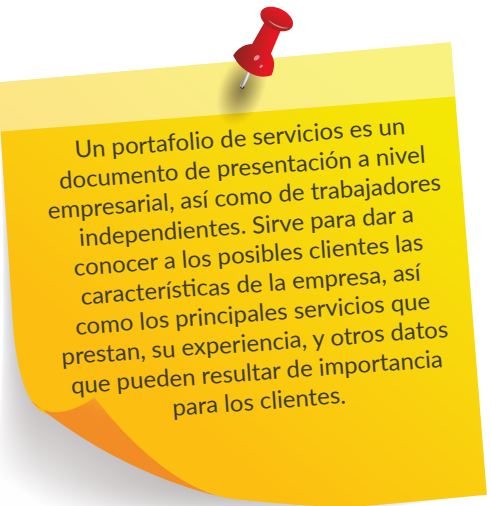
Una de las premisas de esta Guía es que la promoción de la inclusión laboral en la gestión con el empleador se desarrolla desde los servicios básicos que tradicionalmente se despliegan para el relacionamiento con los empleadores, pero con un enfoque de cierre de brechas y mitigación de barreras y desde la promoción de la inclusión laboral. En tal sentido, la Tabla 7 relaciona los servicios básicos que ofrecen los prestadores, como elementos claves en la gestión con el empleador, que se ajustarán de acuerdo con la necesidad y tipo de empleador para promover la inclusión laboral, brindando información de las barreras que busca mitigar y del responsable de ejecutar tal servicio.

Recomendaciones Iniciales

- Haz un documento muy limpio y agradable que refleje la identidad de tu empresa
- No satures tu presentación con textos
- Realiza diapositivas infográficas
- Prepara tu discurso de manera que sea claro y corto.
- Haz que tu presentación no tenga más de 15 diapositivas (Slides)¹⁶

¿Cómo debe ser un buen Portafolio?

Un buen portafolio ha de ser, antes que nada, directo y competitivo, debe destacarse frente a la competencia y llegar al empleador a modo de respuesta ante cualquier pregunta que pueda tener. Así mismo este material debe incluir oferta de servicios atractivos y datos que brinden claridad en todo momento. Se puede decir que un buen portafolio ha de constituir por sí mismo una herramienta de ayuda al momento del contacto con el empleador. Gracias a él debe



ser posible presentar a la empresa, pero también dejar un recordatorio en el potencial cliente para ser recordado.

Al momento de buscar cómo hacer un portafolio es fundamental, tener en cuenta su diseño y adaptación. El diseño, ha de ser cuidado y reflejar la

¹⁶ <https://emprendeconexito.co/tu-portafolio-de-servicios-en-10-pasos/>
https://www.ejemplode.com/11-escritos/1683-ejemplo_de_portafolio_de_servicios.html

imagen de la empresa con calidad e interés y al incluirlo dentro de la web es posible añadir recursos variados como videos o animaciones que mejorarán en demasía la herramienta.¹⁷

Tener un portafolio de productos y servicios en nuestra web es tan importante como cuidar la calidad de aquello que se vende. Gracias a esta herramienta podrás presentarte ante tus posibles clientes causando desde el comienzo una buena impresión.

Tabla 7 Portafolio de Servicios

Oferta de Servicios	Acciones para promocionar la inclusión laboral
Registro de empresas	Inscripción de la información de los empleadores, con ello se permite el registro de las vacantes y el desarrollo de las acciones para la promoción de la inclusión laboral.
Registro y publicación de vacantes	Bajo un enfoque inclusivo se busca que el registro de las vacantes que se ofrece a los empleadores esté precedido de orientación a la empresa para evitar prácticas discriminatorias.
Orientación a empleadores	Sensibilización al empresario sobre la importancia y los beneficios de generar la inclusión laboral: <ul style="list-style-type: none"> a. Información de legislación laboral, incentivos tributarios y ventajas al contratar a grupos poblacionales específicos. b. Indicadores de empleo de la población con mayores barreras en el territorio. c. Información sobre competencias de grupos poblacionales.
	Información y diagnóstico sobre barreras organizacionales
	Análisis de puestos de trabajo y publicación de vacantes bajo el enfoque de competencias.
	Asesoría e información para la implementación de otros ajustes en los procesos de selección buscando que atiendan únicamente a las competencias de los buscadores y se mitiguen barreras organizacionales por desconocimiento o por prejuicios.
Talleres y/o Capacitación	La Agencia o bolsas de empleo de acuerdo con la necesidad del empleador; a través de sus Centros de Formación como es el caso de las Cajas de Compensación Familiar (CCF) o a través de una alianza con el SENA o por medio de un tercero, pueden brindar capacitaciones o talleres de competencias transversales en los procesos de preselección de los candidatos que el empleador haya seleccionado.
Preselección y remisión de candidatos	El servicio de preselección y remisión de candidatos con un enfoque inclusivo busca que las hojas de vida que se envían a los empleadores para suplir las vacantes incluyan buscadores de poblaciones con mayores barreras de acceso al mercado laboral que cuenten con competencias para desempeñar el cargo.

- Realizar el reclutamiento para filtrar entre las hojas de vida de los candidatos registrados los que se ajusten al perfil que se requiere.
- Realizar la entrevista de los candidatos preseleccionados por hoja de vida, para validar a la persona idónea en el cargo que se requiere. Hay que definir el lugar, los opinados y el tiempo estimado de duración de las entrevistas.
- Presentar las personas preseleccionadas al cliente.
- Realizar seguimiento al cliente de las personas enviadas y la cobertura de la vacante

¹⁷ <https://digitalisthub.com/por-que-debemos-contar-con-un-portafolio-de-productos-o-servicios-en-nuestra-web>

Promesa de Valor

La promesa de valor permite establecer la diferenciación en el servicio que se va a prestar, mostrando cualidades y valores que se destaquen del servicio prestado a los empleadores con respecto a los otros proveedores que compiten con la agencia o bolsas de empleo en el mercado laboral.

Algunas opciones para la creación de la promesa de valor son:

- Reducción en tiempos de contratación
- Ajuste a perfiles especializados o sectores específicos
- Cumplimiento de volúmenes de personal
- Acompañamiento y seguimiento en todas las etapas del proceso
- Relación de cercanía, conocimiento confianza y confidencialidad.

Así mismo, durante el ciclo del proceso de postulación de la vacante hasta que la persona logre quedar contratada, la Agencia o bolsas de empleo puede tener promesa de valor en cada uno de los pasos identificando el servicio que se requiere y la necesidad de la empresa, con base en ello identificar y ejecutar el servicio para realizar todo el proceso de selección y cumplir con lo estipulado y posteriormente hacer el seguimiento correspondiente asegurando el cumplimiento de los plazos pactados, el perfil, la cantidad de candidatos enviados y el cubrimiento de la vacante.

Construya el plan de visitas

Formule un plan de visitas para la oferta de servicios y la promoción de la inclusión laboral en que defina el orden en que tomará contacto con los empleadores, a quiénes visitará primero y, quién las visitará. Para ello tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Organice las visitas por sectores económicos, clúster si aplica y de acuerdo con las barreras organizacionales identificadas. Esta forma de organización permite generar especialización en la gestión con el empleador dado que es factible que las empresas y/o instituciones – entidades, con las mismas características pueden ser objeto de intervenciones similares. Por ejemplo: si en el sector metalúrgico se identificaron barreras de género y barreras frente a las personas con discapacidad, se podrán visitar a las empresas de este sector preparando información pertinente para el abordaje de este tipo de brechas.
- De acuerdo con los objetivos y acciones de esta guía, se plantea un esquema de plan de visitas por empleador que permitirá desarrollar la promoción de los servicios, de la mano con los **pasos para la inclusión laboral**.

Tenga en cuenta:



La determinación del número de visitas a cada empleador, los objetivos, las acciones, los interlocutores, la duración, el periodo y el canal de comunicación se determina en función de las capacidades de cada Prestador y de la disponibilidad del empleador. Asimismo, es importante que el proceso de articulación con éste se evidencie y visibilicen

Tabla 8 Esquema de plan de visitas

Visitas	Objetivo	Acciones	Interlocutor en la empresa y/o institución - entidad	Período	Duración	Canal de comunicación
Visita 1	Presentar la oferta de servicios del prestador haciendo énfasis en la promoción de acciones de inclusión laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del portafolio servicios de acuerdo con la oferta de cada prestador. Sensibilización frente a la importancia de desarrollar estrategias de inclusión laboral. Presentación de la estrategia de inclusión. Identificación del posible interés del empleador en contratar poblaciones puntuales o en realizar ajustes inclusivos en el proceso de vinculación laboral. 	Jefe de área de recursos humanos (o delegado)	Inmediato	30 minutos	Presencial
Visita 2	Determinar el nivel de inclusión laboral del empleador e identificar las barreras organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de inclusión laboral Identificación de barreras organizacionales. 	Jefe de área de recursos humanos (o delegado con capacidad de decisión)	15 días después de la visita 1	60 minutos	Presencial
Visita 3	Construir la hoja de ruta o plan de trabajo para la mitigación barreras y la promoción de la inclusión laboral	<ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos específicos. Definición de indicadores y metas. Definición de mecanismos de verificación. 	Jefe de área de recursos humanos (o delegado)	10 días después del diagnóstico	120 minutos	Presencial
Visita 4	Implementar la hoja de ruta o plan de trabajo para mitigación de barreras y promoción de la inclusión laboral: a. Análisis de puesto de trabajo b. Descripción de la vacante por competencias c. Información e implementación de ajustes para mitigar barreras organizacionales en la vinculación laboral de la población.	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de acciones cumplidas. Identificación de acciones o actividades retrasadas. Ajuste del plan de acción o hoja de ruta. 	Jefe de área de recursos humanos (o delegado)	2 meses después de la visita 2	60 minutos	Presencial
Visita 5	Seguimiento a la Hoja de Ruta y/o plan de trabajo y fidelización	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de resultados concretos en ajustes en los procesos de gestión de recurso humano por parte del empleador. Identificación de acciones o actividades retrasadas. Ajuste al plan de acción o hoja de ruta. 	Jefe de área de recursos humanos (o delegado)	6 meses después de la visita 3	60 minutos	Presencial o virtual

Verifique la información básica del Empleador

Antes de establecer contacto con el empleador es importante recopilar información relevante sobre él mismo (la naturaleza, el tamaño y su estructura) y sobre las personas clave que toman las decisiones de contratación. Este conocimiento facilita cualquier labor de gestión que se pretenda realizar y, por esto mismo, abre el camino para alcanzar mejores resultados en la mitigación de barreras a las poblaciones.

Revise detalladamente la siguiente información antes de poner en marcha el plan de visitas:

- Razón social del empleador. Principales actividades económicas que desarrolla.
- Sector económico o Social del empleador.
- Visión y planeación estratégica
- Tipo y tamaño del empleador.
- Organigrama
- Personas clave que toman las decisiones de contratación
- Experiencias previas en materias de inclusión laboral, en caso de que aplique.
- Nombres y teléfonos de la persona con quien tendrá la reunión.
- Barreras organizacionales del sector identificadas (en los casos en que la identificación de barreras haya dado cuenta de la existencia de barreras en el respectivo sector).



Módulo # 2 Contacto con el empleador: sensibilícelo, asístalo y trabajen de la mano

Finalizada la etapa de diagnóstico y planeación es el momento de contactar al empleador, quien desempeña un papel central en el logro de la inserción laboral de los buscadores de empleo. Es así como, las agencias y/o bolsas de empleo deben resolver sus necesidades y preocupaciones de modo eficaz y oportuna, siempre siendo conscientes de que el empleador estará enfocado en la gestión y resultados de su organización, ya sea de tipo privado o público.

Contemplando lo anterior, y luego de tener claridad sobre a. la capacidad de respuesta de la agencia, b. las características principales del perfil de los buscadores con los que cuenta, c. el contexto de mercado laboral y d. la información relevante y necesaria sobre la organización empleadora, se procede a realizar el abordaje o contacto con el empleador.

Es fundamental que, a la hora de establecer el contacto, el cual puede ser a. por primera vez o b. luego de un contacto continuo, se defina un **objetivo** como, por ejemplo, presentar los servicios de la agencia y explorar las posibilidades de nuevas vacantes o vincular al empresario a una estrategia puntual de inclusión laboral (Ver tabla 9).

Luego de definido el objetivo, se debe identificar si es el gestor empresarial o quien haga sus veces, será quien realizará el abordaje o es necesario que se desarrolle en compañía con el director o líder de la agencia de empleo, esto dependerá, del tipo de organización a contactar y el objetivo que se pretende alcanzar, es aquí donde cobra vital importancia la definición (segmentación) de los empleadores a quienes se prevé prestar los servicios. Es posible que dependiendo del proceso de acompañamiento con el empleador en algunos momentos se necesite del director o líder de agencia, sin embargo, será responsabilidad del gestor empresarial promover y acompañar a los empleadores en las acciones relacionadas con la inclusión laboral.

Actor:

El gestor empresarial o quien haga sus veces, debe liderar el contacto con el empleador.

Sin embargo, dependiendo el tipo de empleador a abordar y el objetivo que se quiere lograr será el coordinador o líder de la agencia y/o bolsa de empleo quien acompañará o realizará directamente el abordaje.

Herramienta:

*Para implementar esta acción la guía pone a disposición la **Herramienta H5**. Formato para establecer la hoja de ruta o plan de trabajo con el empleador. La aplicación de esta herramienta le permitirá saber:*

- *Pactar con el empleador los compromisos que cada una de las dos partes adquiere en la prestación del servicio.*
- *Establecer las acciones a desarrollar para la entrega del servicio y la implementación de acciones de inclusión laboral.*
- *Realizar seguimiento a los compromisos pactados.*

Recuerde que adicionalmente cuenta con los recursos de la Caja de herramientas del Modelo de Inclusión Laboral desarrollado por el SPE, particularmente el módulo 3 de Servicios de Gestión y Colocación de empleo.

Este plan de acción debe hacer parte del Plan de Acción que la Agencia de Empleo define con la Unidad del SPE a comienzos de cada vigencia.



En tal sentido, en esta fase se implementan las siguientes acciones:

1. Establecimiento de las vías o medios por las cuales se realizará el acercamiento con el empleador.
2. Sensibilización al empleador sobre los servicios de gestión y colocación de empleo, así como la importancia y los beneficios de la inclusión laboral.
3. Elaboración de un diagnóstico del entorno laboral del empleador e identificación de barreras organizacionales.
4. Construcción conjunta de una hoja de ruta y establecimiento del compromiso tanto del empleador como de la agencia o bolsas de empleo frente al uso y entrega del servicio, la mitigación de barreras y la promoción de la inclusión laboral.

Las anteriores acciones serán exitosas en la medida en que el gestor empresarial o quien haga sus veces logre:

- **Apropiar el enfoque de cierre de brechas y el discurso de la inclusión laboral, para evitar generar barreras desde el prestador, relacionadas con estereotipos o desconocimiento.**
- **Transmitir el mensaje de forma adecuada para generar el proceso de sensibilización en el empleador.**
- **Manejar las objeciones o inquietudes del empleador, identificando sus dudas o temores y teniendo respuestas con argumentos que minimicen dichos imaginarios, generando un ambiente de confianza y seguridad.**
- **Lograr un acuerdo o compromiso con el empleador.**

1. Determine los Medios de Contacto

Sin duda, es necesario que las agencias y/o bolsas de empleo identifiquen los potenciales empleadores, así como los que requieren acciones de mantenimiento y fidelización, lo anterior para facilitar la identificación del mejor medio o canal para contactar y captar su atención.

El contacto se puede generar en dos fases: una primera que se logra a partir de *acciones de promoción del servicio de manera masiva*, la segunda a partir del *contacto directo y/o personalizado con cada empleador*. Estas fases no son excluyentes y se pueden combinar, es así como de las acciones referentes a la promoción masiva, se obtienen empleadores potenciales para un abordaje personalizado, pues es en este momento en el que se espera se logren acuerdos más consistentes y se inicie el proceso de hoja de ruta donde se consignan los compromisos y acciones a desarrollar tanto del empleador como de la agencia.

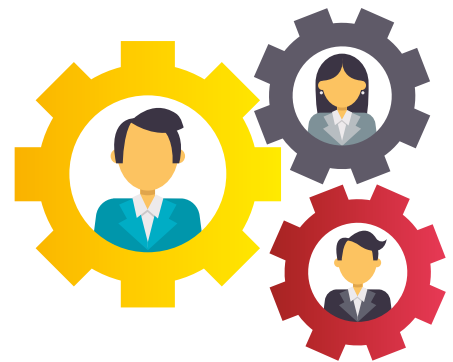


Tabla 9. Estrategias de contacto con los empleadores

i. Acciones de promoción con canales masivos	<p>Página Web Corporativa</p> <p>Se convierte en la carta de presentación de la agencia y/o bolsa de empleo, y es donde cualquier empleador potencial acudirá para informarse sobre los servicios y generalidades de la Agencia y/o bolsa. Su estructura debe estar orientada a la promoción de los servicios y a la creación de oportunidades de consecución de vacantes y acciones de inclusión laboral. Es fundamental incluir elementos que inciten al contacto más directo con el prestador, por lo cual los formulario o datos de contacto referidos a dirección, números de contacto o buzones de mensajes deben ser claros y fáciles de utilizar.</p> <p>En esta página web puede incluir información referente a experiencias exitosas en los servicios (incluidas acciones de inclusión laboral), blogs de opinión, publicaciones de tipo académico o con contenidos referentes a la gestión del talento humano, entre otros.</p> <p>Nota: En el caso de las agencias de públicas de empleo que utilizan la plataforma SISE, una página web informativa se convierte en un complemento para promocionar el servicio y direccionar al uso del sistema de información autorizado.</p>
	<p>Blogging & Marketing de contenidos</p> <p>Se trata de una metodología que busca atraer a los usuarios a través de contenido de calidad que se distribuye de manera periódica, utilizando el e-mail para enviar el contenido a una lista de distribución. Busca ayudar a los clientes potenciales a resolver sus dudas e inquietudes y así se multiplican las probabilidades de que esa persona pase a ser cliente en un futuro. Esta estrategia busca atraer nuevos usuarios de los servicios y/o fidelizar a los actuales.</p> <p>Se pueden utilizar herramientas como¹⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un blog • Preparar un informe sectorial o algún tipo de documento informativo gratis para descarga inmediata. • Escribir una newsletter • Preparar un curso con vídeos tutoriales y entregarlos por email mediante un sistema de autoresponders. • Hacer un webinar o un seminario en internet <p>El contenido en el caso de las agencias y/o bolsas de empleo agencias y/o bolsas de empleo podrían estar enfocado en inclusión laboral, gestión de talento humano, entre otros.</p>
	<p>Participación en ferias y eventos profesionales</p> <p>Los eventos profesionales o ferias sectoriales son una oportunidad para capturar contactos para la agencia y/ bolsa de empleo. Por lo cual se recomienda monitorear eventos, ferias o actividades de networking tanto a nivel departamental como nacional en que las agencias y/o bolsas de empleo, puedan participar por un lado llevando los servicios para empleadores y por otro logrando identificar todos los contactos posibles de empresas o instituciones en general con quienes se podría generar un contacto posterior. La agencia y /o bolsa de empleo podrá planificar su asistencia en un cronograma semestral, identificando las potencialidades de dichos eventos.</p> <p>Adicionalmente, en caso de no poder asumir costos de un standnad por ejemplo, es posible realizar una buena labor comercial visitando a organizaciones expositoras que podrían ser potenciales empleadores, e incluso encontrar instituciones que apoyen mitigación de barreras, donde se pueda producir un intercambio de material corporativo (catálogos, tarjetas de visita, etc.). Es fundamental que se realice la preparación de la participación investigando sobre las organizaciones que asisten a estos eventos, con el fin de diseñar un discurso de oferta de servicios más personalizado.</p>
	<p>Desarrollo de conferencias, foros o desayunos “empresariales”</p> <p>Esta estrategia de contacto con los empleadores se basa en sesiones grupales donde se llevan temas de interés generalmente para directivos y líderes o jefes de gestión humana que serían el contacto directo con las agencias y/o bolsas de empleo, se busca generar espacios donde además de promover la trasmisión de conocimientos en temas relacionados con empleo y gestión humana, así como acceder a temáticas nuevas, se aprovecha para socializar los servicios de las agencias. Es una iniciativa que además de atraer a nuevos empleadores también permite fidelizar a los existentes, es una oportunidad para ofrecer nuevos servicios o nuevas estrategias de acompañamiento, así como posesionar a las agencias y/o bolsas como expertos en el territorio en temas de gestión y colocación de empleo.</p>

18 Consultado de: <https://www.lifestylealcuadrado.com/marketing-de-contenidos/>

Social Selling: LinkedIn

La red profesional por excelencia se ha convertido en una herramienta fundamental de ventas en los últimos años. Es una oportunidad para conectar con profesionales de sectores específicos y generar oportunidades de promoción de servicios. Esta red permite hacer búsquedas de perfiles ajustados a las necesidades de un sector empresarial o institucional específico, enviar InMails y crear CRM's personalizados, entre otras opciones.

A través de estas herramientas de las redes sociales como linkedin o incluso twitter es posible identificar por ejemplo los gerentes de recursos humanos o directores de compañías, que puedan estar interesados en temas de inclusión laboral, y lograr a partir de estas búsquedas tener un contacto directo con tomadores de decisiones o influenciadores de estas. Luego de identificados la agencia debe ponerse en contacto directo ya sea mediante e-mail o telefónicamente para generar los primeros acercamientos.

Llamada directa al encargado del proceso de selección de personal y reclutamiento y/o gestión social

Luego de identificar los empleadores potenciales es necesario determinar la persona que debe ser contactada para establecer el primer acercamiento, en general se debe indagar por el director o coordinador el área de recursos humano e incluso dependiendo del objetivo con el empleador, se podría generar el contacto directo con el gerente o propietarios de la empresa o institución. En ocasiones, las agencias con el fin de promover acciones de inclusión laboral podrían contactarse con el líder de responsabilidad social o de gestión social de la organización en caso de tener esta área en operación.

Adicionalmente, vía telefónica se tienen empleadores que contactan a la agencia de empleo por iniciativa propia, y a quienes también aplica las siguientes consideraciones (CONSULTING, s.f.):

- Diseñar un libreto o instructivo de atención telefónica para los gestores empresariales o quienes hagan sus veces, de tal manera que la agencia de empleo tenga un guion general de atención y se estandarice el mensaje que se quiere transmitir.
- Saludar de manera cordial y presentarse con nombre y apellido reforzando el nombre de la agencia de empleo.
- Expresar claramente el motivo de la llamada, siendo concreto (se incluyen los servicios y los beneficios).¹⁹
- Escucha activa de las necesidades del empleador y sus posibles objeciones, estas últimas deben abordarse de manera positiva y contar con respuestas listas para cada objeción.
- En caso de que el empleador quiera recibir más información sobre los servicios, se debe tener a la mano la agenda y una fecha y hora para que le proponga al empleador una posible cita.
- Obtenga el cierre con una cita presencial o llamada de seguimiento.
- Antes de finalizar la llamada verifique los datos básicos de la persona con quien se contactó, para evitar inconvenientes en la comunicación y para confirmar y / o cancelar la cita por alguna eventualidad.
- Agradezca la atención del cliente y despídase de manera cordial.

Encuentro personal y directo con el empleador

Se considera como uno de los productos más importantes luego de implementadas otras estrategias de contacto y promoción con los empleadores, es aquí donde se vuelve fundamental la capacidad del gestor empresarial o quien haga sus veces de transmitir el mensaje de manera correcta y generar la entrada a una relación de confianza y efectividad entre el empleador y la agencia y/o bolsa de empleo.

Para este encuentro se debe:

- Tener la mayor información posible del empleador (tamaño, antigüedad, principios corporativos, características de los productos y/o servicios que ofrece, si cuenta con programas de inclusión laboral, entre otros).
- Identificar de manera previa en lo posible quién toma la decisión de adquirir el servicio, identificando los posibles roles que pueden asumir las personas con las que se contacta la agencia y/o bolsa de empleo (iniciador, influenciador, usuario, decisor o comprador)²⁰.
- Mantener una comunicación asertiva.
- Ofrecer la solución a una necesidad o preocupación del empleador.
- Manejar las objeciones de manera asertiva y positiva.
- Refuerce la imagen corporativa de la agencia de empleo con material de marketing como agendas, brochures, videos, suvenires, entre otros.
- Aplicar la fórmula AIDA (atención, interés, deseo, acción), es decir, debe captar la atención, animar el interés, provocar el deseo y promover la acción, y se concreta con la hoja de ruta del servicio.

19 RESPUESTA NEGATIVA: si el empleador no lo puede atender: "le parece bien si le repito la llamada FECHA Y HORA PORPUESTA POR EL ASESOR.

20 De acuerdo con Fuente especificada no válida, se pueden identificar el tipo de personas con las que se puede tener contacto en el proceso de venta de un servicio o bien: **Iniciador:** La persona que tiene la primera idea o la necesidad de adquirir el servicio. **Especificador:** Es el que determina las características del servicio. **Decisor:** Quién toma la decisión final de adquisición del servicio. **Influente:** Es aquel que tiene el conocimiento y la ayuda en la determinación de las características del servicio. **Comprador:** persona que hace la adquisición directa el servicio. **Usuario:** jefe directo de la persona colocada.

2. Sensibilice al Empleador

En el momento de contacto con el empleador, además de identificar las necesidades de reclutamiento de personal, es posible identificar barreras organizacionales que se presentan en el proceso de selección y de vinculación laboral, las cuales derivan de la existencia de prejuicios y estereotipos sobre determinadas poblaciones, así como del desconocimiento frente a las ventajas de contratar a personas con mayores barreras para acceder a un empleo. Con lo anterior las primeras acciones frente a la promoción de inclusión laboral parten desde un proceso de sensibilización al empleador, donde el enfoque de inclusión laboral se presenta como un valor agregado a los servicios básicos de gestión y colocación de empleo.

Lo anterior, consiste, precisamente, en informar y brindar argumentos al empleador que permitan derribar tales prejuicios y estereotipos y, en su lugar, dar a conocer las ventajas de generar estrategias de inclusión laboral en su organización. Para el proceso de sensibilización es importante identificar el interés de la organización y del interlocutor para hacer énfasis en información que resulte pertinente para el empleador, para esto es clave la información recopilada en la etapa de preparación descrita en el apartado anterior. Asimismo, es importante indagar sobre las motivaciones del empleador o posibles experiencias previas.

Por lo anterior se evidencia que los empleadores en general realizan las siguientes solicitudes:



Fuente: Encuesta empresarial 2017. UAESPE

Actor: la sensibilización al empleador debe ser realizada por el Gestor Empresarial o quien haga sus veces. Sin embargo, en algunas ocasiones resulta conveniente que el director de la agencia, o quien haga sus veces, acompañe al gestor empresarial en la interlocución con los principales empleadores del territorio.



Comunicación asertiva y empática: ¿Cómo lograr relaciones de calidad con los empleadores?

Las relaciones de calidad y confianza con las personas son fundamentales para desarrollar acciones y prácticas que desemboquen en resultados concretos. Con el fin de generar un contacto efectivo con los empleadores y en general crear este tipo de relaciones es necesario que el personal de las agencias o bolsas de empleo que tienen a cargo el contacto directo con el empleador, tengan habilidades para comunicarse de manera asertiva; pues les facilitará identificar y satisfacer las necesidades, deseos; y superar las expectativas de los empleadores, razón por lo cual se requiere ser asertivo en el contacto continuo con el empleador.

De acuerdo con Castanyer y Ortega (2013), “una persona que se comunica de manera asertiva tiene

un habla fluida y segura, escucha con interés y no interrumpe el discurso del otro, defiende sus intereses sin agredir ni imponer, opina abiertamente, solicita aclaraciones cuando lo requiere, sabe decir no y poner límites, sabe realizar y recibir críticas, intenta negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible, no evita situaciones, se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada, estas entre algunas características que son además necesarias en los líderes para lograr una influencia positiva en las personas con las que se rodea”. Con lo anterior es fundamental desarrollar una actitud de buena escucha, de tal manera que se logre una relación más colaborativa y de compromiso mutuo. Para lograr esto tenga en cuenta las siguientes reglas:

Tabla 11. Reglas de la buena escucha

No.	Reglas de la buena escucha	Descripción
1	No juzgue al que hable	Evitar barreras, no hacer suposiciones previas, primero escuche antes de realizar algún tipo de juicio. Elimine el pensamiento acondicionado.
2	No lo interrumpa a menos que sea necesario	Sea paciente, dedíquelo al otro el tiempo necesario.
3	No rechacé lo que el otro está sintiendo	No niegue el sentimiento de la otra persona, pues le permitirá entender la necesidad del otro
4	No descalifique	No descalifique a la persona por algún tipo de estereotipo, haga que la otra persona se sienta cómoda y mantenga una actitud imparcial.
5	No se distraiga	Elimine y evite las distracciones, demuestre que desea escuchar al otro demostrando interés hacia él. Este atento a las palabras y gestos.
6	Evite el síndrome del experto	No tenga siempre todas las respuestas antes de que la otra persona termine. Haga preguntas, esto estimula al otro y muestra que lo estamos escuchando.
7	No contraargumente todo el tiempo	Mantenga la calma y su buen humor, evite discusiones y críticas, sea prudente con sus argumentos.
8	No cuente su historia, cuando el otro necesita hablarle	Mantenga el foco en escuchar al otro y entender su necesidad, no se puede ser un buen escucha mientras esté hablando todo el tiempo.
9	No ofrezca soluciones prematuras	Dese una pausa para analizar la solución que más le apunte a la necesidad de la persona, siendo sincero frente a la capacidad de cumplimiento que se tiene.
10	No trate de imponer su punto de vista, ni se quede estancado en una sola posición	Sea empático con el otro, intente ponerse en su lugar, comprenda su punto de vista, Comprenda los diferentes puntos de vista, tenga una actitud conciliadora.

Adaptado de: (Davis, 1985) y (Quintero, 2019)

Manejo de Objeciones del Empleador

Una objeción se define como una pregunta, duda o contra argumentación realizada por un empleador o prospecto que, espontánea o calculadoramente, le impide avanzar al gestor empresarial o quien haga sus veces hacia el cierre efectivo de la adquisición de los servicios del prestador, incluidas las acciones de mitigación de barreras organizacionales y en general procesos de inclusión laboral.

Las objeciones del empleador podrían convertirse en una razón para no adquirir el servicio, y se presentan por falta de conocimiento o información incipiente de mismo, estas objeciones se pueden mitigar:

1. Brindando más información para que el empleador conozca de manera más específica los servicios.
2. Entender el contenido de la información que el empleador puede tener previamente y no ha sido entendida, dada una experiencia previa o por estereotipos preconcebidos.
3. Armonizando el mensaje que queremos dar, conciliando lo que se quiere decir con lo que el empleador necesita escuchar.

A continuación, se presentan unas consideraciones para lidiar con las objeciones, esto es, cómo manejarlas:

Recibirlas con Serenidad.	No debemos asustarnos de ellas, si no afrontarlas con valentía, pues de esa manera transmitimos seguridad. Las objeciones pueden aparecer con dos intenciones: por falta de información del que las expone, o por desconfianza y que sean lanzadas en forma de ataque. Sea por un motivo u otro, si nuestra reacción es de pánico o defensiva, no estaremos transmitiendo esa seguridad que la otra parte espera.
Escucharlas	No debemos interrumpir a la otra parte en ningún momento. Debemos prestar atención y practicar, más que en otro momento del trato, la escucha activa.
Controlarlas con una pausa.	Conviene no precipitarse en la respuesta. Es preferible esperar un par de segundos para ver si la otra parte ha terminado o no y entonces responder. Siempre mantenga la neutralidad.
Identificarlas	Antes de responderlas debemos saber si la objeción que se nos plantea es tal o es una excusa o un examen, nos están poniendo a prueba.
Responderlas	Finalmente deben ser respondidas si tenemos las respuestas certeras, explique algo negativo siempre en positivo y con una solución. ¿y si no? Para ello disponemos de las siguientes herramientas: <ul style="list-style-type: none"> • Contra pregunta. ¿A qué se refiere con...? En debate este elemento es conocido como impugnación dilatoria. Se gana tiempo para pensar la respuesta adecuada. • Devolución. ¿Está seguro de que...? De esta manera conseguimos que la persona responda la pregunta a sí misma y piense en lo que ha dicho. • Ventaja - desventaja. Frente a una desventaja expuesta por la otra parte siempre podemos aludir a las ventajas. • Provocación. Si nuestro interlocutor permanece en silencio debemos animarle a que presente sus objeciones, pero sin precipitación ni prisa por nuestra parte. • Dilación. Si lo que necesitamos es tiempo para pensar la respuesta podemos conseguirlo haciendo de nuestra respuesta una dilación: Le respondo en un momento, pero antes permítame que le pregunte si....

Fuente: (Puchol, 2009)

Es importante señalar que el factor de éxito para mitigar las objeciones por parte del empleador es haciendo un previo reconocimiento de este, pues si se orienta el servicio a suplir la necesidad de personal con las capacidades, actitudes y aptitudes que el empleador demanda se conseguirá la colocación desde la competencia y no desde la diferencia, dando la oportunidad de empleo a un mayor número de personas.

Algunos aspectos para tener en cuenta en el proceso para promover la inclusión laboral son:

- a. Identificar buenas prácticas existentes en la región de vinculación laboral de población de difícil colocación, desarrolladas por otros empleadores, lo cual puede utilizarse como argumento de persuasión que puede servir para sensibilizar a la empresa visitada.
- b. Explicar a los empleadores que apoyando la inclusión laboral 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.
- c. Cuando el empleador manifieste temor y desconfianza para vincular poblaciones con mayores barreras (víctimas del conflicto, personas pobres y con pobreza extrema, afros, étnicos, personas con discapacidad (PcD), 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 de difícil colocación, así se va construyendo una relación de confianza con el empleador.

Tips para la Promoción de la Inclusión Laboral con Empleadores

Además de practicar la comunicación asertiva, las agencias o bolsas de empleo deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para promocionar las acciones de inclusión laboral con los empleadores.

- **Adopte un discurso que responda a la lógica de la organización con la cual se está contactando sea de carácter público, privado o mixto:** en el contacto con los empleadores es importante adoptar el lenguaje empresarial y que la promesa de valor generada desde la gestión con el empleador responda a las necesidades e intereses de las organizaciones, donde son valorados aspectos como la productividad, la competitividad, y las utilidades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013). Por ello, centre la sensibilización en mensajes que resalten las ventajas y los beneficios de adquirir los servicios de la agencia y/o bolsa de empleo y la generación de estrategias de inclusión laboral que van desde lo económico en términos de productividad, hasta lo ético en términos de responsabilidad social empresarial y reputación corporativa. Segmente y haga énfasis en el discurso de acuerdo con el interés del empleador. En el siguiente apartado encontrará información detallada de dichas ventajas.
- **Utilice un discurso que se base en las competencias y no desde la diferencia:** con base en la información recabada sobre los perfiles de los buscadores de empleo registrados en el SISE o en otros sistemas de información, resalte las cualificaciones, sus habilidades para desarrollar diferentes labores, así como su disposición de vincularse a la empresa y/o institución – entidad, y aportar a la productividad. Por ello, evite mensajes como: “Este empleo es la única oportunidad que tienen los jóvenes para salir de su pobreza o dele una oportunidad a esta población que tanto ha sido vulnerada” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013).
- **Adapte los mensajes y la forma de presentación a las características de los empleadores que se identificaron en la fase previa.** El sector productivo y el tamaño de las organizaciones suponen elementos diferenciales que deben tener en cuenta a la hora de sensibilizar al empleador. Evalúe los mensajes que se adecuan a la realidad de la organización y enfóquese en éstos. Igualmente, de acuerdo con las barreras organizacionales que se pudieron identificar en el momento 1, aporte información que contribuya a mitigarlas.
- **Complemente este ejercicio con acciones posteriores de sensibilización que se planeen con el empleador en función de los hallazgos del diagnóstico.** Esta sensibilización es una presentación general de la inclusión laboral que deberá desarrollarse de manera más detallada de acuerdo con las barreras organizacionales

identificadas y a las necesidades de sensibilización expresadas por el empleador. Para esta segunda fase de sensibilización tenga en cuenta los elementos particulares según el tipo de buscadores y las barreras identificadas.

De acuerdo con esto, se sugiere una sensibilización que contenga los siguientes mensajes:

1. **Qué es la inclusión laboral y qué no es la inclusión laboral**
2. **La realidad de la exclusión laboral**
3. **La importancia de generar inclusión laboral**
4. **Los beneficios de generar inclusión laboral**
5. **Qué pueden hacer las organizaciones para generar procesos de inclusión laboral**



¿Qué es la inclusión laboral y qué no es la inclusión laboral?

La inclusión laboral busca la vinculación laboral en las diferentes vacantes que generan los empleadores. Para esto se requiere avanzar en la cualificación, de los procesos de selección de personal para los empleadores, de manera que atiendan únicamente las competencias que requiere el cargo, no los prejuicios o sesgos frente a determinadas poblaciones.

En la promoción de la inclusión laboral con los empleadores es preciso enfatizar con mensajes que expliquen con claridad los alcances de la inclusión laboral: qué significa promocionar el empleo y qué no significa.

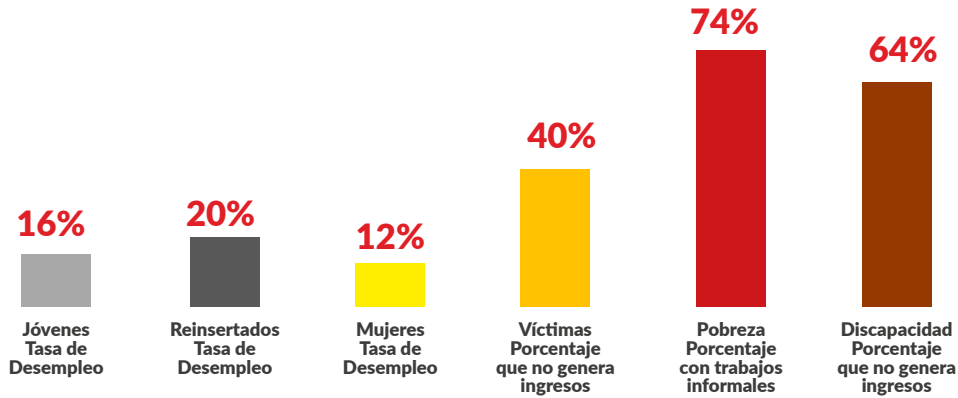
A continuación, se indican algunos mensajes.

Qué es la inclusión laboral	Qué no es la inclusión laboral
La inclusión laboral implica la vinculación laboral frente a las necesidades de personal que se presenten en la empresa y/o institución - entidad.	La inclusión laboral NO significa crear nuevas vacantes para que sean suplidas por personas vulnerables o con mayores barreras de acceso al mercado laboral, ya que la inclusión laboral es desde la competencia no desde la diferencia.
<i>Para el empleador debe ser claro que la promoción de la inclusión laboral se basa en los procesos de vinculación del personal que requiere para desempeñar su razón social y, sobre esto, se aplican medidas para la mitigación de barreras organizacionales.</i>	
La inclusión laboral implica proveer los cargos vacantes cualificados para desempeñar la labor requerida.	La inclusión laboral NO significa contratar trabajadores que no aporten a la productividad de la empresa y que no tienen las capacidades requeridas por el cargo (pero que son vulnerables).
<i>Para el empleador debe ser claro que la promoción de la inclusión laboral parte de reconocer las capacidades de los buscadores de empleo y las competencias que requiere el cargo. Por ello, el empleo no es cuestión de "hacer un favor" a buscadores de empleo de grupos vulnerables.</i>	
La inclusión laboral supone promover principios de no discriminación y evitar juicios de valor en los procesos de selección de personal de todos los cargos que el empleador requiera suplir.	La inclusión laboral NO se trata de separar determinados cargos únicamente para población de difícil colocación (suponiendo que esos son los cargos a los que las personas puedan aspirar). La selección de las personas que deben cubrir los cargos debe basarse en la compatibilidad de sus competencias con las competencias requeridas por el cargo.
<i>Para el empleador debe ser claro que no hay cargos o sectores específicos para personas o grupos específicos. Los cargos deben proveerse en atención a las competencias y las competencias pueden ser desarrolladas por cualquier persona con independencia del grupo al cual pertenecen.</i>	

La Realidad de la Exclusión Laboral

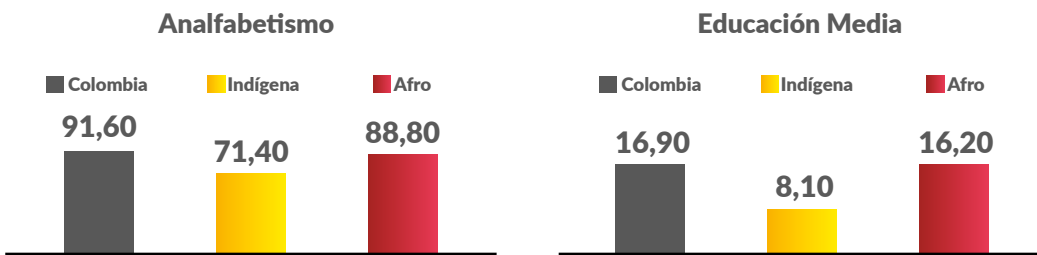
En los últimos años la cifra de desempleo en Colombia ha venido decreciendo por debajo de dos dígitos, pero la tasa de desempleo es mayor para ciertas poblaciones que para el resto de la población colombiana, como se muestra en la Figura 3. Aunque no se cuenta con una estimación del desempleo para los grupos afrodescendientes o indígenas, estas poblaciones enfrentan niveles de escolaridad menores y por tanto es más difícil acceder al mercado laboral formal.

Figura 3. Tasas de desempleo para poblaciones de difícil colocación



Fuente: (DANE - GEIH, 2016), (ACR, 2016), (Unidad de Víctimas, 2014), (DANE, 2017), (Ministerio de Salud, 2017)

Figura 1 Brechas de escolaridad en población afrodescendiente e indígena



Fuente: (DANE, 2006)

Con base en esta información, explique al empresario que la exclusión laboral es una realidad y que obedece a las barreras que enfrentan determinados grupos poblaciones en Colombia, por lo que es preciso trabajar de la mano en la eliminación de tales obstáculos y en la inclusión laboral de población de difícil inserción laboral.

Este ejercicio de presentación del contexto de las brechas sociales y de empleabilidad permite a la agencia de empleo sensibilizar al empresario frente al contexto actual del territorio y en general del país, por lo cual los procesos de sensibilización del empleador se inician presentando un panorama en cifras sobre el estado actual de la población (es) frente a la (s) cual se quiera realizar acciones de inclusión laboral.



Tenga en cuenta:

La información que se brinde al empleador debe estar actualizada de acuerdo con la realidad del territorio y, en lo posible, discriminada para cada uno de los grupos poblacionales objeto de intervención. Algunos indicadores de exclusión laboral pueden ser más críticos en unas regiones que en otras.



La Importancia de Generar Acciones de Inclusión Laboral

La generación de acciones de inclusión laboral es importante porque contribuye a:

a. Reducir las cifras de pobreza: el empleo tiene una estrecha relación con la pobreza, pues para la mayoría de los hogares los salarios son la principal o único fuente de subsistencia (Camacho, 2014), por esto, en la medida en que más personas tengan la posibilidad de acceder a un empleo los niveles de pobreza se reducen.

En Colombia, en particular los índices de desempleo de personas en situación de pobreza son los más altos de todos los grupos vulnerables, con tasas superiores a un 70% (DANE, 2017), cifras demuestran que entre la pobreza y el desempleo existe una relación de causa y consecuencia que es preciso romper.

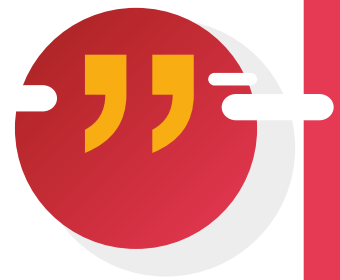
b. Mejorar la equidad: las personas que tradicionalmente han tenido las mayores dificultades logran encontrar un empleo, lo que minimiza la brecha existente entre el colombiano promedio y las poblaciones de difícil colocación.

c. Generar movilidad social: en la medida en que la pobreza disminuye, la clase media aumenta y la probabilidad de que las personas puedan mejorar sus condiciones se incrementa. La movilidad social permite que todos los individuos, independientemente de su condición puedan tener acceso a las mismas oportunidades.

d. Aumentar el crecimiento económico del país:

- Según el *McKinsey Global Institute* (2015), en un escenario en el cual las mujeres participen en la economía de manera idéntica a los hombres, se aportaría US\$28 billones, o un 26% al PIB mundial anual en el año 2025, en comparación con un escenario sin cambios (McKinsey Global Institute, 2015).
- En términos globales, la exclusión laboral de las personas con discapacidad implica un costo para las sociedades derivado del uso ineficiente potencial productivo de estas personas y del costo de las prestaciones y pensiones por discapacidad. De acuerdo con un estudio de la OIT (2012), esta exclusión puede costar a los países en desarrollo entre el uno y el siete por ciento de su producto interno bruto (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

Cuando la escasez de empleos o medios de vida disponibles mantienen a los hogares en la pobreza, hay menos crecimiento, menos seguridad y menos desarrollo humano y económico (Organización Internacional del Trabajo)



Los Beneficios para los Empleadores en la Generación de Estrategias de Inclusión Laboral

Además de contribuir a la construcción un País más equitativo y menos pobre, la inclusión laboral es una estrategia de negocios para las empresas porque reporta beneficios tangibles en la rentabilidad y productividad de la empresa (Asociación Empresarial para el Desarrollo, 2015). Por ello, se sugiere implementar mecanismos que permitan conocer los costos tanto de la contratación como de la rotación de personal para tomar decisiones basadas en costos reales.

A continuación, se exponen algunos de dichos beneficios:

- **Aumento de rentabilidad:** algunos estudios han mostrado que la generación de generar estrategias de inclusión laboral puede aumentar los niveles de rendimiento y productividad del empleador. Por ejemplo, una investigación realizada en las 500 empresas más grandes del mundo sobre la relación entre la participación de mujeres y la rentabilidad de la compañía demostró que en la empresa con mayor participación de mujeres la rentabilidad aumentó hasta un 46% más que en otras empresas sin participación de mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2016).
- **Reducción de costos por incentivos tributarios:** existen incentivos tributarios para la contratación de población de difícil colocación, que varían dependiendo del tipo de población (consultar la caja de herramientas - línea de acción de fortalecimiento de prestadores- estrategias de atención focalizada).
- **Reducción de costos por disminución de la deserción y la rotación de personal:** de acuerdo con Lee Hecht Harrison Colombia, la rotación de personal puede significar para los empleadores costos de hasta 12 veces el valor del salario (El costo de la alta rotación de personal para las empresas, 2016). Estos gastos pueden ahorrarse mediante la promoción de la inclusión laboral, pues está comprobado que la vinculación de personas de difícil colocación disminuye la rotación de personal (Organización Internacional del Trabajo, 2011). Por ejemplo, la empresa vietnamita Nalt Enterprise, que confecciona productos textiles para varias marcas internacionales, logró reducir la rotación de personal en un 10% a través de la implementación de una estrategia de inclusión laboral. Esta iniciativa le generó ahorros de alrededor del 8,5% del total de su producción (IFC - World Bank Group, 2013).
- **Se mejora el clima laboral y la productividad:** la conformación de equipos de trabajos compuestos por personas de diversos grupos puede ayudar a reducir las tensiones laborales y a promover la cohesión social. En un país diverso como Colombia, la posibilidad de contar con compañeros de diferentes características permite reconocer que es posibles avanzar hacia la equidad de oportunidades de empleo para todos. Por ejemplo, Finlays Horticulture, la empresa exportadora de flores más grande de África señala que “mejorar la moral del trabajador al enfatizar la igualdad de oportunidades y la equidad ha tenido consecuencias directas para la productividad”. Un gerente consideró que las políticas y los procedimientos de Finlays sobre equidad e igualdad de oportunidades habían llevado a una reducción estimada del 75 % en el ausentismo de los trabajadores (IFC - World Bank Group, 2013).
- **Se mejora el trabajo en equipo, la innovación y la motivación:** de acuerdo con un estudio de Harvard, los equipos de trabajo diversos tienen un 50% más de probabilidades de adoptar mejores decisiones para la empresa por mayor innovación en comparación con equipos no diversos (Harvard Business Review, 2014). La diversidad laboral que se consigue a través de la inclusión laboral permite lograr dicha innovación y mejorar la toma de decisiones.
- **Mejora la reputación del empleador:** generar estrategias de inclusión laboral contribuye a mejorar la reputación del empleador en el mercado. Actualmente existen varios mecanismos para el reconocimiento de los aportes de las empresas o instituciones - entidades a la inclusión laboral.

Estos contienen sellos de equidad, índices de inclusión y otros premios. Contar con unos de estos reconocimientos supone ventajas para el empleador, pues para muchos clientes las acciones de inclusión son un factor importante a la hora de tomar decisiones de compra o adquisición de bienes y servicios, cada vez más los consumidores son conscientes en sus compras y buscan tomar decisiones de impacto social y ambiental positivas.

Las agencias o bolsas de empleo pueden crear reconocimientos a los empleadores más comprometidos con acciones de inclusión laboral, esto permitirá promover más acciones de este tipo en los territorios y contribuir a enviar un mensaje de estatus y reconocimiento a los empleadores comprometidos con estos procesos. Para conocer un ejemplo de este tipo de iniciativas ver: <http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=3738>



La sensibilización se basa en la construcción de un discurso gana-gana, en el que el empleador conoce los beneficios que reporta la inclusión laboral y las desventajas de sostener estereotipos infundados. Es un error que en esta etapa se busque que los empleadores sientan “pesar” por la población de difícil inserción, utilizando un discurso basado en las carencias de la población y no en sus competencias personales y laborales.



¿Qué pueden hacer los empleadores para generar procesos de inclusión laboral?

Al empleador se le indica qué acciones puede implementar para promover la inclusión laboral, en la parte final de la sensibilización y cómo puede la agencia o bolsas de empleo ayudarle en dicha tarea. Es en este momento en que el empleador accede a hacer parte de las acciones para promover la inclusión laboral desde la gestión con el empleador y se compromete a trabajar con la Red de prestadores en la vinculación laboral de todas las poblaciones.

Para este momento tenga en cuenta los siguientes mensajes:



¿Qué acciones puede implementar el empleador para generar estrategias de inclusión laboral?

Para la generación de inclusión laboral los empleadores pueden desarrollar, principalmente, 3 tipos de acciones:

- **Acciones para la cualificación de los procesos de gestión de talento humano.** La organización, independientemente de las vacantes que tenga, puede implementar acciones para cualificar sus procesos de gestión de talento humano de manera que se mitiguen barreras organizacionales que afectan la empleabilidad. Es importante que el empleador conozca que las acciones para la inclusión laboral no suponen una carga adicional, pues corresponden a procesos que normalmente ejecuta pero que pueden mejorarse.
- **Acciones para la articulación con actores y entidades que promuevan la inclusión laboral:** el empleador fortalece su accionar a través de la articulación con otras entidades e iniciativas que trabajan en pro de la población con mayores barreras. Mediante dichas alianzas los empleadores obtienen experiencias y conocimientos para hacer de la inclusión laboral parte de la filosofía empresarial.
- **Acciones afirmativas para grupos poblacionales en específico:** de acuerdo con los intereses y capacidades de los empleadores, se implementan acciones para eliminar las barreras organizacionales que afectan de manera particular a un grupo en específico, como, por ejemplo, los jóvenes o las personas con discapacidad.



Tenga en cuenta:

Las acciones para la promoción de la inclusión laboral que puede desarrollar los empleadores antes, durante y después de la vinculación laboral. Se trata de un proceso gradual y permanente que busca incorporar la inclusión en la filosofía de la entidad. Las acciones propuestas en esta guía se centran en la etapa previa a la vinculación laboral, debido a las competencias propias de las agencias y/o bolsas de empleo. Sin embargo, los empleadores pueden continuar el proceso en las distintas etapas de la empleabilidad. Para ello, puede dar a conocer o facilitar al empleador la Guía para la Promoción de Inclusión Laboral en las Empresas, elaborada por la Fundación Corona, la Fundación ANDI y ACDI VOCA. Acceda al documento en el siguiente enlace:

http://www.acdivoca.org.co/wp-content/uploads/2017/10/andi_empleoinclusivo_final_11sep.pdf

¿Las Agencias o bolsas de Empleo cómo apoyan a los empleadores en la generación de estrategias de inclusión laboral?

Las agencias o bolsas de empleo apoyan a los empleadores en la generación de estrategias de inclusión laboral mediante el acompañamiento y asistencia en la cualificación de los procesos de gestión de talento humano del empleador. Es importante señalar que esta asistencia se centra en acciones previas a la vinculación del personal que requieren los empleadores, es decir, se enfoca en el proceso selección.

En desarrollo de este acompañamiento y asistencia las agencias o bolsas de empleo, implementan las siguientes acciones:

1. **Brindar información al empleador sobre la importancia y los alcances de la inclusión laboral:** el prestador puede sensibilizar al empleador sobre la noción de brecha de empleabilidad, barreras organizacionales y el rol de la organización en la inclusión laboral.
2. **Apoyo a la identificación de barreras organizacionales en el empleador y a la elaboración de un diagnóstico del entorno laboral de la organización:** los prestadores pueden apoyar al empleador en la identificación de barreras organizacionales al interior de su organización mediante la aplicación de metodologías de

diagnóstico como la que se presenta en esta guía (H5A. Diagnóstico de barreras organizacionales).

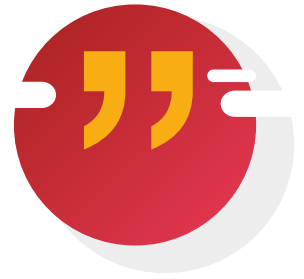
3. **Formular planes de trabajo con los empleadores para la implementación de ajustes y la eliminación y mitigación de barreras organizacionales:** el plan de trabajo plasma el compromiso de la agencia o bolsas de empleo y del empleador de trabajar en la generación de estrategias de inclusión laboral.
4. **En desarrollo de los planes se ajustan los procesos de selección** de los empleadores que mitigan las barreras identificadas en el diagnóstico como, por ejemplo, adopción del enfoque por competencias para la redacción de vacantes.

3. Apoye el Empleador en el Diagnóstico de la Inclusión Laboral y en la Identificación de Barreras Organizacionales

Con el fin de identificar la situación actual de la organización frente a la generación de estrategias de inclusión laboral apoye al empleador en la formulación de un diagnóstico que permita identificar la población de difícil colocación que hace parte de esta, indagando acerca de las siguientes variables:

- **Personal vinculado a la organización:** el punto inicial del diagnóstico es conocer el número de personas con mayores barreras para la inserción laboral, que en la actualidad laboran en la organización, con ello se obtendrá una aproximación al nivel de inclusión laboral del empleador y a las experiencias.

Recuerde que el primer contacto con el empleador busca: sensibilizarlo frente a la importancia de generar inclusión laboral y presentar el portafolio de la agencia y/o bolsa y la estrategia de inclusión laboral. Invite al empleador a hacer parte de la generación de inclusión laboral y a construir conjuntamente planes de trabajo.



Actor:

El responsable de talento humano o del área misional o técnica y de comunicaciones debe liderar la implementación de esta herramienta para el diagnóstico del entorno laboral de la organización.

Herramienta:

Herramientas: para desarrollar esta acción cuenta con la **Herramienta H5a**. La aplicación de esta herramienta le permitirá obtener información sobre:

- La cantidad de personas pertenecientes a poblaciones con mayores barreras que hacen parte de la compañía y su proporción respecto a la totalidad de personal.
- Barreras e incentivos para la contratación de buscadores de difícil inserción, en estos tres niveles:
 - a. Documentos institucionales y manuales de contratación.
 - b. Infraestructura física de la organización.
- Cultura organizacional para la promoción de la inclusión laboral.

- **Barreras organizacionales en la vinculación laboral:** el diagnóstico se enfoca en aquellas barreras que se presentan en las distintas acciones que se implementan para la selección del personal del empleador. Estas acciones son:
 - Redactar y publicar las vacantes
 - Citar y desarrollar de la entrevista
 - Realizar pruebas de selección y cumplir otros requisitos exigidos para la vinculación laboral
 - Evaluar de las hojas de vida
- **Conocimiento de los incentivos y ventajas en la contratación de grupos poblacionales con mayores barreras:** las barreras organizacionales pueden provenir del desconocimiento de los incentivos que existen para vincular laboralmente a población de difícil inserción, siendo preciso determinar el nivel de conocimiento del empleador sobre estos aspectos.
- **Conocimiento sobre iniciativas y entidades que trabajan en pro de la inclusión laboral:** esta información es fundamental para avanzar en acciones de articulación de los empleadores con las diferentes organizaciones que impulsan la inclusión laboral en Colombia.
- **Análisis de necesidades contratación:** es importante identificar las necesidades de talento humano que tiene el empleador, para promover la generación de estrategias de inclusión laboral en torno a las mismas. Es posible que el empresario actualmente no tenga vacantes disponibles, por ello se recomienda que en el análisis se identifiquen las necesidades actuales, pero también las futuras, aunque a corto plazo.
- Tenga a mano la información de la organización que acopió al momento de prepararse y planear la intervención.
- En especial, tenga en cuenta: el organigrama, el tamaño de la empresa y/o institución -entidad, número y tipo de vacantes, las barreras organizacionales identificadas frente al sector económico al que pertenece o frente al empleador en particular.
- Dé a conocer al empleador los aspectos por los que se indaga en el diagnóstico y exhórtelo para que prepare la información requerida. Asimismo, recomiéndele que identifique los empleados que tengan información valiosa para responder a las preguntas y que los convoque al ejercicio.
- Cree un ambiente de confianza con el empleador. Resalte la confidencialidad de la información y su uso exclusivo para impulsar la promoción de la inclusión laboral en la organización.
- El formulario elaborado para levantar el diagnóstico es una herramienta útil para implementar esta acción, pero puede ser adaptada a las necesidades y dinámicas de la agencia o bolsas de empleo.
- La promoción de la inclusión laboral es una tarea que requiere el compromiso del empleador, por ello es conveniente que los resultados del diagnóstico sean expuestos al comité o personal directivo y, en la medida de lo posible que también sean socializados a todos los miembros de la organización.
- Del resultado del diagnóstico se deben identificar con claridad las posibles líneas de acción para trabajar con la agencia o bolsa en cualificación de los procesos de talento humano. El alcance general de acciones que puede desarrollar un empleador antes, durante y luego de la vinculación laboral, algunas de las cuales se pueden desarrollar de la mano de la agencia y/o bolsa de empleo.

Al realizar el diagnóstico considere las siguientes recomendaciones:

4. Construya la Hoja de Ruta y el compromiso con el Empleador

Con base en los resultados del diagnóstico construya una hoja de ruta o plan de trabajo con el empleador que además de incluir la promesa de servicio y las condiciones de este, plasme acciones que mitiguen las barreras organizacionales identificadas y aumente el nivel de inclusión laboral del empleador. La hoja de ruta debe ser el resultado de un trabajo concertado con el empleador y con el equipo de gestión de talento humano, de manera que la organización esté dispuesta a implementar las acciones que se establezcan para promover la inclusión laboral y, además, que estas acciones consideren los recursos disponibles en la organización.

La hoja de ruta corresponde a los puntos de entendimiento con el empleador para llegar a un consenso de cómo se va a prestar el servicio. Se deberá además especificar 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 candidatos que cumplan con el perfil definido.

La red de prestadores del SPE facilita el proceso de selección al empleador, 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.

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, entre otras), se debe realizar un trabajo más puntual con el empleador, referido a actividades más específicas en el desarrollo del servicio.

Actor:

La construcción del plan de acción debe ser impulsada por el Gestor Empresarial o quien haga sus veces y el equipo de talento humano de la empresa y/o institución – entidad, o el personal que el empleador disponga.



Herramienta:

*Para formular el plan de acción cuenta con la **Herramienta H5**. La aplicación de esta herramienta le permitirá obtener información sobre:*

- *Acciones para la mitigación de barreras organizacionales en la vinculación laboral de población con mayores barreras que se presentan en:*
 - a. *La Redacción de la vacante.*
 - b. *La citación y desarrollo de la entrevista*
 - c. *Las pruebas de selección y otros requisitos exigidos para la vinculación.*
 - d. *La evaluación y selección de las hojas de vida de los buscadores de empleo. Revisar estas acciones de frente a la hoja Excel.*



¿Para qué una hoja de ruta?

Sirve de base al gestor empresarial o quien haga sus veces, así como al empleador para saber dónde está y qué acciones debe hacer para recibir el servicio e implementar la inclusión laboral en la organización a partir del proceso de selección. Se busca definir objetivos claros del servicio, así como ofrecer unas líneas de acción claras para el desarrollo de los procesos necesarios para el desarrollo de acciones afirmativas frente a la inclusión.

¿Por qué de la hoja de ruta?

Porque permite exponer de una forma gráfica, rápida y esquemática, especificando los plazos y recursos necesarios para una mayor operatividad. Suele entenderse como un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo según sea el caso con el empleador, con carácter general que completa objetivos más tangibles y alcanzables. El definir una hoja de ruta para la entrega del servicio permitirá tener un mayor control y seguimiento a las acciones planeadas, además de generar un proceso de trabajo conjunto y compromiso entre el empleador y la agencia o bolsas de empleo.

Los contenidos que se recomiendan de la hoja de ruta son:

- **Objetivo:** indica el fin que se quiere alcanzar. En este caso, el objetivo se enmarca en la promoción de inclusivo dentro de la organización y podría redactarse así *“implementar acciones que faciliten la inclusión laboral del empleador ABC y mitiguen las barreras organizacionales en la vinculación laboral de población vulnerable”*. Este objetivo puede especificarse de acuerdo con los resultados del diagnóstico.
- **Componentes:** o áreas de intervención en las que se implementarán las acciones definidas para alcanzar el objetivo. Estas áreas se corresponden con los aspectos por los que se indagó en el diagnóstico:
 - Personal vinculado a la empresa o institución - entidad y necesidades de contratación
 - Redacción y publicación de la vacante
 - Citación y desarrollo de la entrevista
 - Pruebas de selección y otros requisitos exigidos para la vinculación
 - Evaluación y selección de las hojas de vida de los buscadores de empleo





- **Acciones:** son las actividades y subactividades que deben desarrollarse en cada componente para mitigar las barreras identificadas en el diagnóstico de acuerdo con lo expuesto en este instrumento, en caso de haberlas encontrado. La Tabla No.10 da algunos ejemplos de las actividades que se pueden formular frente a las barreras identificadas en el diagnóstico.

Nota: Estas acciones también pueden ser generales frente a un proceso básico de selección que desarrolle el prestador.

- **Tiempo:** es el periodo en el que se da cumplimiento a las actividades y subactividades definidas. Para este plan se recomienda que el tiempo no sea menor a 6 meses y que no exceda un año, con el objetivo de alinear las acciones con las metas anuales de la agencia y/o bolsa de empleo.
- **Responsables:** Es el área de la organización responsable del cumplimiento de la actividad y con la cual el gestor empresarial o quien haga sus veces, se articulará para implementar las acciones.
- **Medios de verificación:** son las evidencias que permitirán verificar que la actividad se llevó a cabo como se tenía previsto. La implementación de las herramientas expuestas en esta guía pueden ser el medio de verificación de las actividades.
- **Porcentaje de avance:** es el nivel de ejecución de cada una de las actividades a lo largo del tiempo. Se proponen que se mida el avance mes a mes, y que para ello se tome el tiempo definido y se proyecte la ejecución mensual.
- **Semáforo:** es el indicador del nivel de avance de las actividades y subactividades. Sirve para generar alertas e implementar acciones de mejora en la ejecución del plan de trabajo.
- **Observaciones:** aquellas anotaciones que deben tenerse en cuenta en la implementación y seguimiento del plan de trabajo con la organización.
- **Compromiso:** Este apartado busca generar un compromiso simbólico tanto del empleador como del prestador, donde se comprometen las dos partes al desarrollo de las acciones de inclusión laboral y en el caso del empleador a la retroalimentación del servicio ofrecido por el prestador. Se busca que el empleador tome conciencia de un trabajo integral y articulado, donde se tienen responsabilidades conjuntas. El texto del compromiso se presenta a modo de ejemplo, el prestador podrá adaptarlo de acuerdo con su operación en territorio.

Tabla No.12 Ejemplos de actividades de la Hoja de Ruta o Plan de Trabajo con el empleador

Componente	Resultados del diagnóstico	Actividades	Subactividades
Personal vinculado a la empresa y/o institución - entidad y necesidades de contratación	Menos del 10% de los trabajadores de la organización son mujeres	Proveer las vacantes disponibles (2) mediante un enfoque por competencias	Analizar los puestos de trabajo de las vacantes disponibles
	Menos del 5% de los trabajadores de la organización son personas con discapacidad		Identificar ajustes en el mobiliario o herramientas del puesto de trabajo que permitan la vinculación de población con discapacidad
	La organización cuenta con 2 cargos vacantes actuales		Identificar e implementar ajuste en las instalaciones físicas del entorno laboral
	La organización cuenta con 3 cargos de alta rotación		
	El empleador está interesado en la vinculación laboral de población con discapacidad		
Redacción y publicación de vacante	Las vacantes se describen con estereotipos de género o lenguaje sexista	Ajustes en la redacción y publicación de vacantes	Redactar las vacantes por competencias
			Publicar las vacantes a través de la Agencia y/o Bolsa de Empleo
Citación y desarrollo de la entrevista	Para las entrevistas laborales no se sigue un único guion de preguntas	Ajustes en la citación y desarrollo de la entrevista	Implementar uno o varios medios de citación a la entrevista
			Dar a conocer la posibilidad de que los buscadores soliciten algún tipo de ajuste en el lugar de la entrevista
	Las preguntas que se formulan en la entrevista no se refieren exclusivamente a las competencias, en ocasiones se formulan preguntas relacionadas con el estado civil de los buscadores		Elaborar un guion de preguntas por competencias para el desarrollo de la entrevista
			Sensibilizar al personal de la organización que realiza las entrevistas frente al inclusión laboral y la vulnerabilidad laboral
Pruebas de selección y otros requisitos exigidos	Se exigen pruebas de embarazo al momento de la selección	Ajustes en las pruebas de selección y en otros requisitos exigidos para que sean incluyentes	Eliminar la exigencia de pruebas de embarazo
	Para la vinculación laboral se exige libreta militar		Modificar los manuales de contratación que exigen la entrega de libreta militar
	Las pruebas de selección que se practican excluyen a la población con discapacidad		
Desconocimiento de incentivos e iniciativas para la promoción de inclusión laboral	El empleador no conoce los incentivos que existen para la vinculación laboral de población vulnerable	Socializar los incentivos tributarios para la contratación de población discapacidad y mujeres	Taller para la socialización de incentivos tributarios
			Hacer uso de los incentivos tributarios al contratar a población vulnerables
En la valoración de las hojas de vida	Para la valoración de las hojas de vida no se cuenta con un formato	Ajustes para la valoración incluyente de hojas de vida	Conformar equipos interdisciplinarios para la valoración de las hojas de vida
	Existen estereotipos frente a la vinculación de población con discapacidad		Adoptar un formato de evaluación de hojas de vida por competencias
	Se tiene en cuenta el lugar de residencia como criterio de selección		Sensibilización del personal encargado de la vinculación de las hojas de vida frente al inclusión laboral y las competencias de las mujeres y las personas con discapacidad

Al formular la hoja de ruta tenga en cuenta lo expuesto en el apartado **“Implemente la hoja de ruta”** se exponen actividades y subactividades que pueden ser incluidas en el plan con el empleador. Las herramientas le ayudarán en la implementación de estas acciones.

A continuación, se plantea un ejemplo de hoja de ruta. Este es un modelo general que puede tomarse como referencia para la elaboración de la propia hoja de ruta haciendo énfasis en los elementos que tanto el empleador como la agencia y/o bolsa de empleo acuerden.

Es importante destacar que la definición del alcance definitivo de la hoja de ruta, sus actividades y subactividades es discrecional de la Agencia y/o Bolsa en su relacionamiento con el empleador, y depende de las capacidades con la que cuente la misma.

Es conveniente que previo a la formulación del plan de acción, el Gestor Empresarial o quien haga sus veces, estudie cuáles actividades y subactividades son pertinentes para promover la inclusión laboral con el empleador de acuerdo con los resultados del diagnóstico. Con base en ello, el gestor deberá proponer al empleador actividades para la hoja de ruta. Sin embargo, la definición de las acciones que se incluirán en el plan deberá ser decidido por el empleador de acuerdo con sus intereses y capacidades.



H5. Hoja de Ruta para la promoción de la inclusión laboral y la Mitigación de Barreras Organizacionales en el proceso de Vinculación y selección

I.	Identificación de la empresa	Fecha:	Nombre del empleador:	Nombre del gestor empresarial (o quien haga sus veces):	Nombre del contacto del empleador:	% de avance																							
						M1	M2	M3	M4	M5	M6																		
1.		Febrero 01 de 2018	Inversora de Colombia	Juan Guillermo Sotiza Martinez																									
3.					Joquin Arturo Peñarza Cortés																								
5.	Objetivo:	Mitigar las barreras organizacionales generadas en la organización a través del desarrollo de acciones conjuntas que contribuyan a la generación de inclusión laboral, con especial énfasis en la vinculación laboral de población con discapacidad y mujeres.																											
6.	Periodo de implementación:	Febrero 01 de 2018 - febrero 01 de 2019																											
III.	Acciones																												
A.	Persona vinculada a la organización	Actividad	Suañabilidad	Tiempo	Medio de verificación	Responsable							Verde (85%+)	Amarillo (60%-85%)	Rojo (<50%)														
							M1	M2	M3	M4	M5	M6																	
B.	Redacción y publicación de vacante	Ajustes en la redacción y publicación de vacantes	Analizar los puestos de trabajo de las vacantes disponibles	2 meses	Lista de chequeo en la redacción de vacantes	Talento humano - área insosial	50%	##	NA	NA	NA	NA																	
							Identificar ajustes en el mobiliario o herramientas del puesto de trabajo que permitan la vinculación de población con discapacidad	3 meses	Herramienta para análisis de puestos de trabajo e identificación de ajustes razonables	Talento humano - área insosial																			
											Identificar e implementar ajuste en las instalaciones físicas del entorno laboral	6 meses	Lista de chequeo en la redacción de vacantes	Talento humano - área insosial															
															Redactar las vacantes a través de la Agencia de Empleo	Permanente	Vacantes publicadas												
C.	Chequeo y desarrollo de la entrevista	Ajustes en la redacción y desarrollo de la entrevista	Sensibilizar al personal de la organización que realiza las entrevistas frente a la inclusión laboral y la vulnerabilidad laboral	2 meses	Actas de asistencia a jornadas de sensibilización	Talento humano - área insosial																							
							Eliminar la exigencia de pruebas de embarazo	Permanente	Lista de chequeo en las pruebas de selección	Talento humano - área insosial																			
D.	Pruebas de selección y otros requisitos exigidos	Ajustes en las pruebas de selección y en otros requisitos exigidos para que sean inclusivos	Eliminar la exigencia de la entrega de libreta militar	Permanente	Actas de asistencia	Talento humano - área insosial																							
							Taller para la socialización de incentivos tributarios	1 mes	Talento humano - área insosial																				
E.	Desconocimiento de incentivos e iniciativas para la promoción de inclusión laboral	Socializar los incentivos tributarios para la contratación de población discapacitada y mujeres	Hacer uso de los incentivos tributarios al contratar a población vulnerable	Permanente	Informe de contratación	Talento humano - área insosial																							
							Conformar equipos interdisciplinarios para la valoración de las hojas de vida	Permanente	Formato de valoración de hojas de vida suscrito por equipo interdisciplinario																				
F.	En la valoración de las hojas de vida	Ajustes para la valoración incluyendo de hojas de vida	Adoptar un formato de evaluación de hojas de vida por competencias	Permanente	Actas de asistencia a jornadas de sensibilización	Talento humano - área insosial																							
							Sensibilización del personal encargado de la vinculación de las hojas de vida frente a la inclusión laboral y las competencias de las mujeres y las personas con discapacidad	1 mes																					

COMPROMISO:

Entre el suscrito _____ actuando en nombre y representación de la Agencia o Bolsa de Gestión y Colocación _____ En su calidad de _____ y por la otra el señor (a) _____ actuando en nombre y representación de la Empresa o entidad, se permiten generar compromiso de voluntades enmarcado en la promoción de la inclusión laboral y mitigación de barreras organizacionales a través de acciones conjuntas que contribuyan a la generación de acciones de inclusión laboral.

Se dispondrá la apertura No. _____ Vacantes, que con la colaboración y acompañamiento de la Agencia o Bolsa de Gestión y Colocación se buscará suplir las necesidades del empleador. Así mismo, este último se compromete a reintotalmentar a la agencia Y/O bolsa de empleo las colocaciones efectivas y el servicio recibido, como insumo para el mejoramiento de los servicios de la agencia o bolsas de empleo.

Se firma en _____ el _____ dd/mm/aaa.
 Nombre: _____ Cargo: _____
 Nombre: _____ Cargo: _____

Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones para la construcción de la hoja de ruta:

- Los resultados del diagnóstico son el punto de partida de la hoja de ruta con el empleador.
- Construya la hoja de ruta con el aval de una persona de la organización que tenga poder de decisión.
- Es posible que no todas las acciones que se plantean en esta guía se incluyan en una sola hoja de ruta. Trabajar con el empleador puede requerir de varias etapas.
- No presione al empleador para la construcción inmediata del plan. Es probable que tenga que acordar una nueva reunión para dar inicio al proceso.
- Solicite al empleador llevar a cabo un acto simbólico entre la agencia y/o bolsa de empleo y la organización para afianzar el compromiso de las partes.
- Promueva que el empleador socialice la hoja de ruta con todas las directivas y el recurso humano de la organización.
- El proceso de generación de estrategias para la inclusión laboral toma tiempo, no es inmediato. Acuerde fechas que sean razonables para alcanzar el propósito deseado.
- Haga uso de herramientas tecnológicas para el monitoreo y el contacto con el empleador con el objetivo de optimizar cada uno de los procesos.

El éxito en la construcción e implementación de la hoja de ruta radica, de un lado, en el interés del empleador por mejorar sus procesos de gestión de recurso humano y eliminar prácticas discriminatorias y, de otro lado, en la buena disposición y calidad del servicio prestado por la agencia o bolsas de empleo.



5. Implemente la Hoja de Ruta con el Empleador

El núcleo de la intervención para la entrega del servicio que incluye la promoción de la inclusión laboral con el empleador consiste en implementar ajustes a los procesos de reclutamiento y selección de las organizaciones de manera que los buscadores puedan recorrer con éxito la ruta de empleabilidad. Estos ajustes buscan evitar prácticas discriminatorias frente a determinados grupos, y garantizar que la decisión sobre los buscadores que se vincularán a la empresa y/o institución - entidad se base únicamente en las competencias que requiere el cargo.

A continuación, se describen las acciones requeridas para implementar tales ajustes en cada una de las áreas de intervención o componentes definidos en la hoja de ruta o plan de acción.

Tabla No. 12 Acciones para implementar en la Hoja de Ruta para la promoción de la inclusión laboral desde la gestión con el empleador

Componentes	Acciones para implementar
Personal vinculado a la organización	Análisis de puestos de trabajo bajo el enfoque de competencias
	Identificación de ajustes a los puestos de trabajo
Redacción y publicación de vacante	Redacción de vacantes bajo el enfoque por competencias
	Publicación de vacantes en el SPE
Citación y desarrollo de la entrevista	Ajustes en la citación y desarrollo de la entrevista
	Entrevista por competencias
Pruebas de selección y otros requisitos exigidos	Ajustes en las pruebas de selección y en otros requisitos exigidos
En la valoración de las hojas de vida	Sensibilización frente a competencias de buscadores para evitar prácticas discriminatorias
Desconocimiento de incentivos e iniciativas para la promoción de inclusión laboral	Socialización de incentivos e iniciativas para la promoción de inclusión laboral

a. Acciones para la Vinculación Laboral: Apoye al Empleador en el Análisis de los Puestos de Trabajo bajo un Enfoque por Competencias

Al formular el diagnóstico se identificaron las vacantes que tiene el empleador y el interés de promover la inclusión laboral a través de la vinculación laboral a dichos cargos.

Luego de ello, la primera tarea para avanzar hacia la inclusión laboral es analizar los puestos de trabajo disponibles o que quedarán disponibles, a efectos de establecer las competencias y habilidades requeridas, así como la demás información relevante del empleo: condiciones, horarios, salario, tipo de contrato, etc. Apoye al empleador en esta tarea e indíquelo la importancia del **enfoque por competencias** al estructurar los cargos disponibles. Una vez realizado este ejercicio, se deben identificar, por ejemplo, los ajustes razonables en el caso de población con discapacidad a identificar por cada tipo de población.

El enfoque por competencias permite especificar y seleccionar un cargo con base en los conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para desempeñarse adecuadamente en el mercado laboral. Este enfoque abarca tanto las competencias duras, como las habilidades blandas para desempeñarse en una posición.

Las **competencias duras** son los conocimientos sobre un tema específico que permiten que el trabajador desempeñe adecuadamente las labores del puesto de trabajo. Estas competencias comprenden las habilidades relacionadas con el pensamiento lógico matemático, las habilidades comunicativas y, además, las competencias laborales específicas. La Tabla No. 13 presenta algunas competencias duras que podrían resultar del análisis.

Actor:



La elaboración de esta herramienta requiere de la participación del área de talento humano o quien haga sus veces.

Herramientas:

*Para el análisis de puestos de trabajo bajo un enfoque por competencias cuenta con la **Herramienta H6**. La aplicación de esta herramienta le permitirá obtener información sobre:*

- *Definir los cargos por competencias.*
- *Identificar cargos para los cuales se puede vincular población vulnerable.*
- *Identificar los ajustes razonables que se pueden implementar en la empresa para cada tipo de población, los responsables y actores clave de apoyo, así como establecer un tiempo estimado para la materialización de estos.*

Tabla No. 13 Competencias Duras

Competencias duras	Descripción
Comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para seguir instrucciones escritas y verbales. - Producción y comprensión de textos con diferentes propósitos. - Incluye el uso adecuado de la lengua materna y, de ser necesario, de una lengua extranjera.
Matemáticas	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación de información registrada en cuadros y gráficos. - Análisis de problemas y planteamiento de posibles soluciones.
Científicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para indagar, formular preguntas, definir problemas, estructurar hipótesis y realizar inferencias. - Dominio de tecnología básica.
Laborales específicas	Hacen referencia a las competencias que se requieren a la hora de desempeñar una ocupación u oficio. El Ministerio de Educación las define como “las competencias orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones” (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Fuente: (ANDI, ACEDI/VOCA, Fundación Corona, 2016)

Identificar las competencias duras y de manera particular, las competencias laborales específicas conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas de la empresa (Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación, 2017). En esta identificación resulta útil conocer el Marco Nacional de Cualificaciones que contiene una clasificación de las competencias requeridas para cada sector o actividad laboral (ver recuadro). Este Marco facilita los procesos de selección de los empleadores al agrupar las cualificaciones requeridas por el mercado laboral.

Adicionalmente, el desempeño de los puestos de trabajo exige habilidades blandas en el individuo que facilitan relaciones laborales y personales adecuadas, y que permitan al individuo superar desafíos que se presentan en el mundo laboral que no siempre se relacionan con aspectos técnicos. En Colombia, se ha adaptado el nombre de Competencias Transversales para referirse a “*las capacidades para la interacción con los otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida (personal y social) y del trabajo*” (Ministerio de Trabajo, 2013). Estas capacidades comprenden aspectos como la autoestima, el respeto, la sociabilidad, la toma de decisiones, entre otros. La Tabla No. 14 presenta las competencias blandas más demandadas en el mercado laboral con base en el análisis del Modelo de Inclusión laboral.

El Marco Nacional de Cualificaciones

El Marco Nacional de Cualificaciones – MNC establece un lenguaje común, a través del enfoque por competencias, para clasificar y estructurar las destrezas y conocimientos que requieren para el desempeño laboral. Con la puesta en marcha de un MNC para el país, los procesos de búsqueda de recurso humano en las empresas pueden ser más eficientes al centrarse en las competencias laborales específicas.

Las cualificaciones establecidas por el MNC se relacionan y ordenan en el Catálogo Nacional de Cualificaciones. En Colombia, el MNC continúa en proceso de construcción e implementación, sin embargo, se ha priorizado la elaboración del catálogo de cualificaciones de los siguientes sectores:

- Sector Tecnologías de la información y comunicación
- Sector Salud
- Sector Logística
- Sector Eléctrico
- Sector Educación
- Sector Agricultura
- Sector Aeronáutico
- Sector Cultura
- Sector Minas
- Sector Educación Inicial – PI

Si realiza la gestión con el empleador en algunos de estos sectores tenga en cuenta las competencias establecidas en el MMC (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

Tabla No.14 Competencias blandas

Competencias blandas	Descripción
Dominio personal	Hace referencia a la definición de un proyecto personal en donde el individuo reconozca sus fortalezas y debilidades y con base en ellas desarrolle acciones para alcanzar el proyecto.
Inteligencia emocional	Expresar adecuadamente lo que se siente frente a diversas situaciones o contextos de una manera amable y franca. Hace referencia a la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás y de promover una adecuada interacción (verbal y escrita) con los demás
Toma de decisiones	Tener la capacidad de analizar diversas alternativas para poder elegir la más acorde con las necesidades, intereses y circunstancias, evaluando con responsabilidad las opciones y consecuencias. Establecer juicios argumentados y definir acciones adecuadas para resolver una situación.
Solución de problemas	Afrontar de forma pacífica y constructiva los problemas que se presentan con la vida, con nosotros mismos y con los demás procurando encontrar soluciones justas. Se busca analizar críticamente las deficiencias en distintas situaciones para definir alternativas e implementar soluciones acertadas y oportunas
Atención	Capacidad para analizar detalles de forma exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos. Manejo minucioso de datos y facilidad para categorizar información y prestar atención a detalles que pueden pasar desapercibidos.
Concentración	Capacidad de mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos.

Fuente: (ANDI, ACIDI/VOCA, Fundación Corona, 2016)

Para el análisis del puesto de trabajo por competencias, en conjunto con el empleador, identifique los responsables de la selección del personal y de la supervisión del puesto de trabajo. Invite al empleador y al equipo de trabajo identificado a responder 4 preguntas fundamentales que orientarán el análisis del puesto de trabajo:

- i) **¿Qué debe hacer el trabajador en su puesto de trabajo?** Hace referencia a las tareas físicas, cognitivas, sociales o de otra índole que el trabajador debe ejecutar en el ejercicio de sus funciones.
- ii) **¿Cuáles competencias se requieren para desempeñarse en ese puesto de trabajo?**²¹ Hace referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar las funciones asociadas al cargo.
- iii) **¿Cómo lo debe hacer?** Hace referencia a los instrumentos, herramientas, tecnologías o conocimiento práctico requerido para desarrollar la actividad.
- iv) **¿Para qué lo debe hacer?** Hace referencia al objetivo principal que se deriva de la ejecución de sus actividades, así como la interrelación entre las distintas tareas desarrolladas.

Las respuestas a las anteriores preguntas dan claridad respecto de los criterios necesarios para el análisis de los puestos de trabajo:

1. Nombre de la ocupación
2. Ubicación geográfica
3. Ubicación en el organigrama de la empresa
4. Descripción de las funciones
5. Recursos y herramientas utilizados para el trabajo
6. Horario de trabajo
7. Entorno del trabajo (instalaciones físicas)
8. Competencias requeridas para el puesto: competencias duras (laborales específicas) y habilidades blandas

²¹ Adaptado del Manual para una Inclusión Laboral Efectiva de personas con discapacidad. Zondeck (2015).

Con el fin de ejemplificar el análisis de un puesto de trabajo, en la Tabla No. 15 encontrará una ficha con el análisis de un puesto de trabajo:

Tabla No. 15 Ejemplo de análisis de puesto de trabajo bajo el enfoque por competencias

Nombre de la ocupación	Contador o contadora general
Ubicación geográfica	El puesto de trabajo se ejecuta en las oficinas de la empresa ubicadas en la dirección Transversal 5 No. 81-20.
Ubicación del Empleador	Departamento Financiero
Descripción de las funciones	<p>Función principal: Administrar el sistema contable de la empresa en conformidad con las normas establecidas que se ajustan a las políticas, principios y normas de información financiera.</p> <p>Actividades específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y firmar documentos contables. • Verificar los saldos en los bancos. • Realizar transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancaria. • Revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la organización con sus auxiliares. • Verificar que los registros de cada una de las transacciones capturados por su auxiliar se hayan realizado correctamente. • Realizar pago a proveedores • Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable.
Herramientas necesarias para realizar el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina privada con mobiliario completo (escritorio, sillas y demás elementos) • Computador portátil • Software contable
Horario de trabajo	Lunes a viernes de 8:00 am a 5:00pm o 9:00am a 6:00pm.
Entorno del trabajo	La oficina está ubicada en el tercer piso de la empresa. Goza de excelente iluminación, fácil acceso a los ascensores.
Profesión u oficio	Profesional en contaduría pública o persona certificada
Competencias requeridas	<p>Competencias duras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias profesionales en contabilidad • Pleno conocimiento de las normas internacionales NIIF • Solidez en conocimientos contables y administrativos <p>Competencias blandas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidad y respeto: capacidad para trabajar en equipo y excelentes relaciones interpersonales • Toma de decisiones • Solución de problema

Un buen análisis de puestos de trabajo genera beneficios tanto para la organización como para los buscadores de empleo. Al empleador le facilita los procesos de selección, ahorra costos por rotación de personal y permite la vinculación de las personas con competencias adecuadas para el cargo. Para los buscadores de grupos vulnerables, el enfoque por competencias contribuye a reducir las barreras por sesgos, prejuicios o desconocimiento que se pueden presentar en la elección del futuro empleado.



b. Identifique y Recomiende los Ajustes en los Puestos de Trabajo

Los buscadores de empleo enfrentan barreras para vincularse laboralmente o permanecer en el empleo, debido al entorno físico o de las condiciones de trabajo. Para una verdadera inclusión laboral es preciso identificar tales barreras y adoptar los ajustes necesarios que permitan mitigarlas “*adaptando la manera existente de hacer las cosas o suprimiendo las barreras físicas en el lugar de trabajo allí donde sea necesario y viable*” (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

En la hoja de ruta o plan de trabajo con el empleador es oportuno que se incluyan acciones que conduzcan a identificar e implementar los ajustes a las barreras que puedan detectarse al analizar los puestos de trabajo.

Para identificar los ajustes necesarios revise detenidamente la información obtenida al analizar los puestos de trabajo respecto de:

- **Herramientas necesarias para realizar el trabajo:** identifique si el mobiliario y demás herramientas pueden ajustarse para garantizar el acceso de todos los buscadores de empleo.
- **Horario de trabajo:** evalúe si los horarios establecidos pueden flexibilizarse para que sean compatibles con las responsabilidades familiares o académicas. Evalúe si la vinculación al cargo puede realizarse mediante contratos de aprendizaje.
- **El entorno de trabajo:** evalúe si las instalaciones físicas en la cuales se desarrolla la labor permiten la vinculación de población con mayores barreras de acceso al mercado laboral, en especial las de las personas con discapacidad, y si es posible implementar ajustes.

En la Tabla No. 16 se relacionan algunos ejemplos de ajustes razonables y sencillos a los puestos de trabajo que facilitan la inclusión laboral de personas vulnerables.



Actor: Si bien el gestor empresarial o quien haga sus veces realiza el contacto con el empleador, podrá hacer un ejercicio en equipo con otros roles del prestador, como el intermediador..

Así mismo, la Agencia o bolsas de empleo a través de las diferentes fundaciones del departamento encargadas de validar los ajustes razonables en los puestos de trabajo de las organizaciones podrá buscar una articulación y apoyar la empresa en esta evaluación.

Herramientas: para la identificación de ajustes en los puestos de trabajo cuenta con las herramientas o documentos de las estrategias de enfoque poblacional incluidas en la caja de herramientas.



Tabla No. 16 Ejemplos de ajustes razonables en los puestos de trabajo para la inclusión laboral

Aspecto del puesto de trabajo	Ejemplo de ajuste razonable
Herramientas necesarias para realizar el trabajo	Luis, un buscador de empleo con experiencia como gerente financiero de varias empresas recientemente sufrió un accidente y ahora utiliza una silla de ruedas. Al analizar el puesto de trabajo se identificó que podían hacerse modificaciones menores al área de trabajo, como la altura del escritorio y la altura de los estantes, para garantizar que Luis pudiera acceder a los materiales de trabajo y desempeñar la labor de manera autónoma. Además, la información del puesto de trabajo permitió identificar que Luis podría desplazarse fácilmente en la oficina, pues el edificio de oficinas ya tenía puertas y baños accesibles, así no se necesitaron modificaciones adicionales.
Horario de trabajo	Juan es un joven en situación de pobreza inscrito en la Agencia de Empleo. Juan cuenta con capacidades para la construcción y mantenimiento de páginas web, sabe crear sitios web según estándares y protocolos establecidos y, también, sabe cómo mantener el posicionamiento del sitio web de acuerdo con estrategias y técnicas establecidas. Juan desea ingresar a una vacante disponible pero el horario del puesto de trabajo le impide continuar asistiendo al Centro de Formación en el que adelanta sus estudios en informática. Al analizar el puesto de trabajo, la empresa identifica que este tipo de labores se puede realizar con cierta autonomía y, debido a ello, decide flexibilizar los horarios.
El entorno de trabajo (instalaciones físicas)	Pedro, un contador experimentado tiene una especial sensibilidad en los ojos debido a la iluminación fluorescente de la oficina. Como resultado del resplandor de esas luces no puede ver con claridad la pantalla del computador ni los materiales escritos. Al analizar el entorno de trabajo, se pudieron identificar sencillos ajustes como la posibilidad de bajar la potencia de las luces del celorraso, proporcionar iluminación de escritorio, y añadir protectores anti-resplandor para la pantalla del computador (Job Accomodation Network, 2017).



Los ajustes al puesto de trabajo son modificaciones que se puede realizar a los puestos o a los procesos de gestión de talento humano de la empresa que permiten a la población acceder al empleo en condiciones equitativas con otros buscadores al eliminar las barreras que han dificultado su inserción laboral. Los ajustes pueden ser de tipo general, es decir acciones transversales que promuevan la inclusión laboral para cualquier grupo, o específicos para determinada población como, por ejemplo, para mujeres o personas con discapacidad.

c. Acciones en la redacción y publicación de vacantes

Asesore al empleador para que evite prácticas discriminatorias en la descripción y posterior publicación de la vacante. Para ello, al redactar la vacante tenga en cuenta únicamente las competencias y características identificadas en el análisis de los puestos de trabajo.

Estas son algunas recomendaciones para una correcta descripción de la vacante:

- Evite la inclusión de referencias discriminatorias como género, edad, lugar de residencia, lugar de procedencia, centro de formación, entre otros.
- Facilite que las personas apliquen a la vacante indicando expresamente que el empleador promueve la inclusión laboral y que son bienvenidas las postulaciones de personas de diferente sexo y orientación sexual, nivel socioeconómico, étnica, edad, personas con discapacidad, entre otros. En este caso sería pertinente que listaran todas las conocidas
- Evite solicitar información no relacionada con las competencias del cargo a proveer como dirección de residencia, fotografía, ciudad de origen, género o edad, entre otros, ya que puede ocasionar sesgos y promover acciones discriminatorias.
- Sea preciso y veraz con el horario de trabajo y otras condiciones de tiempo que exija el cargo.
- Exija experiencia laboral únicamente cuando el puesto de trabajo lo amerite.

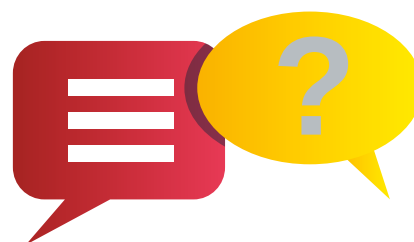
En la Tabla No. 17 se presentan algunas vacantes descritas de manera incorrecta y su respectivo ajuste.

Tabla No. 17 Ejemplos de vacantes descritas bajo el enfoque por competencias

Forma incorrecta	Forma correcta
Importante que el empleador requiere secretaria, menor de 25 años, con estudios tecnológicos de secretariado y 3 años de experiencia en el cargo, preferiblemente que viva en el centro de la ciudad.	Importante empresa requiere una persona con competencias para desarrollar actividades secretariales, con estudios tecnológicos de secretario y 3 años de experiencia en el cargo. Horario de lunes a sábado de 8:00am a 6:00pm. Contrato directo.
Se busca vendedora, preferiblemente sin hijos. Enviar hoja de vida con foto.	Se busca personal de ventas para laborar en almacén de ropa, con competencias para el manejo de las relaciones interpersonales. Horarios: lunes a domingo, turnos rotativos de 6-2pm y 2-10pm. Salario \$1.100.000.
Se requiere administrador de empresas con experiencia mínima de 5 años, preferiblemente del interior del país.	Se requiere una persona con conocimientos en administración de empresas, con experiencia como Project Managment y capacidad para liderar y trabajar en equipo. Contrato a término indefinido.

Una vez redactada la vacante debe a conocer al empleador el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo – SISE para que lleve a cabo el registro y la publicación de sus vacantes. Comparta con el empresario el material desarrollado por la Unidad para el uso del SISE. En el enlace <http://serviciodeempleo.gov.co/prestadores/index> encontrará el acceso para que los empresarios registren sus vacantes, para el caso de los prestadores que cuenten con esta plataforma.

La publicación de vacantes en el Servicio Público de Empleo es una obligación legal (Congreso de Colombia, 2013), sin embargo, la inclusión laboral requiere que, además de la publicación, el empleador haga uso efectivo de los servicios de intermediación de las Agencias o bolsas de empleo, por ello, procure incluya acciones que apunten a mejorar las metas en cuanto a la gestión de vacantes del empleador, en la hoja de ruta o plan de trabajo.



d. Acciones en la citación y desarrollo de la entrevista

Asesore al empleador en la implementación de acciones que garanticen que las entrevistas también se desarrollen bajo un enfoque de competencias. Asimismo, ínstele a que adopte ajustes en la citación y desarrollo de las entrevistas que permitan la participación de todos los buscadores.

A continuación, se incluyen algunas de estas acciones:

- **Implementar uno o varios medios de citación a la entrevista.** Es conveniente utilizar más de un medio de comunicación para informar a los candidatos sobre la entrevista. Esto será muy útil para las personas que deseen rectificar la información o que tengan algún tipo de discapacidad que les impida recibir el mensaje por una sola vía; por ejemplo, puede indicarse al empleador que al citar a las entrevistas transmita la información por correo electrónico y contacto telefónico, de esta forma se asegura que todos los candidatos reciban la información necesaria para la entrevista: hora, lugar, persona de contacto y cargo, entre otros.
- **Dar a conocer la posibilidad de que los buscadores soliciten algún tipo de ajuste en el lugar de la entrevista.** Al momento de realizar la citación para la entrevista resulta oportuno advertir a los candidatos que pueden requerir ajustes en el lugar de la entrevista o en pruebas de selección posteriores por ejemplo en el medio por el cual se cite a la entrevista podría señalarse: *“La empresa X está comprometida con la inclusión laboral y la igualdad de oportunidades en los procesos de selección para acceder al empleo. Por ello, le agradecemos nos haga saber si tiene usted alguna necesidad especial* (por ejemplo, de movilidad, horarios, iluminación) *para acceder al lugar de la entrevista o para las pruebas de selección. Con esta información podremos realizar los ajustes requeridos para que Usted pueda participar”* (Organización Internacional del Trabajo, 2017). En el plan de acción puede incluirse que se adoptará un modelo tipo de citación que contempla el desarrollo de atención diferencial para la población vulnerable.
- **Procurar que los lugares en que se realizan las entrevistas de trabajo resultan accesibles a todas las personas.** Es conveniente eliminar barreras de acceso a los lugares en los que se realicen las entrevistas, ello puede lograrse bien sea fijando

inicialmente lugares accesibles para todas las personas o en su lugar previendo la posibilidad de implementar ajustes para que todos los buscadores de empleo llamados a la entrevista puedan acceder, bien sea cambiando el lugar o permitiéndose la realización de entrevistas por video llamadas u otros medios.

- **Sensibilizar al personal de la empresa que realiza las entrevistas frente a la inclusión laboral.** Esta sensibilización permite que el entrevistador esté consciente de las barreras que tradicionalmente han excluido a determinados grupos poblacionales del mercado laboral. En el plan de acción puede incluirse una sesión de sensibilización sobre la inclusión laboral y las recomendaciones para las entrevistas a los encargados de hacerlas.

Para esta sensibilización tenga en cuenta los siguientes mensajes:

- Las personas que pertenecen a poblaciones con mayores barreras por lo general han estado excluidas del mercado laboral formal, quizás no tengan experiencia asistiendo a este tipo de entrevistas, por lo que al momento de la entrevista puede ser difícil e intimidante. Al respecto, el entrevistador debe eliminar posibles tensiones y generar un ambiente de confianza. Para ello, es recomendable explicar al buscador los pasos de la entrevista, para que tenga tranquilidad sobre lo que sucederá en el momento. Igualmente, es deseable utilizar técnicas para mantener la autoestima del candidato (ver recuadro).
- Es probable que las personas de grupos vulnerables hayan enfrentado situaciones de violencia y discriminación en sus vidas, por ello al indagar por sus experiencias previas sea especialmente respetuoso, haciendo uso del enfoque psicosocial.

- Las barreras de acceso al mercado laboral no están *per se* en la personas o buscadores de empleo, sino que se pueden materializar en escenarios laborales excluyentes derivados del desconocimiento o prejuicios. Por lo anterior, resulta fundamental que el entrevistador reflexione sobre posibles prejuicios o sesgos que tenga respecto de ciertos grupos poblacionales. Al ser consciente de estos prejuicios será más fácil evitarlos.
- **Adoptar el enfoque por competencias en el desarrollo de la entrevista.** Para asegurar que la entrevista únicamente atienda las competencias del cargo deben implementarse las siguientes acciones:
 - Garantizar que las preguntas que se formulen en la entrevista indaguen por las habilidades y competencias requeridas para el cargo.

Las competencias y habilidades para determinada labor se manifiestan a través de los comportamientos del empleado. La formulación de preguntas por competencias implica identificar los comportamientos específicos

en que se manifiestan las competencias en las tareas que demanda el puesto de trabajo

- Evitar formular preguntas personales no relacionadas con el cargo, como aquellas que indagan por el estado civil, la orientación sexual, la edad, entre otras características de los buscadores.
- Entrevistar a todos los buscadores seleccionados utilizando el mismo grupo de preguntas. Esto garantiza la igualdad entre los candidatos y minimiza los riesgos de sesgos o prejuicios derivados de estereotipos.
- Hay que asegurar que los entrevistadores conozcan los requisitos y características del puesto de trabajo que se provee. De esta forma, la evaluación podrá basarse efectivamente en los requisitos del cargo vacante y no en otros factores.
- Elaborar un formato de entrevista estructurada o semiestructurada con base en la información de competencias y habilidades obtenida con el análisis del puesto de trabajo.



e. Acciones en las Pruebas de selección y en otros requisitos exigidos para la vinculación laboral

En los procesos de selección se requiere que los buscadores aporten determinados documentos para la vinculación laboral. En ciertos casos tales exigencias pueden dificultar a que los buscadores de empleo puedan acceder al empleo o puede ser una práctica discriminatoria pues no relacionan con las competencias del buscador sino con aspectos estrictamente personales.

Algunos ejemplos de estas situaciones son:

- **Libreta militar:** la Ley 1780 de 2016 determinó que no se exige la libreta militar para el proceso de selección o para ingresar a un empleo. De acuerdo con la norma, después de la vinculación laboral la persona tendrá hasta 18 meses para definir su situación militar.
- **Pruebas de embarazo:** exigir este tipo de pruebas puede revelar prácticas discriminatorias contra la mujer. De acuerdo con el Ministerio del Trabajo las pruebas de embarazo no pueden exigirse para el ingreso al empleo, únicamente se ordena este tipo de exámenes para adoptar las medidas preocupacionales necesarias (Ministerio de Trabajo, 2014).

- **Cuentas bancarias:** si bien este no es un requisito obligatorio, hoy en día la mayoría de las empresas lo requiere para facilitar el pago de los salarios. No obstante, algunos buscadores de empleo de poblaciones vulnerables no tienen cuentas bancarias y tampoco cumplen con los requisitos de ciertas entidades financieras para obtener una cuenta, por ello, es oportuno que el empleador conozca entidades financieras que han flexibilizado sus requisitos para ampliar la bancarización de población vulnerable y recomendar a sus trabajadores.
- **Certificados de estudios:** en muchos casos las empresas solicitan certificados de estudios a las personas que desean acceder a determinada vacante y es posible que la gestión de aquellas certificaciones sea particularmente compleja para la población vulnerable, razón por la cual es importante que se consideren las certificaciones de competencias laborales, a efectos de reconocer las competencias adquiridas por los trabajadores a lo largo de su experiencia. Con esta certificación los empleadores podrán tener seguridad de que los buscadores podrán desempeñar la labor requerida.

En el diagnóstico con el empleador, identifique aquellos documentos o requisitos que pueden convertirse en una barrera documental para el buscador y trabaje con él en la eliminación de tales exigencias. Informe al empleador que tales requisitos generan obstáculos en la inserción laboral, incluso pueden violar la ley. Incluya acciones en la hoja de ruta para eliminar estas exigencias o facilitar la consecución de los documentos al buscador.

Adicionalmente, identifique si las pruebas de selección que se practican permiten la participación de todos los buscadores que tengan competencias para desempeñar la labor. De acuerdo con la información del análisis del puesto de trabajo, las pruebas que se apliquen deben medir las competencias y habilidades del buscador para ocupar la vacante, sin embargo, en ocasiones tal medición puede excluir a buscadores que sí tienen las competencias, especialmente a población con discapacidad.

Tenga en cuenta:

- La aplicación de algunas pruebas de selección requiere ajustes razonables para que las personas con discapacidad participen en condiciones equitativas; por ejemplo, si se requiere intérprete de lenguaje de señas, o material en braille o en formato de audio. Para ello, se solicita a los candidatos que indiquen con anticipación si tienen requerimientos específicos o de adaptación del entorno para poder participar en la prueba de selección (Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015).
- La aplicación de pruebas de tipo visual y gráfico (Ej.: test de percepción temática, Wartegg, técnica de dibujo proyectivo HTP: Casa, Árbol, Persona, Test de la figura Humana) no son recomendables para aplicarse en personas con discapacidad visual (Pacto de productividad, 2014).
- La aplicación del 16 PF no es recomendable con personas sordas, por el uso de analogías y el dominio del español (Pacto de productividad, 2014).
- Indague sobre pruebas estandarizadas que han sido ajustadas para permitir la evaluación de población con discapacidad.

f. Acciones en la valoración de las hojas de vida

En los procesos de selección de personal es común que los empleadores se guíen por las *“características promedio de los distintos grupos y no las individuales”*. Ello puede suceder, porque la *“información es imperfecta: la información disponible de las habilidades de cada individuo es relativamente escasa, mientras que la concerniente a un promedio de un grupo es (o se cree que es) relativamente completa, y dado que la obtención de una información más detallada implica costos adicionales, los empresarios prefieren asumir el riesgo de contratar según el promedio del grupo y según sus juicios de valor en los que considera sexo, raza...”* (Baquero, Guataquí, & Sarmiento, 2000).

Por lo tanto, incluya en la hoja de ruta acciones para garantizar que en la valoración de las hojas de vida se cuente con la mayor información posible.

Ejemplos de estas acciones son:

- **Valoración de las hojas de vida de manera interdisciplinaria:** es conveniente que la evaluación de las hojas de vida esté a cargo de un equipo interdisciplinario, pues la pluralidad de perspectivas reduce la posibilidad de que la selección esté guiada por estereotipos. Para la conformación del equipo tengan en cuenta la información de las competencias y habilidades del cargo.
- **Preselección de las hojas de vida de manera inclusiva:** procure que las hojas de vida que se preseleccionan para la entrevista y que se valorarán finalmente para el cargo, incluyan candidatos de grupos vulnerables. Haga uso del servicio de preselección de la Agencia o bolsas de empleo puede contribuir a garantizar que este proceso sea inclusivo.
- **Sensibilización del personal encargado de la valoración:** el personal que realiza la selección de las hojas de vida debe estar consciente de los estereotipos y prejuicios que se presentan en la exclusión laboral y de la necesidad de evitar prácticas discriminatorias.
- **Valoración de las hojas de vida mediante criterios objetivos:** es conveniente que todo el proceso de valoración y selección de candidatos esté respaldado por un formato de evaluación de hojas de vida que plasme los resultados de la evaluación y los aspectos evaluados. Este es un elemento valioso para retroalimentar las experiencias adquiridas, sobre todo es de gran utilidad en el caso de que las acciones para la inclusión laboral se desarrollan en alianza con otras entidades que trabajen con población de difícil colocación.
- **Incluir criterios preferenciales y acciones afirmativas** para vincular población con discapacidad: como parte de la generación de inclusión laboral, los empleadores pueden incluir criterios de desempate favorables para la población de difícil colocación. Esta acción se implementa en aquellos eventos en que, entre dos candidatos idóneos y que responden al perfil requerido por el empleador, se prefieren buscadores de empleo de poblaciones con mayores barreras.

g. Acciones frente al desconocimiento de incentivos e iniciativas para la promoción de la inclusión laboral

Dentro de las acciones de la hoja de ruta puede incluirse la capacitación o socialización de los incentivos para la contratación de buscadores de empleo. Esta información permite que el empleador tenga elementos de juicios a favor de la vinculación laboral de buscadores de empleo tradicionalmente excluidos del mercado laboral. En la Tabla No. 18 se resumen los incentivos gubernamentales que tienen los empleadores que decidan promover la inclusión laboral.

Tabla No. 18 Incentivos gubernamentales para la vinculación laboral de poblaciones que podrían enfrentar mayores barreras

Población	Incentivos
Jóvenes	Ley 1780 de 2016: <ul style="list-style-type: none"> - Descuento en aporte a Cajas de Compensación Familiar - La práctica laboral se tendrá en cuenta como experiencia laboral - La libreta militar no es un requisito para el ingreso laboral Ministerio de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - El programa 40 mil empleos apoya 6 meses de salario a las empresas interesadas en contratar población joven por al menos 6 meses.
Mujeres	Decreto 2733 de 2012: <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios tributarios para la contratación de mujeres víctimas de la violencia
Víctimas del conflicto armado	Decreto 2733 de 2012: <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios tributarios para la contratación de mujeres víctimas de la violencia Ley 1448 de 2011: <ul style="list-style-type: none"> - El SENA dará prioridad a la formación y capacitación de la población víctima
Personas con discapacidad	Ley 361 de 1997: <ul style="list-style-type: none"> - Preferencia en procesos de contratación - Prelación en el otorgamiento de créditos estatales - Incentivos tributarios como descuento en renta y monto de aportes a Cajas de Compensación Familiar - Disminución en la cuota de aprendices LEY 1429 DE 2010. ART. 10: Descuento en el impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes para fiscales y otras contribuciones denomina para los empleadores que contraten personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad. Decreto 392 de 2018 que estableció un puntaje adicional del uno por ciento (1%) del total de los puntos establecidos en los procesos de licitaciones públicas y concursos de méritos, para empresas proponentes que acrediten la vinculación de trabajadores con discapacidad en su planta de personal.

Igualmente, dentro de las acciones de socialización cabe incluir datos referentes a iniciativas que trabajan en la promoción de la inclusión laboral y que cuentan con conocimientos especializados en la vinculación laboral de determinadas poblaciones. Identificar cuáles son tales iniciativas permite al empleador generar alianzas estratégicas para:

- Diseñar e implementar ajustes al puesto de trabajo específicos para cada tipo de población.
- Obtener apoyo y acompañamiento en las acciones de inclusión laboral que decida implementar el empleador.
- Conocer buenas prácticas y experiencias exitosas de inclusión laboral que han adelantado otros empleadores.

En este punto es importante señalar que cada una de las líneas de actividades y subactividades tienen su par en el trabajo de la Agencia o bolsas de empleo desde la gestión con el empleador, en los servicios de gestión y colocación, así como que si bien es importante incentivar que el empleador se relacione con actores que pueden fortalecer sus procesos de ajuste, el rol de la agencia desde la gestión con el empleador debe ser también el de ampliar la oferta de servicios para la organización desde el relacionamiento con actores clave en el trabajo.

Módulo # 3 Entrega y desarrollo del servicio

Posterior al contacto con el empleador es necesario realizar seguimiento a la hoja de ruta construida y responder a las necesidades que el empleador manifestó al Prestador. Esto implica desplegar acciones tanto de cara al empleador como internamente en la agencia o bolsas de empleo.

A nivel interno, deben emprenderse procesos para gestionar las vacantes y preparar a los buscadores de empleo, de manera que los cargos que el empleador requiere sean suplidos por personas que reúnan las competencias de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo. En este momento, intervienen principalmente el orientador ocupacional y el intermediador laboral o quienes hagan sus veces. Por ello, se formulan recomendaciones para que la gestión de la vacante

RUTA DESARROLLO DEL SERVICIO REGISTRO DE VACANTES



- Notificar al intermediador el registro de la vacante.
- Dar claridad de los requisitos de la vacante.

1

CONFIRMAR LA GESTIÓN DE LA VACANTE

HACER SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO

2

- Responder al intermediador cualquier inquietud del proceso.
- Negociar con el empresario las especificaciones del perfil de la vacante, de ser necesario.
- Confirmar con el intermediador si fueron remitidos oferentes.



- Realizar acompañamiento al empleador, de los oferentes remitidos.
- Dar claridad al demandante de cualquier inquietud frente al proceso.
- Confirmar las personas contratadas por el empleador.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de indicadores, mediante un trabajo de equipo en la agencia o bolsa de empleo.

3

RETROALIMENTAR EL PROCESO

HACER SEGUIMIENTO POSTERIOR

4

- Verificar con el empleador la continuidad del oferente colocado, hasta 2 meses después de su contratación, para garantizar la calidad del servicio.
- Realizar visitas de fidelización.



y la preparación del recurso humano se ejerzan de manera tal que apoyen la labor realizada por el gestor empresarial o quien haga sus veces.

Luego, del proceso interno de la agencia o bolsas de empleo, de cara con el empleador, el gestor empresarial quien haga sus veces hace un seguimiento a la hoja de ruta construida, procurando la implementación efectiva de las acciones planteadas. De igual manera debe cultivar las relaciones con el empleador, generando lazos de cooperación duraderos en el tiempo y que abran la puerta a nuevas oportunidades de inclusión laboral.

En este momento se desarrollan las siguientes acciones:

1. **Rastrear la hoja de ruta que se formuló con el empleador.**
2. **Gestionar de las vacantes.**
3. **Preparar los buscadores de empleo que se remitirán a los procesos de selección de los empleadores.**

1. Seguimiento a la Hoja de Ruta del Empleador

Identifique el grado de cumplimiento de las acciones para la inclusión laboral. Tenga en cuenta los tiempos previstos y el porcentaje de avance en la ejecución mensual. En caso de evidenciar atrasos, informe al empleador sobre la situación y en conjunto identifique soluciones que apunten al logro de los objetivos inicialmente planteados.

Para el seguimiento del plan de acción resulta útil evaluar los resultados en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Se están cumpliendo con los objetivos y las acciones que se acordaron desde un inicio?
- ¿Cuáles han sido los riesgos y dificultades que ha enfrentado el desarrollo de la hoja de ruta?
- ¿Cuál ha sido el aprendizaje para el empleador y el Prestador en el desarrollo de la hoja de ruta?
- ¿Qué decisiones sobre cambios en las acciones u objetivos específicos se deben tomar en los siguientes meses?



Actor: El seguimiento a la hoja de ruta o plan de trabajo está a cargo del Gestor Empresarial o quien hace sus veces.

Herramientas: para velar por el cumplimiento de las acciones incluidas en la hoja de ruta utilice los espacios reservados para el seguimiento que se incluyeron en el formato de hoja de ruta.

- ¿Continúan siendo pertinentes los objetivos y las acciones que se trazaron desde el inicio?

2. Gestione las vacantes

La preselección de los perfiles que serán enviados al empleador se realiza gestionando las vacantes en el SISE o en el sistema de información que se disponga; a partir del *'matching'* automático, los filtros específicos que se aplican y criterios como la búsqueda semántica de palabras clave. Tal como se menciona en este mismo documento en los procesos de intermediación laboral, Preselección y Remisión²².

A continuación se ilustran en la **figura 4**, los insumos necesarios para el proceso de la preselección de candidatos:

Identificación de competencias para su proceso de selección.

Ajuste de expectativas e intereses frente a posibilidades de inclusión laboral.

Características que determinan si el candidato está listo para la remisión.

Detección de déficit de competencias y barreras.



Actor: El responsable de la gestión de vacantes es el intermediador laboral o quien haga sus veces.

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 en la figura N° 5 “factores de análisis para la información laboral”.

FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA INFORMACIÓN LABORAL FRENTE A LA VACANTE



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 al buscador de empleo 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 o las entrevistas para la preselección, se puede obtener la caracterización de los buscadores los cuales pueden ser direccionados a otros servicios para mitigar las barreras.

Es necesario resaltar la articulación e interconexión, que se debe realizar, con los servicios de registro, orientación y el proceso de gestión empresarial o quien haga sus veces, 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 buscadores de empleo, así como también su posibilidad de inclusión laboral ante potenciales empleadores que implementan buenas prácticas en materia de inclusión.

En suma, 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 o quien hace sus veces remita los candidatos, 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. Ver la ilustración en la Figura No.6

IDENTIFIQUE EN LA INTERMEDIACIÓN



Como se ha observado 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 en la figura No. 7.

CRITERIOS PARA EL MATCHING



Para documentar el análisis correspondiente a las acciones de preselección, se cuenta con el Anexo 1 “*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.

PROCESOS DE PRESELECCIÓN

- Nombre del oferente
- Número de cédula del oferente
- Perfil ocupacional
- Vacante por perfil ocupacional
- Número de vacante
- Interesado en la vacante
- Experiencia laboral
- Verificación de las habilidades del candidato, de acuerdo con la vacante
- Indagación sobre intereses y motivaciones

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.

En lo que concierne a la remisión y adicional a la información registrada en el SISE o el sistema con el que cuente el prestador, el intermediador del SPE deberá entregar al empleador el informe de los candidatos preseleccionados con la siguiente información relacionada en la Figura 8.

DATOS NECESARIOS PARA DOCUMENTAR E INFORMAR AL EMPLEADOR



Respecto 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 y definir los ajustes que validar con el candidato.

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, este proceso con el empleador quedará registrado en el acuerdo de compromiso firmado con el gestor empresarial. 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 el empleador envíe una notificación general a los candidatos rechazados y colocados.

Por otro lado, el facilitador de intermediación laboral o quien haga sus veces, 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.

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 respuesta, número de candidaturas aceptadas, historial (pre - informe) 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 (Servicio Público de Empleo), esto puede minar la confianza depositada en el servicio público de empleo, generando rechazo para gestiones futuras.



En línea con los reportes y como apoyo para la documentación de la retroalimentación frente al servicio, a continuación, se presenta el Anexo No. 2 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.

REGISTRO SEGUIMIENTO AL DEMANDANTE

Nombre del Oferente	Oferente remitido Asistió SI/NO	Cumplió con el perfil solicitado	Redirecciónamiento en la Ruta	¿Por qué?	Colocado SI/NO	Observaciones Generales del Candidato
---------------------	---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------	----------------	---------------------------------------

Así como el paso anterior fue de verificación con el empleador, es necesaria la verificación con el candidato, quien una vez identificado, se le informa 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 comprobar 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.

Asimismo, como se efectuó seguimiento al demandante es necesario realizar seguimiento al oferente para ello se dispone de la figura 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.

REGISTRO SEGUIMIENTO AL OFERENTE

Nombre del Oferente	¿La empresa se comunicó para entrevista?	Oferente Asistió SI/NO	Presentó entrevista SI/NO	Las condiciones de la vacante se ajustaron a lo indicado por el prestador	¿Por qué?	Redirecciónamiento en la Ruta	¿Por qué?	Sugerencias al candidato
---------------------	--	------------------------	---------------------------	---	-----------	-------------------------------	-----------	--------------------------

En esta figura, 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.

Sin desconocer el interés del candidato, 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 que es importante verificar siempre la asistencia de los candidatos a la entrevista 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 correspondiente que aplicará el proceso, e incluso con este mismo, para validar la asistencia del candidato.

Para la labor de preselección de candidatos que se enviarán a las vacantes, después de remitir a los candidatos preseleccionados es importante la comunicación con el empleador para retroalimentar el desempeño de los candidatos. Articule esta labor con el gestor empresarial o quien haga sus veces, para que pueda, a su vez, alimentar el seguimiento al plan de trabajo u hoja de ruta.

La gestión de vacantes permite evidenciar posibles prácticas discriminatorias en la descripción de las características de la oferta de trabajo. Retroalimente al empleador y al gestor empresarial o quien haga sus veces, sobre los posibles estereotipos que evidencie en las vacantes.



3. Prepare a los Candidatos

Convoque a los buscadores de empleo que tengan un perfil más idóneo exigido por el empleador, identifique las barreras y diréccíonelos a los servicios de gestión y colocación que ofrece la Agencia o bolsas de empleo de manera directa o mediante articulación con otros actores en el territorio.

El orientador ocupacional o quien hace sus veces, debe apoyar la tarea del gestor empresarial en la promoción de la inclusión laboral mediante las siguientes acciones:

- Incorpore en la ruta única de empleabilidad a los buscadores de empleo pertenecientes a los grupos poblacionales que el gestor empresarial ha acordado en la hoja de ruta con los empleadores.
- Apoye desde el proceso de orientación la gestión empresarial suministrando a los buscadores información pertinente y relevante con relación a las vacantes, funciones y competencias requeridas.
- Aplique la prueba sicotécnica Performance a buscadores de empleo pertenecientes a los grupos poblacionales priorizados en los planes de trabajo.
- Efectúe seguimiento a una muestra de buscadores de empleo que logren insertarse laboralmente debido a la implementación de la estrategia de promoción de la inclusión laboral. Esto con el fin de conocer sus percepciones sobre el proceso de selección y su adaptación a las empresas o instituciones - entidades, insumos que pueden ser de utilidad para el gestor empresarial o quien haga sus veces.

Actor: El responsable de preparar a los candidatos que serán remitidos a los empleadores es el orientador ocupacional o quien haga sus veces.

Una de las herramientas con las que cuenta la Unidad del SPE es la prueba *Performace* que analiza los perfiles de ellos candidatos, sus intereses y motivaciones con tal fin que el Intermediador laboral o quien hace sus veces sea más preciso en el momento de remitir los candidatos idóneos.

Los momentos posteriores a la gestión de las vacantes y a la remisión de buscadores son importantes en el proceso de fortalecimiento de gestión con el empleador. Es importante que el empleador conozca el interés y la dedicación de la agencia o bolsas de empleo de forma que cada vez interioricen más los conceptos de la inclusión laboral, y se relacionen más y de mejor manera con los prestadores y con el servicio de gestión y colocación del que se dispone desde la red de prestadores del Servicio Público de Empleo. Los procesos de acompañamiento al empleador en la etapa de post vinculación puede ser una estrategia importante en la fidelización de los empleadores respecto al tema de la inclusión laboral.

4. Valide la Calidad en la Prestación del Servicio

Por último, en la búsqueda de asesorar de manera integral a los empleadores se propone mejorar los procesos de gestión y colocación del prestador, enmarcados en la calidad como recurso con el que cuentan los prestadores para garantizar la satisfacción de los usuarios y la optimización de los servicios.

¿Para qué se aplica?

Para asegurar la calidad en el proceso de gestión empresarial, cumpliendo con el ciclo PHVA que mitiga los riesgos y permite un acercamiento al mejoramiento continuo; así mismo disminuye las posibles malas implementaciones que se puedan dar al proceso, permitiendo una mayor efectividad en la intermediación laboral y ofreciendo una ventaja competitiva al prestador que contemple la implementación de procesos con calidad.

¿Quién lo debe aplicar?

La persona responsable de liderar la gestión empresarial, con el fin de dar la importancia e incorporar el proceso en los diferentes servicios que tiene autorizados el prestador; así como todos aquellos colaboradores que interfieren en el proceso.



Actor: *El responsable de velar por la calidad en la prestación del servicio es el jefe de Agencia o bolsas de empleo o quien haga sus veces.*

CHECK LIST GESTIÓN CON EL EMPLEADOR ENFOCADO EN LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Nombre del Prestador:				Cumple	No Cumple
No	PHVA	Fase	ACTIVIDAD		
Cuenta con un proceso de Planeación que contiene:					
1	P	Planeación	Definición de un Perfil (Tener presente las competencias)		
2	P	Planeación	Análisis de la capacidad instalada interna vs el mercado a cubrir		
3	P	Planeación	Informe de conocimiento del territorio		
4	P	Planeación	Segmentación de mercados		
5	P	Planeación	Definición de unos objetivos empresariales claros (Responder: QUÉ, QUIÉN, CUÁNDO, DÓNDE, POR QUÉ Y CÓMO) – ESTRATEGIA		
6	P	Planeación	Análisis de los perfiles de los oferentes registrados como prestador autorizado		
7	P	Planeación	Definir un portafolio de servicios		
8	P	Planeación	Contar con un procedimiento de Gestión Empresarial		
9	P	Planeación	Contar con un protocolo para el servicio de Gestión Empresarial		
10	P	Planeación	Definir las tipologías de visita (Apertura, seguimiento, negociación, fidelización y cierre)		
11	P	Planeación	Definir las tipologías de clientes		
12	P	Planeación	Definir unos indicadores al proceso		
13	P	Planeación	Guion para promover la población con discapacidad (Competencia-Beneficios legales, Riesgos laborales, prestaciones y tributarios)		
14	P	Planeación	Contar con los mecanismos de recepción y registro de información de los empleadores y las respectivas vacantes		
15	P	Planeación	Definir el listado de posibles orientaciones a empleadores Ejemplo (Perfilamiento, manejo de vacantes, derecho laboral, conocimientos normativos, manejo de vacantes)		
16	P	Planeación	Contar con una estrategia de comunicaciones para difundir los procesos, procedimientos, formatos y directrices al personal		
Preparación de la visita					
17	H	Preparación de la visita	Contar con una base de clientes		
18	H	Preparación de la visita	Tener un programador de visitas		
19	H	Preparación de la visita	Contar con un formato de caracterización de las empresas		
20	H	Preparación de la visita	Contar con la ruta a seguir en la visita		
21	H	Preparación de la visita	Contar con un mecanismo de seguimiento a las visitas		
Durante la visita					
22	H	Durante la visita	Contar con ayudas audiovisuales, brochure, Portafolio, Volantes u Otros.		
23	H	Durante la visita	Establecer e informar las condiciones de la prestación del servicio (Costos, reclutamiento, procesos de preselección, informe que resuma el proceso y condiciones y garantías del servicio)		
24	H	Durante la visita	Contar con los mecanismos que le permitan garantizar que el empleador está legalmente constituido		
25	H	Durante la visita	Contar con los mecanismos de control para no ofrecer vacantes con publicaciones engañosas		
26	H	Durante la visita	Un formato para garantizar los cumplimientos normativos en relación con las vacantes		
27	H	Durante la visita	Proporcionar información y tendencias del mercado laboral a los empleadores		
28	H	Durante la visita	Material soporte para capacitar a las posibles orientaciones a empleadores (Perfilamiento, manejo de vacantes, derecho laboral, conocimientos normativos, manejo de vacantes)		
29	H	Durante la visita	Un instrumento de evaluación de las orientaciones ofrecidas a los oferentes (Cumplimiento de horarios, objetivos y temas tratados)		
Seguimiento a la visita					
30	V	Seguimiento a la visita	Contar con un mecanismo para hacer seguimiento a la gestión de vacantes		
31	V	Seguimiento a la visita	Contar con un mecanismo de seguimiento a las visitas		
32	V	Seguimiento a la visita	Contar con mecanismo que garantice la gestión de la vacante por parte del intermediador		
33	V	Seguimiento a la visita	Definir unos tiempos promedio de repuesta a vacantes (Cantidad, Sector, Jerarquía)		
34	V	Fidelización	Contar con un procedimiento de Fidelización a empresarios (Tener presente alianzas)		
35	V	Fidelización	Contar con los canales de atención para empleadores para asesorías en registro y publicación de vacantes		
Retroalimentación de la visita					
36	A	Retroalimentación del Proceso	Contar con una metodología de seguimiento a los indicadores		
37	A	Retroalimentación del Proceso	Contar con un mecanismo para garantizar la retroalimentación por parte de los empleadores		
38	A	Retroalimentación del Proceso	Contar con un mecanismo para garantizar la retroalimentación por parte de los oferentes		
39	A	Retroalimentación del Proceso	Contar con una encuesta de satisfacción a los empleadores		
40	A	Retroalimentación del Proceso	Contar un documento compilatorio de las evidencias del proceso y los planes de mejora a desarrollar		

Módulo # 4 Evalúe el impacto de la gestión

Con el fin de realizar una adecuada evaluación del impacto de las estrategias de inclusión laboral, es necesario establecer indicadores de gestión de la estrategia para identificar el grado de cumplimiento, impacto y detectar acciones correctivas o preventivas durante el proceso. Se recomienda consultar el Módulo 5 “*Monitoreo, seguimiento y prospectiva*” de la Caja de Herramientas del Modelo de Inclusión Laboral. Este momento debe ser transversal a todo el proceso de gestión con el empleador, si bien a parecer como un cuarto momento debe ser un ejercicio de análisis continuo de la estrategia.

Las metas generales

Todas las acciones que desarrolle la agencia o bolsas de empleo en favor de la inclusión laboral deben ser medidas. Los resultados del diagnóstico deben definirse indicadores y metas en dos niveles:

- **Gestión con los empleadores:** en este nivel tenga en cuenta indicadores y metas como los siguientes:
 - Número de empresas visitadas
 - Número de empresas sensibilizadas
 - Número de empresas que desarrollan ajustes en sus procesos como resultado del acompañamiento recibido.
 - Número de empresas con Planes de Trabajo en implementación
 - Número de empresas que vinculan población con mayores barreras.
 - Porcentaje de cumplimiento de la hoja de ruta
- **Gestión para los buscadores de empleo:** para definir las metas de gestión frente a los buscadores tenga en cuenta la línea base de inclusión laboral definida al evaluar los resultados de la gestión de la Agencia de Empleo (ver herramienta H2 & H3). Con esta información fije metas sobre:
 - Número de buscadores remitidos
 - Número de buscadores colocados

Estos indicadores deben integrarse a los indicadores que establece la Unidad del SPE para medir la gestión general de las agencias y/o bolsas de empleo y frente a los cuales se trazan metas anuales.



Actor: *La medición del impacto de la gestión debe ser ejecutada por el equipo de la Agencia y/o bolsa bajo el liderazgo del director de la Agencia y/o bolsa de Empleo, o quien haga sus veces, quién determinará, en concreto, las acciones de frente a los resultados de esta medición.*

La Unidad del SPE tiene en cuenta 6 variables y 5 indicadores principales:

Variables	Indicadores
Personas registradas	Tasa de colocación vs registro (colocados/registrados)
Personas orientadas ocupacionalmente	Tasa de colocación vs. Vacantes (colocados/vacantes)
Personas remitidas	Tasa de colocación vs. Remisiones (colocados/remitidos)
Personas colocadas	Tasa de remitidos (remitidos/registrados)
Empresas registradas	Tasa de orientación (orientados/registrados)
Vacantes publicadas	

Medición de la satisfacción de los empleadores por el servicio percibido

Se entiende como la actividad transversal y continua de evaluación y análisis de los resultados de los procesos realizados al interior de la agencia o bolsa. El seguimiento debe estar enfocado en la medición de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados, tanto estratégicos como operativos de la Agencia, para identificar tendencias y patrones, y, generar cambios o ajustes a las estrategias y marcos de actuación frente al cumplimiento de la normatividad (IFRC, 2011). El seguimiento permite de esta manera, obtener información útil para verificar en qué medida los niveles de intervención, generan impacto en la población beneficiaria del Servicio Público de Empleo y así, orientar las estrategias del Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas.

Para el caso de las agencias y/o bolsas de gestión y colocación de empleo, pueden determinar, por ejemplo, procesos de seguimiento que diferencien los servicios de la ruta básica, de los servicios de la ruta especializada, de tal manera que puedan evidenciar dónde se generan los mayores resultados respecto al objetivo de cierre de brechas. Esta información, servirá a su vez, para ajustar, concentrar o priorizar recursos en aquellas actividades que requieran mayores esfuerzos para alcanzar los resultados esperados.

Entre las prácticas a tener en cuenta para definir procesos de seguimiento se debe tener en cuenta, dónde se almacena la información recolectada, cuál será el proceso para realizar seguimiento, tiempos para que el seguimiento sea oportuno, participantes del

proceso de seguimiento (quién examina, quién es el examinado), y finalmente reconocer, que todo proceso de seguimiento sirve también como una fuente de información para todas las partes interesadas (internos o externos), ya que genera sentido de responsabilidad y participación.

El ejercicio de seguimiento busca:

1. Fomentar la cultura de la evaluación y la gestión del desempeño en función de los resultados esperados al interior de la Agencia y/o bolsa y como actores de la Red de prestadores.
2. Alinear la evaluación de los procesos con la planificación estratégica realizada por el prestador.
3. Promover el aprendizaje institucional dentro de las agencias y en general, al interior de la Red de prestadores, a partir de la evaluación de experiencias que generen conocimiento para el mejoramiento continuo de los procesos.
4. Analizar los resultados del seguimiento y estar en capacidad de explicar sus causas con el fin de establecer posibles planes de mejora y tomar acciones correctivas. (Módulo 5. Monitoreo)

Posterior a citar el (Módulo 5. Monitoreo) para dar el contexto de seguimiento y monitoreo, es importante que el prestador realice una valoración de la calidad de la atención y en general del servicio percibido por el usuario, esto a través de metodologías como **encuestas de satisfacción** para este caso dirigidas al empleador, que contemplen dimensiones como la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía del personal, infraestructura, entre otros.

La Unidad del SPE, ha creado también herramientas para el direccionamiento de la calidad de los prestadores autorizados, por un lado, se emite la primera Norma Técnica de Calidad - NTC 6175 "Requisitos para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo"; y, por otra parte, se cuenta con la Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo.

Guía Técnica de Satisfacción del Usuario: La medición de la satisfacción del usuario, busca evaluar la percepción del usuario frente a los procesos que se desarrollan en el punto de atención, orientados a la gestión y colocación de empleo por las agencias y bolsas autorizadas por la Unidad. El modelo SERVPERF (SERVice PERFormance) se toma como base para medir la satisfacción del usuario en términos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y fidelidad generada en el usuario durante la prestación del servicio. Así, los resultados de la medición permitirán evidenciar a través de una escala de Likert, qué aspectos del proceso generan mayor o menor nivel de satisfacción en el usuario, de manera que se puedan gestionar planes de mejoramiento interno orientados a ofrecer un servicio de mayor calidad.





Referencias

Hilarión, P., & Koatz, D. (2012). *Guía para la inserción laboral de personas con trastorno mental*. Barcelona: Obra Social “La Caixa”.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Guía para el Diseño de Servicios de Intermediación Laboral*.

DANE - GEIH . (2016). *Anexo Mujeres Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Bogotá.

ACR. (2016). *Anuario de Reintegración 2016: La ACR a la vanguardia del postconflicto*. Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). Bogotá: Procesos Digitales SAS.

Unidad de Víctimas. (2014). *Informe sobre el goce efectivo de derechos de la población víctima del desplazamiento forzado*. Bogotá.

DANE. (2017). *Anexo Estadístico Pobreza 2016*. Bogotá.

Ministerio de Salud. (2017). *Registro para la Localización y Caracterización de personas en discapacidad – RLCPD*. Bogotá.

DANE. (2006). *Análisis de los principales indicadores sociodemográficos de la comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del Censo General 2005*. Bogotá.

Camacho, M. C. (2014). Desigualdad en el empleo y el trabajo. En O. d. Americanos, *Desigualdad e inclusión social en las Américas* 14 ensayos (págs. 255-276).

DANE. (2017). *Anexo Estadístico Pobreza 2016*. Bogotá.

McKinsey Global Institute. (2015). *The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*. McKinsey Global Institute.

Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Inclusión de la discapacidad. Documento del Consejo de Administración*. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo. *La importancia del empleo y los medios de vida en la agenda para el desarrollo con posterioridad a 2015*. Ginebra: 2015.

Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2015). *Caja de Herramientas para empresas inclusiva. Módulo 1: Inclusión de discapacidad como estrategia de negocio*. San José.

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*.

El costo de la alta rotación de personal para las empresas. (18 de Diciembre de 2016). *Portafolio* .

Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Discapacidad en el lugar de trabajo. Prácticas de las empresas*. Ginebra.

IFC - World Bank Group. (2013). *Investing in Women’s Employment Good for business, good for development*. Washington.

Harvard Business Review. (14 de Agosto de 2014). *Teams Can’t Innovate If They’re Too Comfortable*. *Harvard Business Review* .

Ministerio de Educación Nacional. (15 de Diciembre de 2016). Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-79394.html>

ANDI, ACIDI/VOCA, Fundación Corona. (2016). *Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable*. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación. (19 de noviembre de 2017). *Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Obtenido de Organización de Estados Iberoamericanos: http://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf

- Ministerio de Trabajo. (2013). *Decreto 2852 de 2013*. Bogotá.
- ANDI; ACIDI/VOCA; Corona, Fundación. (2016a). *Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable*. Bogotá.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica*. Ginebra.
- Job Accomodation Network. (15 de Diciembre de 2017). *JAN Job Accomodation Network*. Obtenido de <https://askjan.org/espanol/media/soluciones.SectorFinanciero.docx>
- Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1636 de 2013*. Bogotá.
- ANDI, ACIDI/VOCA & Fundación Corona. (2017). *Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas*. Bogotá.
- Ministerio de Trabajo. (2014). *Concepto 59676 Pruebas de embarazo y VIH*. Bogotá.
- Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva*. San José.
- Pacto de productividad. (2014). *Guía para la aplicación del formato de perfilamiento basado en competencias laborales generales para personas con discapacidad*. Bogotá.
- Baquero, J., Guataquí, J. C., & Sarmiento, L. (2000). *Un Marco Analítico de la Discriminación Laboral. Borradores de Investigación*, 8, 1-31.
- Cardona, R., & Sariego, L. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. San José: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.
- DANE. (2016). *Anexo Mujeres Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Bogotá.
- Banco Mundial. (2016). *Ninis en América Latina. 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades*. Washington.
- FILCO. (19 de enero de 2016). *Fuente de Información Laboral de Colombia*. Obtenido de Indicadores: <http://filco.mintrabajo.gov.co/pages/panoramaMundoLaboral.xhtml>
- OIT. (2015). *Formalizando la informalidad juvenil. Experiencias innovadoras en América Latina y el Caribe*. Lima.
- SPE. (2017). *Mujeres: Desafíos en el mercado laboral colombiano*. Bogotá.
- DANE. (2006). *Análisis de los principales indicadores sociodemográficos de a comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del Censo General 2005*. Bogotá.
- SPE. (2016). *Información estadística de población víctima registrada en el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo - SISE*. Bogotá.
- BID. (2010). *Guía regional de accesibilidad para empleadores*. Washington.
- Ministerio de Salud. (2017). *Registro para la Localización y Caracterización de personas en discapacidad - RLCPD*. Bogotá.
- BID. (2016). *Aprendices para el siglo XXI: ¿Un modelo para América Latina y el Caribe?*
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1450 de 2011*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002*. Bogotá.
- Ministerio de Protección Social. (2009). *Decreto 1779 de 2009*. Bogotá.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Decreto 055 de 2015*. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Bogotá: DANE.
- Servicio Público de Empleo. (2013). *Caja de Herramientas. Módulo 3 Línea de Acción Servicios de Gestión y Colocación*. Bogotá: Servicio Público de Empleo.
- Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo. (2014). *Resolución 2605*. Bogotá: Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo.
- DANE - GEIH. (2017). *Anexo Empleo febrero 2017*. Bogotá.

Corral, Fernando. (2007). *Reclutamiento y selección de personal*. Caracas: EOI-UCAB.

Red de Empresas Inclusivas Costa Rica. (17 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/>

Servicio Nacional de la Discapacidad. (17 de noviembre de 2017). *Sello Chile Inclusivo*. Obtenido de <http://www.sellochileinclusivo.cl/sello/sello.html>

Thomson Reuters. (2017). *Thomson Reuters Diversity and Inclusion Rating*.

Ministerio de Educación Nacional. (18 de noviembre de 2017). *Introducción al Marco Nacional de Cualificaciones*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-362828_recurso.pdf

Cruz Roja. *Manual para la intermediación laboral con colectivos vulnerables. Plan de Empleo Cruz Roja Española*. Madrid: Cruz Roja Española.

Módulo # 3 Desarrollo del Servicio - Estrategia de Fidelización con el Empleador.

Módulo # 2 Contacto con el Empleador.

Módulo # 3 Desarrollo del Servicio.

CONSULTING, W. Y. (s.f.). *MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS*. Obtenido de <https://www.wsconsulting.net/>: <https://www.wsconsulting.net/calendario/manualdeventas.pdf>

Puchol, L. (2009). *El Libro de la Negociación*.

EuroSocial, Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo. (2013). *Guía para el servicio de gestión empresarial*.

UAESPE. (2017). *Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas*. Bogotá.

Unidad Especial Administrativa del Servicio Público de Empleo. (2017). *Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas*. Bogotá.

Davis, K. (1985). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Quintero, A. (2019). Comunicación Asertiva y empática, para establecer relaciones de calidad., (pág. 2). Bogotá.

Monitoreo, M. #-S.

Empleo, U. A. Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas Módulo # 5.

Eurosocial, Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo. (2014). *Guía para el servicio de recepción*. Bogotá.

UAESPE, G. d. (2019). <http://www.serviciodeempleo.gov.co/observatorio/>.

IFRC. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ginebra: Federación Internacional de SOciedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Módulo 5. Monitoreo, S. y.



Fotografías e ilustraciones:
banco de imágenes libre www.freepik.com

GUÍA

DE GESTIÓN CON EMPLEADORES

PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN LABORAL



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS ACERCA AL
TRABAJO



Inclusión laboral
de víctimas del conflicto armado



Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo

PBX: (57 1) 756 0009

www.serviciodeempleo.gov.co



@ServiciodEmpleo



SPEColumbia



servicioempleocol



ServiciodEmpleo