

BUENAS PRÁCTICAS EN INTERMEDIACIÓN LABORAL

Enero 2018



SENCE+Capaz

FORMACIÓN LABORAL

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

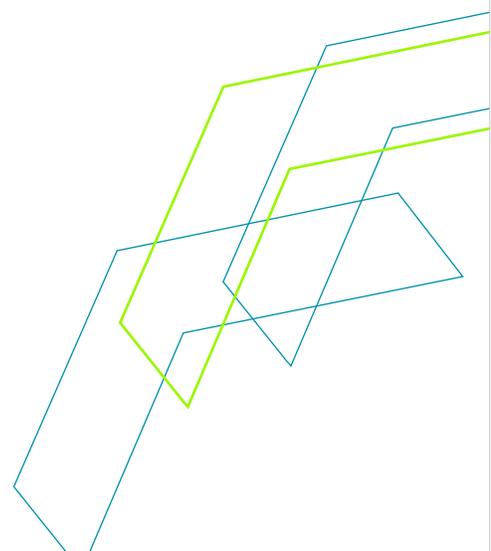


Documento elaborado por Clodinamica Asesorías, Consultoría e Ingeniería Limitada en el marco del proyecto "EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS PROGRAMA MÁS CAPAZ AÑO 2016"

Publicación del área de Estudios de la Unidad de Desarrollo Estratégico del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Colaboración: Unidad de Comunicaciones SENCE

Febrero 2018
Registro de propiedad intelectual ®
ISBN: 01
Santiago de Chile
Derechos Reservados





BUENAS PRÁCTICAS EN INTERMEDIACIÓN LABORAL



Presentación

El presente documento da cuenta de **buenas prácticas de intermediación laboral en el marco del programa +Capaz de SENCE**, identificadas en el marco del estudio de evaluación de su ejecución 2016.

El documento está conformado en primera instancia por algunos antecedentes teórico-conceptuales que fueron tomados como referencia para la identificación de buenas prácticas. Complementariamente, se introdujo la definición del concepto de intermediación y colocación laboral, y las consideraciones técnicas que define la literatura en el marco de la gestión de empleos. De esta forma, se generó un marco a partir del cual entender las prácticas que se describen a continuación.

Por último, en el cuerpo central del documento, se presentan cada una de las buenas prácticas identificadas, las que se enmarcan en cuatro ámbitos de intervención:

- 
- Fortalecimiento de relaciones con actores del mundo del trabajo.
 - Profundización y levantamiento de requerimientos del mercado laboral.
 - Estrategias especializadas para personas en situación de discapacidad.
 - Acercamiento de los usuarios al mundo laboral.

La idea de este documento es poder recoger algunas iniciativas desarrolladas por proveedores de capacitación y oficinas municipales de información laboral, que desde la visión del equipo consultor y desde los mismos actores responsables de su implementación han logrado dinamizar y facilitar el proceso de intermediación desarrollado en el marco del programa.



+Capaz
FORMACION LABORAL



Contenidos

BUENAS PRÁCTICAS EN INTERMEDIACIÓN LABORAL

BUENAS PRÁCTICAS EN EL FORTALECIMIENTO DE RELACIONES CON ACTORES DEL MUNDO DEL TRABAJO

1. Fortalecimiento de la red empresas para la intermediación mediante la construcción de base de datos con nuevas empresas referenciadas por las entidades con las que ya se tenía experiencias exitosas de intermediación Pág. 10
2. Redes de apoyo con usuarios para la empleabilidad (Mantener los vínculos con los usuarios egresados). Pág. 12
3. Gestión e intermediación laboral anticipada Pág. 14

BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROFUNDIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL MERCADO LABORAL

4. Presentar ficha con información de los usuarios Pág. 17
5. Fichas de requerimiento de capital humano Pág. 19

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS ESTRATEGIAS ESPECIALIZADAS PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD

6. Red de Pymes para la empleabilidad Pág. 22

BUENAS PRÁCTICAS EN EL FORTALECIMIENTO DE RELACIONES CON EL MUNDO DEL TRABAJO

7. Práctica laboral extendida. Pág. 26
8. Presencia y participación de empresas en los cursos de capacitación Pág. 29
9. Actividades participativas para los usuarios Pág. 32
10. Mesa de trabajo para la gestión de perfiles usuarios Pág. 34

ANTECEDENTES GENERALES

+Capaz
Programa de Formación en Oficios



Hoy en día son muchas las variables y contextos que afectan la implementación de una política pública como el programa **+Capaz**. Entre estos elementos (que además interactúan dinámicamente) se encuentran variables socioeconómicas, la articulación y gestión de la red que soporta la ejecución del mismo, la institucionalidad que lo fundamenta, entre otros.

Ahora bien, independiente de ello, en coherencia con el análisis de los componentes y los resultados, se identificaron un conjunto de Buenas Prácticas en la ejecución del programa, es decir, acciones y situaciones que pueden llegar a mejorar los resultados que éste entrega a la población objetivo.

Entre las distintas fases que considera el Programa **+Capaz**, la práctica laboral y la intermediación laboral, son procesos que se instauran como los hitos claves para lograr los objetivos del programa, dado que la función de estos componentes es vincular la oferta y la demanda a partir de la generación de instancias efectivas de reclutamiento y selección, las cuales deben considerar oportunidades laborales que se ajusten al perfil de los usuarios, asegurando la pertinencia de los oficios y la colocación en forma oportuna. Adicionalmente, este proceso no sólo considera la búsqueda y colocación de los usuarios en un puesto de trabajo, sino también busca generar sustentabilidad en el proceso de intermediación mediante el seguimiento y acompañamiento de los usuarios colocados.

A partir de la evaluación realizada de los componentes anteriores se lograron detectar experiencias exitosas en la colocación laboral de usuarios del programa, que remiten a Buenas Prácticas de intermediación; dado que agilizan el proceso, fortalecen las actividades que se desarrollan tanto con los usuarios como con las empresas y en general permiten mayor dinamismo en la gestión como un insumo que pueda ayudar a los proveedores que busquen potenciar sus procesos de intermediación laboral a partir de la réplica de dichas prácticas.

Antecedentes en la filosofía de la mejora continua y la investigación

Los procesos productivos y de gestión en la modernidad industrial y posindustrial contemporánea se caracterizan por crear y contener cada vez en mayor medida sistemas y procedimientos elaborados ex profeso para optimizar la calidad. La forma en que proceden estos sistemas consiste en su parte sustantiva en parametrizar y estandarizar los esfuerzos conscientes y reflexivos de las organizaciones por aumentar la probabilidad de obtener resultados exitosos, no ya primeramente en la eficacia de sus acciones, es decir el logro efectivo de sus metas, sino además a la eficiencia de las mismas, en las operaciones para reducir al mínimo el error y en lo posible operar a error cero. La figura con la que se opera en este sentido es el llamado “ciclo de Deming”.⁽¹⁾

De igual manera, en el ámbito de las ciencias sociales y las ciencias de la administración ello también ha llevado a reflexionar desde la práctica profesional para sistematizar ciertos elementos de la acción que se pueden capturar y aplicar para mejorar o expandir las capacidades de los grupos, comunidades u organizaciones, lo que se aplica también a las políticas públicas.⁽²⁾

¹ Cantú, H., “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, McGraw-Hill, 1997, pp. 5 y ss. puede verse también un detalle histórico de las etapas tempranas del impulso hacia la formación de los sistemas de calidad, en Gabor, A., “Deming, El Hombre que Descubrió la Calidad”, Gránica, 1990.

² En el ámbito de la investigación acción: Fals-Borda, Orlando. “El Problema de cómo Investigar la Realidad para Transformarla: Por la Praxis” Tercer Mundo, 1985 y en el ámbito de las ciencias de la administración, puede verse Peter, Senge. “La Quinta Disciplina.” Editorial Granica (1990) y Senge, Peter M. “La Quinta Disciplina en la Práctica” Editorial Granica SA (2005).

El concepto de buenas prácticas en la gestión pública

El concepto de “buena práctica” surge en el ámbito anglosajón ligado a la identificación de best practices en la gestión pública, la cual busca destacar experiencias que han tenido una forma de hacer las cosas que sobresale del resto. Son un conjunto de acciones, procesos, técnicas o la interrelación de todas éstas, que han alcanzado resultados superiores, y que se han logrado en virtud de un proceso programado de acción del cual es posible aprender e imitar las buenas ideas.

“Dado que su origen se enlaza con la gestión, el concepto de buenas prácticas tiene una estrecha vinculación con los procesos de benchmarking, en los cuales se evalúa de manera comparada procesos, productos y trabajos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en un estudio del año 1997 constata que el intercambio de experiencias entre organizaciones de la administración pública se da con alta frecuencia y en los distintos niveles de gobierno” .⁽³⁾

Las Buenas Prácticas en el ámbito de la intervención social también pueden ser comprendidas como un conjunto de acciones, ya sea en el ámbito de la intervención o planificación, cuyo objetivo es el mejoramiento y solución de los problemas sociales. Desde esta perspectiva, las Buenas Prácticas están orientadas hacia la definición de los mejores mecanismos de intervención e incorporar los aprendizajes, productos de estos esfuerzos; para así permitir potenciar y mejorar las estrategias, clarificando los objetivos y desarrollando una disposición al cambio. Todos estos aspectos necesarios para reorientar las formas de tratamiento de los problemas sociales, incorporando una mirada que aprehende los procesos de intervención de manera dinámica y flexible .⁽⁴⁾

La naturaleza recursiva de las buenas prácticas

La observación e identificación de las Buenas Prácticas en el ámbito de la intervención social no las muestra como fenómenos definidos o estáticos, sino al contrario. Son instancias que se caracterizan por su naturaleza dinámica, en tanto constituyen básicamente aprendizajes sistematizados, que al estar asociados a la intervención social por definición son continuos y contextuales, es decir reflexión desde la práctica y en la práctica.

Así, una concepción de Buenas Prácticas en el ámbito de la intervención social puede sintetizarse como un “conocimiento acumulado y aplicado a un problema dado, en distintos contextos y situaciones, que es fruto de un proceso continuo de aprendizaje, de reflexión y de análisis”. Ahora bien, estas experiencias se pueden identificar al utilizar una matriz conceptual con dos perspectivas: Desde lo inductivo que va desde la experiencia hacia la teorización, o también de manera deductiva partiendo de discusiones teóricas que han de ser adecuadas a las experiencias concretas de acción social que se están estudiando. Por ende:

- La identificación de Buenas Prácticas siempre debe ser referida a modelos conceptuales que explican el quehacer específico en el marco de una intervención social y cómo esto se relaciona con determinados contextos sociales, económicos, políticos o culturales.
- Es posible reconocer que las Buenas Prácticas nunca se dan de manera única en cuanto a sus contenidos. Al contrario, podemos señalar que existe una multiplicidad de Buena Prácticas las cuales pueden ser pertinentes a determinadas circunstancias y contextos específicos.

³ Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile; “Evaluación y Buenas Prácticas. Aprendizajes y Desafíos para la Prevención del Delito y la Violencia”; en http://www.derecho.uchile.cl/documentos/descargar-version-electronica-libro-evaluacion-buenas-practicas-pdf-29-mb_87463_0_1558.pdf Accedido 24-11-2017

⁴ Las referencias al respecto, surgen de la lectura de varios documentos: Chile Califica – GTZ e InterJoven, “Estudio Buenas Prácticas En Orientación Vocacional, Laboral E Intermediación Laboral Con Jóvenes” en http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122311/Buenas_practicas_en_orientacion.pdf?sequence=1 Accedido 27-11-2017; FAO, “Plantilla de buenas prácticas”, en <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf> Accedido 27-11-2017; SENCE “Documentación Buenas Prácticas”, en http://www.sence.cl/601/articles-8579_archivo_01.pdf Accedido 27-11-2017 y Diputación Provincial de Granada. Delegación de Empleo, Desarrollo Provincial y Contratación. Servicio de Desarrollo. GRANADAEMPLO II FSE. “Guía de buenas prácticas sobre integración de personas en situación o riesgo de exclusión sociolaboral”, en <http://www.oteagranada.com/archivos/1428311858.pdf> Accedido 27-11-2017.

⁵ Chile Califica – GTZ, Op. Cit. pág. 21-22.

- La identificación de Buenas Prácticas permite reconocer las prácticas específicas que la implementan y además permitir su replicabilidad.
- Las Buenas Prácticas no son procesos estáticos en cuanto a su contenido o bien las formas en que se implementan. En este sentido, al presenciar Buenas Prácticas estamos observando prácticas específicas que se adaptan permanentemente a las características del entorno en donde se desarrolla la intervención social.

Perspectiva para la detección de buenas prácticas

A partir de la definición anterior, se deben considerar varios criterios para identificar y analizar las Buenas Prácticas, entre ellos:

- » **Pertinencia temática.** Debe tratarse de programas o proyectos que tengan relación directa con el tema, en cualquiera de las áreas en que ésta se manifiesta, o abordando cualquiera de las causas que tienen incidencia directa sobre él.
- » **Representatividad.** Se trata de experiencias que aportan a la conformación de un repertorio amplio y variado de estrategias de intervención, de manera que, como conjunto, permitan abordar la heterogeneidad de las experiencias sociales y económicas existentes.
- » **Elementos de innovación.** Se trata de experiencias que aportan al desarrollo de elementos innovativos en cuanto al modelo de gestión adoptado y al tipo de estrategia utilizada en el trabajo con la población específica.
- » **Relevancia.** Se deben considerar los éxitos relativos de las experiencias identificadas, sobre la base de información evaluativa disponible, que indique la eficacia probada de los modelos implementados. Si bien no se espera incluir de manera exclusiva experiencias que hayan logrado el mismo nivel de éxito, desde el punto de vista del cumplimiento de sus objetivos, se deberá considerar este aspecto teniendo en cuenta que el propósito final de este repertorio es tanto la difusión y replicabilidad de los modelos identificados, como la generación de insumos parciales para el diseño de nuevas estrategias.
- Capacidad de reducir y adecuarse a la contingencia. Se debe considerar que toda experiencia de intervención se sitúa en un contexto cambiante y que por ende genera condiciones de incertidumbre o resistencia a las acciones sociales de intervención. Toda experiencia e intervención debe poseer cierta capacidad para reducir y abordar eficientemente estas condiciones con el objetivo de adecuar sus procesos, agilizar sus decisiones, fortalecer sus aprendizajes y cumplir con los objetivos. Es decir, ha de ser capaz de ir más allá de lo previsto y responder adecuadamente a los cambios del contexto, no dejando que éstos tengan una incidencia negativa en el proceso.
- Clima humano sostenedor de la experiencia. Resulta vital, en especial si la experiencia se implementa en contextos adversos o de alta vulnerabilidad social, que los sujetos involucrados y los Equipos constituidos generen las habilidades y capacidades para desplegar y mantener un clima humano que fortalezca las relaciones entre ellos y ellas. De esta forma, este clima humano puede constituirse en un sostén para el proceso y le permitirá a quienes estén involucrados sentirse protegidos por ese entorno.

Al hacer la identificación de Buenas Prácticas no ha de suponerse que se cierra el proceso reflexivo, en tanto la contextualización permanente de los análisis y la consideración de la especificidad de las experiencias abre, como ya señalamos, nuevas búsquedas y tensiones para cada experiencia.

Intermediación laboral y buenas prácticas

El programa +Capaz releva el componente de intermediación como una fase fundamental para el éxito del mismo. Por ende, es en este foco donde se deben identificar las Buenas Prácticas reseñadas anteriormente.

Entenderemos la intermediación laboral como aquel proceso que facilita y dinamiza la relación entre oferta y demanda de trabajo. La intermediación laboral, se realiza a través de instituciones y acciones sinérgicas, que permiten facilitar y dinamizar la circulación de la información respecto de puestos de trabajo que se encontrarían disponibles en los mercados de trabajo. Por otra parte, la intermediación laboral también facilita el conocimiento que pueden obtener los empleadores respecto del contenido y características de la oferta de trabajo existente, mejorando así la adecuación entre las competencias laborales de los trabajadores y las demandas de los procesos productivos.⁽⁶⁾

En general todos los sistemas de intermediación permiten integrar tres cuestiones básicas:

1. Facilitación de información: ejercido por instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro. En este caso acción ejercida por las OMIL, OTEC y Liceos Técnicos Profesionales. Su nivel de funcionalidad y operación radica principalmente a nivel territorial (comunal en el caso de las OMIL) y sobre los mismos programas sociales y educacionales que involucran la intermediación como un eje central del accionar institucional.

2. Procesos de concertación entre empleadores, Estado y trabajadores, para mejorar los procesos de adecuación de la oferta y la demanda de trabajo en el ámbito regional o nacional. Instancias tripartitas basadas en el desarrollo del diálogo social.

3. Fortalecimiento de los procesos de formación/capacitación para una buena relación entre la oferta y la demanda de trabajo. En este caso se ha intentado articular una lógica en que los procesos de formación estén en directa relación con el mejoramiento de las formas de inserción laboral, en diferentes segmentos prioritarios de la sociedad. Estos procesos deben ser sistemáticos y con foco directo en los resultados.

La principal función de los servicios de intermediación es identificar y satisfacer las necesidades de empleo de trabajadores y empresas, pero el principal objetivo es la colocación de los actores en un puesto de trabajo.

En el presente documento el enfoque propuesto busca combinar todas estas aristas presentadas con el fin de obtener una identificación y documentación de los componentes de las Buenas Prácticas de los distintos niveles de acción del programa que contribuyen a la sustentabilidad del mismo en el tiempo, optimizan su performance a nivel institucional y aumentan el valor generado para su público objetivo.

⁶ Duarte Quapper, C. y Figueroa Valenzuela, R. (2005-04). Estudio buenas prácticas en orientación vocacional, laboral e intermediación laboral con jóvenes. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/122311> Accedido 27-11-2017.

BUENAS PRÁCTICAS EN EL FORTALECIMIENTOS DE RELACIONES CON ACTORES DEL MUNDO DEL TRABAJO





Fortalecimiento de la red empresas para la intermediación mediante la construcción de base de datos con nuevas empresas referenciadas por las entidades con las que ya se tenía experiencias exitosas de intermediación

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

LICEO TÉCNICO PROFESIONAL (LTP),
REGIÓN DEL MAULE.

» ¿En qué consiste?

Esta Buena Práctica apunta a lograr que las empresas que han recibido usuarios del +Capaz participen activamente en el proceso de difusión del programa, referenciando el programa a nuevas entidades, para así ampliar las posibilidades de contacto o entrada para prácticas laborales o puestos de trabajo.

Detalle de cómo se implementó

Con el fin de mantener y ampliar la lista de contactos para la intermediación y colocación laboral de los usuarios +Capaz, algunas entidades capacitadoras encargaron a los coordinadores de esta fase, contactar durante la realización de las capacitaciones al área de recursos humanos de las empresas con las que existía una buena relación previa, construida a partir de una experiencia positiva con el programa.

Mediante distintas acciones, desde llamados telefónicos, mails a visitas periódicas (cada dos semanas), se fue fortaleciendo la relación y se logró formar una base de datos con las empresas con las que se podía contar para el desarrollo de esta estrategia. De esta forma, se propuso a las empresas con las que ya se intermediaba, referenciar el programa a otras empresas para darles a conocer el programa +Capaz, para ampliar las posibilidades de prácticas o puestos de trabajo.

En este sentido, se les entregaba algunos lineamientos respecto de qué era lo que se debía referenciar a las potenciales empresas participantes, donde junto con la descripción del programa se sugería el relato de la experiencia específica que había tenido la empresa, y en qué medida había agregado valor a sus procesos. De hecho, este es uno de los elementos más potentes de esta buena práctica, ya que es una empresa que tuvo una relación exitosa con el programa la que relata a otras empresas como ha sido su experiencia, extendiendo la invitación a participar como parte de la red de intermediación del programa. En caso que la empresa mostrara interés por participar, se le referenciaba que un profesional de la entidad proveedora se pondría en contacto con ellos para agendar una visita.

Este factor favoreció el acercamiento o entrada a las nuevas empresas, gracias a la referencia realizada por aquellas con las que ya existía relación, en cuanto se trataba de una recomendación desde la experiencia directa con el programa, del desempeño de los usuarios +Capaz y de cómo estos se adaptan a las labores que en el lugar le asignaron. Esto sin duda facilitó el contacto o entrada (reuniones o visitas) a las potenciales empresas, ya que existía un antecedente previo sobre el programa y sus usuarios (de acuerdo a la percepción del actor entrevistado, esta práctica permitió aumentar en un 20% las posibles empresas con las cuáles establecer un contacto para la intermediación, las que además ya tenían una predisposición positiva a participar, dada la referencia de la empresa que invitó a participar).

Luego de dos semanas de haber coordinado con las empresas que servirían de referencia para nuevas entidades, el profesional encargado de la intermediación recogía el listado de nuevas empresas con las que se había establecido contacto, y cuáles de estas habían accedido a una visita.

Una vez referidos a las nuevas empresas, el profesional encargado de la fase de intermediación se acercaba a presentar de manera formal el programa y así conocer las posibilidades que allí se presentaban.

Ampliar la red de contactos con empresas para la intermediación, permitirá consolidar una red de apoyo local o regional para este componente. Fortaleciendo los vínculos de intermediación laboral a través de una interrelación más periódica y cercana con las empresas, no solo amplía las posibilidades de colocación por efecto del crecimiento de la red de potenciales empresas, sino que al mismo tiempo permite recoger las demandas de los empresarios y así alinear algunos elementos específicos de las capacitaciones a dichos requerimientos, por ejemplo, enfatizando o adecuando algunos conceptos o herramientas que las empresas requieren, a saber, si para una empresa lo más importante es la responsabilidad de sus empleados (horarios de llegada, cumplimiento oportuno de las tareas asignadas, etc.), se ponía especial énfasis a este elemento en el desarrollo de los módulos transversales. En la práctica, estas adaptaciones no suponen cambios a los planes formativos, sino que más bien es la definición de ciertos acentos o focos dentro de este marco que es el plan.

¿Por qué?

Esta Buena Práctica permite a los organismos capacitadores (proveedores) fortalecer y ampliar la red de contactos con empresas, a través de la relación permanente con empresas que se ha intermediado anteriormente. La red de contactos irá creciendo a medida que los mismos empresarios puedan referir el programa a otras empresas, así las alternativas para la gestión de la intermediación son mayores, toda vez que el encargado de la intermediación va recogiendo la información de las nuevas y potenciales entidades para ampliar la colocación, y coordina con éstas una reunión para explicar el programa con más detalle.

¿Cómo lograrlo?

Es importante que exista un equipo estable de profesionales que se haga cargo de la vinculación para facilitar la construcción de confianzas con los empresarios. Estos actores son claves en el vínculo, de manera que la rotación de personal pone en riesgo la relación con la empresa.

Se requiere que el proveedor cuente con un medio de transporte, para facilitar el despliegue territorial de los encargados de realizar las visitas a empresas y así, agilizar las visitas y/o reuniones.

Mantener una alta coordinación entre las entidades que se hagan cargo de la fase de intermediación laboral y las empresas con las que se intermediará es fundamental, por ende, se requiere de contactos periódicos utilizando los medios que más acomoden a ambas partes (llamados telefónicos, mensajes o reuniones).



Redes de apoyo con usuarios para la empleabilidad (Mantener los vínculos con los usuarios egresados)

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

LICEO TÉCNICO PROFESIONAL (LTP),
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

Esta práctica consiste en solicitar información sobre prácticas laborales o puestos de trabajo, a los usuarios que pasaron por el programa y se encuentran trabajando, para que posteriormente el proveedor se acerque a la empresa donde se encuentra desarrollando labores para presentar el programa formalmente.

Se trata de una práctica institucionalizada, que se realiza hace algunos años en el LTP. Se mantiene una base de datos de los egresados del programa con su estado laboral actualizado (a través de contactos telefónicos o vía correo electrónico), y en el caso que estén insertos se les hace la solicitud de informar cuando se abran posibilidades laborales en los espacios en el que se encuentran insertos; esto se complementa con los mismos contactos de actualización de su estado, toda vez que se les aprovecha de preguntar por posibilidades laborales en sus trabajos.

En la medida que los egresados van mostrando períodos largos de inactividad, o que manifiesten abiertamente no tener la intención de buscar o de insertarse en un trabajo, la base se va limpiando y acotando a los egresados efectivamente activos.

Esta práctica aparece como un factor especialmente positivo para la intermediación laboral de los usuarios +Capaz, ya que permite utilizar las redes que han generado los mismos usuarios en el mercado laboral, para abrir puertas para los nuevos participantes.

Detalle de cómo se implementó

Esta práctica se basa en la mantención del contacto por parte de la entidad proveedora con usuarios egresados que se han mantenido en el mercado de trabajo. De acuerdo a lo expresado por el coordinador académico de la entidad que desarrollaba esta práctica, en cuanto el responsable de implementarla, la actualización del estado de los egresados se iba haciendo aproximadamente cada tres meses, por medio de correos electrónicos, llamados telefónicos o mensajería instantánea (WhatsApp). Es en este mismo proceso de actualización donde se va limpiando la base de aquellos participantes que llevan períodos extendidos de inactividad (6 meses o más), o abiertamente manifestaron no tener intención de trabajar.

De esta forma, la referencia de nuevos espacios laborales se hace a partir de dos estrategias, a saber, en el proceso de actualización de la base se les consulta a aquellos que están trabajando por oportunidades laborales en sus espacios; del mismo modo, se les pide dar aviso a la entidad capacitadora cuando la empresa en la que se desempeñan solicite trabajadores o practicantes para algún puesto de trabajo. Con esta información, en la misma base de datos se han incorporado algunos campos para caracterizar las potenciales oportunidades laborales que han surgido desde los egresados (por ejemplo, perfil requerido, número de plazas disponibles, periodicidad con que la empresa abre puestos de trabajo afines, etc.).

Una vez sistematizada la información, esta era derivada a los profesionales responsables del proceso de práctica e intermediación, quienes se presentaban en las empresas para recoger mayores detalles del empleo o práctica que se ofrecía (funciones específicas a desarrollar, sueldo, características contractuales, beneficios, infraestructura del lugar, etc.). Al mismo tiempo, se aprovechaba la oportunidad para presentar el programa al empleador para que se informara de sus potenciales beneficios y del perfil de los usuarios egresados del programa.

¿Por qué?

Esta Buena Práctica permitirá generar una mayor amplitud de posibilidades de intermediación con empresas a través del contacto permanente con los mismos egresados del programa. Este contacto además ha permitido a los proveedores conocer la situación actual y la trayectoria laboral de los usuarios post capacitación, recogiendo experiencias laborales exitosas para incorporarlas como aprendizaje en sus procesos.

¿Cómo lograrlo?

Es necesario desarrollar una estrategia de contacto periódico con usuarios egresados (llamadas, mensajes, reuniones, visitas al puesto de trabajo etc.), para mantenerse al tanto de su situación laboral y de la existencia de posibilidades de prácticas o puestos de trabajo (el actor encargado de realizar este ejercicio referenciaba que la actualización se realizaba aproximadamente cada tres meses).

Es necesario que la entidad proveedora cuente con el recurso humano para mantener contacto con los egresados e ir actualizando su situación laboral, recogiendo al mismo tiempo nuevas oportunidades laborales.



Gestión e intermediación laboral anticipada

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN (OTEC),
REGIÓN DEL MAULE.

» ¿En qué consiste?

Se identificó como buena práctica dar inicio al proceso de intermediación laboral con una anticipación mayor a la que estipula SENCE. Esta acción dinamiza la intermediación en la medida que, al contar con más tiempo para su desarrollo, se amplían las posibilidades para el desarrollo de redes más consistentes con el mercado laboral, tanto en términos de cantidad como de calidad, toda vez que la apertura de una empresa como espacio laboral para los participantes del programa implica un proceso de construcción de confianzas que debe ser gestionado adecuadamente, y donde el factor tiempo es un recurso clave.

Detalle de cómo se implementó

A partir de la experiencia previa en intermediación laboral del organismo técnico de capacitación se identificó que comenzar con el proceso de contactos, reuniones, actividades de difusión del programa, etc., ya desde el momento en que el curso es efectivamente adjudicado al proveedor, amplía las posibilidades de conseguir cupos de prácticas o puestos de trabajo, ya que se pueden gestionar con mayor tiempo. Este trabajo anticipado se ha realizado tanto con empresas con las que ya se han desarrollado procesos de intermediación previa, como con nuevas empresas con las cuales se espera abrir nuevos espacios de intermediación.

Con las empresas que ya son parte de la red de intermediación del proveedor, se busca avisar con anticipación que en determinada fecha se contará con nuevos egresados del programa, de manera tal de saber con antelación si esta fecha coincidirá con procesos de ingreso de nuevo personal afín al programa, o en su defecto para que las empresas estén el tanto de que en esa fecha podrán contar con recurso humano capacitado en caso de que lo requieran.

Por su parte, en el caso de la gestión de nuevas empresas en la red de intermediación del proveedor, este ejercicio supone una estrategia de relacionamiento periódico tendiente a construir una relación de confianza entre las nuevas empresas y el encargado de intermediación de la entidad proveedora, por lo que el hecho de contar con más tiempo permite mayor espacio para decantar esta relación; de esta forma, se cuenta con más espacio para hacer más de una visita a la empresa para presentar el programa, enviar correos para informarlas respecto de los avances de la capacitación y sus alumnos, invitarlos a observar procesos de capacitación, etc. Del mismo modo, disponer de más tiempo le permite al profesional encargado tener más espacio para indagar y gestionar nuevas empresas, lo que por defecto amplía las posibilidades para el proceso de intermediación posterior.

Si bien en las bases del tercer concurso 2016 presentado por SENCE exige a las entidades capacitadoras comenzar la intermediación laboral durante la fase lectiva de los cursos, este OTEC comenzó las gestiones antes del desarrollo de las clases, para construir conocimiento en torno al panorama

actual del mercado laboral local, y por otra parte, ampliar el tiempo para el desarrollo de los planes de acción de intermediación, para no aletargar los procesos de práctica y colocación laboral de los usuarios del programa.

El tipo de gestión desarrollado depende de si existía o no una relación previa de intermediación con las entidades correspondientes. En el caso de existir una relación previa, se hacían llamados telefónicos o envío de correos electrónicos para recibir retroalimentación de cuan satisfechos quedaron las empresas con la experiencia anterior de intermediación, y cuan abiertos están de recibir egresados del programa en el marco de un nuevo proceso. Por su parte, con las nuevas entidades, se hacen (principalmente) gestiones telefónicas para solicitar una reunión con el encargado de recursos humanos de las empresas, y presentar el programa; en función de este relacionamiento inicial se mantiene el contacto en la medida que exista interés por incorporar egresados del programa a la empresa; incluso se les invita a visitar las instalaciones donde se está realizando el curso, y observar la capacitación.

Se trata de una práctica institucionalizada y desarrollada por el equipo de intermediación de la entidad proveedora. Este equipo gestiona de acuerdo al tipo de relación que se tiene con la empresa (con o sin experiencia previa de intermediación).

Esta relación anticipada permitirá además recoger con antelación las demandas de los empresarios para incorporarlas en el proceso de capacitación y posterior intermediación, y así alinear la demanda de las empresas con la oferta de la entidad proveedora a dicho mercado. En la práctica, se consulta cuáles son los elementos claves necesarios para desempeñarse en las empresas visitadas, lo que permite enfocar o dar mayor importancia a algunos elementos de la capacitación por sobre otros (por ejemplo, si el encargado de recursos humanos de una empresa señala que lo más importante son las competencias transversales de los postulantes, se trabaja con mayor intensidad en estos temas en los módulos transversales y se le pide al tutor sociolaboral que pueda reforzar también estos temas en su trabajo individual con los participantes).

¿Por qué?

La relación anticipada con varias empresas que eventualmente puedan requerir recursos humanos del perfil de los egresados del programa, permitirá ampliar las posibilidades de prácticas y puestos de trabajo en la medida en que posibilita ampliar los espacios dentro del mercado laboral local para la colocación.

Como dato relevante, se puede plantear que a partir de la evaluación realizada se detectó que el proceso de entrada a las empresas en el marco de la intermediación toma un tiempo importante, por lo que es significativo que el proceso comience lo antes posible, para evitar que el período transcurrido entre fase lectiva y la colocación se extienda innecesariamente.

¿Cómo lograrlo?

El Proveedor (OTEC o LTP) debe contar con RRHH que permita la intermediación laboral anticipada (antes del comienzo de la fase lectiva) y todas las acciones que este proceso conlleva.

Un nivel importante de coordinación entre entidades a cargo del proceso de intermediación y colocación laboral con empresas, por ende, se requiere de contactos periódicos, para la actualización.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA PROFUNDIZACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL MERCADO LABORAL





Presentar ficha con información de los usuarios.

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN,
REGIÓN DEL MAULE.

» ¿En qué consiste?

La vinculación con empresas en el marco de la intermediación supone un proceso de construcción de confianza, y de convencimiento de los beneficios que el programa puede reportarles; dentro de este contexto, un tema clave es que las empresas puedan conocer a los trabajadores que postulan a un puesto de trabajo.

Esta buena práctica apunta a presentar a las empresas una ficha con información relevante de los usuarios, para que así los profesionales responsables puedan conocer de forma detallada al posible trabajador.

Detalle de cómo se implementó

A partir de la experiencia previa en intermediación y colocación laboral, este Organismo Técnico de Capacitación identificó que para las empresas es relevante conocer en detalle el perfil de sus potenciales trabajadores. En este sentido, presentar información previa de los participantes es un factor que puede favorecer la inserción de los usuarios del +Capaz, ya que los representantes de las empresas que fueron contactados para ofrecer este recurso humano valoraron positivamente contar con una ficha con información sistematizada de antecedentes previos.

Se trata de una ficha de síntesis complementaria a la entrega del CV, pero que además enfatiza algunos aspectos que tienen que ver con aspectos comportamentales, relacionales y de competencias transversales de los participantes del programa, que son de especial interés de los encargados de recursos humanos de las empresas, en particular respecto de este perfil.

Esta ficha era construida inicialmente por el apoyo sociolaboral, donde una de las posibles fuentes para su construcción era el instrumento de evaluación de salida estipulado en las bases del segundo concurso del año 2016. Este instrumento fue una herramienta utilizada como base para los reportes, para la obtención de información objetiva sobre el desarrollo o adquisición de una o más competencias (saber, saber hacer y saber ser). Posteriormente, era revisada por los participantes para hacer una validación conjunta con éstos, y para recoger también algunos elementos adicionales no considerados en la primera versión.

De esta forma, en función de aumentar las probabilidades de colocación y generar confianza en las empresas, en la medida que hay un mayor conocimiento previo de los egresados del programa, la entidad capacitadora presentó una “ficha” y una base de datos con la información de los usuarios, la cual presentaba algunos elementos de su rendimiento pero principalmente tenía como foco conocer su progreso en cuanto a las habilidades transversales que se requieren para el desempeño del puesto de trabajo.

El foco de la ficha era principalmente el desarrollo de competencias transversales, porque los encargados de intermediación de esta entidad proveedora consideran que estos son los temas que mayormente interesan a las empresas a la hora de buscar personal de este perfil, por lo que para transformarla en una herramienta de utilidad para las empresas se definió este foco.

Una vez identificadas las empresas que estaban dispuestas a recibir usuarios del +Capaz se les entregaba la ficha, junto con el currículum y el informe desarrollado por el tutor de ASL, en el cual se detalló lo realizado en este componente del programa.

¿Por qué?

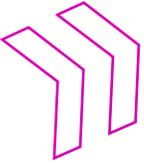
Entregar mayor información en el proceso de intermediación laboral (práctica y colocación), permite a las empresas conocer detalladamente y de forma anticipada a los trabajadores que podrían integrar los puestos de trabajo. De esta forma, se amplían las oportunidades de práctica y colocación laboral, pero además se reduce la espera de los usuarios +Capaz para insertarse en el mundo laboral, ya que las empresas conocen anticipadamente y en mayor profundidad a los usuarios lo que agiliza el proceso de selección, y reduce la incertidumbre y los potenciales riesgos asociados a apostar por un participante del programa, en la medida que se le conoce mejor.

Facilita a las empresas contar con un proceso de selección más completo y eficiente, toda vez que los usuarios que desempeñan las actividades asociadas a la práctica laboral o puesto de trabajo deberían ajustarse en mayor medida a los requerimientos del puesto de trabajo.

¿Cómo lograrlo?

Es necesario que las entidades capacitadoras sean capaces de generar un registro detallado de las habilidades y áreas aprendidas por los usuarios en el transcurso de las capacitaciones. Los tutores del ASL y relatores son claves en la generación de un diagnóstico ex ante y ex post de los usuarios, ya que ellos son los encargados de entregar las herramientas a los usuarios y conocen de forma más completa y profunda sus fortalezas y debilidades.

Además, los proveedores deben enviar oportunamente la información a las empresas para su revisión. Esto quiere decir que una vez finalizado cada componente o módulo del programa se debe haber sistematizado la información, para que pueda usarse de forma inmediata en la intermediación laboral.



Fichas de requerimiento de capital humano.

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

OFICINA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN LABORAL (OMIL),
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

Esta buena práctica se basa en la construcción de una ficha o cuestionario para levantar los requerimientos de capital humano prioritarios para las empresas; de esta forma, las entidades responsables de la intermediación estarán en condiciones de desarrollar un proceso más eficiente y focalizado a partir de esta información.

La experiencia en el desarrollo de esta iniciativa ha mostrado que el foco de los cuestionarios debe ser principalmente el levantamiento de expectativas de las empresas a nivel de competencias transversales de los egresados del programa, antes que habilidades técnicas o de conocimientos, toda vez que son el tipo de habilidades más valoradas por las empresas para este perfil.

Detalle de cómo se implementó

Esta práctica fue identificada en una OMIL de la Región Metropolitana, desde donde se enviaba un cuestionario a las empresas con las que se encontraba realizando gestiones de intermediación laboral, con el propósito de establecer cuáles eran sus necesidades específicas de recurso humano para sus puestos de trabajo.

Esta práctica no solo era implementada por la OMIL en el marco del programa, sino que era parte de la estrategia general desarrollada por esta oficina de intermediación. De esta forma, la entidad conocía con antelación cuáles eran las necesidades de recurso humano de las empresas, y presentaba una oferta con los usuarios del programa que más se asociaban a dicho perfil, facilitando el proceso de intermediación al hacerlo más focalizado, tratando además de hacer efectiva la colocación de los usuarios incluso desde la práctica laboral.

El cuestionario estaba orientado a definir los requerimientos de recurso humano por parte del empleador, planteando los aspectos que se presuponen como ideales para ejecutar el puesto de trabajo, de modo de orientar la derivación de los usuarios a determinados puestos de trabajo en función de esta información. Este cuestionario es una iniciativa desarrollada por esta oficina para levantar los requerimientos específicos de recurso humano de las empresas en su red, por lo que no es parte de los esfuerzos desarrollados por las direcciones regionales de SENCE para levantar las necesidades de recurso humano de su territorio; se trata de iniciativas distintas.

Adicionalmente, y dado que las empresas buscan en este perfil algunas competencias transversales ya desarrolladas como la responsabilidad, puntualidad, saber recibir y ejecutar órdenes, el foco de estos cuestionarios es el levantamiento de requerimientos en esta línea antes que conocimientos técnicos específicos, por lo que potenciales adaptaciones a los requerimientos de las empresas no implican cambios a los planes formativos del programa.

El efecto de esta buena práctica se amplificaría si la información de los cuestionarios fuera traspasada a las entidades capacitadoras para que puedan incorporar estos requerimientos en sus procesos de capacitación, los que principalmente suponen poner algunos acentos específicos en el desarrollo de los módulos transversales, dado el tipo de requerimiento que se levanta desde las empresas, antes que cambios en los planes formativos y en el tipo de conocimientos entregados a los participantes en el marco del programa.

Finalmente, como un recurso adicional para el proceso de intermediación, se podría entregar a las empresas un pequeño informe donde se exponga cómo se trabajaron específicamente los requerimientos expresados en el cuestionario, dando cuenta en qué medida el proceso de capacitación contribuyó en ello.

¿Por qué?

Permite que el trabajo de intermediación laboral sea más específico, en aquellos lugares donde se sabe que se requiere gente con el perfil del usuario del programa.

Contribuye a dinamizar la decisión de las empresas respecto a colocar a los usuarios en un puesto de trabajo.

Aporta a un mejor posicionamiento de la entidad responsable de la colocación en el mercado laboral, en la medida que construye un prestigio como entidad que es capaz de responder efectivamente a las necesidades de recurso humano de las empresas.

¿Cómo lograrlo?

La Oficina debe construir un instrumento estándar para facilitar el trabajo de traspaso de información.

Capacitación del actor responsable, para apoyar la aplicación del cuestionario en las empresas. Al mismo tiempo, se requiere de capacidad por parte de la entidad capacitadora, para ir gestionando el reenvío del cuestionario por parte de las empresas (correo electrónico, llamados telefónicos, visitas, etc.)

BUENAS PRÁCTICAS

ESTRATEGIAS ESPECIALIZADAS PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD





Red de Pymes para la empleabilidad

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN,
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

A partir de la evaluación de resultados del programa, fue posible dar cuenta de que los proveedores y OMIL declararon que, al momento de gestionar un puesto de trabajo en una empresa, uno de los factores que incidía en el éxito de dicha gestión correspondía al tamaño de las empresas. En este sentido, en las empresas de tamaño micro y grandes, se logró concretar un 28% y 35% de las gestiones respectivamente, dando cuenta de mayores dificultades de recepción del programa para la gestión de puestos de trabajo en este tipo de empresas.

Estas empresas estaban menos abiertas a contratar usuarios del programa y a su vez, eran las que presentaban mayores complejidades para coordinar actividades de intermediación, lo que en el caso de las micro empresas se daba por su falta de capacidad operativa para incorporar adecuaciones e invertir en mayor inclusión, mientras que en el caso de las empresas grandes, la burocracia interna de estas entidades impedía agilizar los procesos de colocación laboral, lo que terminaba por dilatar la intermediación sin lograr una colocación efectiva.

En este sentido, se identificó que las pequeñas y medianas empresas tendían a una mejor recepción del programa y sus usuarios, donde a partir de lo señalado por proveedores y OMIL, éstos trabajaron en un 53% y 55% respectivamente con estas empresas. Si bien la evidencia en materia de inclusión señala que son las empresas grandes las que han avanzado en mayor medida en estos temas, a partir de estos datos se identificó que el alcance de las redes estratégicas con las que contarían los proveedores sería principalmente en empresas de estos tamaños donde existiría una menor complejidad de gestión, dado que las PYMES verían en la inclusión una oportunidad de crecer cómo empresa no sólo en términos productivos, sino también de integración social con el mercado, puesto que al no contar con programas propios para el desarrollo de estos aspectos, verían en el programa +Capaz una oportunidad atractiva para anclarse hacia el desarrollo. Este interés facilitaría la gestión de los proveedores, generando mayores posibilidades de intermediación y colocación laboral en los usuarios.

En función del contexto anterior, esta práctica consistió en formar una red de PYMES para aumentar las posibilidades de intermediación y colocación laboral de usuarios del programa +Capaz que pertenecen a la línea discapacidad. Si bien el contexto en el que se desarrolló esta práctica fue con usuarios PeSD, es una práctica que puede ser ampliada a todo el programa, puesto que implica la inclusión laboral de perfiles vulnerables que presentan las mayores barreras de entrada al mercado del trabajo.

Detalle de cómo se implementó

Esta experiencia fue realizada por un Organismo Técnico de Capacitación de la Región Metropolitana, el cual intentó trabajar con empresas de gran envergadura para realizar la intermediación laboral de los usuarios en situación de discapacidad, sin embargo, se observó que les era más difícil lograr nexos fructíferos con empresas con un alto número de trabajadores; por el contrario, los nexos eran más potentes y de mayores proyecciones cuando se trataba de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), quienes tenían mayor disposición a recibir a los usuarios.

Esta situación implicó que el OTEC fortaleciera los lazos y el trabajo de intermediación laboral realizados con este tipo de empresas, donde los esfuerzos por realizar colocación resultaron ser más efectivos para personas en situación de discapacidad, en tanto se disponía de una mayor facilidad para flexibilizar las condiciones del puesto de trabajo para hacerlo accesible a todo tipo de situación en la que se encuentra el usuario.

A partir de esta estrategia identificada, se observó que cuando las empresas eran de menor envergadura, el Organismo Técnico de Capacitación planteaba que la inserción y adaptación de los usuarios en principio le fue más fácil, en tanto las decisiones respecto de cómo realizar las adecuaciones del puesto de trabajo requerían un menor esfuerzo administrativo. No obstante, la capacidad de generar un ambiente adecuado de trabajo en términos de infraestructura es de mayor dificultad en tanto poseen un presupuesto limitado para llevar a cabo adecuaciones de infraestructura.

Pese a ello, el OTEC focalizó su trabajo en este nicho, creando una red de trabajo con PYMES que estuvieran interesadas en desarrollarse como empresas inclusivas, para lo cual se incorporarían usuarios del programa en situación de discapacidad. Si bien esta red se componía principalmente de PYMES, existía una diversidad de rubros asociados a cada una, donde el factor común que existía entre ellas era el interés por trabajar con PeSD y mantener una relación intersectorial con el proveedor y empresas de la red para el intercambio de experiencias y retroalimentación que posibilitará fortalecer los procesos de inclusión de las empresas que se estaban iniciando en el tema.

¿Por qué?

La justificación detrás de esta buena práctica radica en focalizar el trabajo con empresas que se encuentran en proceso de crecimiento y están abiertas a desarrollarse como empresas con sello inclusivo, lo que permite ampliar las posibilidades de práctica o colocación laboral, pero además se podría contribuir a una mejora en las condiciones de empleos de las personas en situación de discapacidad.

Adicionalmente, esta práctica fortalece la empleabilidad de usuarios capacitados en oficio por el Programa +Capaz mediante una red de pequeñas y medianas empresas, dando cuenta que es en estos nichos donde hay una mayor tasa de colocación y donde se observó mayor proyección laboral en los usuarios que lograron ser colocados.

En el caso de los proveedores, éstos podrían acceder a diversas instituciones que han sido certificadas en las condiciones para mantener un adecuado espacio para el desempeño de los usuarios capacitados, puesto que el desarrollo de la inclusión es una de las características que se le está exigiendo a las empresas en vista de mejorar sus estándares de calidad. En cuanto a las empresas, podrían ampliar su capital humano con personal capacitado y preparado para el desempeño de su labor.

¿Cómo lograrlo?

En primera instancia, es importante que el proveedor pueda sistematizar y clasificar a las empresas con las que tenga vínculo, según su tamaño. Con ello, identificar aquellas empresas que sean PYMES para establecer los principales esfuerzos de intermediación en virtud de los antecedentes presentados.

Esta información se puede complementar con la base de datos de SENADIS, sobre empresas que postularon a las distintas calidades del Sello Inclusivo, en donde las categorías se subdividen entre empresas grandes, medianas, pequeñas y micro, para focalizar el trabajo en estas últimas.⁽⁷⁾

Los proveedores especializados, deben indagar y construir esta red de Pymes potencialmente inclusivas, con cuyo nexos se podría facilitar la intermediación de usuarios. Para ello es importante transparentar con las empresas quienes son las que participan de la red, cuál es su objetivo y clarificar los canales formales para una comunicación con todos los actores.

Es clave que el proveedor pueda definir una instancia o canal para la comunicación y retroalimentación entre actores, la que no solo permita compartir experiencias de intermediación entre empresas, sino también posibilitar que otras empresas puedan integrar a nuevos actores interesados en formar parte de la red.

⁷ A partir de una revisión de la página www.selloinclusivo.cl se presentan empresas e instituciones que han sido reconocidas con el sello, sin indicar cuál tipo de sello, ni tampoco identificando si son grandes, medianas, pequeñas o micro empresa. Información más detallada fue solicitada a través del portal de transparencia, no obstante, esta no ha sido entregada a la fecha del informe.

BUENAS PRÁCTICAS

EN EL ACERCAMIENTO
DE LOS USUARIOS AL
MUNDO LABORAL





Práctica laboral extendida.

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN,
REGIÓN DE MAGALLANES.

» ¿En qué consiste?

La práctica laboral es fundamental para concretar el proceso de aprendizaje lectivo, poner en ejercicio las herramientas adquiridas y medir el conocimiento que desarrollaron los usuarios a lo largo de las capacitaciones, por lo que se espera que esta fase logre otorgar el tiempo necesario para que este proceso sea significativo y permita validar las competencias adquiridas, de manera que el usuario pueda fortalecer su proceso de aprendizaje cómo las empresas puedan hacerse valer de las habilidades que adquieran los usuarios y así mejorar la productividad.

Esta acción se considera una buena práctica en la medida que permite a los usuarios entregarles mayores oportunidades de insertarse en una empresa en virtud de los requerimientos de ésta, y a su vez, otorgar más tiempo a los usuarios de aplicar lo aprendido y convencer a los empresarios de sus capacidades. En este sentido, la buena práctica implica que los proveedores puedan desarrollar las gestiones necesarias para extender este proceso, en los casos donde empresa y usuario así lo requieran, y limitar esta posibilidad por asuntos administrativos que impidan su extensión.

Detalle de cómo se implementó

A Como parte de las acciones que han tomado algunos proveedores de manera particular, se han generado convenios con empresas para extender la práctica laboral de los usuarios más allá de lo estipulado por bases, los cuales se han generado con heterogeneidad de empresas que presentan esta necesidad y no responden a una característica en particular. En dicha medida, se logra acordar entre el organismo que realiza la intermediación laboral y la empresa que está ofreciendo el puesto de trabajo para que el usuario del Programa +Capaz que está realizando su práctica laboral, pueda, con el consentimiento del mismo usuario, extender el periodo inicial por el cual se estipuló que se realizaría la práctica.

Detalle de cómo se implementó

Esta extensión se plantea sobre un acuerdo de intereses⁸⁾ de las distintas partes involucradas (a saber, organismo intermediador, empresa y usuario empleado), en donde se observa que el periodo de práctica no ha sido lo suficientemente extenso, según la evaluación de la empresa que ofrece el puesto de trabajo, sin embargo, se demuestra un interés por el trabajo desarrollado hasta la fecha por el usuario capacitado.

El fundamento detrás de la extensión radicaría en que se está, en parte, satisfecho con las habilidades demostradas durante ese periodo, pero, no obstante, no se ha logrado realizar una evaluación en mayor profundidad respecto a la idoneidad del usuario empleado con el puesto de trabajo que se está ofertando.

Este ejercicio ha permitido aumentar las probabilidades de colocación directa por parte de los proveedores, toda vez que una práctica más extendida permitiría una mejor adaptación de los usuarios al mundo del trabajo, a la vez que abre las posibilidades de que las empresas puedan construir un conocimiento más acabado de los participantes del programa, ampliando sus posibilidades de mantenerse en este mismo lugar trabajando.

¿Por qué?

La prolongación de los tiempos de práctica laboral permite hacer de este proceso una instancia más atractiva para que las empresas incorporen usuarios del programa, dado que agrega valor extra en cuanto a los recursos utilizados, además que permite que las empresas entreguen su sello en la formación del usuario haciendo de éste, un aprendizaje efectivo a partir de la retroalimentación que se va dando.

Por otra parte, una práctica extendida mejora en la preparación del usuario, en tanto un mayor tiempo le otorga un mayor de aprendizaje respecto a los requerimientos del puesto de trabajo, a la vez que puede hacer patente en un periodo mayor sus conocimientos técnicos aprendido en los cursos de capacitación.

En este mismo contexto, un mayor tiempo para el aprendizaje en el lugar de trabajo, permite generar un proceso de adaptación que vaya en la línea de desarrollo de habilidades transversales y disminución de barreras sociolaborales que presentan estos perfiles de mayor vulnerabilidad.

Otro aspecto destacable de esta práctica es la generación de una mayor confianza de parte de la empresa hacia el desempeño del usuario, ya que disponen de un mayor tiempo para identificar la idoneidad del trabajador para el puesto de trabajo y así poder realizar una evaluación más objetiva respecto a su labor.

Complementariamente, la extensión de la práctica permite generar un apresto de mejor calidad, en tanto al quedarse en el mismo lugar donde se realiza la práctica puede ayudar a una preparación mejor en el oficio y todo el proceso de socialización y trabajo en un equipo y/u organización que ello significa.

Por último, la extensión de la práctica implicaría que los usuarios dispongan de más tiempo para poner en práctica los conocimientos aprendidos; lo que, a su vez, genera mayores probabilidades de mantenerse en dicho puesto de trabajo una vez terminada su práctica en la medida de que los usuarios van adaptándose a la empresa y conociendo el proceso productivo.

⁸ Cabe destacar que como buena práctica se está destacando aquella acción que tiene como finalidad una real contratación del usuario, posterior a la práctica laboral. Donde la empresa muestra un interés hacia el perfil del usuario capacitado como un empleado potencialmente contratable.

¿Cómo lograrlo?

En primer lugar, el proveedor debe identificar a aquellos usuarios que estén interesados y dispuestos a tomar prácticas más extensas de lo que ofrece el programa, de manera que las expectativas de los usuarios se ajusten a las de la empresa.

El proveedor debe ser capaz de identificar a las empresas que tengan la necesidad de incorporar usuarios con procesos de práctica más extenso de lo definido formalmente por el programa. Esto debe ser realizado a través de un levantamiento de requerimientos de la empresa para que ésta pueda exponer sus necesidades, tanto del perfil como de condiciones para realizar la práctica (cómo la misma extensión o necesidad de contar con seguro).

Luego de haber identificado a las empresas que requieran de la extensión de la práctica, el proveedor debe gestionar activamente esta posibilidad con el usuario y con SENCE para que se activen los procesos administrativos que validen la extensión de las horas de práctica.

Desde el programa se deberían facilitar algunas condiciones para apoyar el proceso, como la mantención del beneficio de cuidado infantil y, de locomoción y alimentación, para que al mismo tiempo sea un incentivo para los usuarios y empresas.



Presencia y participación de empresas en los cursos de capacitación

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN,
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

A partir de los resultados de la evaluación del programa, se pudo dar cuenta que desde una parte importante de empresas existe reticencia respecto a la calidad y los contenidos que son abordados en las capacitaciones, puesto que se señala que éstos son poco profundos y en otros casos, que no se ajustan a las necesidades de las empresas. Adicionalmente a esto, de parte de las empresas se deja en evidencia que los usuarios desconocen al funcionamiento del mundo laboral, lo que los pone en desventaja con personas que tienen alguna experiencia previa y tienen una noción básica sobre cómo relacionarse en estos espacios y entender las prácticas organizacionales.

Ante esta situación, surge una buena práctica realizada por un OTEC que consistió en “abrir las puertas a las empresas” para que éstas pudieran acercarse y conocer a los usuarios, además de conocer lo que se hace en la institución y cómo se hace, principalmente orientando estas invitaciones a que las empresas puedan hacer observación sobre cómo se desarrollan las clases y cuáles son los contenidos que se entregan y también ser un actor clave en la transmisión de experiencias a partir de charlas.

Detalle de cómo se implementó

A partir de la experiencia que tenía el OTEC y de los vínculos que ya existían con algunas empresas con las que habían trabajado previamente, en primer lugar, se buscó ordenar y clasificar a las empresas según el nivel de relacionamiento que tenía el OTEC con cada una, a modo de conocer aquellas con las que había un vínculo más débil y aquellas con las que existía un trabajo más consolidado. Esta clasificación se realizó en base a la percepción que tenía el gestor laboral encargado de comunicarse con la empresa, además de la antigüedad del vínculo que mantenían y el número de usuarios que se habían colocado anteriormente.

Posterior a este primer diagnóstico, se identificó a las empresas con las que había un relacionamiento débil y en base a la misma percepción de los gestores laborales que tenían la responsabilidad de mantener el contacto con dichas empresas, se buscaron algunos factores explicativos que daban cuenta de la debilidad del vínculo. De este modo, el OTEC identificó dos elementos comunes en las empresas con las que había mayor dificultad de relacionamiento: una primera dificultad remitió al desconocimiento respecto a los contenidos y modalidad práctica de las clases y una segunda al poco tiempo que llevaban trabajando con el OTEC, la que a su vez generaba este desconocimiento.

Tomando en consideración estas dificultades, se diseñaron actividades que buscaban por una parte dar a conocer el trabajo del OTEC, y por otro lado, fortalecer la confianza de las empresas a partir de la transparencia de los procesos internos de capacitación en los oficios.

Una de las actividades que se realizó con mayor frecuencia fue la invitación de las empresas a los cursos de capacitación. Estas invitaciones tenían dos objetivos, el primero era que las empresas pudieran asistir a alguna de las clases prácticas que impartía el OTEC y hacer observación participante de las actividades que se realizaban en el marco de la clase, interiorizándose en los elementos y métodos que se utilizaban para enseñar, además de conocer a los usuarios y ver in situ la motivación e interés que éstos tenían por el oficio. Complementariamente, las empresas podían conocer las instalaciones de la OTEC, conversar con los relatores y usuarios, y ver los implementos que eran utilizados para las capacitaciones.

Otra de las actividades que se realizó fue la invitación de las empresas a alguna clase para que éstas pudieran darse a conocer por medio de charlas, de manera que éstas expusieran a los usuarios sobre lo que hacían, cuáles eran los productos y servicios que entregaban, informar respecto a la organización y el clima laboral, lo cual daba a los usuarios una primera aproximación sobre cómo es la empresa.

Entre los resultados que se identificaron para el desarrollo de esta práctica, cualitativamente se identificó que las empresas que participaban de estos procesos tenían una mejor percepción respecto de la formación de los usuarios y del programa. En concreto, estas actividades permitieron a las empresas comprender que el objetivo del programa no era especializar a los usuarios en un ámbito específico, sino que entregarles herramientas básicas que les permitieran desenvolverse en el mundo laboral, y así también nivelar las expectativas de las empresas respecto a los alcances que tenía la capacitación de los usuarios.

¿Por qué?

La importancia de esta buena práctica radica, en primer lugar, en qué para los usuarios fue un primer acercamiento a las empresas, de manera que éstos pudieran interactuar con las empresas, hacerles preguntas y estar al tanto de los procesos productivos de las empresas. De este modo, no solo entrega a los usuarios una experiencia práctica en la cual puedan conocer cómo funciona una empresa, sino también implica una experiencia significativa que acerca a empresa y potenciales empleados, instalándolos en un mismo escenario de colaboración que permite romper con las relaciones de jerarquía que se dan en estos espacios e invita a los usuarios a entender su rol como un habilitante en los procesos de la organización.

Por otra parte, esta práctica permite a las empresas interiorizarse detalladamente la formación que reciben los usuarios en el marco del programa +Capaz, así como también conocer las condiciones en las que son capacitados los usuarios, identificar los planes formativos que se utilizan e interactuar con los relatores respecto de elementos técnicos de las capacitaciones.

Finalmente, lo anterior implica que los OTEC puedan desarrollar un vínculo más significativo con las empresas y generar mayor confianza del trabajo que se está realizando en la capacitación de los usuarios, lo que habilita espacios de colaboración y abre la puerta a procesos de práctica e intermediación laboral.

¿Cómo lograrlo?

En primera instancia es necesario que los OTEC puedan “medir” el nivel de relacionamiento que tienen con las empresas, esto implica tener una comunicación fluida con los gestores laborales para estar al tanto de cómo se van dando las relaciones con las empresas e identificar aquellas entidades con las que existan mayores dificultades de relacionamiento. Para ello, es importante que se pueda avanzar en la construcción de un instrumento institucional para registrar todas las acciones asociadas al relacionamiento con las empresas y con ello cuantificar este vínculo.

Los profesionales encargados de procesos de intermediación laboral, deben gestionar instancias para que las empresas puedan visitar las instalaciones en donde se llevan a cabo las capacitaciones. Esto implicará definir y coordinar con los relatores de capacitación cuáles serán las instancias en las que se invitará a las empresas y preparar las clases para dar cuenta del trabajo que está haciendo el OTEC.

Estas prácticas deben estar dotadas de sustentabilidad para que los vínculos sean estables, por lo cual es importante que la comunicación entre los gestores laborales y las empresas sea permanente, posibilitando nuevos espacios de relacionamiento y colaboración mutua.

Finalmente, es indispensable que los cursos y actividades de capacitación realizadas por los proveedores cuenten con altos estándares de calidad, tanto en la formación de los usuarios como en infraestructura y equipamiento, de manera que las empresas se interesen en los cursos de capacitación que se imparten.



Actividades participativas para los usuarios

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

OFICINA DE INFORMACIÓN LABORAL,
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

Es importante que los usuarios en proceso de capacitación se puedan aproximar al mundo laboral antes de terminar los cursos, es por esto que se destaca como buena práctica lo realizado por una OMIL, quien por medio de diversas actividades acercó anticipadamente a los usuarios al mundo laboral, por ejemplo, como visitas a ferias laborales y visitas a empresas del rubro en el que fueron capacitados.

Detalle de cómo se implementó

La entidad a cargo del proceso de intermediación y colocación de los usuarios +Capaz era una OMIL, la que a lo largo de esta fase realizó distintas actividades para acercar a los usuarios al mundo laboral. Entre ellas se destacó la iniciativa de contratar un bus que llevó a los usuarios a actividades relacionadas con el mercado laboral, como ferias laborales para aprender como buscar y postular a un trabajo.

La acción más significativa fue gestionar esta actividad con todos los participantes del curso de capacitación, donde se planificó una salida hacia empresas del área en el que se les capacitó. Esto se realizó con el fin de que los usuarios tuvieran un acercamiento formal con el mercado laboral y conocieran cómo es el funcionamiento del lugar, pero fundamentalmente se logró realizar acercamientos formales entre usuarios y empresas.

Esta iniciativa nace en el contexto de la búsqueda de prácticas laborales donde se entregaba la información a los usuarios respecto a los tipos de empresas donde existían mayores potencialidades para hacer la práctica y se buscaba recrear un ambiente real de trabajo a partir de estas visitas. Esta práctica se dio principalmente en el rubro de gastronomía, donde en el curso de maestro de cocina se llevó a los participantes a los casinos Express para que pudieran conocer cómo era la dinámica de trabajo en estos ambientes laborales y así tener una mejor orientación respecto a sus expectativas de trabajo. Esta actividad implicó que aquellos usuarios que, posterior a estas actividades, no se hayan interesado por el trabajo que tenía a disposición la OMIL, haya re orientado sus expectativas hacia otras áreas de mayor interés.

En concreto, las actividades que se realizaban en el marco de estas visitas eran charlas, conocer el puesto de trabajo y sus acciones asociadas, conocer los productos de la empresa y cuál era la renta que podían tener si trabajaban.

A partir de estas iniciativas y de la buena gestión realizada por la OMIL para contar con la disponibilidad del bus, se extendió esta práctica de traslado de usuarios hacia entrevistas laborales, ferias laborales y reclutamientos masivos. Esto implicó que los usuarios se interesaran en mayor medida por participar de estas actividades al no tener que costear traslados y al tener el respaldo de la organización de las OMIL.

Desde la percepción de las OMIL, se visualizó como resultado de esta práctica un mayor interés de parte de los usuarios por participar de estas actividades, lo que se tradujo en que usuarios que habían sido contactados de manera individual y que no mostraban interés en participar de los procesos de intermediación (asistir a entrevistas de trabajo, reuniones con psicólogo OMIL para evaluar las ofertas de trabajo que se estaban gestionando, etc.), si lo hicieran a través de estas actividades grupales.

¿Por qué?

Mediante actividades participativas relacionadas con la intermediación laboral, se acerca a los usuarios al mundo laboral, para motivarlos e integrarlos al proceso, para que éstos puedan conocer de forma directa las posibilidades laborales que posee el área en la que se capacitó.

Adicionalmente, y considerando que el perfil de los usuarios del programa está marcado por su baja experiencia laboral y en algunos casos incluso por cierta reticencia a la colocación, acercarlos al mundo del trabajo puede ser un factor de motivación adicional para los usuarios para insertarse en el mercado laboral.

¿Cómo lograrlo?

Las entidades a cargo de la fase de intermediación y colocación laboral, deben gestionar recursos que permitan realizar actividades relacionadas con la intermediación y colocación laboral de los usuarios. Gestores territoriales, coordinadores académicos o profesionales destinados para llevar a cabo las actividades participativas.



Mesa de trabajo para la gestión de perfiles usuarios

» Organización que aplica esta Buena Práctica.

OFICINA DE INFORMACIÓN LABORAL,
REGIÓN METROPOLITANA.

» ¿En qué consiste?

En el marco de los procesos de intermediación laboral, los proveedores tienen la facultad de decidir si participar en el proceso mismo de intermediación, dando continuidad a los procesos de capacitación y práctica laboral desarrollados previamente, o en caso contrario, desistir de la fase de intermediación y canalizar este proceso a través de la OMIL de la comuna. En este segundo caso, los OTEC deben entregar la información de los usuarios a las OMIL para que éstas puedan revisar los antecedentes y evaluar el perfil de los usuarios, para así identificar aquellas ofertas laborales que se ajusten a su perfil.

Sin embargo, en la experiencia de una OMIL en la región Metropolitana se identificó que en la revisión de estos perfiles sociolaborales existía información incompleta, poco clara y casos que merecían una mayor profundización para definir acciones concretas de intermediación. En este caso fue que esta OMIL estableció una instancia formal de coordinación en donde periódicamente se reuniría con el OTEC para revisar en detalle aquellos casos con mayores barreras sociolaborales y en donde necesitaran de mayores antecedentes para orientar de mejor manera las estrategias de intermediación laboral.

Detalle de cómo se implementó

Una vez que la OMIL recibió la información de los perfiles sociolaborales de los usuarios que fueron capacitados por el OTEC, ésta procede a hacer un análisis en detalle de la información disponible, identificando por sobre todo aquellos casos que presentan las mayores brechas para la inserción como aquellos que, de acuerdo a la información entregada, se encuentran en condiciones que dificultan el proceso de intermediación en términos operativos. Las brechas fueron identificadas por el psicólogo de la OMIL, quien analizó el perfil sociolaboral de los usuarios y los comparó con los antecedentes previo al ingreso al programa, donde en base a criterio experto determinó las eventuales dificultades de inserción laboral.

Luego de haber sido identificados estos casos, la OMIL sostuvo una reunión con el OTEC para plantear la necesidad de desarrollar un proceso de retroalimentación efectivo cada dos semanas, en donde se revisarían perfiles de usuarios que hayan sido destacados por el OTEC como casos prioritarios y que requieren de una revisión conjunta entre ambos organismos, como en aquellos donde sea la OMIL la que identifique casos que necesiten ser discutidos y complementados con nueva información que pueda entregar el tutor sociolaboral del OTEC.

¿Por qué?

A partir de los resultados del estudio que dieron cuenta de que una de las principales dificultades que presentaron los proveedores en la gestión de empleos era la complejidad del perfil usuario dada sus características de alta vulnerabilidad, se hace necesario implementar esta buena práctica como un mecanismo de complementariedad de trabajo que favorezca procesos de intermediación más atingentes y permitan fortalecer las estrategias de apresto laboral y nivelación de expectativas laborales.

¿Cómo lograrlo?

Una importante dificultad que se ha presentado entre las entidades ha sido la incapacidad para coordinar reuniones y roles en pos de generar un trabajo complementario que sea significativo y constante. Al respecto, existe una carencia en la definición de roles, funciones, responsabilidad e instancias permanentes para desarrollar el trabajo complementario entre OMIL y OTEC.

De este modo, es importante que cada institución pueda definir un delegado de complementariedad, quien pueda gestionar la información de ambas partes y mantenga la comunicación con delegados de la otra entidad para coordinar reuniones, establecer responsables en el trabajo complementario, fijar plazos y definir avances. Esto permitirá no solo mejorar la coordinación, sino también evitar la dualidad en el trabajo de construcción y evaluación de perfiles sociolaborales.





Propiedad de Sence. Toda reproducción temporal o parcial debe ser notificado a SENCE. Derechos de textos, diseño e imagen SENCE

Diseño e Insight Creativo
Yasmina Troncoso Narváez
Unidad de Comunicaciones SENCE



Servicio Nacional de
Capacitación y Empleo

www.sence.cl

 @sencechile  /sence.gob.cl  800 80 10 30

SENCE + *Capaz*
FORMACIÓN LABORAL

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo