



EVALUACIÓN SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL AÑO 2021

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
SENCE



INFORME FINAL



CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	2
II. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
III. METODOLOGÍA	6
TÉCNICAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	6
DISEÑO MUESTRAL	7
IV. RESULTADOS	10
OBJETIVO N°1: LEVANTAR Y DESCRIBIR LOS PROCESOS QUE LAS DISTINTAS OMIL Y PLATAFORMAS LABORALES ESTÁN LLEVANDO A CABO AL MOMENTO DE ATENDER A LOS USUARIOS(AS) DEL SISTEMA	10
OBJETIVO N°2: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN Y LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL A LOS USUARIOS(AS) DESARROLLADOS POR LAS OMIL Y PLATAFORMAS LABORALES, DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO POR LOS MANUALES	24
OBJETIVO N°3: LEVANTAR, DESCRIBIR Y EVALUAR LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN PARA LLEVAR A CABO EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL, E IDENTIFICAR LOS NUDOS CRÍTICOS Y FACILITADORES DE ESTOS, IDENTIFICANDO FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CADA UNO DE ELLOS	36
OBJETIVO N°4: INDAGAR Y EVALUAR EL PROCESO DE ENTREGA DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LAS OMIL Y PLATAFORMAS LABORALES, CONSIDERANDO LA CONTINGENCIA SANITARIA	52
OBJETIVO N°5: EVALUACIÓN DE LOS TALLERES DE APRESTO LABORAL REALIZADOS EN MODALIDAD REMOTA, IDENTIFICANDO BRECHAS ENTRE LO ESTABLECIDO POR MANUAL Y LO EFECTIVAMENTE IMPLEMENTADO	60
OBJETIVO N°6: NUDOS CRÍTICOS EXPERIMENTADOS POR LAS OMIL EN CONTEXTO DE CONTINGENCIA SANITARIA	67
OBJETIVO N°7: DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO Y LA ARTICULACIÓN DE LAS REDES TERRITORIALES	73
OBJETIVO N°8: VALORACIÓN SOBRE LAS OMIL QUE TIENEN LAS EMPRESAS DENTRO DE SU ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	80
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA (OBJETIVO ESPECÍFICO N°9)	87
RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL	87
RECOMENDACIONES A LOS PROCESOS DE OPERACIÓN DEL SISTEMA	89

I. Introducción

De acuerdo a las definiciones del Ministerio del Trabajo, la intermediación laboral corresponde al conjunto de acciones que se realizan con el objeto de poner en contacto las necesidades del sector productivo con las habilidades (blandas y duras) y competencias laborales de las personas en situación de desempleo o con aspiraciones a cambiar de empleador; articulando la oferta de servicios de empleo, con el fin de mejorar las trayectorias laborales (Decreto 26 [Ministerio del Trabajo], 2018).

Para lograr este objetivo, los países han desarrollado diversos modos de gobernanza para proveer servicios de Intermediación Laboral. Estos arreglos incluyen diversos mecanismos que van desde la participación y colaboración de distintos actores, como entidades públicas (denominados Servicios Públicos de Empleo, SPE), plataformas digitales públicas de empleo, agencias privadas y públicas de colocación (bolsas de empleo, intermediarios, etc.), así también como la Sociedad Civil que desarrolla un proceso de vinculación laboral (Decreto 26 [Ministerio del Trabajo], 2018).

La presencia de desempleo y puestos vacantes dentro del mercado laboral es el fundamento base de la existencia de la intermediación laboral. Este tiene como causas más relevantes las siguientes:

- i. Falta o inexistencia de demanda de mano de obra.
- ii. Mano de obra que no satisface la demanda.
- iii. La oferta o demanda laboral no se encuentran entre ellas fácilmente, generando conflictos de asimetría de la información.
- iv. La falta de información sobre el tipo de mano de obra evita la posibilidad de contratación, o la falta de información de la demanda evita que la mano de obra se ofrezca.
- v. La contratación no cumple las expectativas de las partes, y se generan despidos o renuncias.

La Intermediación busca conciliar y resolver las brechas y distorsiones informacionales entre oferta y demanda laboral ocasionadas por la presencia de asimetrías e información imperfecta en el mercado laboral, cubriendo así las causas iii. a la v., las que, según Singer y Gómez, se generan por problemas de información entre empleadores y trabajadores (Singer & Gómez, 2006).

En Chile, la intermediación laboral es abordada desde SENCE a través del actual programa FOMIL que incorpora un plan de transferencia de recursos asociado al cumplimiento de metas de gestión y colocación, y a la orientación para el mejoramiento de la gestión de las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL). Con esto se busca no solo mejorar el manejo de estos organismos, sino también mejorar un servicio de información, orientación e intermediación de calidad (Sence, 2013).

Entre las actividades contempladas en el Programa se cuentan el traspaso de recursos para mejorar indicadores de gestión y colocación, ferias laborales para facilitar la incorporación o reincorporación de personas e impartición de talleres en tres líneas: Adecuada instalación y operación de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) en las OMIL, fortalecimiento de la capacidad gestión de intermediación laboral de los funcionarios(as) de la OMIL y fortalecimiento de su rol como actores responsables de la intermediación a nivel local.

Actualmente el Programa apoya a 291 OMIL, las que son clasificadas en tres categorías de gestión: básica, intermedia y avanzada. A su vez la planificación de su trabajo se basa en los instrumentos “Plan de Trabajo Individual” y “Plan de Trabajo Territorial”, siendo este último el de mayor importancia (Sence, 2021). Estos elementos han devenido en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las OMIL para mejorar su rol y potenciar la intermediación laboral.

El presente estudio se enmarca en la necesidad de evaluar cómo se ha implementado Sistema de Intermediación Laboral durante el año 2021, asociado a la instalación de plataformas, formación de redes territoriales, entre otros temas relacionados con los procesos aplicados durante el periodo de contingencia sanitaria.

El documento está conformado por una primera parte de presentación de los objetivos (Apartado II), a la que le sigue la Metodología utilizada en el estudio (Apartado III) y luego, la entrega de resultados para cada uno de los primeros ocho objetivos de la consultoría (Apartado IV). A lo que le siguen las Conclusiones del Estudio (Apartado V) y las Recomendaciones para el Sistema de Intermediación Laboral (Apartado VI), que responde al Objetivo Específico N° 9 del presente estudio.

II. Objetivo general y específicos

De acuerdo con los requerimientos estipulados en las bases técnicas de la consultoría, los objetivos sobre los que se enmarca esta propuesta son los siguientes:

Objetivo general

Evaluar la implementación del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE del año 2021, considerando los meses transcurridos a la fecha de inicio de esta consultoría.

Objetivos específicos

1. Levantar y describir los procesos que las distintas OMIL y plataformas laborales están llevando a cabo al momento de atender a los usuarios(as) del sistema.
2. Evaluar la atención y los servicios de intermediación laboral brindados por los funcionarios(as) de las OMIL y plataformas laborales a los usuarios, de acuerdo con los procesos y acciones establecidos por la Unidad de Intermediación Laboral del SENCE en los distintos manuales y convenios, identificando nudos críticos y fortalezas, además de identificar las brechas existentes entre lo establecido por manual y lo efectivamente implementado. Se deberán considerar al menos los siguientes servicios y/o procesos:
 - a) Proceso de orientación laboral (información, orientación básica y avanzada).
 - b) Proceso de vinculación laboral (derivación a oferta y seguimiento).
 - c) Modalidad e instrumentos utilizados por parte de los profesionales de inclusión.
3. Levantar, describir y evaluar los procesos que se desarrollan para llevar a cabo el Sistema de Intermediación Laboral, e identificar los nudos críticos y facilitadores de estos, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Se deben considerar los siguientes procesos:
 - a) Organización y gestión del programa.
 - b) Soporte y asistencia técnica desde Nivel Central y Regional.
 - c) Coordinación y comunicación entre las OMIL, plataformas laborales y SENCE.
4. Indagar y evaluar el proceso de entrega de los servicios de intermediación laboral de las OMIL y plataformas laborales, considerando la contingencia sanitaria, identificando al menos los siguientes aspectos:
 - a) Identificar las adaptaciones que se han debido generar en las atenciones y servicios de intermediación laboral.
 - b) Modalidades de atención (presencial y/o remota).
 - c) Formas de coordinación.
 - d) Sistemas y aplicaciones utilizados.
 - e) Mecanismos de difusión.
5. Evaluar el desarrollo de los talleres de apresto laboral realizados en modalidad remota, identificando brechas entre lo establecido por manual y lo efectivamente implementado, indagando al menos en los siguientes aspectos:

- a) Formas de coordinación.
 - b) Agendamiento.
 - c) Sistemas y aplicaciones utilizadas.
 - d) Mecanismos de difusión.
6. Indagar e identificar los principales nudos críticos que presentan las OMIL en los siguientes procesos, contrastando lo que desarrollan actualmente respecto del periodo previo a la contingencia sanitaria:
- a) Gestión en la atención de personas.
 - b) Gestión de ofertas de empleo.
 - c) Vinculación de personas en puestos de trabajo.
7. Identificar, describir y evaluar el funcionamiento y la articulación de las redes territoriales de intermediación laboral, considerando al menos los siguientes aspectos:
- a) Niveles de coordinación y cohesión entre las OMIL que conforman cada una de las redes.
 - b) Instancias e instrumentos utilizados para coordinarse y comunicarse entre las OMIL.
 - c) Desarrollo y resultados obtenidos en cada proyecto adjudicado por cada red en el marco de los fondos concursables.
8. Indagar en la valoración sobre las OMIL que tienen las empresas dentro de su estrategia de reclutamiento de personal.
9. Desarrollar recomendaciones y propuestas para la mejora en la gestión y operación del Sistema de Intermediación Laboral.

III. Metodología

Técnicas para el levantamiento de información

A continuación, se exponen las técnicas de levantamiento de información que se utilizaron para el abordaje de cada uno de los objetivos específicos durante el desarrollo de la evaluación:

Revisión de información secundaria

Cómo paso inicial al proceso de levantamiento de información, se realizó la revisión fuentes secundarias ligadas al Sistema de Intermediación Laboral. Se identifican dos tipos de datos, cuyo abordaje difieren. En primer lugar, se revisó toda la documentación, bases técnicas y manuales ligadas al Sistema, esto permitió interiorizarse con las particularidades de su funcionamiento, así también como identificar todos los elementos claves del diseño del Sistema, elementos que resultan significativos para el diseño de los instrumentos que permitieron analizar si, en la práctica, el funcionamiento del sistema estaba cumpliendo con todos los elementos de su diseño.

Entrevistas semiestructuradas

El levantamiento de información se realizó principalmente a través de metodologías cualitativas, específicamente de entrevistas semiestructuradas con distintos actores relevantes para la comprensión y evaluación del sistema de intermediación. Las entrevistas consideradas son:

- a) Entrevistas semi estructuradas a encargados(as) y profesionales de atención, de las OMIL y plataformas laborales: con el propósito de indagar en cómo se desarrolló cada uno de los procesos y servicios de intermediación laboral durante el 2021, identificando fortalezas y nudos críticos tanto a nivel general de sistema, como de las adaptaciones que fueron necesarias para seguir funcionando este año, además de indagar en la gestión que realizan los profesionales para llevar a cabo la ejecución óptima de los procesos y servicios de intermediación laboral. Además, se indagará en torno a la coordinación y comunicaciones que se generan con los profesionales de SENCE tanto a nivel central como regional.
- b) Entrevistas semi estructuradas a usuarios(as) atendidos en OMIL o plataformas laborales: buscaron indagar en profundidad en cómo se desarrollaron los distintos servicios de intermediación laboral, poniendo especial énfasis en el proceso de orientación laboral, vinculación laboral y la realización de los talleres de apresto laboral. Adicionalmente, se incorporó un módulo respecto de la satisfacción de los usuarios(as) con distintos componentes del sistema a modo de evidenciar fortalezas y oportunidades de mejora en tanto el Sistema como un todo, como cada uno de sus procesos.
- c) Entrevistas semi estructuradas a funcionarios(as) SENCE (encargados(as) programa nivel regional y nacional): Buscaron analizar y evaluar el diseño, la implementación y gestión desarrollada para llevar a cabo cada uno de los procesos y componentes del Sistema de Intermediación Laboral, levantando posibles fortalezas y debilidades en la ejecución de éstos.
- d) Entrevistas semiestructuradas a encargados(as) de Recursos Humanos o de contratación de empresas: buscaron evaluar el servicio que entregan las OMIL a las empresas con las cuales tienen relación de trabajo, además de identificar si para las empresas las OMIL representan una

estrategia de reclutamiento de personal importante, e identificar el tipo de trabajadores que buscan a través de las OMIL.

Cliente incógnito

Adicionalmente, se aplicó la técnica de clientes incógnitos con la finalidad de identificar el estado de la aplicación de los protocolos de atención y con ello contribuir al diseño de planes que permitan mejorar la atención y el servicio entregado por las OMIL y las plataformas laborales a los usuarios.

El uso de la técnica del cliente incógnito permitió obtener un acercamiento a la evaluación de calidad desde la óptica del propio usuario, en lo que respecta al proceso mismo de atención. En este caso, el proceso de atención aparece ligado al cumplimiento de protocolos de atención estandarizados o adaptados a la realidad del usuario(a) y el tipo de servicio entregado.

En estas mediciones, el cliente incógnito, debe observar, experimentar y medir cualquier aspecto del proceso de servicio, realizando una serie de acciones determinadas para evaluar el servicio en aspectos concretos y reportando su experiencia de una manera comparable y consistente. Para ello se guía por una pauta de observación y registro donde anota los valores e impresiones de su experiencia.

Para el caso de este estudio, en particular, la técnica del cliente incógnito buscó levantar y evaluar cómo se llevan a cabo los procesos de atención de las plataformas laborales y OMIL, profundizando en la atención a usuarios(as) y los servicios de intermediación. De esta manera, los clientes incógnitos llenaron una ficha de observación, a través de la cual se detectaron una serie de variables a considerar para verificar in situ el funcionamiento y atención en las plataformas laborales y OMIL y recolectar información general sin que la persona de la ventanilla conociera dicho propósito. Resulta importante mencionar, que los levantamientos realizados fueron de manera presencial.

Para esto se construyó una pauta de observación y análisis de manera de registrar los eventos de la atención en concordancia con lo estipulado en los protocolos. Ahora bien, se registraron las diferencias en la atención clasificando tanto aquellas que afectan negativamente la atención como también aquellas asociadas a una atención positiva.

Diseño muestral

Entrevistas semiestructuradas

Para el caso de las entrevistas, la distribución fue hecha en base al número de personas que se atendieron y fueron vinculadas por medio de las oficinas de intermediación laboral según región durante el año 2020, respetando la distribución relativa por macrozona establecidas en las bases de la presente licitación. A partir de esto, la siguiente tabla resume la distribución de entrevistas con los distintos actores seleccionados para cada una de las regiones del país:

Tabla 1 Distribución muestra entrevistas

Región	Encargados(as) y profesionales de atención OMIL	Encargados(as) y profesionales de atención plataformas	Personas atendidas	Encargados(as) SENCE regionales	Encargados(as) RRHH o contratación
Arica y Parinacota	0	2	1	1	1
Tarapacá	3	-	3	1	4
Antofagasta	3	-	2	1	3
Atacama	6	-	3	1	4
Coquimbo	12	-	6	1	8
Valparaíso	4	-	3	1	4
Metropolitana	11	2	6	2	8
O'Higgins	4	-	3	1	4
Maule	3	-	2	1	3
Ñuble	3	-	2	1	3
Biobío	6	-	4	2	4
Araucanía	13	-	8	1	9
Los Ríos	3	-	2	1	3
Los Lagos	5	-	3	1	4
Aysén	2	-	1	1	1
Magallanes	2	-	1	1	1
TOTAL	80	4	50	18	64

Fuente: Clodinamica S.p.A

En el caso específico, de los encargados(as) y profesionales de atención de OMIL se realizó una distribución proporcional dentro de cada región, según la clasificación de cada una de ellas, según la siguiente tabla:

Tabla 2 Distribución proporcional OMIL según categoría

Región	Avanzada	Intermedia	Básica
Arica y Parinacota	0,0%	0,0%	0,0%
Tarapacá	66,7%	33,3%	0,0%
Antofagasta	0,0%	0,0%	100,0%
Atacama	40,0%	40,0%	20,0%
Coquimbo	16,7%	50,0%	33,3%
Valparaíso	25,0%	43,8%	31,3%
Metropolitana	55,1%	34,7%	10,2%
O'Higgins	16,7%	36,7%	46,7%
Maule	31,0%	31,0%	37,9%
Ñuble	19,0%	38,1%	42,9%
Biobío	30,3%	33,3%	36,4%
Araucanía	16,1%	51,6%	32,3%
Los Ríos	25,0%	50,0%	25,0%
Los Lagos	9,5%	47,6%	42,9%
Aysén	0,0%	0,0%	100,0%
Magallanes	0,0%	100,0%	0,0%
TOTAL	27,6%	39,5%	32,9%

Fuente: Clodinamica S.p.A

Esta distribución permitió asegurar la recolección de información de OMIL de categoría Avanzada, Intermedia y Básica, pudiendo por tanto evaluarse la totalidad de los componentes del Sistema de

Intermediación. De esta manera, la distribución de profesionales OMIL por categoría y región es la siguiente:

Tabla 3 Distribución muestra profesionales OMIL según categoría

Región	Avanzada	Intermedia	Básica	Total
Arica y Parinacota	0	0	0	0
Tarapacá	2	1	0	3
Antofagasta	0	0	3	3
Atacama	2	2	1	6
Coquimbo	2	6	4	12
Valparaíso	1	2	1	4
Metropolitana	6	4	1	11
O'Higgins	1	1	2	4
Maule	1	1	1	3
Ñuble	1	1	1	3
Biobío	2	2	2	6
Araucanía	2	7	4	13
Los Ríos	1	1	1	3
Los Lagos	1	2	2	5
Aysén	0	0	2	2
Magallanes	0	2	0	2
TOTAL	21	33	26	80

Fuente: Clodinamica S.p.A.

Ciente incógnito

Como se mencionó anteriormente, el cliente incógnito se aplicó en la totalidad de OMIL con convenio vigente con SENCE. De esta manera, la distribución de OMIL y plataformas laborales con convenio por regiones es la siguiente:

Tabla 4 Distribución Muestra Cliente Incógnito

Región	OMIL	Plataformas laborales
Arica	0	1
Tarapacá	3	
Antofagasta	3	
Atacama	6	
Coquimbo	12	
Valparaíso	33	
RM	48	1
O'Higgins	30	
Maule	30	
Ñuble	21	
Biobío	33	
Araucanía	31	
Los Ríos	12	
Los Lagos	23	
Aysén	3	
Magallanes	2	
Total	290	2

Fuente: Clodinamica S.p.A.

IV. Resultados

A continuación, se presentan los hallazgos para cada uno de los objetivos de la consultoría conforme al modelo analítico presentado y validado.

Objetivo n°1: Levantar y describir los procesos que las distintas OMIL y plataformas laborales están llevando a cabo al momento de atender a los usuarios(as) del sistema

En primer lugar, se da cuenta de la necesidad de levantar y describir los diferentes procesos de atención que las OMIL están llevando a cabo en el año 2021. El propósito de ello redonda en la necesidad conocer cómo las diferentes OMIL llevan a cabo la atención a los usuarios(as) del sistema, ya sea en modalidad remota como presencial. Para ello, se articulan los discursos de los funcionarios(as) OMIL y los usuarios. En el caso particular de la atención presencial se incorporan hallazgos provenientes del cliente incógnito, que se realizó exclusivamente para esta modalidad.

Proceso de atención de usuarios(as)

De acuerdo al Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo, el proceso de atención a los usuarios, considera los siguientes momentos:

- a. **Contacto con la OMIL:** El usuario(a) establece el contacto con la OMIL y manifiesta sus expectativas de empleo. El funcionario(a) consulta sobre sus conocimientos previos y explica la plataforma BNE, así como el formulario propio de inscripción.
- b. **Recopilación de documentos:** Se hace entrega del currículum vitae y correo electrónico, en caso de no contar con alguno de estos, el funcionario(a) apoya en la creación de este.
- c. **Construcción del perfil laboral:** El funcionario(a) de atención al usuario(a) realiza una entrevista y/o un test para construir un perfil laboral, en esta, se consulta la experiencia laboral del usuario(a), conocimiento, capacidades e intereses. Esta etapa es calificada como relevante por OMIL, en tanto contribuye a la colocación laboral oportuna, así como el desarrollo de temáticas de interés en talleres de apresto laboral.
- d. **Ingreso a la plataforma BNE:** Se ingresan los datos del usuario(a) a la plataforma BNE, así como a un formulario alternativo creado por las distintas OMIL a lo largo del territorio nacional. Se le indica a la persona que se encuentra inscrita y se le enseña el funcionamiento de la plataforma BNE en caso de que quieran ingresar a su cuenta.
- e. **Búsqueda laboral:** Junto al usuario(a) se hace una búsqueda de ofertas laborales, en caso de haber alguna acorde a su perfil e interés, se postula, en caso contrario, se registra para una futura postulación.
- f. **Seguimiento:** Para finalizar el proceso, se hace un seguimiento telefónico a los usuarios(as) para diagnosticar su inserción laboral. Según la Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2021, “Corresponde a la acción destinada a tomar contacto con las empresas que han recibido postulantes a sus vacantes de empleo, a través de la BNE, por gestión de las OMIL. Desde la perspectiva de la cadena de valor, esta etapa busca asegurar la sustentabilidad y calidad de la intervención llevada a cabo, siendo la retroalimentación obtenida por parte de las empresas un insumo fundamental para la evaluación del proceso, tanto en sus resultados de colocación, como en la calidad de ésta”.

Uno de los primeros hallazgos encontrados, se vincula con que, los procesos antes descritos fueron adaptados por las diferentes OMIL para asegurar la implementación del Sistema de Intermediación Laboral, debido a la contingencia generada por la Pandemia del COVID19. A continuación, se presenta la descripción de los procesos de atención que las OMIL desarrollaron tanto por vías remotas, como por los canales presenciales.

Atención por vía remota

Contacto con la OMIL y Plataformas Laborales

Producto de la contingencia sanitaria, las distintas OMIL y Plataformas Laborales potenciaron el uso de herramientas digitales con objetivo de mantener la operación del sistema y de asegurar la entrega de información a la población. En primera instancia, las OMIL comenzaron a informar a través de la página web de la Municipalidad correspondiente, quien dispone de sus canales de comunicación, así como también se incluye el uso de redes sociales propias de cada OMIL, tales como Facebook y WhatsApp para contactarse con la población de su comuna. Asimismo, se refuerza esta comunicación con el apoyo del Departamento de Comunicaciones de los municipios, y difundida en algunos territorios, sobre todo más rurales, a través de radios locales.

“Nosotros los medios de difusión que utilizamos son por medio a través del municipio, los canales radiales, que sobre todo en esta zona se dan mucho que la gente lo que más escucha es el tema de radio y aparte de la página web del municipio, como también del Facebook del municipio”.

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Los Lagos)

En el caso de las Plataformas Laborales, al no encontrarse asociadas a ninguna municipalidad, la difusión fue apoyada por la página web de SENCE. En el caso de la Plataforma de Arica esta fue apoyada por una página de Facebook propia; mientras que en el caso de la plataforma en Chile Atiende, se realizó a través de un banner que derivaba directamente al WhatsApp y correo electrónico de la oficina, estableciendo de forma inmediata el contacto.

“Claro, a nosotros nos apoyaban con la difusión, con un banner en la página de SENCE (...) También se puso en la página de Chile Atiende, entiendo que era parte del convenio que existía (...) Del banner te derivaba al correo y el WhatsApp de la oficina”

(Entrevista a Plataforma Laboral, Región Metropolitana).

En este sentido, el primer paso para lograr un contacto exitoso está dado en la difusión por distintos medios sobre la habilitación de nuevas plataformas y canales para la atención. Otra de las maneras observadas en los relatos para aproximarse al contacto, según funcionarios(as) y usuarios(as), es a través de familiares o conocidos quienes les sugieren inscribirse en la OMIL para tener acceso al proceso de intermediación laboral.

De esta manera, se desprende del análisis de los relatos de funcionarios(as) que, se desarrollaron nuevos esfuerzos en difusión para mantener funcionando el sistema. A partir de ello, las personas lograron acceder a la información y establecer el contacto en las diversas plataformas para el desarrollo del proceso de intermediación laboral.

“Había que mostrarse, la oficina estaba cerrada, entonces había que visibilizar la alternativa de ser atendido en modalidad remota”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Valparaíso)

Dentro de los elementos innovadores observados, las plataformas y redes sociales como Facebook, operaban como puerta de entrada al Sistema de Intermediación Laboral. En primera instancia, los usuarios(as) escribían en la red social y sus mensajes eran contestados, prosiguiendo la comunicación por esta vía o indicándoles un número de WhatsApp, teléfono y/o el correo electrónico. Luego del primer contacto, el usuario(a) manifiesta sus necesidades, las que estaban generalmente asociadas a sus expectativas de empleo. En este contacto, el funcionario(a) profundiza a través de la consulta sobre el nivel de especialidad, conocimientos y contactos previos con OMIL y/o plataformas laborales, explicándole en detalle el procedimiento a seguir relacionado con la recopilación de documentos, alcance de la BNE y su posterior inscripción en la plataforma, así como el formulario propio de inscripción de cada OMIL.

“Se les pregunta por el motivo de la atención, el cual en general es el acceder a un trabajo, con lo que se procede a la información pertinente para la identificación de vacantes más apropiadas para el usuario”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

De esta manera, el proceso de difusión operó a través de la generación de nuevos canales de comunicación, de tipo remoto, que podrían estar vinculados al grado de conocimiento de los mismos usuarios(as) y de sus capacidades tecnológicas. Lo relevante del proceso es que esta adaptación se realizó de modo espontáneo, puesto que no se relevan en los relatos la consideración de indicaciones institucionales para realizar dicha adaptación. Este elemento es relevante toda vez que, fueron elementos observados en diferentes tipos de OMIL a lo largo del país. Ello da cuenta de una capacidad de autogestión importante que pone de manifiesto la necesidad de mantener funcionando el sistema a través de la habilitación de canales de comunicación remotos que suplieran el contacto presencial en oficina habitual en pre pandemia.

Recopilación de documentos

Durante el proceso de atención, por las diversas vías definidas anteriormente, los funcionarios(as) informan a los usuarios(as) que, para llevar a cabo la inscripción, deben enviar su currículum vitae junto con una copia de su cédula de identidad, e indican los canales de recepción de estos los que suelen ser los mismos canales de contacto o comunicación. De este modo, los usuarios(as) hacen envío de la documentación solicitada vía Facebook, WhatsApp y/o correo electrónico. En caso de no contar con currículum vitae, un funcionario(a) apoya virtualmente en la construcción de este. En el caso específico de las OMIL de categoría avanzada, quien realiza esa labor corresponde al cargo de orientador laboral. Él es el encargado(a) de resolver dudas del usuario/a a través de la plataforma con cuál se ha sostenido el contacto. Luego de ello, los documentos son recopilados y se habilita la siguiente etapa en el proceso de atención.

“Les escribí por Facebook, explicándoles que estaba buscando trabajo (...) me pidieron el teléfono y me llamaron para que enviara los documentos al correo (...) Además me pasó su WhatsApp por si tenía cualquier duda”

(Entrevista a Usuario, Región Metropolitana)

“Lo que pasa es que, hay que pensar que el concepto atención de usuario(a) entra por distintos medios, telefónica, link, redes sociales, WhatsApp, mail. Tenemos muchos canales de ingreso, ahora, tratando de hacer el proceso lo más genérico posible, se recibe a la persona por el canal que sea, se evalúa si es que está inscrito en la BNE, si no está inscrito, se le pide la documentación, se inscribe, se recibe el curriculum, si no tiene, se envía de inmediato a hablar conmigo para apoyarlo en el tema curricular inicial”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región del Biobío).

En este caso, el proceso de recopilación de antecedentes y documentos se mantiene similar al proceso en atención presencial en lo relativo al tipo de documentos necesarios para iniciar el proceso. Lo diferente radicó en el envío de estos documentos, a través de estos nuevos canales de comunicación que permitieron el traspaso fluido de los mismos.

Construcción del perfil laboral

Según los criterios plasmados por la Guía Operativa esta etapa es ejecutada solo por las OMIL de categoría intermedia y avanzada, y forma parte del servicio de orientación avanzada, teniendo como criterios establecidos la orientación vocacional, que permite desarrollar perfiles ocupacionales en base a las competencias del usuario(a), sus habilidades e intereses laborales para fortalecer su acceso a un puesto de trabajo. En esta instancia, el orientador laboral realiza una entrevista y/o un test para construir un perfil laboral, donde se consulta la experiencia laboral del usuario(a), capacidades e intereses.

Siguiendo la Guía Operativa, la elaboración del perfil consiste en completar un documento que incorpora dimensiones físicas, cognitivas y psicológicas relevantes para el desempeño laboral del usuario(a). En este registro, se incorporan los antecedentes generales de la persona, su situación laboral y experiencia, expectativas de jornada, sueldo y entorno, acciones de intermediación laboral y/o derivación, registro de subsidios y pertenencia a grupos de especial protección. Este documento, tiene por objetivo registrar y evaluar para posteriormente lograr una colocación laboral exitosa.

Según la información recolectada en campo, la manera de construir el perfil laboral por vía remota, depende de las preferencias del usuario(a), ya sea a través de un llamado telefónico o por videollamada manteniendo los elementos definidos en la Guía. El llamado telefónico, fue particularmente utilizado en los casos de usuarios(as) con conexión a internet inestable o bajo conocimiento tecnológico.

“Después en general hacemos una videollamada donde conversamos un poquito, hacemos el Perfil Laboral y en caso de no tener le hacemos un curriculum (...) Claro, cuando no manejan las tecnologías lo hacemos por teléfono”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Valparaíso)

“Claro, acá ofrecemos de todo, le preguntamos por sus estudios formales o no formales, sus experiencias previas y con esos armamos su CV y su perfil, que luego se cruza con las vacantes que tenemos disponible”

(Entrevista Plataformas Laborales, Región de Arica y Parinacota)

De esta manera, en relación a este proceso, este se mantuvo, sobre todo en lo relativo a la aplicación de la entrevista la que varió en su mecanismo de implementación haciéndose por videollamada o telefónica según fuera el caso.

Ingreso a la plataforma BNE

Luego de la construcción del perfil laboral, se da inicio al ingreso del usuario(a) a la Plataforma BNE. Este proceso consiste en el ingreso de los datos de la persona a la plataforma de la Bolsa Nacional de Empleo (en adelante BNE) por parte del funcionario(a), de manera que quede inscrito(a) en el sistema o, en caso de haber proporcionado sus datos anteriormente, que estos sean actualizados. Para realizar este ingreso, los funcionarios(as) señalan que no es necesario el contacto directo con el usuario(a), puesto que la información es obtenida a través del currículum vitae de la persona, en caso de ser una OMIL de categoría básica, o del CV junto al perfil laboral en caso de pertenecer a las categorías intermedia y avanzada. Sin embargo, de surgir dudas, el funcionario(a) señala que se establece un contacto telefónico o vía WhatsApp con el usuario(a) para aclararlas. Luego de esto, se le notifica a la persona que se encuentra inscrita en la plataforma BNE y que, en caso de evaluar una coincidencia entre su perfil y una vacante, la OMIL tomará contacto con la persona para presentarle la oferta. Así también, estos datos son completados en un formulario propio no estandarizado de cada OMIL, con objetivo de completar campos de interés que no incorpora la BNE y tener acceso a los datos cuando la plataforma oficial no se encuentra disponible.

“La inscripción en la Bolsa es bien estándar, entonces en general con la información que nos dan en el currículum tenemos suficiente para hacerlo (...) si nos falta algo se le llama o se le manda un WhatsApp para poder levantar esa información”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de La Araucanía).

Si bien, el Manual de Procesos de Intermediación Laboral, constata que el ingreso a la plataforma de la BNE debe hacerse de manera conjunta a los usuarios(as), los datos proporcionados en las entrevistas semi-estructuradas, dan cuenta que este proceso es llevado a cabo en la mayoría de los casos solo por los funcionarios(as) en la atención por vía remota, posterior a la atención. Las razones de ello varían en atención a los tiempos que demora el proceso sumado a la inestabilidad de la plataforma lo que, para los funcionarios, la presencia del usuario(a) fue más bien secundaria.

“En general después, porque igual se tarda uno, y tiene a la persona ahí esperando sin cachar mucho que pasa, entonces mejor uno recopila toda la información y después hace lo suyo (...) Al usuario(a) lo que le importa es que lo llame con una oferta”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Atacama).

“Lo que pasa es que la BNE es súper inestable, entonces pasa que uno está subiendo información y se cae y uno tiene que esperar a que vuelva para volver a empezar (...) No puedo tener a la persona ahí mirando, qué le voy a decir, se cayó la página espéreme un cachito”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de O'Higgins).

Por último, se identificaron usuarios(as) que sostienen llevar a cabo el proceso de inscripción en la plataforma BNE sin orientación ni inscripción conjunta con las OMIL. En estos casos, los usuarios(as) indican que se informaron de tal posibilidad a través de sus redes familiares, amistades, vecinos(as), o directamente con la municipalidad. Luego de ello, indican haber ingresado a la página web de la Bolsa Nacional de Empleo y completar el formulario que se les presentaba. Esta autogestión se

sustenta, desde el relato de los usuarios(as) en tener un mayor control sobre el proceso, haciendo una revisión constante de las ofertas laborales disponibles. No se observan, por ejemplo, experiencias anteriores con resultados negativos que pudieran explicar esta motivación, lo que da cuenta más bien de usuarios(as) con mayor manejo tecnológico y conocimiento previo del sistema de intermediación laboral.

“Es que fue por página, entonces en realidad uno no tiene como eh el intercambio. Ya, porque uno tiene que ir llenando un formulario no más. Lo bueno es que el formulario es entendible para llenar, no es como complicado, con palabras rebuscadas que pueden como dejarte en jaque en algún momento. Es un formulario que es entendible y fácil de llenar.”

(Entrevista a Usuaría, Región del Maule)

Vinculación laboral

Este proceso consiste en la vinculación de la oferta y la demanda de trabajo, y se aplica en todas las OMIL y Plataformas Laborales de SENCE. En el caso de la modalidad remota, este proceso se llevó a cabo de acuerdo a las indicaciones de la Guía Operativa con algunas adaptaciones.

La etapa está orientada a la generación de instancias efectivas de reclutamiento y selección, y se divide en dos etapas tanto para la atención vía remota como para la presencial. La primera consiste en la **búsqueda laboral**, que tiene por objetivo la identificación de ofertas específicas a partir del perfil del usuario(a), asegurando su pertinencia. El/la responsable de este proceso es el ejecutivo(a) de atención al usuario(a) o el Profesional Psico-Social, dependiendo de la complejidad del perfil requerido por la empresa, o el perfil del usuario(a). La segunda etapa es el **seguimiento de las colocaciones**, a cargo del profesional Psico-social en coordinación con el Gestor(a) Territorial.

Para el caso de la vinculación laboral vía remota, las OMIL y Plataformas Laborales implementaron este proceso a través del contacto con las empresas que habilitan cupos laborales a través de correo electrónico o vía telefónica. A continuación, se describen las dos etapas:

Búsqueda laboral

Luego de la inscripción del usuario(a) en la BNE, los funcionarios(as) inician la observación de las ofertas laborales disponibles¹. En el caso de identificar una coincidencia entre la oferta y el perfil laboral del usuario, se realiza un contacto por vía telefónica con la persona para informar sobre el cupo laboral disponible y sus características y se consulta si desea ser postulado. En caso positivo, se le envía la oferta laboral vía correo electrónico para que la revise en detalle, y luego el usuario(a) avisa al funcionario(a) si debe o no efectuar la postulación.

¹ Según la Guía Operativa, las ofertas laborales se habilitan a raíz del levantamiento de vacantes específicas con empresas, proceso que ocurre con la recepción de una solicitud de empleo por parte de las empresas a través de la demanda espontánea, donde la empresa se acerca a la OMIL presentando su requerimiento de reclutar personas, o a través del seguimiento a empresas, a través del contacto establecido por el Gestor(a) Territorial que ofrece el servicio de reclutamiento. Posteriormente, se registra la empresa y la oferta laboral en la BNE.

Para una colocación exitosa, funcionarios(as) reportan que, en esta modalidad, el match se realiza de forma manual a partir del formulario que es completado en la etapa de inscripción y el currículum vitae, junto a los requerimientos de la empresa que ofrece el cupo laboral.

“Después de ingresarlos hay que ir cotejando lo que se postula en la página con los distintos perfiles de usuarios(as) que tenemos (...) es relativamente complejo porque no hay forma de automatizarlo, uno tiene que estar bien atento ahí.”

(Entrevista a OMIL Básica, Región Metropolitana)

Seguimiento

Para finalizar el proceso, los funcionarios(as) de las OMIL, realizan un seguimiento a los usuarios(as) intermediados, esta vez en modalidad telefónica o por videoconferencia para diagnosticar su inserción laboral y mantenimiento en el lugar de trabajo. Esta etapa aplica para la atención vía remota y atención presencial, puesto que la Guía Operativa establece que este proceso se lleva a cabo durante un periodo de tres meses, y su frecuencia varía de acuerdo a las necesidades individuales del usuario(a). En dicho periodo, el Gestor(a) Territorial debe garantizar su asesoría técnica para afrontar las complejidades propias del periodo de adaptación. Por otro lado, se mantiene contacto con las empresas que recibieron usuarios(as) inscritos(as) en la OMIL, a través del supervisor del trabajador, con objetivo de asegurar la sustentabilidad y calidad de la intervención. Esta comunicación se realiza a distancia a través de contacto telefónico, correo electrónico y/o WhatsApp en algunos casos.

Según la Guía Operativa, la etapa de seguimiento permite evaluar el desempeño del trabajador(a) que se incorpora a la empresa, identificar apoyos requeridos por el usuario(a) en la etapa de adaptación con objetivo de implementar acciones conjuntas que contribuyan a su desempeño y permanencia, y motivar y apoyar a la empresa en el proceso de adaptación.

“Una vez que se coloca a una persona hay que hacer seguimiento (...) ver que permanezca en el cargo, cómo se ha sentido, gestionar algún otro apoyo”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Valparaíso)

“También es importante el seguimiento que se hace con la empresa, para mostrar interés (...) De repente hay usuarios(as) que van una semana y desaparecen y ahí le toca dar cara a uno”

(Entrevista a OMIL Básica, Región Metropolitana)

A partir de la Guía Operativa, se desprende que en los casos que las OMIL o Plataformas Laborales concreten la colocación de una persona con discapacidad u otra condición, como antecedentes penales, se sugiere realizar una charla educativa con el entorno de trabajo y jefatura directa de la empresa, con el objetivo de favorecer una inclusión laboral exitosa. Esto aplica para la atención vía remota y presencial, al igual que todo el proceso de vinculación laboral descrito previamente.

De acuerdo a lo relevado en la información precedente, en la atención remota el proceso asociado a la búsqueda laboral y el seguimiento, se realizaron de forma íntegra según las indicaciones configuradas en la Guía Operativa. El contacto telefónico para informar del match y el envío de las características del empleo para que el usuario(a) evalúe su pertinencia, son elementos que se mantienen inalterados y que supuso un mayor acercamiento entre usuarios(as) y funcionarios. En

el caso del seguimiento, el proceso sigue lo descrito en la Guía sin mayores adaptaciones o problemas de implementación.

Atención presencial

A continuación, se presenta el detalle de los procesos asociados con el modelo de atención presencial en las OMIL. Estos procesos son similares al modelo remoto, en tanto se mantienen las mismas etapas según lo establecido en la Guía Operativa, pero difieren en su contenido y tratamiento.

Contacto con la OMIL y Plataformas Laborales

En el caso de la atención de usuarios(as) de manera presencial, el usuario(a) que desea obtener servicios de orientación y/o vinculación laboral asiste a las OMIL o a las Plataformas Laborales. En estos casos se agregan algunos pasos asociados a la implementación de protocolos de sanitización para el ingreso a las dependencias (toma de temperatura y desinfección de manos), además del uso obligatorio de mascarilla, distanciamiento social y respeto de aforos.

Luego de esto, es atendida por los ejecutivos(as) de atención de público. En esta instancia, el usuario(a) usualmente manifiesta sus expectativas de empleo, a la vez que el funcionario(a) consulta sobre sus conocimientos previos y explica el funcionamiento y alcance de la plataforma BNE, así como también el formulario propio de inscripción en la BNE. En este caso, se observa que el proceso se mantiene según lo establecido en la Guía, pero que se agregan los elementos relacionados con el control de aforos y resguardo de medidas sanitarias dispuestas por la autoridad de salud.

“A ver, acá llega la persona, la atiende el ejecutivo(a) de atención de público, que está a la entrada acá de la oficina, la atiende (...) visualiza la necesidad de la persona, (...) revisa a la persona, si está inscrita en la bolsa nacional de empleo”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Copiapó)

Concordantemente, el cliente incógnito revela que en el 93,4% de los casos, los funcionarios(as) de atención consultaron al usuario(a) por el motivo de la visita durante la atención inicial, no apreciándose mayores diferencias por tipo de OMIL.

Tabla 5. Consulta por Motivo de Consulta por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Motivo de Consulta	98,0%	91,2%	90,8%	93,4%

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

Una vez identificados dichos elementos, el ejecutivo(a) de atención de público evalúa, en función de los antecedentes ahí recolectados, si es necesario derivar al usuario(a) a una orientadora laboral, hecho que se genera en el caso de ser una OMIL de categoría intermedia o avanzada.

En caso que el usuario(a) pertenezca a un grupo de especial protección, como personas con discapacidad, de la tercera edad y personas migrantes, se deriva a la profesional de inclusión, cuando es una OMIL de categoría avanzada. En los casos de OMIL básica, estos casos son derivados a una OMIL avanzada de la red territorial que contenga en su equipo un profesional de inclusión, principalmente terapeutas ocupacionales.

“Si se presenta una necesidad, o la persona que llega no está clara, por ejemplo, a lo que va, o a lo que quiere postular, o al cargo, como dije recién, al cual quiere postular, lo deriva a la orientadora laboral, que en este caso, soy yo, si esta persona, por ejemplo es de un grupo minoritario, como adulto mayor, migrantes, o personas con algún tipo de discapacidad, esta persona, el ejecutivo(a) de atención de público, lo deriva al profesional de inclusión, que trabaja con este tipo de personas. (...) a veces puede realizar derivaciones, si la persona va para allá, y se da cuenta que no tiene que ver nada con empleo, lo puede derivar a otro departamento de la municipalidad”.

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Copiapó)

“Si alguna persona también viene con discapacidad, también nosotros tenemos nuestro Terapeuta Ocupacional y también se, se deriva a la Terapeuta. Ésa es la labor que él, él hace y, si ahí después cuando ya ha pasado por los otros profesionales, se le ofrece los, los trabajos que tenemos en el momento. Y, si a la persona le interesa, nosotros lo derivamos a las diferentes empresas”.

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de O’higgins)

Recopilación de documentos

En esta etapa, el funcionario(a) de atención, constata que el usuario(a) asista con la documentación requerida para su inscripción. Esta consiste en el Currículum Vitae y cédula de identidad. En aquellos casos, donde la persona señale no contar con currículum vitae y/o correo electrónico, el funcionario(a) se encarga de apoyarla en su elaboración en ese momento.

“A veces le falta un documento a uno y ellos mismos tienen la fotocopidora y no se preocupe, yo lo imprimo, yo se lo hago. (...) Antes tenía que llevar uno su documento, (...) ahora no, ahora tienes la facilidad de digamos, decir le falta algún papel para imprimir y ellos mismos lo imprimen ahí. Están más organizados.”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Aysén)

El análisis del cliente incógnito revela que en un 91% de los casos se solicitó la Cédula de Identidad al usuario, un 73,3% el currículum actualizado y un 13,9% el título profesional del usuario, no encontrándose diferencias sustantivas por tipo de OMIL. La tabla a continuación, sintetiza los tipos de documentos solicitados por Tipo de OMIL.

Tabla 6. Tipo de documentos solicitados por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Cédula de Identidad	86,7%	93,0%	93,4%	91,0%
Currículum Vitae	70,4%	74,6%	75,0%	73,3%
Título Profesional	16,3%	12,3%	13,2%	13,9%

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

De esta manera, se observa que, en el caso de la atención presencial, los procesos se mantienen según lo dispuesto en la Guía Operativa desarrollándose sin alteraciones. Si bien los porcentajes son altos, se observan algunas brechas en la solicitud de documentos en las OMIL según los resultados del cliente incógnito. Ello podría ser un indicador de adaptaciones de procesos en lo relacionado con la cédula de identidad y de una brecha en la solicitud del Currículum vitae.

Construcción del perfil laboral

La construcción del perfil laboral es llevada a cabo solo en OMIL de categorías intermedia y avanzada tanto a nivel presencial como remoto, y en las plataformas laborales, a través del encargado(a) de

usuarios. Considerando dicho procedimiento, y una vez constatados los documentos, el funcionario(a) realiza una entrevista y/o test al usuario(a) para su identificar el perfil laboral, para así llevar a cabo un proceso de intermediación exitoso, donde la vacante coincida con las expectativas laborales del usuario(a), sus herramientas y dificultades, y las necesidades de la empresa o institución que habilita el puesto laboral.

En esta entrevista y/o test, se lleva a cabo un acercamiento para identificar cualitativamente características laborales del usuario, que luego le son informadas para que tome conocimiento de ellas. Los profesionales de la OMIL informan que, esta fase contribuye al auto reconocimiento de las cualidades del futuro trabajador(a) y, con ello, promueve la autonomía para la búsqueda laboral.

“Es importante no sólo para nuestro proceso de búsqueda, sino también para empoderar al usuario, que sea consciente de sus características para que, si en un futuro se enfrenta a otro escenario de búsqueda esté mejor equipado para realizarlo por sí mismo (...) que es uno de los propósitos del Sistema”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

A diferencia de lo sucedido en la vía remota, donde los relatos de los usuarios(as) indican que el proceso fue realizado de manera superficial, la construcción del perfil laboral de manera presencial se llevó a cabo de manera profunda lo que, según los relatos de los actores, pudo incidir en una colocación más exitosa al identificar las aptitudes y dificultades de la persona. Asimismo, la persona puede dar cuenta de sus propias herramientas, a diferencia de la atención online donde no recibe retroalimentación sobre su perfil laboral.

“El perfil laboral es la clave para una buena colocación, sólo con un perfil bien hecho puedes elegir los empleos más adecuados para que la persona quede seleccionada, pero también para que se mantenga en el puesto”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Aysén)

“Me sirvió mucho porque me ayudaron a encontrar el trabajo en el que estoy ahora (...) También me explicaron un test que decía cuáles eran mis características como trabajador y qué trabajos serían mejores para mí”.

(Entrevista a usuario, Región del Maule)

Ingreso a la plataforma BNE

Luego de lo anterior, se procede a completar un formulario para el ingreso de los datos del usuario, usualmente distinto al dispuesto por la página de la Bolsa Nacional de Empleo, ya que junto con las dimensiones necesarias para el registro en la BNE se levanta otro tipo de información de carácter cualitativo que se estima relevante para realizar un match entre una vacante y un usuario. Estos formularios varían de acuerdo con las OMIL, es decir, que no son estandarizados y también fueron descritos en la atención remota. Cabe señalar que el uso de este tipo de formularios, según los entrevistados, es previo a la pandemia, identificándose casos de uso desde el 2019 en adelante y cuya justificación radica en las dificultades e inestabilidades de la BNE.

Dentro de las preguntas que contienen estos formularios se encuentran las condiciones laborales del usuario, adhesión a algún grupo prioritario o de especial protección, el trabajo y cargo que desea desempeñar. Estas preguntas permiten que los funcionarios/as de las OMIL pueden identificar y registrar el perfil laboral de la persona, aun cuando en OMIL básicas, este perfil no sea abordado

por el profesional encargado. Por otro lado, se releva que, además, estas acciones son comprendidas como un proceso más expedito y eficaz, ya que la plataforma de la BNE en algunas ocasiones se encuentra saturada o no disponible. En lo relativo a la duración de la inscripción, esta tiene una duración variable que depende de los requerimientos del usuario(a), aunque presenta un promedio de entre 10 a 35 minutos.

“La información que se registra en la BNE es bien dura, y nos pasa que muchas veces no considera dimensiones más subjetivas que nos hemos dado cuenta son relevantes para una colocación exitosa (...) Tomamos el formulario de la BNE y le agregamos estas dimensiones más cualitativas y con eso cotejamos las ofertas”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Valparaíso)

“Usamos un formulario propio, que cubre todo lo que pide la BNE pero que incluye otras cosas también”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Los Lagos)

De esta manera, una vez completados los formularios internos y/o planillas, los datos son ingresados y subidos a la plataforma BNE. Todo este proceso se hace en conjunto con el usuario, a diferencia del proceso remoto, y una vez completado, se le informa a la persona que se tomará contacto con él al momento de encontrar una oferta laboral adecuada a su perfil y que, a su vez, él también tiene la facultad de revisar las ofertas laborales difundidas por las redes sociales de las OMIL y Plataformas Laborales y ponerse en contacto con la oficina en caso de interesarse en alguna, para que esta derive el Currículum Vitae. En este punto, se le enseña el funcionamiento de la plataforma BNE a los usuarios(as) ingresados en caso de que quieran ingresar a su cuenta, esto, es independiente de completar el formulario interno, ya que responde a dos objetivos distintos.

“El proceso termina con la inscripción en la Bolsa y la búsqueda de ofertas acordes a su perfil, de no haber, se establece el compromiso de contactarlo apenas haya alguna disponible”

(Entrevista a funcionario(a) SENCE, Región de Ñuble)

El análisis del cliente incógnito revela que en un 100% de los casos se realizó el proceso de inscripción o actualización del usuario(a) en la BNE lo que da cuenta de la implementación del proceso en tiempo y forma según las indicaciones de la Guía Operativa y cuyas dificultades están vinculadas más bien a la contingencia sanitaria como contexto y no como alteración de los procesos.

Vinculación laboral

Tal como se menciona en el apartado de atención de usuarios(as) vía remota, el proceso de vinculación laboral, se divide en dos etapas, que consisten en la búsqueda laboral, a cargo del Ejecutivo(a) de Atención al Usuario(a) o el Profesional Psico-Social, y el seguimiento, a cargo del Profesional Psico-Social, en conjunto con el Gestor(a) Territorial. Estas dos etapas se describen a continuación:

Búsqueda laboral

Luego de la inscripción en la BNE, se observan las ofertas laborales disponibles y en el caso de identificar una coincidencia, se envía la oferta al usuario(a) vía correo electrónico o WhatsApp para que el usuario(a) la evalúe y, de estar interesado, generar una postulación lo que también se realiza

en la modalidad remota. En la modalidad presencial, la revisión de ofertas laborales disponibles en ese momento, es llevada a cabo por funcionarios(as) de las OMIL, en conjunto con los usuarios(as), considerando sus intereses en los cupos habilitados. Los funcionarios(as) describen que, para llevar a cabo una correcta colocación, es necesario hacer coincidir los requerimientos y expectativas de la empresa, junto a las cualidades del usuario(a). Para ello, las OMIL de categoría intermedia y avanzada recurren al perfil laboral construido previamente, generando una coincidencia mediada por el profesional, en lugar de la alternativa que da la plataforma de la BNE.

“El perfil que nos entrega la empresa y le hago una selección de los orientador laboral o la ejecutiva de atención a público. Eso es primordial. Que, en el fondo, envíen a la persona idónea y la, y la persona que necesita la empresa, y que tenga las habilidades y los conocimientos que necesitan. Que esté dentro del perfil que nos envían.”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Valparaíso)

En el caso de las OMIL de categoría básica, este proceso se realiza de forma manual a partir del formulario que es completado en la etapa de inscripción, donde se rescatan elementos cualitativos, y el currículum vitae, junto a los requerimientos de la empresa. De esta manera, este proceso se realiza de manera similar a la modalidad remota, solo que con documentos diferenciados en caso del nivel de clasificación de OMIL.

El análisis del cliente incógnito, revela que en la mayoría de los casos la revisión de las ofertas se hace en conjunto durante la atención. No obstante, en casi un tercio de los casos (32,3%), esta se realiza a posteriori, informando a los usuarios(as) sobre los resultados de la búsqueda. Tal y como puede apreciarse en la tabla 7, no se observan mayores diferencias por tipo de OMIL.

Tabla 7. Revisión de Ofertas en BNE por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Revisión de Ofertas en BNE durante la atención	69,4%	67,5%	65,8%	67,7
Revisión de Ofertas en BNE posterior la atención	30,6%	32,5%	34,2%	32,3%

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

En los casos donde se identifica una vacante de interés para el usuario(a), que coincida con los criterios requeridos por la empresa, el Ejecutivo(a) de atención al usuario(a), informa al Gestor(a) Laboral sobre los resultados obtenidos y este último contacta a las empresas. En caso de no encontrar un cupo laboral, el funcionario(a) informa que se seguirá con la búsqueda de un empleo ajustado al perfil del usuario(a).

El análisis del cliente incógnito, revela que dos de cada tres (66,4%), usuarios(as) incógnitos clasificaron como acordes al perfil la oferta entregada sin observarse mayores diferencias por tipo de OMIL.

Tabla 8. Entrega de Ofertas Laborales acordes al Perfil por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Acorde	64,3%	64,9%	71,0%	66,4%
Algo Acorde	17,3%	13,2%	10,5%	13,9%
No es Acorde	10,2%	10,5%	13,1%	11,2%

No se entregó oferta	8,2%	11,4%	5,3%	8,7%
----------------------	------	-------	------	------

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

Seguimiento ²

Como se mencionó anteriormente, esta etapa tiene por objetivo asegurar la calidad de la intervención de las oficinas en el proceso de colocación, además de favorecer la permanencia del usuario(a) y el cumplimiento de las expectativas de la empresa que dispone el cupo laboral. Para ello, los relatos de la modalidad presencial, dan cuenta de la implementación de un seguimiento telefónico a los usuarios(as) sobre todo de manera cercana al proceso de entrevista, siendo el seguimiento posterior menos recurrente (tal y como se profundiza en el capítulo asociado al Objetivo Específico N°2). En este llamado se analizan elementos asociados al ingreso al empleo acordado en conjunto, al levantamiento de necesidades adicionales que la OMIL pueda contribuir a satisfacer de tipo laboral, si está a gusto en el trabajo, entre otros elementos más vinculados a la inserción laboral y la evaluación del grado de éxito de la misma.

Para el seguimiento a los usuarios(as) en atención remota y presencial, la Guía Operativa apunta a que se evalúa si el trabajador(a) presenta necesidades de apoyo, para en caso de ser necesario. En caso contrario, se genera un Hito de cierre con la empresa y el usuario(a), a través de una encuesta de satisfacción de seguimiento. Al sexto mes, se vuelve a establecer contacto con el trabajador(a) para conocer su estado de permanencia en el cargo, lo que culmina el seguimiento.

“Hay un seguimiento durante los primeros tres meses, en general llamamos algunos días después de la entrevista para ver cómo les fue, después durante la primera semana para ver si hay algo en lo que los podamos apoyar, después a los 3 y a los 6 meses (...) Ese es como el estándar, pero varía igual dependiendo de las necesidades del usuario(a) detectadas”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

Junto con el seguimiento al usuario, en el proceso de seguimiento vía presencial y remota, se genera contacto con las empresas, dando cabida a una retroalimentación como insumo para evaluar el proceso. Esto último se traduce en establecer contacto entre el Gestor(a) Territorial con el encargado(a) de reclutamiento de la empresa, de manera presencial o vía telefónica, con objetivo de validar las contrataciones y preparar los certificados de contratación, los cuáles deben ser firmados por la empresa. Esto permite que las OMIL y Plataformas Laborales, a través del Gestor(a) Territorial tenga respaldo para validar internamente y ante SENCE la colocación.

La Guía Operativa, da la opción de aplicar una encuesta de satisfacción al encargado(a) de reclutamiento de la empresa, para recoger su impresión sobre los servicios de las OMIL y Plataformas Laborales, y con ello, asegurar la retroalimentación.

“Ellos siempre están también pendiente de que la persona haya venido”

(Entrevista a Empresa, Región de Antofagasta)

“Nosotros monitoreamos todo el proceso, siempre disponibles para apoyar en todo lo que se necesite”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Atacama)

² Dado que el seguimiento requiere de la colocación del usuario(a) en la empresa solicitante, este proceso no fue evaluado en el cliente incógnito.

Consideraciones Finales sobre proceso de atención a usuarios(as)

Luego de describir los procesos de atención usuaria, independiente de la modalidad en que se realice, se observa que en estos se sigue lo dispuesto a nivel de identificación de la demanda; revisión del registro en la Bolsa Nacional de Empleo; solicitud de documentación; registro/actualización en la BNE; búsqueda de empleos y envío de postulaciones tal como se señala en los protocolos de atención establecidos en la Guía Operativa.

Si bien producto de la pandemia se realizaron adaptaciones a los procesos, sobre todo en lo relativo a la adaptación para aplicación de manera remota, en términos generales el patrón se mantiene, con diferencias observadas en el modo y el alcance del mismo. Se logran identificar algunos elementos más complejos de realizar en vía remota, particularmente la generación de un Perfil Laboral donde la modalidad presencial permite una mejor comunicación con el usuario(a) y, con ello, contribuye a un mayor detalle de dicho perfil. Asimismo, la adaptación a diversos canales de comunicación en la vía remota facilita la cobertura y envío y registro de documentación.

Por otro lado, se observan algunas variaciones en el proceso en términos de la categoría de las OMIL. Se observó que en las OMIL Básicas todo el proceso puede estar a cargo de una sola persona, o considerar el trabajo de un equipo en el caso de las OMIL Avanzadas.

Finalmente, se identifica un cambio en el perfil que accede a los servicios de intermediación a través de medios remotos, lo que muestra la preferencia de perfiles más jóvenes y profesionales por este tipo de medio. Pero, como contrapartida, la potencial brecha que pudiese generarse con potenciales usuarios(as) que no manejen herramientas digitales.

La figura 1 sintetiza el proceso de atención de usuarios(as) tanto para la modalidad presencial como la remota

Figura 1: Síntesis Objetivo N° 1



Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°2: Evaluación de la atención y los servicios de intermediación laboral a los usuarios(as) desarrollados por las OMIL y plataformas laborales, de acuerdo a lo establecido por los manuales

El presente apartado evalúa la atención y los servicios de intermediación laboral brindados por los funcionarios(as) de las OMIL y plataformas laborales a los usuarios, de acuerdo con los relatos de los distintos actores que componen la muestra, identificando nudos críticos y fortalezas. En este sentido, se incorporan las etapas del proceso de orientación laboral, levantando niveles de satisfacción, así como nudos críticos identificados por funcionarios(as) de OMIL y usuarios(as) sobre este proceso. Estos a su vez se centran en las expectativas de las personas ingresadas y las capacidades que tienen las oficinas de responder a ellas, así como divergencias sobre la efectividad en la construcción de un perfil laboral.

Por otro lado, se evalúa el proceso de vinculación laboral, describiendo los mecanismos de comunicación entre las empresas y las OMIL, así como los nudos críticos en esta relación y aspectos de mejora. Así también, se evalúa la colocación laboral que lleva a cabo OMIL, con sus fortalezas y preocupaciones ligadas al contexto de pandemia y la falta de colocación en la oferta de cupos laborales. Finalmente, se diagnostican las medidas que se llevan a cabo en la etapa de inclusión laboral.

Proceso de Orientación laboral

La Guía Operativa, entiende por el proceso de orientación laboral como un proceso que “permite que las personas diversifiquen sus recursos, activos y estrategias para aumentar su capacidad de respuesta ante los riesgos derivados del mercado laboral” (p.5). En este sentido, el proceso se entiende como “una estrategia de prevención, mitigación y/o superación de los riesgos derivados del mercado *laboral*” (p.5). Esta visión concuerda con lo planteado por los funcionarios(as) OMIL entrevistados.

“Es un proceso para ayudar a la persona a buscar trabajo y no que nosotros le tenemos sí o sí que encontrar un trabajo, nosotros tenemos que destacar eso porque muchas veces se confunde lo que la gente quiere de lo que nosotros realmente podemos hacer. (...) Por eso es importante ver las expectativas de las personas y si son muy elevadas, intentar aterrizarlas.”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de la Araucanía)

En específico, la Guía Operativa, identifica dos tipos de orientación laboral: Básica y Avanzada, siendo la primera desarrollada por todas las categorías OMIL, mientras que la segunda siendo realizada sólo por las OMIL de categoría intermedia y avanzada, en el caso de ser pertinentes para la atención satisfactoria del usuario.

La Guía Operativa, define como la Orientación Laboral Básica la “habilitación laboral centrada en un piso consistente en actividades tales como; elaboración de un CV acorde al perfil y objetivos del usuario; técnicas educativas para una entrevista laboral y estrategias para la búsqueda de empleo que permitan visualizar en los usuarios(as) un plan de acción para lograr su objetivo” (p. 8). Al respecto los usuarios(as) entrevistados mencionan que todas estas actividades se realizan, aunque en fases diferentes. Respecto a la construcción del currículum, este se ofrece a realizar durante la atención en el caso de que el usuario(a) no contase con uno. Por su parte, la entrega de técnicas para la entrevista laboral y las estrategias de búsqueda de empleo, son abordadas a través de la inscripción en el próximo taller de apresto laboral donde se aborden dichas temáticas. La evaluación de los usuarios(as) es diversa y van desde la valoración de las mismas hasta una evaluación más negativa asociada a la falta de tiempo y dedicación para una mejor atención. Hasta aquí es clave dar cuenta que muchos usuarios(as) desconocen lo que pueden encontrar en la OMIL o los funcionarios(as) deben ajustar sus expectativas sobre la búsqueda de un empleo, por lo que se observan diferencias en este proceso.

“Sí, la señorita fue muy amable, me preguntó qué trabajo buscaba, qué había estudiado, en qué había trabajado, qué sabía hacer y con eso me hizo un currículum (...) Hasta me imprimió tres copias para que yo tuviera”

(Entrevista a Usuario, Región de Valparaíso)

“No, no me explicó mucho, me pidió el currículum lo cargó en la bolsa y me dijo que había una oferta que coincidía (...) Ahí me invitó a un taller que iban a hacer para preparar entrevistas de trabajo”

(Entrevista a Usuario, Región de Los Lagos)

Respecto a la Orientación Laboral Avanzada, la Guía Operativa la describe como “la elaboración de perfiles laborales y orientación vocacional, desarrollando perfiles ocupacionales orientados a las competencias, habilidades e intereses sobre el entorno laboral de los usuarios; además de profundizar las temáticas mencionadas en la Orientación Laboral Básica, a fin de facilitar la

incorporación al mercado laboral de manera efectiva” (p. 8). El proceso de levantamiento muestra mayores dificultades respecto de este tipo de orientación sobre todo en el marco de la atención remota. En efecto, varios funcionarios(as) mencionaron la imposibilidad de realizar distintos tests para evaluar competencias e intereses a través de medios digitales, por lo que la elaboración del perfil se reducía a la revisión del currículum y una entrevista con el usuario(a) la que, a menudo carecía de profundidad necesaria para una construcción más detallada que contribuyera a un mejor match.

“Es complejo porque hay cosas que uno no puede hacer a distancia, porque muchas veces no se trata sólo del producto final, sino de la forma en la que lo hace, la postura que asume, la intensidad del trazo (...) cosas que no se pueden ver por la cámara”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Atacama)

“No sé las pruebas por ejemplo, esas no las puedo hacer por internet por una infinidad de razones, técnicamente no sería correcto, está el tema del resguardo del instrumento, no se lo puedo enviar porque después aparece en la web y la prueba ya no sirve (...) También el tema de la confidencialidad es importante, es distinto como me va a responder en un cubículo acá solo, que en el living de su casa con gente pasando a cada rato (...) Al final dijimos que no tendría validez así que nos ceñimos a lo que podíamos acceder que son el CV y entrevistas”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

La evaluación del cliente incógnito respecto del proceso de orientación laboral, revela un número importante de casos donde este proceso no se realizó, con un 24,5% de las OMIL Básicas, un 20,2% de las Intermedias y un 13,2% de las Avanzadas. Estos resultados indican que las dificultades en su implementación exceden a la implementación en modalidad remota. El análisis de los relatos indica que esto se debe a que, la implementación de sistemas de turnos por parte de los distintos funcionarios(as) OMIL para la atención presencial durante la pandemia, coincidió con la realización del cliente incógnito, para el caso de las OMIL Intermedia y Avanzada. En el caso de las OMIL Básica el proceso de Orientación Laboral suele reducirse a la construcción conjunta del CV, lo que se realiza sólo en el caso de que el usuario(a) no posea, lo que podría explicar la mayor tasa de no realización de esta actividad.

“No estamos viniendo todos los días, a mí me toca dos veces a la semana por ejemplo”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Los Ríos)

“Tenemos un sistema de turnos, los días que venimos depende, los que tienen niños a su cargo vienen menos días, los con enfermedades hacen todo a distancia y así”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Valparaíso)

De esta manera, la orientación laboral se da en un espacio mayoritariamente presencial, con mayor éxito, pero que, la misma pandemia pone en cuestión su implementabilidad debido a las dificultades que los mismos funcionarios(as) presentan para realizar su trabajo en la OMIL.

Tabla 9. Orientación Laboral por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Se realiza	75,5%	79,8%	86,8%	80,2%
No se realiza	24,5%	20,2%	13,2%	19,8%

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

En los casos en que se realizó la orientación, los usuarios(as) evalúan positivamente el proceso anteriormente descrito. Destacan la amabilidad y orientación otorgada por los funcionarios(as) al momento de presentarse en las oficinas y hacer los ingresos, respondiendo a sus dudas de manera efectiva y evaluando en conjunto las ofertas disponibles, lo que hace que la opinión de usuarios(as) sea positiva respecto a los funcionarios(as).

“Las personas que me atendieron fueron súper amables y están como pendientes”

(Entrevista a Usuario, Región de Atacama)

“Es muy buena la atención, cercana y mostrando un interés genuino por encontrarme un buen empleo”

(Entrevista a Usuario, Región de Antofagasta)

En los casos en los que sí se realizó, la evaluación del cliente incógnito revela un que en un 86,2% de las OMIL visitadas el proceso de orientación se evaluó como bueno o muy bueno, con un 88% de las OMIL Básicas, un 83,2% de las intermedias y un 88,6% de las Avanzadas presentando una evaluación positiva. Entre las principales razones que se argumentaron en cuanto a quienes no evaluaron positivamente el proceso, se identifica la falta de profundidad del proceso y/o la entrega de recomendaciones genéricas, no específicas para lo que se estaba buscando.

Tabla 10. Evaluación Orientación Laboral por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Muy Bueno o Bueno	88,0%	83,2%	88,6%	86,2%
Regular	10,6%	10,2%	3,2%	8,8%
Malo o Muy Malo	1,3%	6,7%	8,5%	5,0%

Fuente: Cliodinámica S.p.A.

El principal nudo crítico identificado en torno al proceso de orientación se relaciona con aquellos casos de no realización del proceso tanto en la atención presencial como remota. En la primera de ella, esto se evidenció a través del cliente incógnito, que identificó que un 19,8% de las OMIL visitadas (de todas las categorías) no realizaron dicho proceso. En el caso de la atención remota, esta fue identificada a través de las entrevistas realizadas a distintos usuarios³, quienes mencionan no haberseles construido un perfil laboral. No obstante, sí se reporta la construcción de CV a través de esta modalidad, lo que sugiere que la dificultad podría estar en el proceso de Orientación Laboral Avanzada, más que en la Básica.

“– Entrevistadora: ¿recuerda usted haber realizado un diagnóstico individual en la OMIL cuando fue atendida?”

- Usuaría: No, no recuerdo.

- Entrevistadora: No le hicieron ningún tipo de prueba, evaluación, un perfil laboral.

- Usuaría: No, no, no, porque uno como le digo, el currículum no más y nada más.”

(Entrevista a Usuaría, Región de O’Higgins)

“Sí, me ayudaron a construir un currículum que me pedían, fue bien bueno porque como que me ordenó mucho”

(Entrevista a Usuaría, Región de Valparaíso)

³ Elemento que no puede ser contrastado con el cliente incógnito, ya que la aplicación de este fue presencial.

Los elementos que traen en consecuencia dichas dificultades radican en la dificultad de ajustar las expectativas de los usuarios(as) en relación a lo que pueden y no pueden lograr a través del proceso de intermediación laboral. La orientación laboral se identifica como el proceso en el cual interactúan los usuarios(as) y sus necesidades y las capacidades que tiene la OMIL de satisfacerlas. La información descrita da cuenta que la imposibilidad de su realización trae aparejadas dificultades en la confianza en el proceso y en la efectividad y adherencia del usuario(a) al mismo.

En cuanto a la evaluación del proceso de orientación laboral por tipo de OMIL se desprende de la Guía Operativa que las OMIL de categoría básica, deben realizar sólo Orientación Laboral Básica. Las entrevistas evidencian que en estas se desarrolla la construcción de un currículum (en caso de que el usuario(a) no posea) y la invitación a inscribirse en talleres de apresto donde abordar elementos asociados a la búsqueda de empleo y la preparación de entrevistas laborales, cumpliendo por tanto con todos los elementos estipulados por la Guía para este tipo de orientaciones. Adicionalmente, se observa que, en los casos en que los funcionarios(as) estimen necesaria una orientación más profunda, esta suele derivarse a otras OMIL de mayor categoría de la misma red, lo que es considerado una buena práctica y que excede lo exigido por la Guía Operativa. De esta manera, a nivel básico se cumple con las obligaciones mencionadas.

“Entrevistador: Sí, entiendo. Para el siguiente punto que tiene que ver con la orientación laboral, pero según lo que entiendo esa función la cumple la OMIL de Constitución, entonces...”

Funcionario: Sí. Nosotros más que nada eh derivamos a los usuarios(as) a OMIL de Constitución y ellos se hacen cargo de lo que es orientaciones laborales.”

(Entrevista OMIL Básica, Región del Maule)

“El tipo de convenio que nosotros tenemos con el Sence que es FOMIL de gestión básica, no solamente la atención a usuarios, el de empresas, y la encargada. Orientación y a lo más, orientación laboral que nosotros hacemos es la elaboración de currículum la ofrecemos al momento de atención de público. Pero no contamos con orientador.”

(Entrevista OMIL Básica, Región Metropolitana)

Las OMIL de categorías Intermedia y Avanzada, desde la Guía Operativa, deben realizar Orientación tanto Básica como Avanzada. En cuanto a la Orientación Básica, esta se ciñe al mismo proceder que las OMIL Básicas, con la construcción del currículum realizándose en el momento, mientras que los componentes más formativos abordándose desde el taller de apresto. En el caso de la Orientación Avanzada, como se mencionó anteriormente, se evidenciaron dificultades asociadas a la construcción de los Perfiles Laborales sobre todo en modalidad remota y que se vinculan con dificultades técnicas y falta de profundización necesaria en el proceso. Además de hubo dificultades asociadas a la protección del instrumento y de resguardo de la confidencialidad al momento de responder, por lo que se adaptó para utilizar sólo entrevistas y el currículum, lo que podría impactar en la profundidad del perfil y, con ello, en la posibilidad de aumentar la eficacia de un eventual match con las ofertas laborales.

En suma, el proceso de orientación laboral se vio afectado con la pandemia y la adaptación de los procesos. A las dificultades mencionadas en la modalidad remota relacionadas con la profundidad, se agregan las dificultades de realización en la modalidad presencial. Ambos elementos son claves de considerar al momento de generar las condiciones que habiliten un proceso de adherencia del usuario(a) al proceso y de ajuste en la búsqueda de los match con las empresas. Su importancia es relevada por los diferentes actores y valorada por los usuarios, pero urge revisar cómo el proceso

se lleva a cabo para otorgar mayor estabilidad al sistema.

Proceso de Vinculación Laboral

La Guía Operativa plantea que el proceso de Vinculación Laboral tiene “el propósito de esta acción es postular de manera efectiva al usuario/a con una vacante de empleo disponible en plataforma BNE o en los instrumentos que SENCE disponga para ello, con el fin de que éste sea considerado por la empresa para llenar la vacante” (p.9). Para el abordaje de este propósito los funcionarios(as) OMIL entrevistados mencionan dos procesos interrelacionados: la gestión de vacantes y el proceso de colocación. Respecto al primero, los funcionarios(as) OMIL entrevistados lo describen como el proceso por medio de los cuales las empresas se adhieren a la OMIL (a través del encargado(a) de empresas), comunicándoles sobre la habilitación de cupos laborales, para ser intermediados. De la misma manera, el encargado(a) de empresas OMIL busca activamente vacantes laborales, comunicándose constantemente con empresas de sus territorios, ya sea a través de la vía remota, o de visitas a terreno. Las OMIL consideran esto relevante para sostener una comunicación efectiva y buenos lazos que posibiliten la habilitación de cargos, y sostener la articulación en el tiempo.

“Si no vienen ellos, voy yo, hasta poder tener una reunión. Como OMIL somos insistentes y buscamos a las empresas.”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región del Biobío)

Los procesos de articulación en la gestión de vacantes también se dan entre las redes territoriales, quienes se articulan entre sí para ofrecer puestos de trabajo de otras OMIL que comprenden la misma red, esto, a su vez, contribuye a completar las metas de colocación. Tal y como sugiere la Guía Operativa “Las redes territoriales deberán velar por la entrega pertinente y eficaz de los servicios de intermediación, con énfasis en la colocación, por cuanto la articulación y coordinación de la red, debe estar orientado con fines de asistencia, soporte, complementariedad y fortalecimiento continuo” (p. 14).

Una instancia relevante para la articulación entre las OMIL y las empresas, es la realización del encuentro con empresas, que es “Espacio de diálogo entre los actores involucrados en el mercado laboral territorial, conducente a fortalecer alianzas estratégicas entre las OMIL y las empresas, difundir oferta programática de SENCE y planificar acciones conjuntas que beneficien la empleabilidad del territorio” (Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL, 2021). Sin embargo, en su mayoría la realización de estos encuentros o ferias laborales han estado suspendidas durante el 2021, producto de las limitaciones asociadas a la contingencia sanitaria. En los casos identificados, donde sí se realizaron, similar al caso de otras instancias de intermediación laboral, estas se caracterizaron por contar con una mayor oferta de empleos que de trabajadores que solicitan. A pesar de lo anterior, los representantes de las OMIL y Direcciones Regionales valoran positivamente estas instancias al facilitar la colocación de un gran número de trabajadores en un acotado período de tiempo.

El segundo proceso llevado a cabo dentro la vinculación laboral, es la colocación laboral, para lo cual en primera instancia se evalúa la coincidencia con las vacantes disponibles, con el perfil del usuario(a) interesado, a fin de identificar las vacantes más idóneas de acuerdo a los intereses y competencias del usuario. Una vez identificado el o las vacantes, se comunica con el usuario(a) para

hacerle saber de la vacante y de estar interesado, procede al proceso de postulación a través de la plataforma de la BNE u otros instrumentos dispuestos por SENCE.

Las entrevistas realizadas muestran que en general, el proceso de cotejo entre el perfil y las vacantes no se realiza en el mismo momento de la atención, ya sea por el tiempo que requiere el proceso o por problemas con la BNE. Por lo que usualmente el encargado(a) de atención, queda con el compromiso de comunicarse posteriormente con el usuario, una vez que haya identificado una o más vacantes que podrían ser de su interés.

“En su momento me dijeron que no habían puestos disponibles para mi perfil, pero que estarían monitoreando y cuando supieran algo me avisarían (...) Me llamó como a la semana que les había llegado un cupo nuevo que podía interesarme, y ahí hablamos y ella les mandó los documentos para postular”

(Entrevista a Usuario, Región del Maule)

“Cada vez que se abre una nueva vacante nosotros cotejamos el perfil del cargo con todos los perfiles laborales de los solicitantes, y los que coinciden se envían los CVs a las empresas para que se comuniquen con ellos y los citen a entrevista.”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Los Ríos)

En concordancia el análisis del cliente incógnito realizado, en un 93,7% de los casos, los funcionarios(as) de OMIL (de todas las categorías) acordaron comunicarse posteriormente con los usuarios(as) a fin de comunicarles potenciales vacantes, de esos un 70,5% de los funcionarios(as) llamó a posteriori para entregar información sobre una o más ofertas. Resulta importante mencionar que respecto al casi 30% restante, no se tiene información sobre si la no comunicación responde a la falta de coincidencia de perfiles con las vacantes o a la no realización del proceso.

Tabla 11. Contacto Posterior para Entrega de Ofertas por Tipo de OMIL

	Básica	Intermedia	Avanzada	Total
Comprometido	92,9%	93,9%	94,7%	93,7%
Realizado	71,4%	65,8%	76,3%	70,5%
No Realizado	28,6%	34,2%	23,7%	29,5%

Fuente: Clodinámica S.p.A.

Con respecto a la evaluación del desarrollo de la colocación laboral, se destaca de manera generalizada que para el año 2021, la colocación por parte de los usuarios(as) que tuvieron contacto con OMIL fue satisfactoria, pero que debido a las condiciones de contingencia sanitaria sufridas, este tema de colocación se desequilibró, presentando un suceso atípico relacionado con una fluctuación de mayores ofertas laborales y menor demanda por parte de usuarios(as) que buscaron empleo, pero que este suceso se ha ido regulando. En otro aspecto también que se destaca por parte de las OMIL fue el hecho de que el proceso de colocación laboral es un proceso difícil porque ya no depende exclusivamente de sus gestiones, sino que también entra en juego la motivación y responsabilidad del usuario(a) en cuestión para mantener el trabajo que fue colocado.

“(…) ahora, desde el punto de vista de levantar vacantes ha sido masivo. Sacábamos la cuenta en un año normal, había 80 vacantes 80 ofertas de empleo y movíamos ese flujo. Pero ahora estamos hablando de 150, 200, casi triplicando la oferta normal. Como te digo, se repite porque de repente pasan todos los días publicando la oferta y yo voy sumando porque esa es mi atención de público.

Tengo que reflejar la oferta que hay en el día. Se triplica porque no hay gente y ha costado mucho. Por un lado, tenemos muchas ofertas de empleo y no hay nadie buscando trabajo de forma activa.”
(Entrevista OMIL Avanzada, Región de Los Lagos)

si bien las colocaciones también son un medidor para nosotros, lamentablemente eso ya escapa de nuestras manos, como te digo, tuvimos mucha retroalimentación por parte de las empresas, donde nos decían que las personas no se presentaban a las entrevistas, así que, más que eso, no podemos hacer, nosotros los derivamos, pero no podemos ir a buscarlo a la casa y obligarlo que se vaya a presentar a la entrevista, o peor aún, que acepten el trabajo, entonces, ya eso son cosas que son ajenas a nosotros.”

(Entrevista OMIL Avanzada, Región de Tarapacá)

En cuanto al seguimiento de estas colocaciones, la Guía Operativa la define como “la acción en la cual se toma contacto con las personas que han sido postuladas a una oferta de trabajo en la plataforma BNE para conocer el resultado de la postulación. Desde la perspectiva de la cadena de valor, esta acción busca asegurar la sustentabilidad y calidad de la intervención llevada a cabo, siendo la retroalimentación obtenida por parte de usuarios/as un insumo fundamental para la evaluación del proceso, tanto en sus resultados de colocación, como en la calidad de esta” (p. 9). Al respecto, las empresas sostienen que desde las OMIL realizan un seguimiento a sus usuarios(as) una vez que son citados(as) a las entrevistas laborales, para evaluar si es necesario habilitar algún otro apoyo y tener conocimiento de cómo se llevó a cabo el proceso.

“Ellos siempre están también pendiente de que la persona haya venido”

(Entrevista a Empresa, Región de Antofagasta)

“Nosotros monitoreamos todo el proceso, siempre disponibles para apoyar en todo lo que se necesite”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Atacama)

No obstante, son pocos los usuarios(as) que aludieron a llamados telefónicos de seguimiento, reduciéndose principalmente a recibir información el proceso de entrevista laboral. No logrando constatar, en los relatos de usuarios(as) que se apliquen los 3 pasos de seguimiento que alude el manual, y que refieren a: evaluar el desempeño general del trabajador(a), identificar apoyos que requiera el trabajador(a) en las primeras etapas de adaptación para realizar ajustes y orientaciones conjuntas, y motivar y apoyar a la empresa, directivos, jefaturas y compañeros(as) de trabajo en el proceso de adaptación.

“Me llamaron para ver cómo me había ido en la entrevista (...) si había quedado (...) pero no eso no más”

(Entrevista a Usuario, Región de La Araucanía)

“Creo que me llamaron después de la entrevista, pero todavía no me habían dicho si quedé o no, así que les dije que me llamaran en unos días porque no sabía cómo me había ido”

(Entrevista a Usuario, Región de Coquimbo)

Así mismo, las OMIL comunican que, una vez que las personas del programa asisten a la entrevista, las empresas se contactan para hacer retroalimentaciones sobre el proceso y los usuarios(as) que fueron enviados desde las oficinas, principalmente asociadas al desenlace del proceso (contratación o no) y al ajuste de los candidatos con el perfil buscado.

“Usualmente ellos (la empresa) nos llama para contarnos qué les parecieron los candidatos que enviamos y cómo se resolvió el proceso”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Magallanes)

“Claro, ellos nos llaman y nos cuentan cómo les fue a los candidatos, si eran del perfil o no”

(Entrevista a OMIL Básica, Región Metropolitana)

Una preocupación manifestada por las OMIL sobre el proceso de colocación laboral es que, a causa de la entrega de subsidios y bonos estatales, no se logran completar los cupos laborales por su parte, esto puede determinar la salida de empresas del programa. Para ello, han establecido estrategias como el trabajo colaborativo con la red territorial. Este punto será desarrollado en profundidad en el objetivo n°4.

“Este año fue complejo, cupos laborales que no se lograron completar, ni la mitad, quedaron muchos en el aire. Genera un problema porque no se sabe cómo se va a abordar eso con las empresas, para que no se vayan de la OMIL”

(Entrevista a OMIL Básica, Región del Biobío)

Con respecto a la visión de los usuarios(as), estos evalúan positivamente el proceso de vinculación laboral, realizando la colocación laboral y las gestiones para facilitar la obtención de trabajo para los usuarios. No obstante, esta evaluación está más centrada en la consecución del objetivo final (obtención del empleo), que en los procesos realizados para llegar a ese punto.

“Fue buena. (...) Si, con respecto a eso no hubo problema. Por ejemplo, era la primera vez que yo buscaba trabajo y en donde encontré trabajo igual, todo por el tema de que el trabajo era pesado, todos pensaron que no iban a durar en el empleo. Que no era un trabajo para mujer, pero igual he durado, somos varias mujeres. (...) Cuando yo fui a la OMIL, me dejaron el currículum ahí en una carpeta porque era para Agrosuper, y resulto que a los dos días me llamaron a hacerme examen. (...) Si, la empresa me llamo directamente. (...) Ellos enviaron directo los documentos a la empresa. (...) Yo de un principio entre de pabellón, luego después quedé como encargada. Porque había más mujeres que hombre. Fue bueno, ya que luego fue el pago del sueldo. Lo malo es que después se fueron las empresas.”

(Entrevista Usuaria, Región de Antofagasta)

Excelente. (...) Fueron bien pertinentes las opciones de trabajo. Pucha, haber ¿cómo puedo evaluar eso? sería constantemente (...) me llamaron desde la empresa. Ellos le dieron directamente la información. Y la otra, ellos, desde la OMIL me llamaron para avisarme por una postulación por concurso público en un programa estatal. Y entonces la primera fue directamente del empleador, se contactó con la OMIL y la OMIL le dio mi contacto y después la OMIL me contactó a mí para avisarme de la postulación.

(Entrevista Usuario, Región de Coquimbo)

En cuanto a la evaluación del proceso de vinculación laboral por tipo de OMIL, primeramente, en las de categoría básica, se aprecia que el proceso fue fuertemente afectado por una baja en el número de usuarios(as) interesados en la vinculación. No obstante, los funcionarios(as) evalúan positivamente el proceso en la medida en que fueron capaces de intermediar a los usuarios(as) interesados, independiente de las dificultades asociadas a la pandemia.

“En relación a la intermediación con las personas, con los usuarios, en general igual se ha visto un poco afectada este último tiempo en el proceso de vinculación efectiva, hemos tenido un bajo número en general, mayores ofertas laborales pero pocas personas han concretado esta vinculación laboral, hemos hecho el mismo proceso de intermediación con las adecuaciones por contingencia, alguna más remota, pero en general eso igual se ha visto afectado.”

(Entrevista OMIL Básica, Región de O'Higgins)

Por otro lado, para las OMIL Intermedias, la evaluación que presentaron es muy similar a lo explicitado por las OMIL Básicas, respecto a la baja del flujo de usuarios(as) que solicitan una vinculación efectiva, pero que aun así no les ha ido mal en cuanto a las metas, pero que sí ha sido afectado por la crisis sanitaria que se ha vivido en los últimos años.

“De alguna manera no nos ha ido mal, hemos tratado de cumplir, nosotros tenemos dentro del porcentaje de colocación lo superamos igual con creces. Sin embargo, eso implica justamente todo este tipo de gestiones que han sido difícil por los tiempos de pandemia que hay.”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región Metropolitana)

Finalmente, para las OMIL Avanzadas, se evalúa la vinculación de manera muy positiva, dado que se ha aumentado el flujo de colocación constantemente, pero recalcan también que hay que prestar atención a la pertinencia de las metas que se les solicita, dado que pese a ser un año complicado, no hubo flexibilizaciones frente a las metas y esto puede ser un problema debido a su falta de adaptabilidad a las situaciones que pudiesen ocurrir.

“Pero nosotros estamos trabajando súper afiatadas, de hecho, como dato, nosotros deberíamos tener este año 550 colocados como meta. Pero como el año pasado logramos 689 nos traspasaron las metas del año pasado a este año. Eso quiere decir que si yo este año logro 720 el próximo año me van a pedir 720. Lo encuentro un poco injusto la verdad porque nosotros lo hicimos más por si se caía alguna persona en el proceso. Se caía me refiero no se validaba y nos pudiera ir restando gente. Pero no lo hicimos porque teníamos ganas de que nos den la meta del año pasado de 2020 al 2021.”

(Entrevista OMIL Avanzada, Región de Los Lagos)

Modalidad e instrumentos utilizados por parte de los profesionales de inclusión

Según la Guía Operativa, uno de los fundamentos conceptuales del Programa Fortalecimiento OMIL, es la accesibilidad universal, que se define como “un modelo de intervención integral que busca la plena integración de todas las personas con el fin de que tengan las mismas oportunidades y beneficios en el uso de todos los entornos, servicios y producto” (p. 5). A nivel de diseño, la Guía Operativa, muestra que las oficinas de categoría avanzada son las que tienen un abordaje institucionalizado de la temática, siendo las únicas que cuentan con un terapeuta ocupacional y con la asesoría en temáticas de accesibilidad universal para contribuir en el proceso de inclusión laboral mediante una atención especializada dirigida principalmente a Personas con discapacidad y Adultos Mayores (p. 12).

En términos más específicos, el proceso realizado por el profesional de inclusión (terapeuta ocupacional) es la evaluación funcional que, según el Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo, consiste en detectar, entre otras cosas, los ajustes que podría requerir una persona en situación de discapacidad en el puesto de trabajo, proceso que se realiza a través de una ficha especializada durante el proceso de diagnóstico individual. Si bien no fue posible identificar la

realización de este proceso desde las entrevistas a los usuarios, funcionarios(as) de OMIL de categoría avanzada mencionan realizarlo.

“Nosotros hacemos lo que se llama Evaluación Funcional, que es básicamente la aplicación de un instrumento especial que nos permite identificar potenciales adaptaciones que se puedan necesitar en el lugar de trabajo, entonces de ser seleccionado ese usuario(a) nosotros los apoyamos en todas las adaptaciones que puedan necesitar hacerse”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

Junto con lo anterior, en los discursos de los funcionarios(as) de las OMIL entrevistadas, independiente de su categoría, se identifican una serie de medidas para hacer efectiva la inclusión. En términos de infraestructura las OMIL reportan que han intentado avanzar para brindar mayor facilidad de acceso a las oficinas a personas con discapacidad.

“Se han hecho avances, pusimos esa rampa de allá para que la gente con silla de ruedas pueda acceder, pero falta mucho y los recursos usualmente no están disponibles para ese tipo de cosas”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Los Lagos)

Asimismo, en los casos de OMIL de categoría intermedia y básica, en el caso de necesitar el trabajo de un terapeuta ocupacional, acuden a la red territorial para establecer contacto con la OMIL de categoría avanzada, que pueda atender de manera adecuada al usuario(a), de esta manera, se deriva y desde esta oficina se continúa con el proceso de intermediación.

“Frente a casos de ese tipo (personas en situación de discapacidad) se le pide a un colega de Rancagua que venga a apoyarnos en el proceso (...) Entonces se coordina una cita y se construye el perfil ahí”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de O’Higgins)

En esta línea, se devela la existencia de un trabajo colaborativo a nivel de las redes territoriales, quienes además de las derivaciones, en conjunto han realizado charlas en temas de inclusión laboral para empresas. Así también, la OMIL informa que existe comunicación con las empresas sobre la ley de inclusión laboral, invitándolas a acercarse a SENCE para informarse del tema.

“La inclusión es un tema para la red, hemos organizado charlas para las empresas, para que entiendan lo que realmente es inclusión, qué dice la Ley de Inclusión, esas cosas (...) Ahí uno apoya convocando a las empresas de la comuna”

(Entrevista a OMIL Básica, Región del Maule)

Uno de los puntos críticos corresponde a que no se pudo constatar a través de las entrevistas que se llevara a cabo una de las directrices del Manual de Procesos de Intermediación Laboral OMIL Inclusivo en materia de inclusión, esto es, que “en los casos en que la OMIL logre la colocación de una persona con discapacidad y otra condición, se sugiere previo al primer día de trabajo, se realice una charla educativa con el entorno de trabajo y jefatura directa, con el fin de aclarar conceptos, derribar mitos y favorecer una inclusión laboral exitosa”.

De esta manera, se destaca que el proceso es llevado a cabo y ejecutado conforme a lo descrito en el Manual desarrollando procesos de adaptación en la atención a nivel de infraestructura y equipamiento y configurando elementos específicos de construcción y diagnóstico de necesidades. En el caso de las OMIL básicas e intermedias se alude a que la atención es derivada a las OMIL

Avanzadas trabajando en red y teniendo una buena evaluación de este trabajo. A su vez, funcionarios(as) de estas OMIL Avanzadas dan cuenta de un trabajo sin mayores dificultades en el diagnóstico, pero que en la intermediación y vinculación se generan brechas que están asociadas a la imposibilidad de lograr ciertos espacios de trabajo conjunto como la capacitación al entorno de trabajo y jefaturas.

Consideraciones finales

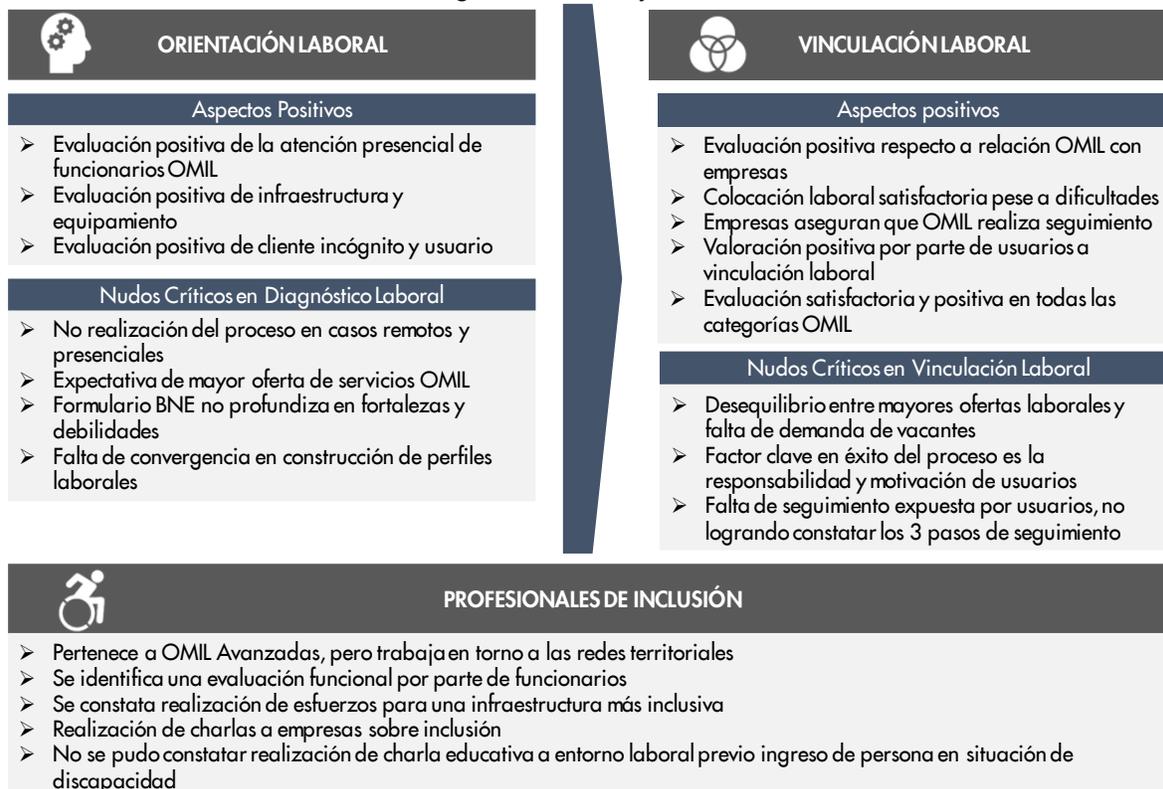
Luego de analizada la información relativa a la evaluación de la atención y los servicios de intermediación prestados por las OMIL y plataformas laborales, particularmente en términos de la Orientación Laboral, Vinculación Laboral y Seguimiento, se observaron algunas fortalezas y nudos críticos. Respecto a las principales **fortalezas**, el proceso de Orientación Laboral fue positivamente valorado por los usuarios(as) que lo recibieron, lo que sugiere que este proceso satisface sus necesidades sobre todo en lo relativo a la identificación de necesidades y clasificación de acuerdo a intereses. En cuanto al proceso de Vinculación Laboral, las fortalezas están asociadas principalmente al proceso de gestión de vacantes con empresas con las que se ha trabajado previamente. Asimismo, respecto del proceso de colocación, el cliente incógnito revela una buena tasa de envío de ofertas laborales (cerca al 70%), tras realizado el contacto con las OMIL. Finalmente, en cuanto al proceso de seguimiento, las entrevistas realizadas mencionan usualmente un seguimiento tras la entrevista inicial, lo que es valorado positivamente, al mostrar interés de los funcionarios(as) de OMIL en la consecución de los puestos de trabajo.

En términos de los principales **nudos críticos**, el cliente incógnito revela un importante número de casos donde el proceso de orientación laboral no se realizó bajo la modalidad presencial, asimismo las entrevistas revelan que en muchos casos no se realizó tampoco en modalidad remota, particularmente por en los casos de la Orientación Avanzada. En cuanto al proceso de Vinculación Laboral, se observaron dificultades para identificar y gestionar nuevas vacantes, con empresas con las que no se ha trabajado previamente. En cuanto al proceso de colocación, y como se mencionó anteriormente, en general se realiza el envío de ofertas, esta ocurre varios días después de ocurrida la atención en la OMIL, lo que genera una tensión en cuanto las expectativas de los usuarios(as) se vinculan con acceder rápidamente a un empleo. Respecto al proceso de seguimiento, las entrevistas realizadas no revelan el cumplimiento de todas las etapas identificadas en el Manual, lo que podría ser indicativo de que no se están realizando en todos los casos.

Finalmente, en el caso de la modalidad e instrumentos utilizados por parte de los profesionales de inclusión, a nivel de Manual esto se centra en la realización de la Evaluación Funcional por parte de los profesionales de inclusión de las OMIL de categoría Avanzada. Dada la centralidad que la accesibilidad universal tiene en el en el Sistema de Intermediación, se identifican que las OMIL de otras categorías, derivan a los usuarios(as) que requieren de este tipo de servicios a OMIL de categoría Avanzada de su red, en los casos que estimen necesario funcionando sin mayores dificultades y cumpliendo con las expectativas asociadas al proceso con dificultades para realizar la charla de inserción laboral al entorno de trabajo del usuario.

La Figura 2 sintetiza los principales hallazgos del objetivo

Figura 2: Síntesis Objetivo N° 2



Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°3: Levantar, describir y evaluar los procesos que se desarrollan para llevar a cabo el Sistema de Intermediación Laboral, e identificar los nudos críticos y facilitadores de estos, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de ellos

Este apartado desarrolla un levantamiento, descripción y evaluación de los procesos que se desarrollan para llevar a cabo el Sistema de Intermediación Laboral, así también, identifica los nudos críticos y facilitadores de estos, junto a sus fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Para esto se aborda primeramente la organización y gestión del programa desde lo mencionado por los funcionarios(as) de las OMIL entrevistadas. Luego se abordan los soportes y asistencia técnica desde nivel central y regional, analizando los relatos de funcionarios(as) en esta temática, encontrando como principal hallazgo las dificultades que se sostienen en torno a la plataforma de la Bolsa Nacional de Empleo. Finalmente, se describen las formas de coordinación y comunicación entre las OMIL y SENCE, descritas por los funcionarios(as) tanto de OMIL como SENCE, sostenidas principalmente vía remota, así también como el rol de las coordinaciones regionales en el trabajo de las OMIL.

Organización y gestión del programa

En primera instancia, es relevante mencionar que SENCE es quien gestiona y establece los elementos organizacionales de las OMIL y plataformas laborales en el programa de intermediación laboral, esto mediante la articulación y seguimiento de SENCE con tales oficinas, así como a través de la

asignación de los recursos para la contratación de perfiles específicos, dependiendo de la categoría de la oficina. Asimismo, SENCE establece normas, procedimientos y cursos de acción que deben seguir, acreditando a tales oficinas municipales para que cumplan con sus requerimientos.

La Guía Operativa, presenta el modelo que sustenta la intermediación laboral realizada por SENCE, a través de la organización de procesos, acciones e indicadores, estableciendo tres elementos claves para la estructura. El primero es la gestión de riesgo, que concibe la vulnerabilidad social como un proceso multidimensional, y con ello evalúa la capacidad de respuesta de las personas ante estas situaciones “desde este enfoque, las acciones de orientación laboral pueden entenderse como una estrategia de prevención, mitigación y superación de los riesgos del mercado laboral” (p. 5).

El segundo fundamento del modelo, es que este busca generar igualdad en el acceso a oportunidades y beneficios, conocido como accesibilidad universal. En este modelo el empleo se concibe como un aspecto relevante de desarrollo social y personal e identifica barreras en el acceso al mercado laboral, promoviendo un proceso de intermediación eficaz.

El tercer elemento corresponde al territorio funcional, definido como “un espacio geográfico con alta frecuencia de interacciones económicas y sociales entre sus habitantes, sus organizaciones y empresas” (p.6). Este enfoque es lo que sustenta la consolidación de las redes territoriales, ya que, los mercados laborales se desarrollan en territorios más amplios y tales redes, permiten distribuir la oportunidad de acceso a la intermediación laboral, promoviendo la cooperación entre comunas e integración.

Servicios y Personal

La Guía Operativa, establece que el Sistema de Intermediación Laboral se sostiene en base a sus procesos internos, para ello existe una clasificación sobre las OMIL, que corresponden a la Gestión Básica, Intermedia y Avanzada:

- 1) Las OMIL de Gestión Básica entregan su servicio de atención mediante orientación laboral básica, que corresponde a procesos educativos que permiten la habilitación laboral. Para cumplir con esto, cuentan con dos Ejecutivos(as) de Atención a Público.
- 2) Las OMIL de Gestión Intermedia entregan un servicio enfocado en la habilitación y orientación laboral, a través de la orientación avanzada que incorpora elementos de orientación vocacional. Por otro lado, debe generar procesos de articulación con el sector empresarial y difusión de oferta programática de SENCE. Para cumplir con esto, cuenta con tres funcionarios, un Ejecutivo(a) de Atención a Público, un Orientador(a) Laboral y un Ejecutivo(a) de Atención Empresa.
- 3) Las OMIL de Gestión Avanzada incorporan todas las acciones de orientación laboral (habilitación laboral y vocacional). Genera procesos de articulación con el sector empresarial para apertura de nuevas vacantes de empleo, promueve y sensibiliza en las empresas la apertura de vacantes adaptadas al modelo inclusivo, incorporando asesoría en temáticas de accesibilidad universal para contribuir a la inclusión laboral, dirigida principalmente a personas con discapacidad y adultos mayores. Para cumplir con esto, cuenta con cuatro funcionarios, un Ejecutivo(a) de Atención a Público, un Orientador(a) Laboral, un Ejecutivo(a) de Atención Empresa y un Terapeuta Ocupacional.

En atención a lo descrito en la documentación oficial, se observa que el proceso de implementación desde los programas cuenta con un sentido de demanda que opera por niveles de complejidad. No obstante, esta complejidad se reproduce en todas las OMIL y solo a través de la gestión de casos entre niveles se podría avanzar. Esto da por resultado niveles u alcances de operación del sistema en escala que dan cuenta de buenos resultados y valoración por parte de los funcionarios(as) y usuarios.

Con todo, es posible identificar algunos elementos de debilidad asociados a la distribución de los recursos dentro de las OMIL, puesto que se requiere a menudo una mayor celeridad en la entrega de los procesos de atención, orientación y acompañamiento. Esto se ilustra en el caso de la existencia de un(a) Terapeuta Ocupacional destinado solo para las OMIL de Gestión Avanzada, puesto que es requisito que se implemente la inclusión en todo nivel lo que es dificultoso para OMIL básicas e intermedias. El funcionamiento de la red permite dicha labor, pero no es capaz de instalar capacidades en los funcionarios(as) existentes por lo que a menudo se derivan casos que podrían subsanarse en las mismas OMIL.

“nosotros no tenemos profesionales de inclusión, como que hay que apoyarse siempre en oficinas más grandes (...) yo creo que todas las oficinas deberían tener a alguien de ese perfil”

(Entrevista OMIL Básica, Región de Atacama)

Por otro lado, funcionarios(as) de OMIL de Gestión Básica reportan que existen dificultades para ascender de categoría, lo cual se traduce en una problemática por contar con menor cantidad de recursos para disponer el Sistema de Intermediación, a partir de los relatos de dichos funcionarios(as), esto se identifica como un nudo crítico.

“es complejo el poder subir de categoría, nosotros lo hacemos súper bien, pero no nos han dicho nada de poder subir a intermedia (...) son más recursos, más personas”

(Entrevista OMIL Básica, Región de Magallanes)

En ese sentido, no se observa un cumplimiento de metas asociado, puesto que la categorización no está en relación a las capacidades de la OMIL y su desempeño, sino a las características de la demanda territorial. Ello mina las capacidades de amplificar su funcionamiento en el territorio y de complejizar los procesos de atención.

Redes Territoriales

Para llevar a cabo el Sistema de Intermediación Laboral, las distintas OMIL y Plataformas Laborales se articulan en Redes Territoriales de Intermediación Laboral. Para ello, la Dirección Regional de SENCE diseña un plan de trabajo conjunto, que articula a las distintas oficinas y dispositivos, a su vez, promueve la movilidad en beneficio de la ampliación de la gestión de los profesionales de OMIL y Plataformas Laborales.

El análisis de la información da cuenta del correcto funcionamiento de estas redes permitiendo, a nivel de fortalezas identificadas, la pertinencia territorial del trabajo en conjunto, la cual se traduce en conocimiento acabado del mercado laboral del sector, así como las condiciones locales en las cuáles se encuentran las personas y empresas (acceso a transporte, conectividad, sector rural/urbano, identificación de empresas y sus necesidades). En este caso, el facilitador, entendido

como el conjunto de acciones que otorgan como resultado una fortaleza, para esta adquisición de conocimientos, guarda relación con el compromiso de los funcionarios(as) en vincularse con el medio, a través de la comunicación con empresas, usuarios(as), así como actividades de reclutamiento empresarial y ferias laborales.

“Son años trabajando en este mercado, nuestra gestión es muy estacional, porque veré somos una región agrícola, nosotros hacemos el 80% de nuestras colocaciones en 2 meses, entonces el resto del año se atiende, pero, sobre todo, es la preparación para ese momento”

(Entrevista OMIL Básica, Región del Maule)

“Uno tiene que estar súper metido en el territorio, tiene que ir a las empresas, gestionar las cosas por adelantado, cosa que al momento de tener que llenar una vacante, esto pueda hacerse de manera expedita”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región de Coquimbo)

Otra fortaleza identificada, es el trabajo colaborativo entre las OMIL con otros Departamentos de las Municipalidad, que permite hacer derivaciones, complementar información, entre otros aspectos. Este trabajo colaborativo tiene como facilitador la ubicación de las OMIL, usualmente localizadas en el mismo edificio de la Municipalidad de la comuna.

La red territorial opera de manera integrada permitiendo que las ofertas laborales y las solicitudes de los usuarios(as) puedan encontrar eco en los diferentes espacios de acción. Asimismo, la red territorial trae aparejado un proceso de complejización de la atención en función de las necesidades de los usuarios, para ello dispone de un trabajo de derivación colaborativa entre OMIL de diferente clasificación lo que permite abordar dichas atenciones focalizando los recursos en función de la demanda. Uno de los elementos débiles de estas redes se traduce en el aumento de tiempo de atención debido a las derivaciones realizadas entre OMIL.

Gestión de la oferta y la demanda

La organización y gestión del proceso de intermediación laboral considera la articulación de tres actores principales: las empresas, los usuarios(as) y las OMIL o plataformas laborales, que actúa como ente mediador de ambos reduciendo las asimetrías de información. En lo relativo a la gestión de la oferta y la demanda, los profesionales de OMIL y Plataformas Laborales entrevistados mencionan recibir solicitudes tanto de usuarios(as) como de empresas para, posteriormente, identificar las convergencias entre ellas y generar una lista de candidatos para determinado puesto de trabajo. En ese sentido, se da cuenta que los funcionarios(as) OMIL gestionan los perfiles de cargo con las empresas relevando las características que se busca para, desde ahí, hacer el match con los perfiles laborales que se construyen como parte de la atención con usuarios.

“Claro, básicamente nosotros por un lado nos llegan perfiles de cargo (...) o una descripción de lo que busca la empresa y por otro, tenemos los perfiles y los CVs que manejamos acá en la oficina y a grandes rasgos de lo que se trata es de encontrar las personas más indicadas para cubrir la vacante que ofrecen”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región Metropolitana)

Para cumplir con este objetivo, las oficinas disponibilizan distintos recursos. Para la gestión de las empresas, y en la medida en que las condiciones sanitarias lo permitieron, se realizaron visitas a las

mismas, donde se presentó el programa y los beneficios que les reporta el gestionar sus vacantes a través de las OMIL, en otras ocasiones se menciona presentarse en conjunto con otros programas que ofrece SENCE, a modo de hacerlo más atractivo para las empresas. En el caso de las gestiones con los usuarios, del discurso de los actores se desprende el uso de recepción de solicitudes como la salida a los territorios a ofrecer activamente vacantes de trabajo, ya sea a través de la generación de stands en el espacio público, como la realización de ferias de empleo. Estos elementos son tradicionales y usualmente utilizados por las OMIL, aunque se observa que con la crisis sanitaria estas iniciativas se han visto mermadas focalizando más en el trabajo remoto y uso del espacio digital. Dichas gestiones aparecen en un concierto de dificultad de la gestión a la que se enfrentan los funcionarios. Sus relatos aluden a la importancia de mantener un equilibrio entre lo que necesita la empresa y los perfiles de usuarios(as) de manera de contribuir a la sostenibilidad del sistema. No se trata solo de encontrar empleos, sino de lograr que dichos empleos cumplan con las expectativas de ambos actores (empresas y usuarios) para que, desde ahí, se logre un espacio de vinculación laboral que se proyecte en el tiempo. Las dificultades de este objetivo radican en cómo el funcionario(a) es capaz de lograr dicho equilibrio entre las partes para lo cual se apoya en los manuales e instrumentos diseñados por el sistema de intermediación laboral.

“Es difícil, acá siempre decimos que se trata de encontrar un equilibrio entre lo que ofrecen las empresas y lo que piden las personas, y nuestro trabajo es hacer que el sistema se mantenga balanceado”

(Entrevista OMIL Avanzada, Región del Biobío)

Un facilitador de este proceso se identifica en la relación permanente que se establece entre las empresas y las OMIL, donde se destaca que el sector empresarial demanda continuamente cupos laborales para el Sistema de Intermediación, existiendo un compromiso de ambas partes. En ese sentido, se releva el componente territorial de dicha relación. La gestión de las OMIL con las empresas lleva años desarrollándose en el territorio y se han consolidado relaciones que responden también al tipo de empleo que se requiere. Una fortaleza del sistema, en ese sentido, reside en la capacidad de los funcionarios(as) para mantener este capital social y transformarlo en acciones concretas que logran mantener estándares de comunicación, retroalimentación y confianza de las empresas con el funcionamiento del sistema de intermediación laboral.

“Nosotros tenemos empresas con las que venimos trabajando hace muchos años ya, hay un compromiso de ambos podamos cumplir con lo que nos proponemos con el sistema”

(Entrevista OMIL Básica, Región de Valparaíso)

Con todo, un particular nudo crítico este proceso, dice relación con la convergencia de expectativas entre ambos actores (sector empresarial y usuario(a)) para lo cual las OMIL deben desplegar sus capacidades y funcionalidades para lograr dicho equilibrio. Los entrevistados(as) mencionan que históricamente el principal desafío al que se enfrentan en la gestión del sistema, consiste en la obtención de vacantes directamente de la empresa para cubrir la demanda de usuarios(as) del sistema. En ese sentido, las funcionalidades de la OMIL van desde la generación del equilibrio desde la demanda de personas con necesidades de empleo a la gestión de una vacante con las empresas, ofreciendo puestos de trabajo y levantando necesidades productivas. No obstante, se releva que, durante el 2021, ocurrió un proceso inverso, donde se ofertaron más vacantes que aquellas demandadas por los usuarios. Este caso se generó por los diferentes procesos de apoyo financiero derivados de las acciones públicas para enfrentar la pandemia, como también de la disminución de

condiciones favorables para la empleabilidad. En dichos casos, los funcionarios(as) tuvieron que buscar potenciales interesados para cubrir esas vacantes y de esta manera, cumplir con lo solicitado por las empresas proveedoras.

“Este año fue complejo porque siempre habíamos tenido que ir a buscar vacantes para poder cubrir las demandas de los usuarios (...) Este año fue al revés, nos llegaban muchas ofertas, pero la gente no se acerca, no estaba buscando trabajo (...) Tuvimos que salir a buscarlos nosotros, pusimos stand en la plaza, subimos las ofertas a Facebook, de todo para poder visibilizarlo”.

(Entrevista OMIL Intermedia, Región de Coquimbo)

En términos de debilidades, es posible identificar el desconocimiento respecto del rol específico que cumplen las OMIL, tanto para las empresas como para la ciudadanía en general. Este desconocimiento se refiere principalmente al tipo de servicios que ofrece la oficina y los procesos y tiempos asociados a esto. Es clave el esfuerzo que realizan las OMIL para enfrentar esas discrepancias y ajuste de expectativas a través de constantes acciones de difusión respecto de los servicios prestados por las oficinas como también reforzando en los procesos de atención y orientación laboral.

“Es difícil porque las empresas no suelen acercarse a nosotros, como que no entienden bien qué hacemos (...) si somos SENCE o municipalidad (...) entonces nosotros tenemos que ir a hablar con ellos y explicarles de que se trata, y bueno, es ha sido bien difícil en pandemia”

(Entrevista OMIL Básica, Región de Ñuble)

“Aquí vienen a preguntar por cualquier cosa, hay gente que solicita visas de trabajo o subsidios (...) todo lo relacionado con el trabajo lo asocian a nosotros”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región de Atacama)

De esta manera, se observa que desde las empresas no se realizaría un acercamiento activo salvo en lo referido a la situación puntual del 2021 donde cambió el flujo de demanda. Antes de eso, el esfuerzo radicaba principalmente en realizar gestiones de difusión con las empresas para lograr la colocación de los perfiles laborales.

Soporte y asistencia técnica desde nivel central y regional

Los procesos de soporte forman parte del enfoque de gestión que tienen las OMIL, lo que se entiende desde la Guía Operativa como una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada. De esta manera, el soporte se encuentra integrado por una serie de subprocesos interrelacionados, que tributan a un objetivo. En este caso, aseguran el cumplimiento de los procesos primarios, que son aquellos que conducen a cumplir la finalidad de la organización, dando por resultado un bien o servicio recibido por un destinatario externo.

Para llevarlos a cabo, se establecen tres requerimientos:

1. Identificar la secuencia lógica de las actividades a través de diagramas.
2. La existencia de un responsable por cada proceso.
3. Monitoreo para detectar posibles dificultades y mejoras a los procesos.

En los procesos de soporte, existen dos tipos de relaciones: 1) atención de usuarios(as) y 2) relación con empresas destacando, según la Guía Operativa, el vínculo con estas últimas para proporcionar

ofertas laborales y llevar a cabo una vinculación exitosa entre oferta y demanda, plasmada en el proceso de intermediación laboral.

Con respecto a la asistencia técnica, la Guía Operativa la describe como parte de los planes referidos por la Dirección regional de SENCE, que consiste en planes de capacitación para compensar brechas de competencias identificadas en el personal vigente, apoyando las necesidades y expectativas de las OMIL.

La Guía Operativa plantea que el deber de las Direcciones regionales de SENCE, es supervisar y apoyar el desarrollo e implementación de las redes territoriales, teniendo como rol principal, la integración y movilización de las redes territoriales para que puedan desarrollar el trabajo planificado, que se concreta en el Plan de Trabajo de la Red Territorial. El apoyo radica en el acompañamiento para ir resolviendo dificultades en pos del cumplimiento de los objetivos trazados en dicho Plan. Asimismo, monitorean el avance de sus metas y reciben el informe final que da cuenta de acciones de intermediación obligatorias y mínimas realizadas durante el año. En este sentido, Dirección Regional es quien se responsabiliza de las OMIL y Plataformas Laborales, articuladas en las redes territoriales y, por otro lado, es la Dirección Regional quien suscribe los convenios con los Municipios para el Sistema de Intermediación Laboral.

Sobre el rol del Nivel Central dentro de la implementación, se observa que este tiene el deber de analizar y controlar el funcionamiento de las redes territoriales, a partir de lo planificado por las Direcciones Regionales. Nivel Central no se involucra directamente con las OMIL y Plataformas Laborales, su contacto está intermediado por las Direcciones Regionales, quienes canalizan los requerimientos de las oficinas y viceversa.

El análisis de este proceso de gobernanza da cuenta de la relevancia de las Direcciones Regionales en tanto son quienes coordinan y dan acompañamiento, tanto a las redes territoriales, como a las OMIL que se encuentran en la región. Desde esta orgánica, las oficinas buscan promover el desarrollo y reducir las brechas dentro de las oficinas que conforman la red. Esto genera una carga importante para sus funcionarios, quienes deben monitorear y validar múltiples procesos, así como apoyar en la solución contingencias que vayan sucediendo. Siendo la más frecuente, la gestión de contingencias informáticas, donde la Dirección Regional carece de herramientas y recursos para dar respuesta oportuna a estas dudas e inquietudes, como se verá más adelante.

Descripción de la Plataforma BNE

La Bolsa Nacional de Empleo (BNE), se define como una herramienta que permite a trabajadores(as) insertarse a las ofertas laborales públicas y privadas, a través de la inscripción en su plataforma web, donde recibirá información de empleos. La BNE es un sistema informático público y gratuito de intermediación laboral y de certificación en la búsqueda efectiva de empleo, formado por una plataforma web para realizar tal búsqueda con carácter universal, incluye un servicio de coincidencia laboral, que consiste en la gestión automática entre oferta y demanda que ofrece capacitación y certificación.

Para ello, las personas deben ingresar a la página web, donde podrán gestionar automáticamente su currículum vitae, trayectoria laboral y capacitaciones, certificar sus competencias laborales, acceder a ofertas de capacitación de SENCE, calendarizar entrevistas, obtener certificación online

para acceder al Fondo de Cesantía Solidario y recibir información cuando exista compatibilidad entre el currículum y una oferta laboral. De esta manera, la plataforma busca facilitar la comunicación entre los distintos actores que participan de la intermediación laboral. Dentro de este proceso, las OMIL cumplen la función de ingresar usuarios(as) a través de la plataforma web de la Bolsa Nacional de Empleo. Como se vio anteriormente, la gestión de la inscripción en la BNE puede desarrollarse independiente de la comunicación y acceso a través de la OMIL, puesto que está diseñada para ello. Sin embargo, el proceso de intermediación laboral desde el FOMIL está dispuesto que se haga en conjunto con el funcionario(a) de atención para abordar otros elementos como la construcción del perfil laboral y la orientación y capacitación en la plataforma en caso de necesitarse.

Uno de los nudos críticos en este ámbito que fue identificado refiere a la valoración negativa que presentan los funcionarios(as) de OMIL y Plataformas Laborales, sobre la plataforma de la Bolsa Nacional de Empleo. Como se menciona en la descripción del proceso de atención de usuarios(as) (Objetivo Específico N° 1), las distintas OMIL han desarrollado un proceso complementario de gestión de la información del usuario(a) a través del diseño y construcción de formularios propios para inscribir a los usuarios(as). Estos formularios contemplan distintos elementos cualitativos claves para la construcción de un mejor perfil laboral que, según los funcionarios(as), la Bolsa Nacional de Empleo no proporciona. Dentro de estos están, variables interculturales, aspectos territoriales, profundización en elementos facilitadores y limitantes que se dan por situaciones personales como lo es, por ejemplo, el tener familiares a su cuidado, entre otros. Todos estos elementos surgen de la experiencia misma de los funcionarios(as) del conocimiento de su realidad laboral y de la interacción con las empresas para lograr un match entre usuarios(as) y estos mismos. Este proceso de autogestión es observado a lo largo del territorio en las diferentes OMIL, lo que da cuenta de una práctica informal instalada en las oficinas que permite a los funcionarios(as) mejorar su performance y objetivos del sistema.

Otro de los nudos críticos observados se relaciona con que los funcionarios(as) reportan algunos problemas en la visualización de datos de la plataforma de la BNE. En esto hacen la diferencia en que la desagregación de esta data no permite satisfacer las necesidades de información de los funcionarios(as) que permiten mejorar la calibración del perfil laboral, generando una ampliación del tiempo en la búsqueda de ciertos elementos retrasando el proceso en su conjunto. Además de ello, sostienen que dicha plataforma presenta problemas de estabilidad y saturación, lo que dificulta el ingreso directo de los datos del usuario(a). Mencionan que han ocurrido situaciones en donde la página colapsa y deben ingresar toda la información nuevamente desde el inicio porque esta no es capaz de generar grabaciones de la misma. Producto de esto, se observa que la mayoría de las oficinas menciona contar con formularios propios, alternativos, aunque no estandarizados para el registro de la información del usuario(a) y luego desarrollar el ingreso a la BNE. Al respecto conviene dar cuenta que la existencia de estos formularios no reemplaza el formulario de la BNE, sino que han surgido como estrategias frente a las falencias detectadas de la misma frente a las necesidades que ellos advierten. Estas se relacionan con la introducción de nuevas variables que faciliten el proceso de match entregando mayor información del perfil y, la segunda, asociada a los problemas de estabilidad de la plataforma.

Evaluando en esta instancia los relatos de profesionales de SENCE sobre la plataforma, coinciden en los discursos de funcionarios(as) de OMIL, específicamente sobre las dificultades en su uso técnico, en este sentido identificando tres obstaculizadores. Estos refieren 1) a la intermitencia en el funcionamiento de la plataforma; 2) la falta de capacitación que se realiza a funcionarios(as) sobre

el uso de la plataforma y 3) una base de datos considerada poco amigable. A continuación, se profundiza en cada una de ellas.

Sobre la **Intermitencia en el funcionamiento de la plataforma**, funcionarias(os) de SENCE coinciden en que el funcionamiento de la plataforma BNE es intermitente, lo que obstaculiza su uso expedito en el ingreso de los datos. Esto, según funcionarios(as) de SENCE, se explica porque los funcionarios(as) de OMIL y plataformas laborales no hacen el ingreso de los usuarios(as) de manera inmediata en la plataforma, sino que, completan sus propios formularios.

Los datos que deben ingresar a la BNE se acumulan con el tiempo y luego ingresan a todos(as) los usuarios(as) a la plataforma de manera simultánea, es decir, en distintas oficinas a nivel nacional se ingresan datos en el mismo momento particular, lo que tiene como efecto la saturación de la página web por una alta demanda. A menudo, se observa que el horario de atención de OMIL es durante la mañana y por la tarde realizan ingreso de los datos a la plataforma, lo que hace que en ciertos momentos del día la página tienda a colapsar. Este proceso, instalado como una práctica que permite optimizar la atención, tiene la dificultad de colapsar el funcionamiento de la plataforma en ciertos momentos del día. Ahora bien, los flujos de atención de las OMIL han disminuido durante la pandemia lo que también puede ser abordado como un nudo crítico para la agilización de este proceso.

Uno de las debilidades identificadas de esta construcción alternativa, reside en que los funcionarios(as) de OMIL ven como una obligación el registro en la BNE sin notar la importancia que esta tiene para el proceso completo. En ese sentido, se observa una brecha entre lo que ofrece la BNE desde los datos a la gestión que ellos hacen para lograr la vinculación laboral. En efecto, estos registros alternativos responden a la realidad territorial y a los componentes cualitativos que relevan los funcionarios(as) OMIL para mejorar el match laboral. Una de las consecuencias de esta duplicación de procesos redundan en una mayor percepción de carga laboral en los funcionarios(as) de las OMIL y Plataformas Laborales.

Otras posturas de funcionarios(as) de SENCE confirman el relato que explica la saturación de la página web, pero consideran que teniendo identificada la problemática, esta debiese ser resuelta por la BNE, garantizando su mejora y estabilidad de acuerdo con la alta demanda de ingreso al sitio.

“Mejorar el tema de la BNE, mejorar que no hayan tanta intermitencia, que no hayan tantas caídas, (...) no sé el término técnico, pero generar mayor cobertura, por ejemplo, ahora fin de año que siempre la página se nos cae, porque a nivel nacional están ingresando acciones y gestión, y todos los años pasa lo mismo que a fin de año siempre todos los años se nos cae la página en diciembre y ahí tengo a las OMIL y a los profesionales por teléfono, por WhatsApp reclamando, que la página no sirve que la página se cae.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Aysén)

“OMIL se compromete a ingresarlo hasta el 30 de noviembre, pero resulta que no solo a mí, sino que imagínate todas las OMIL a nivel nacional, quizás están en la misma situación y por eso se generan después los problemas con el uso de la BNE, que está intermitente, que no carga, que no avanza y es porque hay mucha gente en la misma situación cargando información en un mismo periodo de tiempo.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Ñuble)

Otro de los nudos críticos identificados por funcionarios(as) de SENCE, alude a la falta de capacitación a los funcionarios(as) OMIL y SENCE en el uso de la plataforma. En distintas regiones se manifestaron dificultades asociadas al buen uso de la plataforma, conocer sus funcionalidades entre otras. Para ello, se solicitaron capacitaciones en la BNE, que fueron implementadas y cuya respuesta fue positiva disminuyendo la intensidad de la demanda de estas. Sin embargo, funcionarios(as) de OMIL mencionan que, a pesar de impartir talleres de capacitación, estos se han hecho de manera virtual con un contenido poco profundo en el uso de la plataforma, que no resuelve dudas y que luego de terminados los talleres hay una percepción de bajo aprendizaje, lo que supone realizar un trabajo colaborativo entre los(las) miembros de la OMIL para aprender a utilizar dicha plataforma. De esta manera, se advierte una demanda de capacitación y conocimiento de la plataforma, lo que permite abordar el conocimiento y buen uso asociado a la misma. En ese sentido, también conviene reforzar la disponibilidad del material asociado al uso de la plataforma para complementar esta percepción de bajo conocimiento.

“La resistencia estuvo el año pasado cuando cambiamos a este banner de intermediación laboral que es toda la gestión que realizan las OMIL en el convenio, ahí tuvimos un poco de reacciones negativas, de solicitud de capacitaciones, capacitamos harto, realizamos manuales, hay videos y ahora tenemos hasta las fichas. Entonces ya está más bajo esa ese nivel de reclamo.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de La Araucanía)

Un tercer obstaculizador identificado, dice relación con el sistema de base de datos de la BNE. Como se mencionó previamente, los funcionarios(as) de las OMIL sostienen que el sistema de registro otorgado por la Bolsa Nacional de Empleo no permite filtrar los datos de los usuarios(as) de acuerdo con las necesidades específicas de cada oficina. Estos criterios particulares se vinculan con el propósito de mejorar el match y abordarlos de acuerdo a los cupos laborales que disponen. En este sentido, los funcionarios(as) indican que cuando requieren visualizar los datos para encontrar información específica, se debe hacer una revisión exhaustiva de cada registro, pasando por cada categoría, cada usuario(a) inscrito(a) y sus respectivos datos ingresados, generando una serie de inconvenientes para los profesionales de las OMIL asociados al mayor consumo de tiempo y falta de identificación de la información que requieren ante la acumulación de datos, lo que supone una concentración total en la tarea para llegar a la información requerida. En ese sentido, aluden a una facilitación del proceso a partir de sus necesidades que partan desde los perfiles más frecuentes para mejorar la empleabilidad.

“El obtener reportes, eso es como uno de los principales problemas, obtener reporte de consolidar la información de pronto que se obtenga información directa, nosotros regionalmente trabajamos casi con planillas Excel que nos mandan desde el nivel central y de ahí vamos filtrando, vamos haciendo seguimiento (...) pero no es muy amigable, o sea, sería bueno que nos pusieran una opción “ya, ¿eh? Región de Valparaíso provincia San Felipe, cuántos adultos mayores han sido contratados”, que me entregue un reporte. Pero no que tenga que descargar una planilla una sábana tremenda Y a partir de eso empezar a revisar columna por columna para ver qué es lo que me sirve y que no.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Valparaíso)

“Si no tuviéramos el tema del registro para medición a través de la BNE, podría haber sido mejor, porque claro, obviamente puede que para una OMIL más chiquitita, o que tenga menos cantidad de usuarios(as) y de empresas haciendo oferta, quizás sería una súper buena herramienta la BNE, pero si estamos contemplando que todas estas labores de registro las hace una persona en la bolsa nacional de empleo, y que, además, paralelamente tiene que hacer lo mismo para darle reporte a la empresa, no se puede, no se dan los tiempos con la estabilidad que presenta la plataforma.”

(Entrevista OMIL Avanzada, Región de Tarapacá)

A pesar de estos nudos críticos en soporte y asistencia técnica, los funcionarios(as) de SENCE reconocen como fortaleza la disposición de mejora de la plataforma, y como facilitador capacitaciones realizadas por SENCE en torno a ellas. De esta manera, afirman que las dificultades que reportan funcionarios(as) de OMIL han sido abordadas por SENCE, ingresando sus requerimientos de mejora en cuanto a la estabilidad de la plataforma y capacitaciones a las oficinas. Según los profesionales, estos cambios contribuyeron a la disminución en la interrupción plataforma de la BNE y a la facilitación del ingreso de los datos en las oficinas, ya que la aproximación con el contenido se vuelve más amigable. Así mismo, funcionarios(as) de las OMIL ponen en valor estas iniciativas tomadas por SENCE para mejorar las dificultades que han experimentado con la plataforma.

“La página se ha mejorado bastante. En bastante más amigable que en años anteriores, por lo tanto, creo que han sido positivos los cambios que se le han hecho y creo que han escuchado los administradores de la BNE.”

(Entrevista a funcionario(a) SENCE, Región de Atacama)

“La persona que asume actualmente la función en una OMIL tiene claro que tiene que trabajar sí o sí con la BNE, ahora, una vez al mes tiene alguna interrupción ya, pero son los menos. O sea, ha disminuido la cantidad de casos. Yo por lo menos este año, he constatado muy poco problema de la BNE. Entonces es cosa de familiarizarse con el sistema y hacerlo dentro del plazo que se establece.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región Metropolitana)

Otro facilitador en el proceso de mejora de la Plataforma de la BNE que ha sido destacado por funcionarios(as) de SENCE, es la incorporación en la plataforma de SENCE de un banner de intermediación laboral, al ingresar a la página web se visualizan de forma inmediata categorías de búsqueda, entre ellas, “Busco empleo”, la cual lleva directamente a la página web de la Bolsa Nacional de Empleo. Esto, ha contribuido a que personas que accedan a la página puedan acceder a los servicios proporcionados por la BNE.

Soporte desde las Direcciones Regionales y el Nivel Central

En cuanto a los roles en materia de gestión de SENCE, sus funcionarios(as) relevan que desde el Nivel Central y Regional han desplegado asistencia técnica y capacitación a funcionarios(as) de OMIL y plataformas laborales. Estas capacitaciones se centran en el uso de plataformas para abordar de manera efectiva el contexto sanitario, en este sentido, reportan que la asistencia se ha centrado en la enseñanza de la plataforma de la Bolsa Nacional de Empleo, así como orientación sobre habilitación de redes sociales para cumplir con las funciones de OMIL y plataformas laborales, tales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

La dedicación a asistencia técnica y capacitación proporcionada por SENCE varía de acuerdo a las necesidades que manifestaba cada OMIL u oficina de plataformas laborales, y eran facilitadas por vía remota, lo que, a su vez, contribuyó en la comunicación al encontrarse aun cuando existe distancia territorial.

“Nosotros hacemos asistencia técnica virtual por teléfono por WhatsApp por Instagram todos los medios comunicaciones que ha habido ha crecido mucho la necesidad de asistencia técnica a raíz de

todo este todo este cambio que tuvimos que tener. Y la verdad es que ha sido bastante bueno, porque la verdad hemos estado más cerca”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Magallanes)

A pesar de esto, los funcionarios(as) de SENCE entrevistados(as), identifican un nudo crítico respecto al área de capacitación y asistencia técnica. Este se refiere a inquietudes que se centran principalmente en que los encargados(as) de capacitarlos(las) son profesionales del Nivel Central que traspasan la información a las Direcciones Regionales, y luego, estas últimas tienen el deber de capacitar a las OMIL y plataformas laborales desarrollando un proceso en cascada. Esto da cuenta que no son profesionales expertos en la materia quienes proporcionan la información a los funcionarios(as) de las oficinas, lo que trae como consecuencia, la existencia de vacíos en el aprendizaje o falta de herramientas para la resolución de dudas por parte de las Direcciones Regionales, ya que estas no necesariamente cuentan con las competencias para realizar las capacitaciones. De esta manera, consideran que la capacitación y asistencia técnica que otorgan hacia OMIL es más bien un traspaso de información, en lugar de una capacitación, lo que trae como consecuencias que, funcionarios(as) municipales tengan que reforzarse y aprender de forma autodidacta o con su propio equipo.

“Desde nivel central a nosotros como Dirección Regional y todas las direcciones regionales nos capacitan con respecto a lineamientos para los orientadores laborales. Y posteriormente a nivel central nos dicen “ya ustedes, ejecuten la asistencia técnica de los orientadores laborales”. Entonces creo que en ese sentido es como un poco irresponsable porque nosotros no dominamos 100% las competencias que tiene un psicólogo. Entonces de pronto hay inquietudes que surgen por parte de estos mismos profesionales que de pronto nosotros no podemos resolver. Por eso es necesario que sea un par un símil quien también los capacite, porque no tenemos un orientador laboral, no tenemos un psicólogo como profesional en la Dirección Regional o en el programa. (...) A lo mejor desde mi perspectiva más que nada de número, yo puedo tener una opinión muy distinta a la que puede tener la visión de un psicólogo frente al tratamiento de un usuario.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Tarapacá)

La existencia de este proceso en cascada aparece como eficiente desde una óptica de recursos, pero ineficiente en el logro de los objetivos finales que se traducen en instalar capacidades en los funcionarios(as) OMIL. El proceso de autogestión y trabajo en red ha permitido abordar estos vacíos de información y acompañamiento en el uso de las plataformas, aunque ello aparece ligado a una acción de emergencia más que a algo planificado.

Coordinación y comunicación entre las OMIL, Plataformas Laborales y SENCE

Respecto a la coordinación y comunicación entre las OMIL, las plataformas laborales y SENCE, se establece como base lo definido por la Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2021, que sostiene que una de las funciones más importantes de SENCE es promover y coordinar actividades de orientación de oportunidades de inserción y reinserción al mundo laboral. En este sentido, las OMIL o plataformas laborales, a través de la coordinación con SENCE y las empresas, son un puente que articula ofertas y demandas laborales.

Las OMIL dependen administrativamente de la municipalidad. La que provee los recursos necesarios para sustentar las OMIL (personal, infraestructura, instalaciones), no obstante, cuentan con financiamiento por parte de SENCE para dicho fin. La dependencia técnica de estas oficinas es con

SENCE, quien cumple el rol de fiscalizador del cumplimiento de los servicios de las OMIL, así también define los planes de capacitación para el proceso de intermediación laboral. En este sentido, funcionarios(as) sostienen que la comunicación con SENCE es realizada a través de documentos formales, pero eso no impide que sea rápida y funcional. En general evalúan como una fortaleza la existencia de una comunicación efectiva y fluida, la cual, en contexto de emergencia sanitaria, se ha intensificado. La modalidad remota es identificada como un facilitador para esto, ya que propicia la implementación de reuniones periódicas con los distintos territorios, algunos de los cuáles, se encuentran más aislados y que, aun así, aseguran su participación por esta vía.

“Aunque no lo crea la pandemia ha ayudado, antes éramos mucho de las reuniones presenciales, que uno perdía una mañana o una tarde, entre el transporte y la reunión, ahora es meterse al Zoom y en una hora está listo (...) Nos hemos juntado mucho más este año”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de La Araucanía)

Los funcionarios(as) de SENCE han visto esto como una oportunidad de desarrollo de nuevos mecanismos de comunicación, los cuales han contribuido a sostener continuamente la comunicación con las OMIL a través de vía remota, como WhatsApp o plataformas para reuniones virtuales, que aumentaron su periodicidad y asistencia de funcionarios(as) de distintas comunas que, en reuniones presenciales, no podrían haber asistido por la distancia territorial. Esto, sin embargo, ha excluido a localidades que tienen acceso a conectividad baja o inestable, lo que es visto como un nudo crítico.

“Es que lo que pasa es que nosotros coordinamos con nuestra encargada, las encargadas directamente de SENCE, vía correo electrónico. En el caso extremo de que sea muy urgente, consultas por teléfono, pero eso... la respuesta sí, a veces, ha sido rápida, a veces ha sido un poco lenta, pero bien”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Valparaíso)

En contraposición al caso anterior, las Plataformas Laborales mencionan que producto de la contingencia sanitaria, la comunicación con SENCE disminuyó, quedando en ocasiones a discrecionalidad de los mismos funcionarios(as) el cómo proceder con el proceso de atención. En efecto, funcionarios(as) de la Plataforma Laboral de Chile Atiende relatan que frente a la disminución sostenida de usuarios(as) solicitando intermediación producto de la pandemia, ellas mismas diseñaron un protocolo para continuar la atención vía remota, reforzándose el uso de Redes Social y WhatsApp.

“Lo diseñamos nosotras mismas, había días enteros en que no entraba nadie, la oficina de Chile Atiende tampoco estaba funcionando presencial, pero nosotros por convenio teníamos que venir. Entonces diseñamos esa modalidad que te contaba y se la propusimos al nivel central y nos la aceptaron”

(Entrevista a Plataformas Laborales, Región Metropolitana)

Rol de las Direcciones Regionales en la coordinación con OMIL

La Guía Operativa, sostiene que las Direcciones Regionales de SENCE, son responsables de apoyar y potenciar el funcionamiento de las redes territoriales de las OMIL, así como también hacer cumplir el plan de trabajo territorial y las actividades contenidas en este, junto al control de los gastos. Para ello, las Direcciones Regionales aprueban o solicitan ajustes a los planes de trabajo presentados por

las OMIL, asegurando que estos plasmen las acciones de las redes territoriales. En lo concreto, SENCE le entrega a cada Dirección la responsabilidad de coordinación de su red territorial a través de una OMIL anfitriona, la cual tiene por responsabilidad articular y monitorear la red, además de generar insumos. En caso de identificarse dificultades en el cumplimiento del plan de trabajo territorial, o conflictos al interior de la red que pongan en riesgo la articulación, tales como conflictos laborales entre los miembros de la red, la Dirección Regional está llamada a intervenir, estableciendo vías de solución al conflicto, entre ellas, reuniones con los distintos funcionarios(as) que componen la red, actividades para la promoción de la comunicación efectiva y relacionamiento de grupos, entre otras.

“Como Dirección Regional somos responsables de que la red funcione y que la red cumpla con el plan territorial, pero también nosotros le entregamos a ellos la responsabilidad de coordinarse, la responsabilidad de generar un insumo y la responsabilidad de tener un coordinador y una OMIL anfitriona.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Ñuble)

Respecto a las formas de comunicación y coordinación, y de acuerdo a la información analizada, se identifica un nudo crítico en la relación entre las Direcciones Regionales con el Nivel Central de SENCE. Funcionarios(as) de Direcciones Regionales mencionan que su opinión sobre el comportamiento de las OMIL no es considerada por el Nivel Central, optando por un enfoque cuantitativo para generar la movilidad de categorías en las OMIL, vale decir, que se evalúa sólo el cumplimiento de metas e indicadores obviando el proceso y los recursos destinados a ello. Esto presenta un problema para distintos funcionarios(as), ya que no contempla las dificultades a las que están sometidas las OMIL de Gestión Básica, quienes usualmente se encuentran localizadas en sectores rurales o en comunas de escasos recursos y no cuentan con elementos claves para la atención de usuarios, por ejemplo, personas con discapacidad. En esta línea, los funcionarios(as) de SENCE regional, destacan que el cumplimiento de metas no refleja completamente la colaboración que existe entre la OMIL con la Dirección Regional. En ese sentido, se releva un enfoque participativo y territorial que adquiere mayor importancia para las Direcciones Regionales que sólo el cumplimiento de metas. La incorporación de este elemento más cualitativo, además de incorporar una nueva visión también permite validar la posición de la dirección regional en tanto es quien está a cargo de la gestión de los planes y del funcionamiento completo de la Red.

“Hay un tema que no considera el nivel central y es la opinión de cada dirección regional con respecto al comportamiento de cada una de estas OMIL. Porque no saco nada con que una OMIL tenga cumplida la meta, pero otra cosa muy distinta que colabore con la dirección regional a propósito del convenio familiar y cuando hablo de colaborar, hablo de colaborar en las ferias laborales que realizamos nosotros como servicio, en apoyar en la difusión que nosotros le enviamos para difundir las redes sociales, en preparar material de discusión para promover el SENCE, para promover la OMIL. Entonces claro tú me dices, “Nivel Central, esta OMIL sigue siendo categoría avanzada porque cumplió con la meta o esta OMIL sigue siendo intermedia porque cumplió con la meta”, pero resulta que nosotros vemos el tras bambalinas y vemos que esa OMIL no tiene un grado de colaboración con SENCE, es prácticamente una República Independiente en la cual nosotros ni siquiera podemos opinar.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Aysén)

Un segundo nudo crítico identificado, guarda relación con la centralidad que poseen las Direcciones Regionales en la coordinación y comunicación entre las OMIL y SENCE. En efecto, desde el Nivel

Central se favorece que cualquier contacto entre éste y las OMIL se haga a través de las Direcciones Regionales, y a la inversa, cualquier comunicación desde las Oficinas al Nivel Central también se realizan a través de esta Dirección. Este proceso, si bien representa un ordenamiento jerárquico en la comunicación, también ocasiona una sobrecarga para las Direcciones Regionales quienes deben mediar las solicitudes de ambos actores, y se vuelve particularmente crítica para los casos en los que se gestiona más de una Red Territorial. Asimismo, se vuelve la atención inoportuna en la medida que se incorporan nuevos actores y pasos que implementan más tiempo al desarrollo de la comunicación y solución de la problemática a tratar.

“Imagínate, cualquier solicitud de una oficina o una red, para lo que sea, para informar algún incidente, pedir una aclaración, cualquier cosa que no podamos resolver nosotros, tiene que pasar necesariamente por la Dirección, y nosotros canalizarla a SENCE y a la inversa, cualquier actualización de la normativa, cualquier protocolo, nosotros tenemos que bajarlo a las oficinas (...) Nosotros trabajamos con 33 OMIL en la región, imagines ese trabajo, más todas nuestras responsabilidades como Dirección Regional”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región del Biobío)

En términos de las fortalezas, se identifica la buena evaluación que realizan tanto OMIL como funcionarios(as) del Nivel Central del trabajo articulador de las Direcciones Regionales, trabajo que ha sido un facilitador para posicionarse exitosamente, sobre todo desde la generación de las Redes Territoriales. En ese sentido, el apoyo de las Direcciones regionales contribuye a facilitar los procesos en atención a lograr los propósitos del mismo. A menudo, esto se vuelve un elemento clave que habilita y mejora la colaboración y el trabajo en red.

“La Dirección apoya mucho, muchas veces le pedimos algo para el Nivel Central, y nos dicen que creen que no va a salir, pero que igual van a preguntar (...) Eso se valora, como que se ponen de nuestro lado”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de La Araucanía)

Finalmente, es importante mencionar que las redes territoriales son encabezadas por la Dirección Regional, que tienen como misión articular las distintas OMIL, así como promover la movilidad de éstas con objetivo de ampliar la gestión de los profesionales de OMIL, para que los usuarios(as) puedan acceder a los distintos servicios proporcionados. En este sentido, la Dirección Regional debe a su vez supervisar a las redes, lo que supone, según la opinión de funcionarios(as), una alta sobrecarga. Esto es relevado por estos como un nudo crítico, ya que la Dirección Regional ocupa un cargo central para el funcionamiento del proceso de intermediación, dándose una constante sobrecarga laboral para los funcionarios(as) ante la gran cantidad de funciones. Asimismo, se relata una falta de recursos humanos que no permite generar un seguimiento continuo a todas las oficinas. Esto se da sobre todo en aquellas regiones que cuentan con más de una Red Territorial de Intermediación Laboral.

Consideraciones finales

En términos de los procesos que se llevan a cabo para el funcionamiento del Sistema de Intermediación, puede mencionarse que, desde la organización y gestión del mismo, el principal desafío identificado guarda relación con las capacidades que tienen las OMIL de responder a las exigencias de los actores del sistema, vale decir, de los usuarios(as) buscando empleo, como de las

empresas que los ofrecen. Si bien los funcionarios(as) de las oficinas mencionan contar con un posicionamiento que favorece la consecución de este objetivo, se debe estar trabajando constantemente para que el sistema sea efectivo para todos los involucrados.

A nivel de soporte entregado desde el nivel central, este se asocia principalmente al funcionamiento de la BNE, respecto del cual en términos generales existe una valoración negativa, tanto por su inestabilidad como por los productos (outputs) que genera, que no permiten el filtrado y por tanto enlentecen el trabajo realizados desde las OMIL.

Finalmente, en términos de las coordinaciones y comunicaciones entre las OMIL y SENCE, se identifica como actor central a las Direcciones Regionales quienes median cualquier interacción independiente del sentido de ésta. Si bien estas direcciones se han mostrado como efectivas en el desempeño de dicha función, en los casos de las regiones con múltiples redes se alude a la dificultad de cumplir cabalmente con sus responsabilidades dado el número de OMIL en la región.

La Figura 3 sintetiza los principales hallazgos del objetivo

Figura 3: Síntesis Objetivo N° 3

Organización y Gestión del Programa	Soporte y Asistencia Técnica
<p>Facilitadores y fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vínculo permanente entre empresas y OMIL , fidelización en habilitación de puestos. ➤ Pertinencia territorial: conocimiento local y mercado laboral. ➤ Trabajo colaborativo OMIL/Plataformas Laborales con Municipalidad ➤ Persistencia en comunicación y retroalimentación desde funcionarios OMIL a sector empresarial ➤ Vinculación con el medio a través de comunicación y actividades. ➤ Ubicación de Oficinas en Municipalidad. 	<p>Facilitadores y fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición de mejora de la plataforma ➤ Incorporación en la plataforma de SENCE de un banner de intermediación laboral. ➤ Capacitaciones realizadas por SENCE en torno a la plataforma
<p>Debilidades y nudos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de expectativas de sector empresarial y usuarios(as) ➤ Dificultad de OMIL de Gestión Básica para ascender de categoría. ➤ Terapeuta Ocupacional solo en OMIL de Gestión Avanzada. ➤ Desconocimiento sobre la labor de OMIL y Plataformas Laborales. 	<p>Debilidades y nudos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Opinión general negativa sobre la plataforma de la BNE: intermitencia en el funcionamiento de la plataforma; falta de capacitación que se realiza a funcionarios(as) sobre el uso de la plataforma y una base de datos poco amigable ➤ Capacitación y asistencia técnica
<p>Coordinación y Comunicación entre OMIL y Nivel Central</p> <p>Facilitadores y fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación continua entre SENCE y OMIL ➤ Reuniones virtuales por emergencia sanitaria permiten comunicación continua con distintos territorios. 	<p>Coordinación y Comunicación entre OMIL y Direcciones Regionales</p> <p>Facilitadores y fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes Territoriales ➤ Trabajo realizado por Direcciones Regionales
<p>Debilidades y nudos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Exclusión de localidades con bajo acceso conectividad de reuniones vía remota. ➤ Plataformas laborales sostienen que SENCE disminuye comunicación por criterio discrecional 	<p>Debilidades y nudos críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación entre Direcciones Regionales y Nivel Central y baja consideración de percepción de las Direcciones Regionales. ➤ Sobrecarga en trabajo de Direcciones Regionales

Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°4: Indagar y evaluar el proceso de entrega de los servicios de intermediación laboral de las OMIL y plataformas laborales, considerando la contingencia sanitaria

El presente apartado busca indagar y evaluar el proceso de entrega de los servicios de intermediación laboral de las OMIL y plataformas laborales, considerando la contingencia sanitaria. Para ello se identifican las adaptaciones realizadas al proceso de atención de los usuarios(as), tanto a nivel presencial como remoto, y el servicio de intermediación laboral, desde lo planteado por los funcionarios(as) de las OMIL como de los mismos usuarios(as). Posteriormente se abordan las adaptaciones a las formas de coordinación interna que surgen de los relatos de los funcionarios(as) de SENCE como de los equipos de las OMIL y plataformas laborales. Por último, se establecen los

mecanismos de difusión, a partir de lo mencionado los funcionarios(as) SENCE, OMIL y plataformas laborales.

Adaptaciones en las modalidades de atención y servicio de Intermediación Laboral

Como se ha explicitado en la descripción de los procesos de atención a usuarios(as), a raíz de la contingencia sanitaria, debieron realizarse diversas adaptaciones para la atención de público en contexto de pandemia, tales como la implementación de aforos en atención presencial, el uso obligatorio de mascarillas, el control de temperatura y aplicación de alcohol gel y el registro de todos los ingresos para facilitar la trazabilidad en caso de identificarse casos positivos como mecanismos emanados por la autoridad sanitaria.

Tales cambios apuntan directamente a la atención presencial de los usuarios(as), sin embargo, el principal cambio mencionado por los distintos funcionarios(as) de OMIL y de plataformas laborales entrevistados, alude al aumento del uso de modalidades a distancia para acceder a su población objetivo para, de esta manera seguir brindado el servicio a la comunidad.

En este sentido, se reporta la habilitación y refuerzo de canales de atención tanto telefónicos como virtuales, siendo particularmente importante el uso de redes sociales por parte de las OMIL y plataformas laborales. Tal como se menciona en la descripción del primer objetivo, las oficinas de OMIL y plataformas laborales habilitaron redes propias, siendo la principal de estas Facebook y WhatsApp, como forma de diseminar información actualizada a potenciales usuarios, así como establecer comunicaciones directas, por medio del sistema de chat sincrónico que estas plataformas poseen. En el caso de las OMIL, las publicaciones fueron apoyadas también por las redes sociales de las distintas municipalidades.

Los funcionarios(as) de OMIL y plataformas laborales establecían comunicación por redes sociales, principalmente Facebook y WhatsApp, así como también correo electrónico en caso que los usuarios(as) contaran con ello. De esta manera, podían hacer ingreso a los distintos(as) usuarios(as), así como solicitar las diferentes documentaciones necesarias para habilitar los procesos. En cuanto a las plataformas laborales, la información era proporcionada por los canales municipales y plataforma de SENCE.

“Facebook fue clave, nosotros nos dimos cuenta que empezaron a entrar muchas consultas por ese canal así que tuvimos que improvisar (...) Nos rotamos para que siempre haya alguien viéndolo”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Coquimbo)

“Usamos harto Facebook para poder llegar a nuevos espacios, la pandemia nos limitó mucho así que hubo que echar mano a los recursos digitales para poder seguir entregando los servicios”

(Entrevista a Plataforma Laboral, Región de Arica y Parinacota)

En concordancia con lo anteriormente descrito, los usuarios(as) reconocen a Facebook (principalmente) como un espacio donde realizaron consultas puntuales con las OMIL, tales como la solicitud de orientación sobre procesos determinados de la intermediación laboral.

Continuando con la modalidad de atención a distancia, los relatos de los funcionarios(as) de OMIL reconocen que las comunicaciones a través del correo electrónico de las distintas oficinas se vieron

reforzadas, habilitándose para la recepción de documentos y gestiones de los procesos de ingreso, así como el registro de los distintos solicitantes en la plataforma de la Bolsa Nacional de Empleo y en el registro propio de cada oficina. Este medio actuaba como puerta formal de entrada, identificándose casos donde las OMIL recepcionaban solicitudes y documentación a través de redes sociales, pero otros casos donde se le pedía a los usuarios(as) que hiciesen el requerimiento formal a través de correo electrónico.

“Mucha gente escribe, pero el chat es desordenado para llevar registro, así que nosotros siempre pedimos que todas las solicitudes se realicen al correo”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Magallanes)

Posteriormente, el seguimiento y contacto, como parte del servicio de Intermediación Laboral, se establece vía telefónica, videollamada, WhatsApp o correo electrónico. En este sentido, se declara por parte de los usuarios(as) que el proceso para la entrega de la información entregada antes y después de la emergencia sanitaria es satisfactoria y se mantiene inalterable más allá del canal de atención.

“El contenido de la atención yo creo que no ha cambiado porque yo fui antes de la pandemia, después de la pandemia y la atención en sí, en cómo, cómo te entrega la información, etcétera. Es la misma.”

(Entrevista a usuaria, Región de la Araucanía)

En contraste, en la opinión de los usuarios, la atención telefónica no fue buena, reclamando por los extensos períodos de espera para ser atendidos, y la falta de dominio de información por parte de quienes atendían. Este elemento se vio anteriormente y da cuenta de la importancia de contar con las capacidades para realizar los procesos de atención y orientación e manera telefónica donde quedaron vacíos y falta de profundidad en el registro de información del usuario.

“Mala, mala, mala, llamé como cuatro veces y esperaba veinte, treinta minutos a que me atendieran y nada (...) Cuando al fin me comunicó con alguien, que para hacer ese trámite tenía que ir a la oficina de atención”

(Entrevista a usuaria, Región de Maule)

Los funcionarios(as) OMIL, Plataformas Laborales y de las Direcciones Regionales plantean que, si bien las modalidades de atención remotas se tuvieron que reforzar producto de la pandemia, en la medida en que las libertades y aforos vayan en aumento, la atención debiese volver a ser predominantemente presencial, esto, ya que la atención presencial de usuarios(as) contempla elementos fundamentales para llevar a cabo el proceso de intermediación, entre ellos, la cercanía con los usuarios(as), el atender sus necesidades para cumplir con el objetivo de intermediación y explicitar el rol de las OMIL y plataformas laborales.

Por otro lado, tal como se describe en el Objetivo n° 1, la atención presencial permite llevar a cabo la construcción de un perfil laboral con mayor profundidad, lo que contribuye a la obtención de mayores elementos para lograr una colocación exitosa. No obstante, desde las OMIL se busca incentivar el uso de los canales de atención remota desarrollados en el contexto de pandemia, con el fin de reducir los tiempos de espera y la acumulación de personas en las oficinas.

“Ahora las personas se están acostumbrando a la nueva modalidad del envío de documentos. Yo creo que en marzo del otro año se nos viene una ola de personas que buscan empleo, y buscamos potenciar

el hecho que las personas se inscriban de manera remota para que los tiempos de espera sean menores.”

(Entrevista a funcionaria OMIL, Región de la Araucanía)

Por último, resulta importante mencionar que tanto desde la visión de los funcionarios(as) OMIL y plataformas laborales, como de los mismos usuarios, el contexto en el que se implementaron las ya mencionadas adaptaciones es de carácter excepcional, más allá de la pandemia, producto de una reducción significativa del número de personas atendidas en el año. En este sentido, la potencial continuidad que se le pueda dar a estas medidas va a depender, en parte, de la escalabilidad que pueda existir sobre estas para atender a un mayor número de personas.

“Antes de la pandemia iba mucha gente a la OMIL, sobre todo los que estaban recién egresando, iban a inscribirse a dejar su currículum, etcétera, y se veía más movimiento de personas. (...) Y después de la pandemia Bueno, eso no. No fue así. la gente ya no, no se veían filas con gente que iba allá con sus carpetas”

(Entrevista a usuaria, Región de la Araucanía)

“Había días enteros en que no entraba una persona, entonces hubo que hacer algo (...) teníamos que mostrarnos para que la gente supiera que seguimos funcionando, habilitamos un Facebook, WhatsApp, un banner en la página de SENCE”

(Entrevista a Plataforma Laboral, Región Metropolitana)

Formas de coordinación interna

Desde SENCE comentan que la emergencia sanitaria permitió que se desarrollaran nuevos mecanismos de comunicación que contribuyeron a sostener la coordinación y articulación a nivel regional, a través de plataformas digitales para reuniones, almacenamiento de información, WhatsApp, entre otras. Esto trajo como consecuencia que los encuentros virtuales fuesen realizados de manera continua, y que, junto con las nuevas formas de contacto aportaron en la comunicación.

“Los canales de comunicación han sido fundamentales ya como te menciona anteriormente no solo para nosotros, sino que también para las redes los canales de comunicación y lo nuevos canales de comunicación que pudimos ver con esta contingencia, sanitaria, que es algo positivo que yo siempre destaco. Permitted que la OMIL no solamente se tuviera que juntar presencialmente para poder generar esta coordinación y esta articulación, sino que también se generó a través de teléfono, a través de correo, a través de WhatsApp, se juntaban mucho. Nos permitió también y nos facilitó los Drive.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Magallanes)

“Lo que ha sido y que ha ayudado bastante son las reuniones telemáticas, eso yo creo que ha sido bastante ayuda”.

(Entrevista a funcionario(a) SENCE, Región de Coquimbo)

En coherencia con el desarrollo de mecanismos de comunicación, un facilitador en el contexto de crisis sanitaria ha sido el uso de redes telemáticas ya que, por las distancias entre comunas, los nuevos mecanismos permitieron aumentar la cantidad de encuentros y contar con mayor participación, aportando, como ya se había mencionado, en la comunicación constante entre los funcionarios(as) de SENCE y OMIL o con las plataformas laborales. Por otro lado, el aumentar los

encuentros entre estos actores, genera instancias de diagnóstico y conocimiento actualizado de lo que sucede en las redes territoriales.

“Ahora a propósito de este trabajo a distancia hemos utilizado muchísimo que a mí me acomoda mucho. No a mí digamos en términos personales, sino por temas de la lejanía de las comunas. Nos acomoda mucho para poder tener un mayor contacto porque antiguamente la guía operativa indicaba que teníamos que hacer por lo menos tres jornadas anuales, pero después nos costaba. Yo tenía que ir a las comunas, nos costaba mucho reunir a todo el equipo, en cambio ahora con estas plataformas es mucho más fácil, nos juntamos dos o tres veces al mes.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de O’higgins)

Siguiendo esta línea, funcionarias(os) de SENCE relevan que las nuevas formas de comunicación les han permitido concretar estas articulaciones con redes territoriales y sostener una comunicación continua entre comunas, implicándose en la cotidianidad del territorio, sin embargo, identifica como obstaculizador en la comunicación la debilidad de la señal de las islas continentales – insulares, como Rapa Nui, lo que no permite una conexión continua a los encuentros, teniendo como consecuencia la falta de insumos y herramientas que se hacen llegar a una cantidad de usuarios(as) por problemas de conectividad.

“Obviamente que en las redes territoriales trabajamos con las con todas las continentales las insulares, ahí es más difícil hacer un trabajo de red por temas de señal por parte de ellos ya así que son súper acotadas las reuniones que ellos participan, pero las o mis continentales que son 36 con ellas trabajamos con todas”.

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Valparaíso)

Formas de coordinación con empresas

En cuanto a las relaciones establecidas con las empresas que ofertan puestos de trabajos a través del sistema de Intermediación Laboral de las OMIL, en el contexto de pandemia, estas se valoran como exitosas, y sustentadas sobre todo en los años de trabajo previo que las distintas OMIL tenían con determinadas empresas. Los flujos de comunicación son constantes y se refieren también al capital social que las OMIL han construido con sus actores territoriales y grupos de interés.

“No hay problemas en la comunicación ya que hay una buena disposición de las empresas”

(Entrevista a OMIL Básica, Región del Biobío)

La coordinación con las empresas en contexto de emergencia sanitaria se lleva a cabo por el encargado(a) de Empresas de las OMIL o plataformas laborales vía remota, principalmente por correo electrónico y WhatsApp, modalidad de coordinación relativamente estándar previo a la pandemia, por lo que no se fue particularmente afectada por este contexto.

El gran cambio en términos de la coordinación con las empresas, dice relación con la disminución en la demanda de intermediación por parte de los usuarios(as) mencionado a finales del subapartado anterior. Esto provocó que en la gran mayoría de las comunas y regiones se estén ofertando más trabajos que los que se demandan, lo que resulta problemático para los funcionarios(as) de las OMIL quienes asumen cierto compromiso tácito con las empresas al momento de ofertar sus cupos, compromiso que no se ha podido cumplir en numerosas ocasiones generando la molestia por parte de las empresas. Asimismo, esto ha implicado la implementación

de estrategias nuevas para las OMIL quienes han tenido que salir a buscar usuarios(as) para dichas ofertas lo que trastoca el normal funcionamiento al que están acostumbradas a realizar. En ese sentido, no se da cuenta solo de los cambios en las modalidades de comunicación, sino también en el cambio del sentido de la generación de los match de acuerdo a las ofertas laborales disponibles.

“Es todo al revés, antes uno tenía que estar persiguiendo a las empresas para que ofrecieran cupos a través de la OMIL, y ahora tenemos que estar buscando gente para poder cubrir los puestos que estamos ofreciendo”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de O’higgins)

Funcionarios(as) de OMIL reconocen que, incluso, que el cierre de empresas con las que habían trabajado históricamente no los ha afectado mucho, producto del excedente de oferta que existe actualmente.

“Varias empresas con las que trabajábamos usualmente tuvieron que cerrar (...) igual no tenemos demanda para cubrir ni el 70% de los puestos que estamos ofertando en estos momentos”.

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Coquimbo)

“Pasó algo particular con la pandemia, que es que la gente no quería trabajar, por miedo a los contagios u otras razones (...) Nos pasó que nos llamaban de OMIL para ver cómo gestionar vacantes porque no contaban con interesados suficientes”

(Entrevista a funcionario(a) SENCE, Región de O’higgins)

Diversas estrategias para abordar esta limitación se identifican en las distintas entrevistas realizadas a los funcionarios(as) de las OMIL; siendo la principal el refuerzo de los mecanismos de difusión de las ofertas laborales (abordado en detalle en el próximo apartado). Destaca también el uso de los registros históricos de intermediación, donde se buscaba a personas previamente intermediadas que cumplieren con determinado perfil y se comunicaban con ellos(as) para conocer su situación laboral y hacerles la oferta.

“También usamos nuestros registros para ver si teníamos personas que cumplieren con ese perfil (...) los llamamos y les preguntamos si están con trabajo, si les interesaría trabajar en la salmonera”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Magallanes)

Mecanismos de difusión

Como se mencionó anteriormente, la principal estrategia de difusión durante el 2021, identificada tanto por funcionarios(as) de OMIL/Plataformas Laborales, SENCE y usuarios, ha sido la difusión a través de redes sociales de las distintas ofertas laborales, así como de los procedimientos para ser intermediado en el caso de estar interesado. En este sentido, se identifica Facebook como la principal plataforma de difusión para el contexto de emergencia sanitaria, y, en el caso de asistir de manera presencial, se les entregaba un tríptico informativo.

“Bueno, nosotros manejamos los canales principales que son Facebook, radio y, personalmente, acá cuando vienen a la oficina, nosotros le entregamos a las personas un tríptico o algún folleto informativo de las ofertas laborales que tenemos nosotros en la comuna y, aparte, dónde la gente se puede dirigir en los sitios web, como dirigirse, directamente, al SENCE y buscar cursos y oportunidades”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Araucanía)

“Utilizamos un Facebook que teníamos de antes per que no pescábamos mucho (...) Ahí se intensificó harto, estábamos todo el día difundiendo y respondiendo mensajes y solicitudes”

(Entrevista a Plataformas Laborales, Región de Arica y Parinacota)

En menor medida, se identifican casos de OMIL quienes imprimían las ofertas laborales y las pegaban en un tablero afuera de la oficina, para que quienes fuesen a consultar por esa información de manera presencial pudiesen hacerlo sin necesidad de ingresar a la oficina.

“Nosotras todas las semanas imprimimos todos los puestos y los pegamos en aquella muralla de allá, cosa que la gente pueda consultar solita si hay alguna que le interesa y ahí pueda entrar para comenzar el proceso”.

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Valparaíso)

Las Redes Territoriales también cumplieron un rol importante en la difusión de ofertas, donde las distintas OMIL mencionan ofertar los cupos disponibles de las OMIL de toda la red y no sólo las que son propias de sus comunas. Esto ha diversificado la oferta de cupos que se realiza y favorecido que las ofertas de las oficinas de menor afluencia estén presentes en aquellas OMIL con una demanda mayor por parte de la población. Otras iniciativas puntuales gestionadas por las Redes Territoriales es la participación estable de funcionarios(as) de OMIL en medios de comunicación, principalmente radio, para exponer los servicios que se pueden solicitar en las oficinas y dar a conocer las principales ofertas laborales de la red.

“La misma red se gestionó un espacio todas las semanas en una radio local, donde van y hablan de lo que hacen, exponen sobre capacitaciones u ofertas laborales (...) Todo gestionado por ellos mismos”

(Entrevista funcionario(a) SENCE, Región de Magallanes)

En menor medida existen OMIL que, en lugar de potenciar sus propias redes sociales, han recurrido a plataformas y canales de difusión municipales, las cuales cuentan con articulaciones definidas con los territorios y que, por tanto, han tenido alcance respecto a la información proporcionada por OMIL a la comunidad. Así mismo, en la municipalidad cuentan con un departamento de comunicación, que es a través del cual las OMIL hacen llegar la información para dar bajada a las redes y plataformas de la municipalidad.

“No tenemos eso propio, una red netamente para el programa de la OMIL, nosotros nos apoyamos en las redes sociales del municipio, entonces, cuando tenemos alguna información relevante para la comunidad, siempre se hace por las redes sociales del municipio, no como programa y también utilizamos los... acá hay un canal municipal, utilizamos ese canal, de repente la radio, cuando ya necesitamos llevar información más masiva, pero eso... y el resto es el boca a boca”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de la Araucanía)

En los últimos meses del 2021, producto del aumento en las libertades y aforos permitidos, se gestionaron instancias de difusión de manera presencial. Particularmente ferias laborales, a modo de dar mayor visibilidad a las empresas y puestos de trabajos ofrecidos. No obstante, y en la misma línea de cómo ha sido a través de otros canales, la participación ha sido mucho menor a la esperada, no alcanzando a cubrir los puestos de trabajo ofertados.

“Ahora en noviembre organizamos una feria laboral, donde trajimos a muchas empresas que están ofreciendo puestos de trabajo, pero llegó súper poquita gente, no llegábamos a cubrir la mitad de los puestos que estábamos ofertando y eso es complejo”.

(Entrevista funcionario(a) SENCE, Región de Coquimbo)

Por último, es importante destacar que gran parte de los proyectos postulados por las redes territoriales de OMIL, financiados por SENCE, tienen por objetivo reforzar o crear canales de difusión sobre los servicios que ofrecen las OMIL, a través de la identificación de problemáticas y dificultades particulares de los territorios, en este sentido, han surgido propuestas tales como, difusión radial, habilitación de camionetas que impartan información, desarrollo de aplicaciones, entre otras que serán profundizadas en los resultados del Objetivo N° 7.

Consideraciones finales

En términos generales, puede apreciarse la implementación de varias adaptaciones para responder a las exigencias en el contexto de pandemia. Dentro de estas destaca que la atención presencial debió adaptarse a las disposiciones planteadas por el Ministerio de Salud, en términos de aforo, uso de alcohol gel, distanciamiento social, entre otros. Junto con esto se potenció la atención remota a través de la habilitación o intensificación del uso de redes sociales (principalmente Facebook y WhatsApp), la atención telefónica y el correo electrónico para la recepción de documentos.

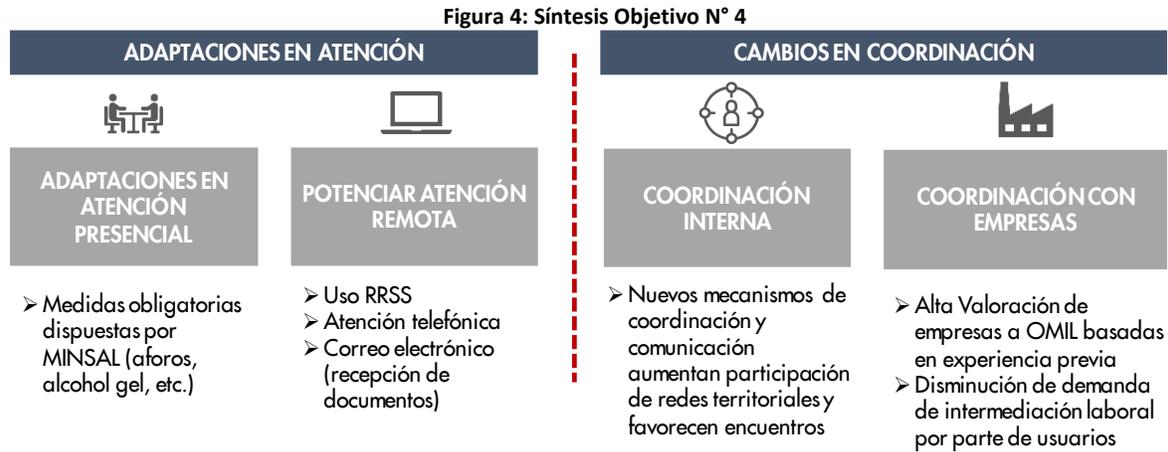
Los funcionarios(as) de las OMIL hacen un balance positivo de las adaptaciones realizadas en el entendido de que pudieron dar respuesta a las necesidades de los usuarios(as) en condiciones donde la atención presencial se vio limitada o suspendida (dependiendo de las condiciones sanitarias). Sin embargo, se reconoce una disminución significativa en la cantidad de personas solicitando Intermediación y por lo mismo, en las tasas de colocación logradas. Al respecto, los funcionarios(as) OMIL mencionan como razones elementos como el miedo a los contagios, el quiebre de empresas, y la entrega de bonos estatales por lo que no es posible determinar en qué medida estas adaptaciones terminaron impactando en la colocación final realizada.

Respecto a los cambios en los procesos de coordinación interna, se menciona que hubo un aumento en el uso WhatsApp y de plataformas de videollamadas, principalmente zoom. Las OMIL y funcionarios(as) SENCE evalúan positivamente estos ajustes, ya que permitió una comunicación más frecuente y expedita entre los distintos actores. Asimismo, se menciona que el uso de videollamadas favoreció la comunicación al hacerla más frecuente a nivel de redes territoriales al obviar los tiempos de desplazamientos necesarios, por lo que se podían realizar gestiones de manera más sencilla. La evaluación realizada tanto por funcionarios(as) SENCE como OMIL, dan cuenta que estos cambios representaron un avance en las comunicaciones y que si bien la presencialidad en los territorios debe ser retomada tras terminada la pandemia, los sistemas de comunicación implementados tenderían a mantenerse en el tiempo.

Finalmente, en cuanto a las coordinaciones con las OMIL, se observa que la comunicación y colaboración entre las empresas con las que habitualmente trabajaban las OMIL no presentaron grandes diferencias ya que previo a la pandemia existía una comunicación fluida por medios telefónicos y digitales. La dificultad residió en el acceso a nuevas empresas para intermediar vacantes, puesto que la práctica habitual era ir presencialmente a esta a presentarles el sistema y sus beneficios, elemento que se vio dificultado por no contar con los contactos a quienes realizar dicha presentación. Junto con esto, y como se mencionó anteriormente, existió una disminución de la demanda por vacantes durante el 2021, lo que implicó que los funcionarios(as) de OMIL llamasen

a usuarios(as) que antiguamente habían consultado por un empleo de un perfil similar para ver si estaban interesados, y de esta manera cumplir con los compromisos asumidos con las empresas.

La Figura 4 sintetiza los principales hallazgos del objetivo



Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°5: Evaluación de los talleres de apresto laboral realizados en modalidad remota, identificando brechas entre lo establecido por manual y lo efectivamente implementado

El presente apartado evalúa el desarrollo de los talleres de apresto laboral realizados en modalidad remota considerando los discursos de los funcionarios(as) de las Direcciones Regionales de SENCE, los funcionarios(as) de las OMIL y los usuarios(as) o participantes de dichos talleres.

En primera instancia, se exponen las principales formas en que los distintos actores implicados mencionan articularse entre sí para la coordinación, gestión y agenda de los talleres de apresto laboral, luego se describen las principales plataformas por medio de las cuales se realizan estas instancias en modalidad remota y finalmente se plantean las estrategias de difusión por medio de las cuales se promocionan los talleres y sus contenidos.

La Guía Operativa, define los talleres de apresto laboral como una “acción grupal que tiene por objetivo la entrega de información y herramientas para fortalecer la preparación y planificación personal en relación con la búsqueda de empleo. Los contenidos mínimos que deben ser tratados son: elaboración de un CV, técnicas para enfrentar una entrevista laboral y estrategias para la búsqueda de empleo” (p.8), siendo el responsable de la realización de esta actividad el profesional Psico-social de la OMIL independiente de su categoría.

Formas de coordinación y agenda

El Manual de Procesos de Intermediación, plantea que “el proceso se inicia con la información entregada por el Profesional Psico-Social al Encargado/a OMIL. Se define la fecha de realización del

taller de apresto laboral. El Encargado/a OMIL gestiona el espacio accesible para la realización del taller y avisa al Ejecutivo/a de atención al usuario/a para la convocatoria de participantes” (p. 43)

Posteriormente el manual establece que el ejecutivo(a) debe “generar el máximo de instancias para la difusión de la actividad” así como contactar a usuarios(as) que hayan manifestado su interés en participar en este tipo de actividad para invitarles a participar. Desde lo analizado en las entrevistas, se observa que, en términos generales el proceso se cumple de acuerdo a lo dispuesto en el manual, identificándose una gran diversidad de espacios y estrategias de difusión del evento (que se especifican en el subapartado de Mecanismos de Difusión).

“La convocatoria es clave, nosotros lo publicamos en el Facebook de la OMIL, ponemos afiches afuera (...) también se llama a todos los usuarios(as) que querían participar en esta instancia”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Valparaíso)

“A todas las personas que se ingresan al sistema las invitamos a participar en estas instancias, si aceptan, tomamos sus datos para enviarles la invitación al momento que se gestione una”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Los Ríos)

De esta manera, el proceso de contacto para informar a los usuarios(as) de la realización del taller suele realizarse inicialmente en base al correo electrónico que registraron al momento de la atención, realizándose un seguimiento telefónico posterior para todos aquellos casos que no se tuvo respuesta tras el envío inicial como también se difunde abiertamente a través de las redes sociales y otros canales de difusión que cuenten. Los funcionarios(as) mencionan realizar constantes recordatorios, vía correo electrónicos y llamados en la medida en que la fecha de realización del taller se aproxima, sobre todo porque se da el hecho de personas que inicialmente confirman y luego ya no pueden asistir. La implementación del llamado previo les permite asegurar el tamaño del taller en relación a la cantidad de participantes

“Una cosa es agendar y ahí la gente te está interesada (...) Pero uno llama unos días después y a la persona se le había olvidado o ya no puede (...) Terminamos confirmando hasta el mismo día para ver si iban a asistir”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región de Los Ríos)

Respecto de la generación de contenidos para los talleres, el Manual establece que el contenido base del taller deberá contar con una revisión del proceso de búsqueda de trabajo; una revisión de buenas prácticas en la confección de un currículum vitae, así como un fortalecimiento de las habilidades necesarias para un desempeño efectivo en las entrevistas laborales (p. 43). Las entrevistas a usuarios(as) realizadas muestran que, en efecto, estos contenidos fueron abordados en los distintos talleres realizados dando cumplimiento con el propósito de los mismos.

“Claro vimos como buscar trabajo con la Bolsa, no dieron tip para los curriculums (...) también como las cosas que hacer y no hacer durante una entrevista”

(Entrevista a Usuario, Región del Maule)

En relación a la gestión de los talleres se observan diferentes niveles de complejidad. El nivel más elemental, corresponde a aquellos talleres auto gestionados por las mismas OMIL, estos casos si bien aparecen como minoritarios dentro de los relatos analizados, son convocados y ejecutados por los mismos funcionarios(as) de las oficinas municipales, quienes previamente podrían asesorarse

con profesionales de la dirección regional para optimizar contenidos y gestión. Cabe señalar que, si bien la Guía Operativa señala que todas las OMIL pueden realizar estos talleres, la mayoría de los casos auto gestionados corresponden a OMIL de categoría intermedia por lo que no es obligación la asesoría con la Dirección Regional, aunque se releva a esta como un espacio de ayuda y colaboración en caso de necesidad. Sin duda, este aspecto también aparece como una fortaleza del proceso en la medida que las OMIL cuentan con un espacio libre de definición e implementación de los talleres que responde a su propia necesidad. Con todo, saben que pueden acudir a la Dirección Regional para obtener apoyo lo que cumple con el propósito de trabajo en red y fortalecimiento del sistema.

“Nosotros realizamos talleres regularmente, tenemos algunos que hemos dictado en varias ocasiones que ejecutamos directamente, y cuando surge alguna necesidad especial, recurrimos a la Dirección Regional para planificarlo en conjunto”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

A un nivel intermedio se encuentran los talleres gestionados por las redes territoriales, las que corresponden a la mayoría de los casos identificados según el análisis de los discursos. En estos se articulan talleres de apresto laboral entre todas o la mayoría de las OMIL de la red, usualmente contando con el apoyo de la Dirección Regional de SENCE pertinente, donde la dinámica de exposición y las temáticas son relativamente las mismas, sólo que se expone a un público mayor, constituidos por participantes de todas las OMIL que pertenecen a la red.

Finalmente, también en un porcentaje menor, se identifican casos de talleres donde se articula más de una red territorial, pudiendo ser redes pertenecientes a la misma región o bien, una articulación interregional. Es importante destacar que, en los casos identificados donde esto ha ocurrido, esto se realiza en el marco de un evento mayor que las contiene, como por ejemplo una feria laboral.

“Nosotros hicimos unos talleres súper bonitos en alianza con la Dirección Regional de Aysén, en el marco de una feria laboral para la Patagonia que organizamos (...) tuvimos muy buena convocatoria”

(Entrevista funcionario(a) SENCE, Región de Magallanes)

Como puede apreciarse existe una gran diversidad en los actores y roles que se asumen para la gestión de estas instancias, algunas veces recayendo sobre los mismos funcionarios(as) de una OMIL, en otras en la red territorial y particularmente en los funcionarios(as) de las OMIL de mayor tamaño y en otras en las direcciones regionales. Es importante destacar que, si bien, la importancia que le atribuyen estos tres actores varía mucho de acuerdo a las experiencias levantadas, en general, los tres se encuentran siempre presente en alguna medida.

Asimismo, se da cuenta que el funcionamiento de estas instancias responde a lo establecido en los manuales y documentos que reglamenten contenidos y niveles de complejidad de los talleres. Al respecto es clave denotar que una de las fortalezas del proceso radica en la autonomía de las OMIL para gestionar sus talleres de acuerdo a sus necesidades y realidad local. En ese sentido, se observa un empoderamiento y funcionamiento acorde a las expectativas. Quizás el elemento a observar radica en la importancia de coordinar los eventos según las disposiciones de las OMIL hecho que recae en las Direcciones Regionales que tienen el rol de velar por el adecuado funcionamiento de las redes territoriales.

Sistemas y aplicaciones utilizadas

Producto de las limitaciones de aforo impuestas por la autoridad sanitaria en contexto de pandemia, todos los talleres de apresto laboral identificados en el levantamiento de información se realizaron en modalidad online, a través de distintas plataformas habilitadas para estos fines. En ese sentido, se aprecia la primera brecha en el cumplimiento de lo descrito en el Manual debido a que en este no existe mención (ni tampoco en la Guía Operativa) a la implementación de estos talleres en dicha modalidad, considerando solo directrices para la modalidad presencial. En la gran mayoría de los casos la plataforma utilizada es zoom, plataforma por medio de la cual se puede habilitar la cámara y micrófono de los expositores y deshabilitar la de los participantes, favoreciendo la no interrupción de la instancia. En menor medida, se mencionan también Google Meet y Microsoft Teams, como alternativas.

“En general usamos Zoom, es la que hemos usado siempre y tenemos cuenta Premium, así que no tenemos problemas de tiempos tampoco”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región Metropolitana)

“Nos cambiamos a Teams, por esto de que en Zoom es fácil hackear la información”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Valparaíso)

A través del uso de cualquiera de estas plataformas, el taller suele considerar a uno o más facilitadores, utilizando como apoyo una presentación PowerPoint. Asimismo, se declara el uso de dinámicas más participativas que expositivas, como actividades de aplicación de los contenidos revisados, espacio en el cual se suelen habilitar los micrófonos para que los distintos participantes puedan compartir sus experiencias lo que favorece el diálogo y empuja a profundizar en los contenidos vistos. Esto último, se condice con lo estipulado en el Manual respecto a generar “espacios de diálogos, consultas y reflexión para que la instancia desarrolle todo su potencial” (p. 44).

“Si, ella lo hace con PowerPoint, va proyectándonos a nosotros y nos va explicando, si surgen dudas nosotros vamos preguntando, igual me ha servido harto (...) No, a mí por ejemplo me aburre cuando empiezan a pasar como mucha materia, diapositiva, como que igual me aburre eso, pero aquí ha hecho que se hagan dinámicas, opiniones, aunque a veces no falta la que no le gusta la opinión de los demás, respetarse sus turnos, respetar las opiniones de la otra, así que ha sido igual bueno”

(Entrevista a Usuario, Región de Los Lagos)

“Para hacer los talleres se hace un PowerPoint. Se hace, por ejemplo, a mí me gusta mucho el tema de que sea participativo, que se realice una actividad para saber si estas personas se fueron con algún tipo de aprendizaje. Yo no soy de hacer pruebas Más que nada, el, el, la aplicación de lo que nosotros aprendimos. Por ejemplo, si, la temática del currículum vitae y, al finalizar el taller, yo hago que las personas hagan su mismo, eh, currículum y ahí lo vamos revisando”.

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Atacama)

En la práctica, la participación de los usuarios(as) está limitada por las funcionalidades de la plataforma, siendo las interacciones principalmente a través del chat disponible en estos sistemas, los cuales son recopilados y sintetizados por otro facilitador, quien plantea los distintos comentarios al expositor, una vez que este termina su presentación. Si bien este elemento es rescatable, es una

funcionalidad que muchas veces no permite profundizar en las dudas y contenidos no por disponibilidad del encargado(a) del taller, sino por limitaciones de la misma plataforma. Al respecto también implica un manejo de la misma por parte de los usuarios, lo que también inhibe el mayor uso de estas instancias.

“En general, solemos tener a una persona que está revisando permanentemente el chat, y que al final de la presentación plantea las principales consultas al panel de expositores”.

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región Metropolitana)

Con todo, si bien la Guía Operativa no presenta lineamientos técnicos, y el Manual de Procesos de Intermediación Laboral, los entrega sólo para la realización del taller presencial, las adaptaciones realizadas para la realización del taller en modalidad remota, cumple con todo lo requerido para un taller en modalidad presencial. Junto con el beneficio agregado de contar con más asistentes al no tener limitaciones de espacio, así como el realizar talleres de manera integrada a nivel de red, sin que esto implique la necesidad de transporte a otras comunas para los usuarios(as) interesados. En ese sentido, se releva la importancia que los actores atribuyen al Manual para el desarrollo de estos talleres.

Junto con esto, cabe destacar la posibilidad de acceder de manera asincrónica a algunos de estos talleres, los cuales suelen ser alojados en diferentes plataformas asociadas a los actores involucrados, ya sea en las redes sociales de las OMIL o en la página de YouTube de SENCE. Este elemento es destacable puesto que permite incorporar nuevas funcionalidades derivadas de la modalidad remota, poniendo a disposición de los usuarios(as) los videos de los talleres permitiendo que estos puedan acceder cuando quieran hecho que antes de la pandemia no era posible.

“No he participado, pero vi un par en el Facebook de la OMIL”

(Entrevista a usuario, Región de Aysén)

Como contrapartida, un elemento que se ha mostrado como problemático del uso de este tipo de plataformas, es las limitaciones que esta impone en términos de conectividad, requiriéndose un acceso estable a Internet, lo que no siempre es posible en zonas rurales o alejadas de los principales centros urbanos del país.

“Sí, me intenté conectar, pero se quedaba pegado a cada rato, no entendía nada de lo que decían así que nunca supe de qué se trataba.”

(Entrevista a usuario, Región de Aysén)

“Todo se centraliza en sector urbano, la conectividad es pésima y muchas personas se quedan sin participar por eso”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de la Araucanía)

Además, los espacios de interacción o diálogo, si bien resguardados desde la metodología del taller, se presentan menos dinámicos y fluidos, estando usualmente mediados, lo que termina afectando en la profundidad de la discusión.

“Lo único es que la conversación se pierde un poquito, como que la gente levanta la manito, uno le habilita el micrófono, escucha, responde (...) no se da eso que dialogan entre ellos y que enriquece harto creo yo”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Coquimbo)

Mecanismos de difusión

Como se mencionó en el primer subapartado, el principal mecanismo de difusión utilizado es a través de las OMIL, por medio del envío de correos electrónicos y llamados a todos aquellos inscritos interesados en participar en esta instancia. Este proceso es apoyado por otros medios que diseminan la información a potenciales interesados que no han sido ingresado a las OMIL, entre estos destacan la página web de SENCE y de algunas municipalidades, las redes sociales de la OMIL, y en menor instancia la aparición en medios de comunicación locales, como prensa o radio.

“Siempre apoyamos estas instancias desde nuestros canales (...) redes sociales o poniendo un banner en la página”

(Entrevista funcionario(a) SENCE, Región de Los Lagos)

“las redes sociales, sobre todo, como que hacemos un afiche y lo estamos promocionando siempre por ahí (...) es un buen canal, en general se conecta harta gente”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región Metropolitana)

Considerando lo estipulado en el Manual respecto de maximizar los canales para difundir el taller, se estima que la realización en modalidad remota lo fortaleció al reforzarse la difusión por medios digitales y al mismo tiempo eliminar la restricción asociada a los cupos disponibles para el taller.

Como se mencionó anteriormente, más allá de la difusión de la participación en el taller de manera sincrónica, resulta importante mencionar el interés de tanto los funcionarios(as) de OMIL como de SENCE, de disponibilizar los contenidos tratados a la mayor cantidad de personas posible, por lo que usualmente se opta por cargar dichos videos en diversas plataformas que permiten socializarlo masivamente como lo son el caso de Facebook o YouTube, este elemento es valorado positivamente por los usuarios, quienes mencionan haber visto los talleres de manera asincrónica como un recurso más que se disponibiliza para favorecer la intermediación laboral de las personas.

“Para nosotros es importante que esto llegue a la gente, no lo hacemos para un grupito selecto (...) cualquiera que esté interesado debiese poder acceder así que colgamos todo este tipo de instancias en nuestro Facebook”

(Entrevista Funcionario(a) SENCE, Región de Arica y Parinacota)

“Ya creo que sí lo he visto pero no nunca he ido. Pero sí los he visto por Facebook como por ejemplo cómo prepararte para una entrevista y así he visto algunas cositas.”

(Entrevista a usuaria, Región del Maule)

De esta manera, los medios de difusión se han fortalecido en comparación con el periodo previo a la pandemia, dando cuenta de un uso más intensivo de las redes sociales, espacios digitales entre otros que favorecen la agilidad de la comunicación. Asimismo, se observa que estas nuevas tecnologías favorecen la instalación disponibilidad de los recursos para quienes no pueden asistir lo que da cuenta de aspectos favorables del proceso que conviene revisar en el tiempo cómo operan y se instalan en la interacción de los actores.

Consideraciones finales

A modo de síntesis, el comienzo de la gestión de los Talleres de Apresto, comienza con las actividades de difusión, las que se realizan a través de las bases de datos de los usuarios(as) de la oficina que se manifestaron interesados en participar en estas instancias. Junto con esto, se realiza un proceso de difusión masiva a través de las redes sociales de la OMIL, páginas web y otros medios. En términos presenciales, se menciona incluir la información de los Talleres de Apresto en paneles exteriores que tienen algunas oficinas. Cumpliendo con lo planteado en el manual respecto de maximizar el número de canales por el cual se difunde.

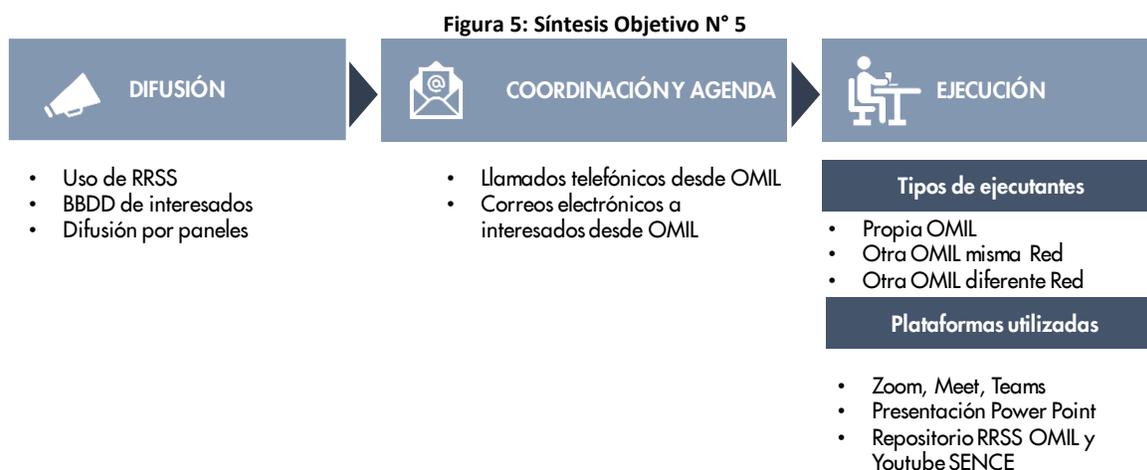
Respecto a las formas de coordinación y agenda de los talleres, se observan diferencias por categoría de OMIL, donde en general las de categoría Avanzada, realizan los talleres dictados por sus propios funcionarios. No obstante, en la mayoría de los casos, estos talleres fueron coordinados a nivel de red, siendo una OMIL, usualmente de categoría avanzada, la encargada de dictar en taller, y el resto apoyando en el mismo, sobre todo en temas de convocatoria. En menor medida, se observan articulaciones inter-redes, donde funcionarios(as) de una Red dictan talleres para otra Red, o lo hacen en una instancia donde participa más de una Red Territorial.

En cuanto a la ejecución de los talleres en sí mismos, a la luz de los hallazgos puede plantearse que el cambio de modalidad a remoto, no afectó con el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el Manual, ni a nivel de contenidos, ni de la metodología de entrega de estos. Por el contrario, esta modalidad favoreció la participación de más usuarios, al eliminar los cupos delimitados por las salas, así también como favorecer la participación de usuarios(as) de varias comunas, sin que estos tengan que trasladarse.

En cuanto a las plataformas utilizadas, la más preponderante fue Zoom, y en menor medida Google Meet y Microsoft Teams. En términos de material de apoyo en su gran mayoría esta corresponde a una presentación en PowerPoint, sobre la cual el expositor presenta. Resulta importante mencionar que la realización de estos talleres por medios digitales permite la grabación de estas instancias, las cuales posteriormente son puestas a disposición de cualquier usuario(a) a través de las redes sociales de las OMIL y la página de YouTube de SENCE.

Finalmente, y en relación a los hallazgos derivados de este objetivo, se sintetizan en el siguiente esquema que recoge la relevancia asociada a los procesos de difusión de los talleres, el proceso de coordinación y agenda de estos, profundizando en los esfuerzos realizados desde las OMIL y describe el proceso de ejecución de los mismos desde los tipos de ejecutantes y las plataformas utilizadas.

La Figura 5 sintetiza los principales hallazgos del objetivo



Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°6: Nudos críticos experimentados por las OMIL en contexto de contingencia sanitaria

En el presente apartado se indaga e identifican los principales nudos críticos que presentan las OMIL en los procesos de gestión en la atención de personas y de ofertas de empleo y vinculación de personas en puestos de trabajo, contrastando lo que desarrollan actualmente respecto del periodo previo a la contingencia sanitaria. Para esto se abordan los principales desafíos en el ámbito de la gestión de personas, la gestión de los puestos de trabajo y la vinculación de personas en puestos de trabajo.

Gestión en la atención de personas

Un nudo crítico identificado sobre la gestión en la atención de personas, se relaciona con que, las actividades necesarias para la intermediación laboral no están del todo adaptadas para realizarse a distancia. En términos operativos, la ejecución de muchos trámites en modalidad remota requiere de ciertos conocimientos y recursos tecnológicos que no siempre están disponibles, así por ejemplo el envío de documentos necesarios para gestionar las ofertas como la Cédula de Identidad, Currículum Vitae, Título Profesional o Técnico, que la persona sea capaz de digitalizar estos elementos y enviarlos a los funcionarios, lo que resulta en una limitación, reconocida tanto por usuarios(as) como funcionarios.

Estos elementos impactan mayormente en los criterios de inclusión que son considerados para la atención de usuarios, demostrado en que personas de la tercera edad, con poca alfabetización digital han tenido que recurrir a sus redes familiares para contactar con las oficinas, y digitalizar sus documentos. Así también, obstaculiza la llegada a territorios con bajo nivel de conectividad sobre todo aquellos de mayor componente rural. Otro de los impactos observados, se relaciona con que los documentos que envía el usuario(a), como el Currículum Vitae, se encuentra elaborado a partir de la propia persona, sin que exista necesariamente la orientación conjunta del funcionario(a) de la OMIL o Plataforma Laboral.

“Muchas personas que preguntan no tienen mail desde el cual enviarme la información o recibir lo que yo les envío, o no tienen escáner o medios para hacerme llegar los documentos que necesito”
(Entrevista a OMIL Básica, Región de Ñuble)

“La señorita me dice ‘mándeme estos documentos a este correo’ y yo no sé hacer eso, entonces tengo que molestar a mi hijo para que se haga el tiempo y me ayude (...) No piensan en las personas que no somos tecnológicas (...) antes era más fácil”
(Entrevista a usuaria, Región de Antofagasta)

Frente a estas situaciones, en la mayoría de los casos entrevistados, la actitud de los funcionarios(as) de las OMIL se aboca a la gestión de los documentos de la manera lo más comprensible posible para el usuario(a), aceptando el envío de fotografías de los documentos, o la utilización de medios menos tradicionales para el envío de estos como WhatsApp o Facebook lo que ha implicado una flexibilización en los medios de envío.

“Ahora hemos recibido más inscripciones de manera remota, nos llegan los currículums y la foto de la cédula de identidad por correo OMIL o Facebook, y bueno ahí nosotros los inscribimos, y por el lado presencial ahí ya es más completo.”
(Entrevista a funcionaria OMIL, Región de la Araucanía)

A nivel técnico, el principal nudo crítico observado en la atención de personas en contexto de emergencia sanitaria, está en las dificultades para la construcción del perfil laboral del usuario(a) a través de la modalidad remota.

Algunas de las OMIL que participaron del estudio, reportan que por este medio se dificulta la realización de la entrevista o test para la construcción acabada del perfil del usuario(a) para la colocación sobre todo en relación con las capacidades tecnológicas y las imposibilidades técnicas de la misma. Para ello trabajan a través del currículum o, en caso de ser necesario, utilizan la vía telefónica para la construcción del perfil laboral.

Esto tiene su justificación en que, tal como se menciona en los resultados del objetivo número uno, existen test que requieren de presencialidad para llevarlos a cabo, tales como aquellos que contemplan alternativas que el usuario(a) debe tomar su tiempo para analizarlas y contestarlas, entre otros. Así también, los funcionarios(as) reportan que existe una diferencia entre la construcción de un perfil laboral realizado de manera presencial y vía telefónica, al tener contacto con la persona, evaluar sus expectativas y otorgar una retribución de lo que observa el profesional, para que, el usuario(a) tome conocimiento de sus habilidades y limitaciones. Dando cuenta que esta última permite la construcción de un perfil más completo y detallado.

“Claro, a distancia es imposible aplicar cualquier test y que mantenga cierta validez, no se respeta el setting (...) Las entrevistas también son difíciles, porque la gente se tiene que conectar y tener una conexión estable (...) Además suele haber gente alrededor lo cual no da la intimidad que se requiere para una entrevista.”
(Entrevista a OMIL Avanzada, Región Metropolitana)

En cuanto a los nudos críticos de la gestión de atención de usuarios(as) de manera presencial, y como se ha mencionado a lo largo del presente informe, se identifica la falta de profesionales que puedan llevar a cabo una orientación laboral avanzada para el caso de las OMIL de Gestión Básica.

Esto genera un impacto negativo, ya que las OMIL Básicas se encuentran localizadas mayoritariamente en sectores rurales o de altos índices de vulnerabilidad, donde asisten usuarios(as) que, según relatos de funcionarios(as) no cuentan con currículum vitae o este no está elaborado bajo el formato adecuado. Asimismo, la mayoría de sus usuarios(as) viven en zonas aisladas o no cuentan con alfabetización tecnológica que les permita hacer seguimiento a las ofertas laborales. Ante esto, las OMIL de Gestión Básica consideran necesario hacer una orientación laboral avanzada y derivan al usuario(a) a una OMIL intermedia o avanzada, sin embargo, esta derivación implica que el usuario(a) deba volver a iniciar la gestión, y la OMIL Básica no atender a la necesidad mermando sus indicadores.

Por último, un nudo crítico identificado en este contexto guarda relación con la falta de un(a) terapeuta ocupacional en las OMIL de Gestión Básica e Intermedia, lo que genera derivación de personas con discapacidad y tensiona el criterio de avance en materia de inclusión propuesto por el Sistema de Intermediación Laboral, generando a su vez sobrecarga en el profesional de inclusión de la Red Territorial.

Gestión de ofertas de empleo

En términos de las gestiones de las ofertas de empleo, el principal nudo crítico identificado guarda relación con la incorporación de nuevas empresas que gestionan sus contrataciones a través de la OMIL. Si bien la incorporación de nuevas empresas es una actividad constante de las OMIL, durante el año 2021, esta actividad se intensificó y se tornó clave debido a que fueron las empresas quienes tomaron contacto con las OMIL solicitando usuarios(as) para emplear.

Frente a esta situación, la principal dificultad encontrada en las nuevas empresas, se centra en el primer contacto para presentar en qué consiste el programa. Si bien esto en contexto de pre-pandemia también representa un desafío, durante el 2021 este se agudizó producto de la dificultad de establecer este primer nexo por medios remotos.

El modo en que las OMIL establecen el contacto con las empresas para habilitar los cupos laborales, es a través de la vinculación laboral, tal como se explicita en el objetivo número 1. En esta instancia, se genera un levantamiento de vacantes específicas con empresas, proceso que ocurre con la recepción de una solicitud de empleo por parte de las empresas a través de la demanda espontánea. En el contexto de emergencia sanitaria, este proceso se realizó por vía telefónica, lo que dificulta el acercamiento y continuidad en la comunicación, lo que puede repercutir a largo plazo en la falta de fidelización con la habilitación permanente de cupos laborales, y con ello, la falta de puestos que puede ofrecer el Sistema de Intermediación Laboral a sus usuarios(as). Si bien, los medios telemáticos contribuyen en algunos casos a mejorar la comunicación (sobre todo entre actores del sistema), en el caso de las empresas, este no parece tener mucho éxito debido principalmente a la falta de disponibilidad de las empresas para estas instancias lo que repercute en una mayor gestión del funcionario(a) para lograr la gestión de la oferta de empleo.

“Claro, fue más difícil, porque antes uno iba con sus folletos a la empresa y les contaba, ahora uno tenía que llamar y tener la suerte que alguien te derivara a la persona correcta”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de los Ríos)

“Antes hacíamos visitas, nos mostrábamos, la gente entendía (...) ahora todo eso es más difícil por el Zoom”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Tarapacá)

Un segundo nudo crítico en contexto de pandemia, refiere a la suspensión de funciones o el quiebre de muchas empresas que históricamente han trabajado con las OMIL. Estos cierres repercutieron en una disminución del número de empresas que participaban activamente en el programa. Al igual que el nudo crítico anterior, esto repercute en la baja de cupos laborales disponibles para los usuarios(as), así como también una reducción en la diversidad de ofertas que coincidan con el perfil laboral del trabajador(a), lo que trae como consecuencia la incompatibilidad entre el perfil y el cupo, o la falta de permanencia en el puesto de trabajo por no coincidir con las motivaciones del usuario(a).

“Fue muy triste, perdimos empresas con las que llevábamos años trabajando (...) Ya nos conocíamos, había un compromiso de ambas partes”

(Entrevista a OMIL Básica, Región de Tarapacá)

“Sí, se perdieron hartos colegas con los que veníamos trabajando (...) La pandemia le pegó fuerte y tuvieron que cerrar”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de Valparaíso)

Por último, cabe mencionar que, si bien la pandemia afectó a la gestión de ofertas de empleo, impactó más fuertemente a la demanda, por lo que las gestiones de las OMIL, usualmente se centraron en gestionar nuevos interesados en vacantes, más que en habilitar nuevos puestos de trabajo. Esto se profundiza en el próximo subapartado.

Vinculación de personas en puestos de trabajo

En cuanto a la vinculación de las personas con los puestos de trabajo, la situación de emergencia sanitaria y los cambios asociados a ésta, ha traído numerosos desafíos para el proceso de vinculación de sus usuarios(as) a los puestos de trabajo, lo que en última instancia ha ido en desmedro de la relación histórica establecida entre las OMIL y las empresas proveedoras de puestos de trabajo.

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, la principal preocupación por parte de las OMIL y Plataformas Laborales, consiste en el incumplimiento de los cupos laborales, producto de una drástica reducción de solicitantes de Intermediación Laboral, fenómeno que ya se venía dando desde el año 2020⁴ y que en 2021 se profundizó aún más. La causa de esto, la observan como parte del contexto de pandemia por Covid-19, considerando los salarios ofertados por las empresas y las contribuciones del Estado hacia las personas para solventarlas. Esto, genera una preocupación respecto a la relación que se puede seguir sosteniendo entre las OMIL y las empresas, temiendo al abandono de las empresas en su articulación para la colocación de empleos, ya que no han podido cumplir con una colocación laboral exitosa.

⁴ SENCE (2021). Informe De Análisis Diez Años Programa De Intermediación Laboral 2011-2020. Disponible en:

https://sence.gob.cl/sites/default/files/informe_de_analisis_diez_anos_sistema_intermediacion_laboral_2011-2020.pdf

“Este año fue complejo, hubo muchos cupos laborales que no se lograron completar, ni la mitad, quedaron muchos en el aire. Esto genera un problema porque no se sabe cómo se va a abordar eso con las empresas, para que no se vayan de la OMIL.”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región de la Araucanía)

“A todos nos ha pasado que hay una ausencia de mano de obra, de puestos, la gente no quiere trabajar, será por tema pandemia, será por temas Covid, al principio cuando solo era tema Covid y no daban los famosos bonos IFE, la gente no quería trabajar porque no se quería exponer a contagiarse, por x motivo, y eran respuestas cuando nosotros llamábamos porque la OMIL te daba ese dato y nosotros llamábamos y te decían sí, pero yo no quiero trabajar porque me tengo que trasladar en minibús de la empresa y me puedo contagiar, esa era la respuesta de la gente súper sincera, posterior a esto, cuando comenzaron a pagar los famosos bonos, literalmente la gente no trabajaba porque, no se po, un ayudante que nosotros le pagamos \$700.000 pesos líquidos y el sueldo en mercado de un ayudante en ciudad no se son \$500.000 no trabajaba porque decía que era muy poca plata, entonces eso igual nos influyó en qué sentido, en que tenemos que aumentar los temas de salario para mejorar las condiciones y poder cumplir con el cliente, porque nosotros licitamos proyectos, nos lo adjudicamos y hay que ejecutarlo y hay plazos y hay multas de por medio si nos atrasamos, etc., entonces no podemos no tener, pero si nos ha costado bastante encontrar gente”

(Entrevista a empresa, Región del Biobío)

Otro nudo crítico de similar naturaleza, que se ha dado durante la emergencia sanitaria, es la falta de permanencia de los trabajadores en los puestos de trabajo intermediados, identificándose numerosos casos donde los trabajadores asisten 2 o 3 días y luego renuncian o dejan de asistir. Esto se explica por condiciones laborales internas de las empresas, en cuanto a las funciones del trabajador(a), salario, ambiente laboral, entre otros aspectos que no son de responsabilidad de SENCE, sin embargo, arriesga la confianza puesta desde el sector empresarial en las OMIL para completar los cupos laborales.

“Hay tanta oferta en estos momentos que la gente prueba los trabajos para ver si les gusta (...) Nos han llegado varios reclamos de empresas cuyos trabajadores fueron intermediados por la OMIL y en menos de una semana renuncian”

(Entrevista funcionario(a) SENCE, Región de Coquimbo)

“A nosotros nos intermediaron una chica que entró todo bien, se le pasó el uniforme de su talla, sus materiales de aseo y a los dos días dejó de venir, y de los implementos nada (...) Entonces, ¿quién me responde ahí por la pérdida?”

(Entrevista a empresa, Región Metropolitana)

Al respecto, frente a estas situaciones, también es pertinente notar que estos procesos, si bien siempre se generan, podría verse agudizados debido a las dificultades de construir perfiles laborales más exhaustivos durante el periodo de orientación laboral. En efecto, la falta de profundización en el perfil podría impactar en la baja permanencia del trabajador en el empleo gestionado.

Consideraciones finales

En resumen, la pandemia profundizó o generó nuevos nudos críticos en el funcionamiento habitual de las OMIL y plataformas laborales. En términos de la gestión de la atención de personas, el principal nudo crítico dice relación con el traspaso a la atención remota, lo que implicó la adaptación de los protocolos y metodologías, la habilitación de nuevos recursos materiales y el manejo de

nuevas tecnologías respecto de las cuales los funcionarios(as) no estaban tan familiarizados al igual que los usuarios. Ambos presentaron un aprendizaje común empujado por la necesidad de comunicación más que ligado a la ejecución de un plan.

Respecto a la gestión de ofertas de empleo, el principal nudo crítico, guarda relación con el acceso a nuevos proveedores de vacantes de empleos y el cierre o quiebra de empresas que históricamente habían colaborado con las OMIL. No obstante, dada la baja demanda por el proceso de Intermediación durante el 2021, los funcionarios(as) se centraron más en cubrir las plazas que se estaban ofreciendo más que en habilitar nuevas.

Finalmente, en cuanto a la vinculación de las personas con los puestos de trabajo, como se mencionó anteriormente, la principal dificultad dice relación con la baja demanda para acceder a vacantes laborales por parte de los usuarios, principalmente debido a evitar los contagios y la entrega de bonos estatales que recibían. En este sentido, los funcionarios(as) mencionan realizar diversas actividades para acercar las ofertas a potenciales interesados y así reducir la brecha entre vacantes y solicitantes, entre ellas, el levantamiento de ferias laborales presenciales y virtuales, ejecución de talleres virtuales, generar un proceso de aproximación con los usuarios(as) a través de plataformas propias de las OMIL y plataformas laborales tales como WhatsApp, así como el establecimiento del enfoque de inclusión que permitió masificar la información sobre las funciones de las OMIL y plataformas laborales, buscando llegar a mayor población objetivo.

En el siguiente diagrama se resumen los principales hallazgos que dan cuenta de estos nudos críticos, las principales dimensiones asociadas y las soluciones entregadas por los equipos de las OMIL y plataformas laborales consideran haber implementado para resolver aquellos nudos.

La Figura 6 sintetiza los principales hallazgos del objetivo

Figura 6: Síntesis Objetivo N° 6

NUDOS CRÍTICOS OMIL EN CONTEXTO DE CONTINGENCIA SANITARIA		
	NUDO CRÍTICO	POTENCIAL ABORDAJE
GESTIÓN EN LA ATENCIÓN DE PERSONAS	Dificultad de realizar procesos a distancia (test psicológicos, levantamiento de perfiles). Entrega de documentos de manera digital (CV, Cédula de Identidad)	Acercar procesos a los usuarios, aceptar comunicación por WhatsApp, envío de fotografías de documentos, etc.
GESTIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO	Desconocimiento por parte de las empresas de los servicios OMIL-SENCE. Suspensión de funciones o quiebre de empresas que históricamente colaboran con las OMIL.	Mayor difusión de OMIL y sus servicios, comunicación directa con empresas, consolidación de relaciones ya existentes
VINCULACIÓN PERSONAS EN PUESTOS DE TRABAJO	Menor cantidad de personas dispuestas a trabajar, Dificultad para cumplir con las cuotas acordadas con las empresas. Genera desconfianza en la fiabilidad de las OMIL como intermediador laboral	Intensificación de contactos, generación de ferias laborales tanto presenciales como virtuales

Fuente: Cliodinamica S.p.A

Objetivo n°7: Descripción y evaluación del funcionamiento y la articulación de las redes territoriales

El presente apartado identifica, describe y evalúa el funcionamiento y la articulación de las redes territoriales de intermediación laboral, considerando los niveles de coordinación y cohesión entre las OMIL que conforman cada una de las redes. Para ello, se hace una descripción general de las redes territoriales, se detalla el proceso de coordinación e identifican principales aportes de la cohesión de las OMIL, a través de la percepción de sus funcionarios(as) y de los(as) de SENCE. Posteriormente, se describen las instancias e instrumentos utilizados para coordinarse y comunicarse entre las OMIL, identificando sus buenas prácticas y principales dificultades.

Niveles de coordinación y cohesión entre las OMIL que conforman cada una de las redes

Las redes territoriales de intermediación laboral corresponden a una iniciativa instalada el año 2019 que tiene por objetivo articular las OMIL de una determinada zona territorial elegida de acuerdo a la cercanía y conectividad que existan entre los territorios, en esta articulación deben cumplir con una serie actividades planificadas por SENCE. En este sentido, SENCE presenta un plan individual para las OMIL, con metas designadas en la colocación de puestos laborales, así como planes de red territoriales. Resulta importante destacar que estos planes a partir del año 2022, sólo considerarán metas para el cumplimiento de la red, abandonándose cualquier meta a nivel de OMIL.

“Para el próximo año tenemos considerados sólo metas a nivel de red, ya no se les exigirá nada a nivel de OMIL”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Nivel Central)

Para asegurar que los planes de red territoriales se cumplan, los funcionarios(as) de las OMIL mencionan seleccionar primeramente a un coordinador(a) o comuna coordinadora que lidera la red territorial a través de un sistema de rotación anual que es gestionado por la misma red. Es decir, la supervisión se encuentra a cargo de SENCE, mientras que la coordinación entre las distintas oficinas de una red, es de responsabilidad de una OMIL, este cargo a pesar de ser designado por SENCE, contempla las opiniones de las OMIL, quienes conversan a nivel de red y establecen quien será la próxima oficina coordinadora. Esto ocurre para todos los tipos de OMIL en todas las regiones, además de que la instancia de coordinación se remite a reuniones mensuales a convenir si es presencial o virtual.

Según funcionarios(as) de SENCE, el formato del plan de red territorial se define desde el Nivel Central, y corresponde a la vinculación con los compromisos de cada profesional en tanto metas. De esta manera, por ejemplo, el plan de trabajo de una comuna avanzada establece la cantidad de evaluaciones de puestos de trabajo que realizará el(la) profesional, la cantidad de evaluaciones funcionales, y por último los compromisos de encuentros empresariales anuales.

“Este plan de trabajo establece cuántas evaluaciones de puestos de trabajo, va a realizar ese profesional de inclusión en la red territorial. Cuántas evaluaciones funcionales va a realizar ese profesional de inclusión en la red. Después tenemos cuántas asesorías a empresas van a realizar la red en conjunto, otro dato ya y después tenemos otra pestaña en donde se establece los compromisos, de cuántos encuentros empresariales voy a realizar durante el año, cuánto se encuentra con organizaciones también voy a realizar durante un año.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Aysén)

En cuanto a la comunicación y cohesión entre las OMIL que conforman las redes, funcionarios(as) de OMIL sostienen que existe una coordinación y comunicación adecuada y eficaz, esto ha sido dado por profesionales que llevan trabajando largo tiempo en las oficinas, y se conocen entre ellos(as). Las OMIL que componen la red comparten espacios de reunión, coordinan las actividades de difusión, se dividen el trabajo y recurren las unas a las otras en el proceso de colocación laboral.

“Nosotros nos coordinamos súper bien como red y trabajamos muy bien en conjunto. (...) Tenemos reuniones constantes, hacemos actividades y tenemos una buena coordinación también con nuestra contraparte de SENCE”.

(Entrevista funcionaria OMIL, Región del Biobío)

Funcionarios(as) de OMIL, evalúan positivamente la comunicación y coordinación, ya que a partir de esta pueden identificar una serie de contribuciones, entre ellas se encuentra la colocación laboral efectiva y colaborativa; capacitaciones tanto para el equipo de trabajo que compone la red como para los usuarios(as) sobre distintas temáticas que contemplan otorgar información sobre SENCE y sus beneficios, apoyo en la postulación a ayudas estatales (bonos), realización de trámites básicos. Por otro lado, la coordinación de las redes ha sido una plataforma de trabajo en temas de inclusión laboral.

Siguiendo esta línea, el principal aporte identificado por funcionarios(as) de SENCE radica en que el plan de trabajo territorial promueve el trabajo colaborativo entre las distintas OMIL. En este sentido, se puede hacer una comparación entre antes de las redes territoriales y después de ellas. Previo a estas, el trabajo se centraba en comunas particulares, lo que afectaba en la falta de comunicación entre las OMIL, que con ello promovía la desinformación sobre los procesos que llevaba a cabo cada una de estas y la ausencia de incentivos de apoyar a otras OMIL, ya que implicaba tiempo que se dejaba de utilizar para cumplir sus propias metas.

“La voluntad podía estar, pero si yo iba (a otra OMIL) a apoyar el proceso, era un día que perdía entre viajes y todo (...) Y eso podía hacer la diferencia entre cumplir un determinado objetivo o no”

(Entrevista a OMIL Avanzada, Región de Magallanes)

La implementación de las redes territoriales, contribuye positivamente a un beneficio amplio y total que promueve el trabajo colaborativo, mayores ofertas laborales de acuerdo a los perfiles individuales, apoyo en la colocación exitosa de personas, difusión e iniciativas coordinadas como charlas, talleres y actividades.

“Principalmente las redes territoriales han sido una característica que nos ha ayudado bastante para poder generar esta colaboración, (...) sino que, entre ellos mismos, pero también la colaboración de como yo te ayudo a generar estrategias para que tú puedas cumplir con los indicadores que te pide el convenio y que te pide el proceso de intermediación laboral.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región Metropolitana)

Instancias e instrumentos utilizados para coordinarse y comunicarse entre las OMIL

Los mecanismos utilizados para sostener la comunicación y coordinación consisten en el uso del contacto vía telefónica, WhatsApp, correo electrónico y encuentros presenciales, es decir, que

actualmente, las reuniones se están llevando a cabo vía presencial y remota, factor que varía de acuerdo con el territorio por el contexto de emergencia sanitaria. A pesar de la modalidad de encuentros, las instancias siguen desarrollándose con normalidad, esto, ya que las OMIL se coordinan y movilizan en función del plan de trabajo de la red territorial de intermediación laboral, por lo cual califican el trabajo como constante y estructurado.

En este sentido, se llevan a cabo reuniones mensuales del equipo, cada OMIL designa coordinadores que se encargan de organizar estos espacios de encuentro, en los cuáles se busca concretar las actividades u otros requerimientos. En caso de ser necesario, se aumenta la cantidad de reuniones al mes para dar cumplimiento al plan.

“Los mecanismos para el funcionamiento de la red son reuniones mensuales como equipo, nosotros tenemos coordinadores, y ahí vamos trabajando lo que son las distintas actividades y trabajo en conjunto que tenemos como red.”

(Entrevista OMI Básica, Región del Biobío)

Las instancias e instrumentos utilizados para la coordinación han sido valoradas por distintos actores de OMIL y SENCE, éstas han promovido buenas prácticas como las que se han especificado a lo largo del relato. A pesar de la disminución de colocaciones en las distintas redes territoriales y OMIL individuales, se valora la organización de estas articulaciones que, han otorgado un enfoque territorial a las necesidades de los usuarios(as), por ejemplo, a través de las actividades, desarrolladas virtual o presencialmente, y las temáticas de los talleres.

Tanto profesionales de SENCE como funcionarios(as) de OMIL sostienen que, al momento de implementar las redes territoriales de intermediación laboral, existían reticencias iniciales por parte de las OMIL, esto fue principalmente por temor a la competencia que podía generar el proceso de colocación laboral y no hacer efectivo el cumplimiento de metas, sin embargo, a medida que la iniciativa se implementó y se empezaron a generar coordinaciones, identificaron los beneficios de la red.

“Empezaron a agarrar el sentido y entendieron el resultado que les ha dado el trabajar en red. Porque han podido dar respuesta a sus empresas, han podido dar respuesta a los usuarios(as) que andan en busca de empleo, han podido realizar acciones que les permitan a ellos darse a conocer en la provincia con las empresas, con los usuarios, con los estudiantes de cuarto medio porque nosotros también le exigimos a ellos desarrollar aprestos laborales de educacionales, entonces claro muchos niños de cuarto medio de tercero medio no saben lo que es OMIL, no saben lo que es Sence, entonces nosotros hemos podido desarrollar y darnos a conocer en distintos ámbitos”.

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Ñuble)

“Al principio fue un poco obligado, porque nos mandaron a trabajar en red, se nos pusieron incluso metas asociadas a la red y no sólo a nuestro desempeño como OMIL (...) Igual después fue bueno, hicimos varias actividades que iban más allá de lo que se nos exigió”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región del Atacama)

Para finalizar, se identifican dos dificultades o nudos críticos. Una de ellas respecto a la comunicación de territorios alejados y otra, sobre las consecuencias de los liderazgos en las redes.

Para la primera de estas, se identifica que, a pesar de haber una valoración positiva en la comunicación y coordinación de las redes territoriales, esta valoración es promovida por aquellas comunas con acceso a conectividad y distancia promedio entre unas y otras. Sin embargo, en los relatos de funcionarios(as) que coordinan o supervisan redes territoriales con oficinas alejadas y zonas de difícil acceso, levantan como dificultad la comunicación entre las OMIL de redes que se encuentran territorialmente distantes, este factor, ha hecho que las redes tengan problemas con su posicionamiento en la localidad, problemas de difusión sobre lo que ofrecen, bajos ingresos de usuarios(as), incumplimiento de metas en la colocación, poco acceso a articulación con empresas.

“Como acá hay un poco de distancia entre estas comunas no estaban factible de realizar. Yo no le voy a decir a una persona de Tocopilla “sabe que vaya a San Pedro de Atacama a que lo atiendan allá”, sería absurdo decirle eso a una persona me entiendes. Pero si hemos tratado de generar algunas actividades que posicionan a la red, pero después yo me di cuenta también que comunicacionalmente no es muy bueno, o sea, si yo por ejemplo hago un encuentro empresarial e invito a empresas de la ciudad de Antofagasta que operan acá en la ciudad de Antofagasta y les digo que la red territorial está compuesta por estas OMIL que son muy pequeñas lo más probable es que no les resulta atractivo.”

(Entrevista a funcionaria SENCE, Región de Antofagasta)

Otra de las dificultades identificadas por profesionales de OMIL y SENCE, han sido los problemas de liderazgo al interior de las redes territoriales. En este sentido sostienen que, al momento de elegir coordinadores, hay instancias en las que OMIL avanzadas insisten en ocupar ese rol. Por otro lado, existe un temor de parte de funcionarios(as) de SENCE que malas gestiones de líderes puedan interferir en la articulación y comunicación efectiva de las redes, afectando directamente al cumplimiento del plan asignado a la red. Situaciones como esta han sido observadas e intervenidas a través de la supervisión de SENCE.

“Esas redes de comunicación muchas veces se entorpecen porque si hay líderes negativos en eso podrían mal encausar las instituciones. Entonces eso es como lo peligroso, pero cuando hay líderes positivos la comunicación está, fluye, porque en el fondo igual hay una actitud más propositiva y por tanto surgen nuevas ideas nuevas y buenas ideas. En cambio, cuando hay líderes más negativos como que al final se agrandan los conflictos que generan actitudes negativas, se empieza a agrandar, pero ahí también ha estado la habilidad también de los profesionales en ir controlando y apagando esos focos de incendio a través justamente lo que te decían antes de la transferencia y de la canalización de información.”

(Entrevista a funcionario(a) SENCE, Región de Ñuble).

Desarrollo y resultados obtenidos en cada proyecto adjudicado por cada red en el marco de los fondos concursables

Desde el discurso de los funcionarios(as) de OMIL entrevistados, se observa interés en participar en los fondos concursables ofrecidos por SENCE. En efecto, del total de entrevistados, sólo los representantes de una red mencionaron no haber postulado a estos fondos, argumentando no una falta de interés, sino una mayor carga laboral producto de la pandemia. En ese sentido, se alude a una aceptación del concurso y a una validación como instancia de desarrollo de las mismas OMIL. al respecto conviene detallar el proceso de carga de cada una para estimar el mejor momento del año en que dicho concurso puede ser abordado por todas las oficinas sin distinción.

“No hemos podido postular a ninguno. Porque los que se han dado han sido en tiempos de pandemia y las OMIL no solamente a veces realizamos temas de OMIL, también apoyamos otros temas municipales, entonces ha sido súper complicado para nosotros reunirnos y poder desarrollar algún proyecto”

(Entrevista OMIL Intermedio, Región Metropolitana)

Como es esperable, se observan diferencias en los resultados obtenidos de las distintas postulaciones. En el caso de aquellos entrevistados que mencionaron haber concursado y no haber sido adjudicados, se mencionan confusiones respecto de los procesos administrativos o la naturaleza misma del fondo concursable. No obstante, se observan autocríticas respecto de los proyectos mismos o el proceso de postulación.

“Ese proyecto postulamos. Lamentablemente al momento en que nosotros subimos o cargamos la información mal entendimos el día en que había que hacerlo, entonces postulamos tarde y... bueno hasta ahí llegamos con nuestra participación,”

(Entrevista OMIL Básica, Región de La Araucanía)

Dentro de los proyectos no adjudicados, se observan aquellos que buscan financiar equipamiento para las oficinas o la contratación de profesionales de refuerzo para las oficinas. Elementos que a nivel de bases de la convocatoria no son financiables y, por tanto, no obtuvieron el financiamiento solicitado. Ahora bien, estos elementos, y como se ha visto a lo largo del estudio da cuenta de una necesidad de las OMIL de reforzarse para hacer frente a la situación de sobrecarga y desajuste en relación a las nuevas capacidades tecnológicas que los mismos funcionarios(as) deben contar para desarrollar de mejor manera su labor.

“Postulamos un proyecto para renovar los computadores de las oficinas, porque con esto de la pandemia se utiliza mucho y los que tenemos ya están viejitos y funcionan mal (...) Nos dijeron que eso no era financiable por el fondo por lo que no lo ganamos”

(Entrevista OMIL Avanzada, Región de La Araucanía)

“Pero no es que SENCE te diga ‘ustedes van a postular en esta línea’, no, nosotros tenemos que crearles y proyecto y nosotros, el proyecto que creamos fue de atención de público empresa, pero más globalizado, con más cosas, con más recurso humano, pero no nos salió”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región del Biobío)

En cuanto a los proyectos adjudicados, las temáticas financiadas responden al abordaje de distintas condiciones o limitaciones impuestas por la situación de pandemia. En este sentido, un primer gran ámbito de temas, guarda relación con generar espacios de difusión, en un contexto donde la atención presencial estaba suspendida o limitada. El carácter territorial de las redes, se hace evidente en este tipo de proyectos, donde el canal o medio utilizado responde a la pertinencia para la población de la red y su territorio.

En efecto, para territorios más urbanizados, con mayor conexión a internet, se desarrollaron iniciativas digitales a través de plataformas web y aplicaciones. Por el contrario, en zonas de mayor ruralidad y menor conexión a internet, la estrategia de difusión estuvo en acercar presencialmente los servicios ofrecidos por las oficinas a las distintas comunas que componen la red, en este caso a través de un vehículo que entregaba información sobre los servicios que entregan las OMIL. Al respecto, se observa que estos procesos de difusión se centran en donde los manuales y Guías

menor intervención tenían, dando cuenta de la importancia de contar con herramientas que permitieran abordar el proceso que mayor innovación y autogestión se desarrolló de todos los demás.

“Sí, el año pasado. Era levantar una página, una página web provincial y una aplicación para informar en contexto de pandemia”

(Entrevista OMIL Básica, Región de Valparaíso)

“Bueno, como nuestra tiene muchos sectores, que cuesta un poco llegar a los usuarios. Cuesta llegar a los usuarios, al trabajo con las empresas. Entonces la idea que nosotros tuvimos fue como hacer un proyecto de difusión. Programas radiales con información acerca de las OMIL teníamos también un como un equipo móvil que iba a andar por las diferentes comunas de la provincia entregando información de lo que hacíamos, en realidad los servicios que entrega la OMIL”.

(Entrevista OMIL Avanzada, Región del Maule)

A propósito de un proceso de diagnóstico territorial realizado por una red, se desarrolló un proceso de alfabetización digital de usuarios. Lo que responde a la necesidad de entregar las herramientas necesarias a los usuarios(as) de la comuna para la búsqueda de empleo, en un contexto (pandemia) donde la mayoría de los procesos para este fin se hacen en línea. El proyecto fue evaluado positivamente por los funcionarios(as) de OMIL, quienes manifestaron que a través de los conocimientos entregados los usuarios(as) eran capaces de responder a requerimientos de los procesos de postulación, sin necesidad de apoyo de otra persona. Los funcionarios, se manifestaron tan satisfechos con el proyecto, que optaron por postularlo nuevamente. No obstante, identificaron la imposibilidad de postular proyectos sucesivos ligados a la misma temática a nivel de las bases del fondo concursable. Este elemento, si bien no responde a las iniciativas financiables abre la puerta al análisis de posibles proyectos que puedan ser escalables en el tiempo y que permitan abordar de mejor manera los resultados del proceso de intermediación laboral en red.

“El año pasado sí, este año no. El año pasado fue uno de alfabetización y lo adjudicamos y este año no nos pudimos colocar de acuerdo porque a nosotros nos hubiese gustado seguir la misma línea de la alfabetización digital, pero las bases decían que no se podía realizar la misma temática, entonces decidimos no postular a nada”

(Entrevista OMIL Intermedia, Región del Biobío)

Con todo, se observa que, en los casos de proyectos adjudicados, un elemento clave es la pertinencia territorial de las propuestas, lo que se ve incentivado producto del trabajo en red, lo que obliga a los distintos funcionarios(as) a identificar dificultades afines para las distintas comunas, abordándolas en su conjunto. No obstante, y a pesar de la evaluación positiva que realizan los funcionarios(as) de los resultados obtenidos por los proyectos, la prohibición de postular proyectos consecutivos en la misma línea temática, imposibilita la continuidad de las iniciativas independiente de lo exitosas que sean, lo que a su vez genera desmotivación en los equipos de las redes territoriales, al no poder generar una planificación a largo plazo respecto de estas temáticas.

En cuanto a las iniciativas no adjudicadas, se observan casos de falta de claridad respecto de los procesos administrativos asociados a la postulación, particularmente en términos de los plazos y los elementos financiables a través del fondo. Lo que podría responder a la novedad, y por tanto falta de familiaridad, del concurso o a elementos que a nivel de las bases del concurso no quedaron claramente estipuladas.

Consideraciones finales

A partir de lo anterior, puede apreciarse como la instalación y consolidación del trabajo en red ha traído consecuencias positivas para sus integrantes, desde la promoción del trabajo colaborativo, al apoyo de cumplimiento de metas individuales, al fortalecimiento colectivo a través de la postulación a proyectos de la red. En términos generales, la mayoría de los entrevistados tiene una valoración positiva del funcionamiento de la red.

En términos de su articulación interna se observa el trabajo de una OMIL coordinadora, quien ejerce el rol anualmente, y es la encargada de convocar y articular el funcionamiento de la Red. Un elemento que fue importante fue la incorporación de metas específicas para la Red, que generaron un objetivo común para todas las oficinas, las cuales dispusieron de sus recursos y conocimientos para su consecución.

A nivel de instancias de comunicación, en general se observa una comunicación periódica y fluida entre los distintos miembros sobretodo a nivel de WhatsApp y correos electrónicos, además de sesiones principalmente virtuales. Resulta importante recalcar que, producto del uso de estos medios, los miembros de la red mencionaban juntarse más seguido de lo habitual, puesto que se evitaban los tiempos de traslado. Como contrapartida, se menciona que algunas oficinas producto de problemas de conectividad, participaban en menor medida, y en cierto grado quedaban aislados de la red. Asimismo, el liderazgo de la Red tendía a reacer sobre oficinas de categoría Avanzada en desmedro de las otros.

Como se mencionó anteriormente, un elemento importante para la consolidación de las redes en tanto dice relación, con la formulación y postulación a los fondos que ofrece SENCE. En este sentido, se evidencia un claro interés de los miembros de la red de participar en estas instancias, las que no solo implican la potencial consecución del proyecto, si no también el promover el trabajo colaborativo de la red para su formulación. Un elemento que causó problemas no obstante, dice relación con la prohibición de postular dos proyectos sobre la misma temática en años sucesivos, lo que coharta las posibilidades de proyección de las iniciativas y el diseñar algo con miras al mediano o largo plazo.

La Figura 7 sintetiza los principales hallazgos del objetivo

Figura 7: Síntesis Objetivo N° 7

EVALUACIÓN POSITIVA DEL FUNCIONAMIENTO REDES TERRITORIALES

 Promoción trabajo colaborativo

 Apoyo cumplimiento metas individuales

 Postulación a proyectos para fortalecimiento de la Red

DESCRIPCIÓN Y COHESION REDES

- Designación de OMIL coordinadora de carácter anual y rotativo
- Establecimiento de metas tanto a nivel de OMIL como a nivel de red (promoción del trabajo colaborativo).
- Reuniones mensuales, comunicación permanente

INSTANCIAS E INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN

- Reuniones presenciales y virtuales
- Comunicación telefónica, WhatsApp y correo electrónico

Dificultades:

- Problemas de conectividad hace que algunas OMIL participen menos.
- Liderazgo usualmente a cargo de las OMIL más avanzadas

DESARROLLO DE PROYECTOS FONDO CONCURSABLE

- Interés general por postular proyectos
- Proyectos adjudicados usualmente ligados al contexto de pandemia, como nuevos mecanismos de difusión o alfabetización digital de usuarios

Dificultades:

- Imposibilidad a nivel de bases de postular proyectos de la misma temática dos años seguidos imposibilita continuidad de las iniciativas

Fuente: Clodinamica S.p.A

Objetivo n°8: Valoración sobre las OMIL que tienen las empresas dentro de su estrategia de reclutamiento de personal

En términos generales, los representantes de las empresas entrevistadas tienen una buena percepción del trabajo de las OMIL. Esta buena percepción se sustenta en los años de trabajo cooperativo en conjunto, a través de los cuales se han ido realizando adaptaciones de ambas partes a modo de ir optimizando el proceso. Además, de ello, se da cuenta de la construcción de un espacio importante de confianza que da cuenta de la fiabilidad del trabajo de las OMIL y de la responsabilidad asociada. Asimismo, en el caso de las empresas, estas contribuyen entregando puestos de trabajo de manera periódica para ir cubriendo sus necesidades con estos perfiles.

“Claro, ya existe un conocimiento mutuo, ya sabemos más o menos el perfil de las personas que van a la OMIL, entonces sabemos qué puestos intermediar, y cuales es mejor verlos con un concurso externo”

(Entrevista a empresa, Región de Los Ríos)

“Llevamos años trabajando con las mismas empresas, entonces ya hay una confianza (...) Al punto que para el período de cosecha ya tenemos más o menos vistos a quienes vamos a enviar antes de que nos lo pidan (...) y eso porque son años trabajando en conjunto”.

(Entrevista OMIL Básica, Región del Maule)

En este contexto, las empresas relevan el rol que cumple la OMIL, a través de su ejecutivo(a) de empresas, dentro de su estrategia de reclutamiento personal. En los relatos, se observa una variación de entre un 20% y un 100% de trabajadores que llegan a los puestos laborales a través del proceso de colocación de la OMIL, por lo que, se observa en los discursos que la OMIL cumple un papel relevante para el reclutamiento. Resulta importante mencionar que la variación del porcentaje responde a la naturaleza de los rubros de las empresas, siendo los porcentajes más altos asociados a contrataciones para procesos específicos como, por ejemplo, trabajos de recolectores agrícolas (temporeros) o la construcción de caminos o carreteras. Esto da cuenta también de la importancia del trabajo estacional que puede ser cubierto a través de las gestiones de intermediación laboral de las OMIL.

Dos grandes ventajas destacan las empresas respecto del proceso de reclutamiento, la primera se vincula con que la OMIL logra cubrir sus necesidades de manera satisfactoria, y la segunda, es que la OMIL recibe personas que tienen necesidad de trabajo y no han podido acceder a un cupo laboral, por lo cual las empresas se sienten orgullosos de contribuir en la generación de empleos de personas que requieren trabajar, esto, a su vez, lo ven como una garantía de responsabilidad con aquellas personas que contratan.

“Para nosotros ha sido ventajoso por dos cuestiones. Hay una cuestión, primero, de que cubre nuestras necesidades, y, por otro lado, en estos momentos, con esa negación de la gente, por así decirlo, de querer trabajar, la gente que ha tenido que ha tenido que recurrir a la OMIL en busca de empleo, realmente es por una necesidad y para nosotros nos hace sentir un poco orgullosos de poder apoyar a esa gente en realidad quiere seguir emprendiendo o trabajando al menos. Porque está complejo, o sea, la gente no quiere trabajar, esa es la realidad, yo creo que a nivel país. No sé hasta cuándo pueda ser, porque hay escases de gente, tanto especialista como trabajadores en general. Hay mucha, muchos escases, porque la gente no quiere trabajar, pero la gente que llega a la OMIL es porque realmente siente la necesidad o tiene consciencia, responsabilidad.”

(Entrevista a empresa, Región de la Araucanía)

Siguiendo esta línea, la mayoría de las empresas coinciden que el apoyo oportuno que ha brindado el ejecutivo(a) de empresa OMIL en el proceso de intermediación laboral, ha generado una relación de confianza entre la labor que esta cumple y las empresas. Dicha relación se ha sostenido en la construcción de una comunicación efectiva, amable, y personalizada por parte del encargado(a) de empresa OMIL.

“Destaco la relación que se genera con ellos más que sólo enviar correo. Existe una atención más personalizada que me dio a mí la certeza que estaban ellos comprendiendo lo que yo necesitaba.”

(Entrevista a empresa, Región de Los Ríos)

Ejemplo de esta confianza depositada en la OMIL, es la existencia de procesos abreviados, donde no se les realiza en todas las ocasiones un test psicológico u otras etapas del proceso de selección, ya que tienen conocimiento del proceso de construcción de perfil laboral que hace OMIL y el proceso de atención de usuario(a) que contempla una entrevista o test para identificación de aspectos cualitativos y psicosociales de las personas que ingresan al programa.

“La OMIL ofrece como un análisis para el perfil psicológico de los candidatos entonces yo creo que ese es gran aporte que ellos pueden hacer. (...) Porque como ya pasan el filtro psicológico de ellos, entonces nosotros en cierta parte de cierta manera nos da como una tranquilidad que ya pasó el filtro un psicólogo.”

(Entrevista a empresa, Región de Ñuble)

Otro de los aspectos relevantes que destacan las empresas de OMIL, es el apoyo en proyectos que no se encuentran en territorios urbanos y se encuentran alejados de las ciudades. Esto, por las relaciones de confianza que se establecen entre OMIL y comunidades rurales pequeñas, donde los mismos funcionarios(as) de las oficinas comentan que, en estas localidades, las relaciones son cercanas por la baja cantidad de habitantes. En este contexto, las empresas habilitan puestos laborales que son cubiertos por las OMIL, que colocan a gran mayoría de personas que habitan la zona, promoviendo la inserción laboral en estos lugares y cultivando las relaciones de confianza con la empresa y la localidad. Esta impresión es compartida por empresas que brindan trabajos temporales, donde OMIL brinda distintas posibilidades para el ingreso de trabajadores, elemento valorado por estas empresas.

“Yo encuentro que es muy importante nuestra relación con la OMIL para nuestros proyectos especialmente en los proyectos que no están en la ciudad y que están como alejados. Producto de que ellos conocen a su gente, especialmente de estos pueblos chicos como en La Higuera. Tenemos un proyecto que está como a media hora de la comuna de La Higuera y que está en medio de la nada y estamos trabajando con el 90% de gente local de ahí y el otro 10% son gente que es de confianza nuestro que se va trasladando. Pero ha sido súper importante.”

(Entrevista a empresa, Región de Antofagasta)

Entre las oportunidades de mejora identificadas por los representantes de las empresas, se observa, en primer lugar, cierto grado de desconocimiento mutuo entre las OMIL y las empresas con las que no colaboran. Donde las primeras, no poseen un registro de todas las empresas de su territorio con las cuales gestionar procesos de intermediación. Mientras que varias empresas mencionan no conocer a las OMIL y/o los servicios que ofrecen. Este desconocimiento genera que potenciales vacantes no sean abordadas desde el Sistema de Intermediación Laboral. Este elemento da cuenta de la importancia de que las OMIL sean capaces de gestionar a todas las empresas del sector o territorio y no solo quedarse con las que ya conocen. A menudo, este proceso está rodeado de desconfianza de las empresas a las OMIL debido al desconocimiento de su labor y de los impactos que podría tener desarrollar procesos de contratación través de esta vía.

“Es un espacio dinámico, hay empresas que llegan a instalarse y no saben de uno, o lo que hace (...) Entonces nosotros tratamos de acercarnos, de presentar lo que hacemos (...) A veces nosotros tampoco nos enteramos de empresas que hay acá en la comuna”

(Entrevista a OMIL Intermedia, Región del Maule)

“Si se hace un buen estudio de si se tiene la información, es mucho más fácil hacerla llegar a las personas que buscan trabajo a ponerlas en contacto y generar este lazo con el que ofrece el trabajo. Entonces me parece que si las OMIL no saben cuántas cuáles y qué tipos de empresas son las que están a su alrededor, no funciona muy bien el canal de comunicación.”

(Entrevista a Empresa, Región de Arica y Parinacota)

En segundo lugar, se observan elementos asociados a la disponibilidad y variedad de los perfiles que manejan las OMIL. En efecto, se destaca que los tipos de cargos o perfiles laborales que buscan las empresas en las OMIL, si bien son variados, en la gran mayoría de los casos no apuntan a perfiles profesionales, centrándose en perfiles más técnicos, oficios y de baja cualificación, los cuales se centran en áreas como agricultura, operaciones, mantenimiento, administrativos, personal de aseo, etc. Siendo los cargos más solicitados los jornaleros, capataces, electricistas, recepcionistas, camareros, constructores y choferes. Si bien las empresas no siempre necesitan estos perfiles, hay una disminución de la variedad de perfiles disponibles lo que ya limita las posibilidades de gestión con las OMIL.

“Uno sabe que la persona que va a la OMIL tiene cierto perfil, ciertas cualificaciones, entonces uno ya sabe qué cosas le puede pedir y que no (...) Si tengo que contratar a un profesional, no voy a ir a la OMIL porque sé que por otros canales voy a encontrar un mejor ajuste”

(Entrevista a empresa, Región Metropolitana)

“La OMIL te puede conseguir mucha gente y muy rápido, pero sólo de cierto perfil (...) Si necesito un especialista, ese no va a estar en las bases de la OMIL, porque esas personas no van a la OMIL”

(Entrevista a empresa, Región de Araucanía)

Como se mencionó anteriormente, otra dificultad identificada por los representantes de las empresas, que se ha visto agudizada el último tiempo producto de la pandemia, dice relación con una cantidad no menor de casos de usuarios(as) intermediados que dejan de asistir al trabajo durante las primeras semanas desde ocurrida la colocación. Esto genera una pérdida de recursos para la empresa, sobre todo asociado a la pérdida de tiempo en tener que volver a realizar un nuevo proceso de selección. Asimismo, esto repercute en la confiabilidad de los usuarios(as) enviados desde las OMIL.

“Hemos tenido de todo, hay personas que son muy buenas muy comprometidas, y otras que se han ido a los dos días, sin decir nada, no aparecieron más (...) Es complejo porque uno invierte tiempo en la búsqueda, en la revisión de los perfiles, entrevistas y a los dos días te quedai con nada”

(Entrevista a empresa, Región de Coquimbo)

“A nosotros nos intermediaron una chica que entró todo bien, se le pasó el uniforme de su talla, sus materiales de aseo y a los dos días dejó de venir, y de los implementos nada (...) Entonces, ¿quién me responde ahí por la pérdida?”

(Entrevista a empresa, Región Metropolitana)

Consideraciones finales

En términos generales puede apreciarse como las empresas valoran positivamente a las OMIL y su trabajo, esto principalmente producto de la consistencia con las que son capaces de cumplir con los requerimientos de trabajadores de las empresas, lo que lo vuelve un mecanismo confiable. En efecto, las empresas proveedoras de vacantes mencionan que entre un 20% y el 100% de las

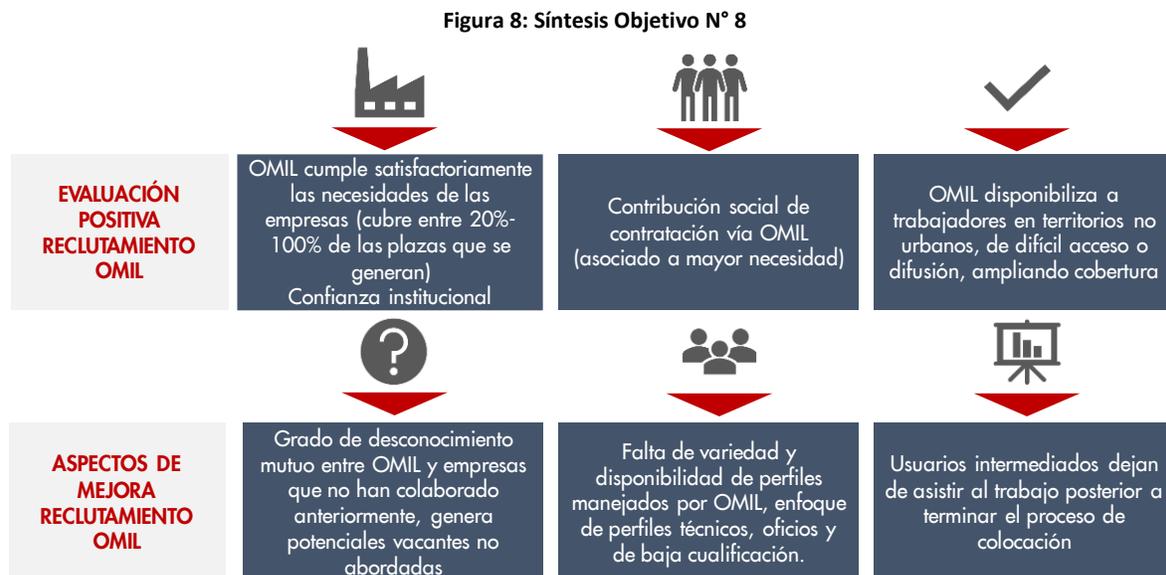
vacantes que se generan son gestionadas a través de las OMIL. Si bien es cierto, que las empresas reconocen que, durante la pandemia, la mayoría de las oficinas no pudieron cubrir con todo lo solicitados, entienden este fenómeno bajo el contexto de la pandemia, etiquetándolo como algo coyuntural.

Otro elemento que valoran las empresas del trabajo de las OMIL, es la capacidad que tienen de disponibilizar trabajadores en territorio de difícil acceso donde las estrategias de reclutamiento tradicionales son más complicadas de implementar. En este sentido, el componente territorial de las oficinas es un elemento muy bien valorado por las empresas proveedoras de puestos de trabajo.

Junto con la confiabilidad que han generado las OMIL en las empresas, estas últimas también mencionan cierto componente cívico en su participación en el sistema. En efecto una razón recurrente para participar en el sistema tiene relación con verlo como una forma de contribución social, generando disponibilidad de empleos a aquellas personas que más la necesitan.

Respecto a las oportunidades de mejora identificadas, estas dicen relación con la poca variabilidad de los perfiles que se ofrecen desde las OMIL, sobre todo a nivel de perfiles profesionales o de especialistas, lo que hace que las empresas opten por otros medios para realizar estas contrataciones. Asimismo, se observan casos de trabajadores intermediados que renuncian o dejan de asistir a poco tiempo de completado el proceso de contratación, lo que genera desconfianza tanto en los trabajadores enviados desde las OMIL, como en la evaluación del candidato que realizó esta última.

La Figura 8 sintetiza los principales hallazgos del objetivo



Fuente: Clodinámica S.p.A

V. Conclusiones

A modo de conclusión puede decirse que el funcionamiento del Sistema de Intermediación Laboral durante el 2021, estuvo en gran medida afectado por la pandemia y las condiciones socio sanitarias asociadas a la misma.

En cuanto a los procesos de atención llevados a cabo durante el 2021, la tónica estuvo marcada por la adaptación al contexto de pandemia, con una atención presencial por parte de las OMIL y plataformas laborales, reducida o suspendida (dependiendo de lo establecido por la autoridad sanitaria), y en cualquier caso adaptada a los protocolos sanitarios vigentes (reducción de aforos, distanciamiento social, uso de alcohol gel, etc.). Producto de lo mismo, tanto en el caso de las OMIL como plataformas laborales, se intensifica la atención en modalidad remota. Si bien, se reconoce la generación de distintos documentos y guías para dicha atención, en la práctica lo que se observa es una adaptación del modelo de atención presencial a medios remotos, ya sea telefónicos o digitales. Resulta importante mencionar que estos procesos de adaptación más que la generación de un estándar para la red o la oficina, responde más a disponibilizar los servicios de la oficina o plataforma laboral a través de los medios que maneje el usuario.

En relación al seguimiento del Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo y la Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2021 para la prestación de los servicios ofrecidos por las OMIL, si bien se realizaron adaptaciones principalmente en los canales (descritos en el párrafo anterior) a nivel de procesos tanto las actividades asociadas a la orientación laboral como a la vinculación laboral, se hicieron de acuerdo a lo establecido por el manual. Esto puede decir relación, con cómo se mencionaba anteriormente, en el uso de medios para acercar los servicios al usuario, más que en la modificación de los servicios ofrecidos producto de la pandemia. De manera similar, la modalidad e instrumentos utilizados por los profesionales de inclusión, se vio adaptada a los nuevos canales que implicó una oportunidad y un desafío al mismo tiempo. Respecto al primero, y particularmente en el caso de las OMIL de categoría Básica se identifica la facilidad de acceder a terapeutas ocupacionales de otras oficinas de la Red, producto de que la atención era vía remota, lo que implicaba que dicho profesional no debía trasladarse, lo que simplificaba su acceso. Como contrapartida, las atenciones y evaluaciones específicas realizadas por los profesionales de inclusión, en muchos casos se veían dificultadas producto de la atención telemática, teniendo que en ocasiones recurrir a alguna persona que acompañe al solicitante durante este proceso.

Respecto a los procesos realizados por las OMIL y plataformas laborales para el funcionamiento interno del Sistema de Intermediación laboral, este estuvo marcado por las adaptaciones necesarias para la atención en contexto de pandemia. No obstante, los funcionarios(as) estiman que la dificultad del 2020 fue mayor en la medida en que la mayoría de las adaptaciones mencionadas anteriormente fueron diseñadas e implementadas durante ese año. En este sentido, la experiencia previa favoreció el trabajo durante el 2021, teniendo incluso tiempo para introducir modificaciones a lo implementado durante el año 2020.

Otra fuente de tensión del sistema provino del exterior, y dice relación con la caída en la demanda de solicitantes de Intermediación Laboral, fenómeno que ya se había apreciado fuertemente durante el 2020, pero que se intensificó durante el 2021. Esto hizo que la mayoría de las OMIL debiesen enfrentarse a una dificultad que no lo habían hecho previamente, vale decir, el tener que

captar interesados en llenar las vacantes, en contraste del trabajo histórico de tener que aumentar el número de vacantes que se ofrecen. Respecto de esto, se observan varias estrategias de las Oficinas y Redes, y que en su mayoría dicen relación con la pertinencia territorial, como la difusión en radios locales o la generación de stands en espacios públicos transitados; todo esto junto con estrategias más masivas como la difusión a través de redes sociales o la generación de ferias laborales (tanto virtuales como presenciales).

Sobre los talleres de apresto laboral, similar a los casos anteriores, si bien se realizaron adaptaciones en lo estructural se mantuvieron, más aún en la mayoría de las OMIL y plataformas laborales pudieron realizarse. Más particularmente, la adaptación al contexto sanitario, implicó que en su mayoría las coordinaciones y el agendamiento se realizaran vía remota, así como la implementación del taller propiamente que se realizó usualmente a través de la plataforma Zoom. Una ventaja que tuvo la implementación de los talleres en modalidad virtual, fue la posibilidad de grabar las sesiones para posteriormente disponibilizarla al público en general a través de las redes sociales tanto de las OMIL o plataformas laborales como de SENCE.

En términos del funcionamiento de las Redes Territoriales, éstas han traído consecuencias positivas para sus integrantes, desde la promoción del trabajo colaborativo, al apoyo de cumplimiento de metas individuales, y al fortalecimiento colectivo a través de la postulación a proyectos de la red. Esto ha permitido, en cierta medida, estandarizar los servicios ofrecidos por las OMIL, al permitir el tener acceso a profesionales de otras oficinas de la Red (sobretudo a Terapeutas Ocupacionales). La generación de metas a nivel de Red, también son un elemento destacado que favoreció que todos las Oficinas trabajaran en pos de un objetivo común, generandose apoyos y colaboraciones entre OMIL para su consecución. Como último elemento del funcionamiento de las Redes, es importante relevar el proceso de postulación, y eventual adjudicación, a los fondos concursables de SENCE, lo que permitió a la Red no sólo trabajar articuladamente en torno a un objetivo común (como en el caso descrito anteriormente), si no que sea la misma Red quien defina ese objetivo. En este sentido se vuelve relevante la prohibición de postular dos proyectos sobre la misma temática en años sucesivos, lo que coharta las posibilidades de proyección de las iniciativas y el diseñar algo con miras al mediano o largo plazo.

Finalmente, en términos de la evaluación que hacen las empresas de las OMIL se observa una valoración positiva de estas últimas. Sobre todo, ligado al trabajo que estas realizan, en primer lugar, destacan la confiabilidad de estas en los procesos de intermediación, siendo capaces de cubrir las demandas por trabajadores que se les realizan. Junto con esto es valorada, la inserción que tienen las OMIL en los territorios, lo que favorece la contratación de personal en zonas alejadas, de difícil acceso o donde los procesos de contratación tradicionales no son tan efectivos. Un tercer elemento que valoran las empresas de ser parte del Sistema de Intermediación Laboral, es el hecho de contribuir al desarrollo del país ofreciendo empleos a aquellas personas que más lo necesitan.

VI. Recomendación y propuestas de mejora (Objetivo Específico N°9)

Como elemento final del presente documento, se presentan una serie de recomendaciones y propuestas para la mejora de la gestión y operación del Sistema de Intermediación Laboral. Estas recomendaciones se nutren del análisis de la información recolectada y buscan definir espacios de mejora del sistema y su operación.

Para ello, estas recomendaciones se articulan en relación a los siguientes apartados. En una primera parte se definen los elementos de mejora asociados al diseño del sistema de intermediación que define su funcionamiento. En un segundo apartado, se definen los elementos de mejora a los procesos de operación del sistema (atención, entrega de ofertas, vinculación y seguimiento) con miras a definir iniciativas de tipo operativas.

Recomendaciones al Sistema de Intermediación Laboral

Este set de recomendaciones alude a entregar lineamientos de trabajo que apunten al Sistema de Intermediación Laboral a nivel macro, es decir, a la articulación de los actores que componen el Sistema.

Difusión del sistema con usuarios(as) y empresas

La primera recomendación, consiste en la generación de una campaña comunicacional que fortalezca la difusión respecto de los servicios y procesos que realizan las OMIL en el marco del proceso de Intermediación Laboral, apuntando sobre todo a usuarios(as) y empresas. Dentro de esta misma estrategia, se ha propuesto que la ciudadanía conozca a las OMIL y potenciar una plataforma virtual que sea informativa y donde se pueda llevar a cabo la inscripción a la OMIL. Esta recomendación se sustenta en la prevalencia de este tipo de iniciativas desde los proyectos financiados a nivel de redes territoriales, los cuales se mostraron particularmente efectivos para la difusión en territorios rurales o de baja conectividad.

Además, como mencionaron los funcionarios(as) y representantes de las empresas, se necesita fortalecer el proceso de monitoreo de las nuevas empresas nuevas que se instalen en las comunas de manera de asegurar de tempranamente darles a conocer los servicios y especificidades de las OMIL y puedan articular un trabajo conjunto. Además, esto permite que las OMIL conozcan las especificidades del mercado laboral de sus territorios, así como potenciales cambios en este.

Mejorar estabilidad y registro de plataforma BNE

Del análisis de la información recolectada se desprende la importancia de avanzar en la mejora de la estabilidad de la plataforma BNE en tanto aparece como un nudo crítico en el registro de la información necesaria para el desarrollo del proceso de intermediación laboral. Este elemento aparece como relevante en la medida que la inestabilidad de la plataforma hace que el registro directo en ella se vuelva riesgoso, puesto que al caerse la plataforma se pierde la información registrada en ella. De ahí que los funcionarios(as) OMIL desarrollen estrategias de registro alternativo con los usuarios(as) para evitar que vuelvan a repetir la información y luego, los

funcionarios(as) la suben a la plataforma. Es un proceso ineficiente que duplica el trabajo del funcionario(a) y que tampoco asegura que llegue a puerto puesto que la plataforma es utilizada en mayor medida durante las mañanas por todas las OMIL y en menor medida su uso es en la tarde.

Con todo, es clave dar cuenta que es posible que los actores continúen desarrollando estos registros paralelos de información puesto que no solo responden a la inestabilidad de la plataforma, sino también a las posibilidades que brinda la plataforma para registrar elementos más cualitativos que son claves para ellos en la construcción del perfil laboral y que la plataforma no permite registrar.

Uno de los elementos de avanzar en esta estabilidad radica en la importancia de coordinar el ingreso de la información según territorios de manera de asegurar ingresos exclusivos de ciertas OMIL para favorecer la estabilidad de la plataforma.

Fortalecimiento de la estrategia de trabajo en Red y Soporte institucional SENCE

Un elemento altamente valorado dice relación con el trabajo de las Redes Territoriales. Este elemento clave del proceso de reestructuración del FOMIL del año 2021, aparece como uno de los aspectos mejor implementados en el Sistema de Intermediación Laboral. En ese sentido, se releva el apoyo entre las diferentes OMIL, dando cuenta del accionar en complemento entre las básicas, intermedias y avanzadas, pudiendo articular el proceso de trabajo de buena manera. Con todo, esta evaluación da cuenta de un funcionamiento importante de colaboración entre actores OMIL, pero requiere de un fortalecimiento del soporte SENCE en términos institucionales que contribuyan a entregar mayores recursos económicos para el funcionamiento de la red. Si bien se releva que el aporte de SENCE a nivel regional está presente, se precisa de la contribución focalizada a la red en relación a equipamiento, infraestructura y recursos humanos y profesionales que permitan asegurar el funcionamiento del Sistema en niveles óptimos, más allá de la adjudicación o no de los Fondos Concursables Disponibles.

Hoy en día se desconoce el estado de capacidades mínimas necesarias para la configuración de un plan de apoyo focalizado para las OMIL que vayan más allá de los concursos. Al disponer los concursos se invisibiliza la necesidad de apoyo transversal. Al respecto es clave focalizar en apoyos tecnológicos que permitan contar con un gestor de redes sociales, una plataforma que permita recolectar documentos y plataformas de comunicación estables que sean institucionales, teléfonos de las OMIL y que estos puedan ser de propiedad de la OMIL y no de los funcionarios.

Difusión y aclaración de los Fondos Concursables:

Otro elemento, se centra en la importancia de continuar difundiendo las especificidades de los términos y requisitos de participación y adjudicación de los Fondos Concursables para las Redes Territoriales. Esto porque las redes territoriales aparecen como una estrategia altamente valorada por las OMIL y en donde se debiese potenciar la claridad de los requisitos y procesos para asegurar una mayor competitividad de las propuestas y lograr potenciar el trabajo en Red y colaboración. Asimismo, se mencionan algunos relatos de OMIL que existieron proyectos que quedaron fuera de bases o que no pudieron participar, lo que también podría estar explicado por brechas de inicio, por lo que se sugiere instalar procesos de acompañamiento a la postulación de manera de asegurar una participación equitativa por tipo de OMIL.

Relacionado con este tema, es clave la consideración de concursos que permitan la escalabilidad de proyectos exitosos. A menudo, los proyectos llegan a una fase inicial de desarrollo y se desprende la importancia de continuar fortaleciéndolo, pero las bases no lo permiten. Esto genera frustración a la vez que no permite el abordaje y empoderamiento de los actores con el funcionamiento del sistema. Para ello, se recomienda trabajar en un fondo de trabajo donde se evalúen los mejores proyectos y estos puedan acceder a otros fondos con otras instituciones o con el mismo SENCE.

Recomendaciones a los procesos de operación del sistema

En un segundo eje se relevan las recomendaciones a los procesos de operación del Sistema de Intermediación laboral. Estos se desagregan en función de recomendaciones y propuestas de mejora a los procesos de atención, entrega de ofertas y vinculación y seguimiento.

Proceso de atención

Dentro del proceso de atención a los usuarios(as) y empresas, se relevan las siguientes propuestas:

Formalización de nuevos procesos de gestión de atención de usuarios(as) por parte de las OMIL

La mayor parte de las OMIL en sus diversos niveles de complejidad, desarrollaron procesos de adaptación de los protocolos y manuales de atención sobre todo vinculado con la necesidad de contar con mejores procesos de atención derivados de la pandemia, la falta de presencialidad y el incentivo de redes sociales y otros elementos telemáticos que aparecen como los canales de comunicación más utilizados. No obstante, estos mecanismos no son oficiales, los funcionarios(as) interactúan con los usuarios(as) a través de sus teléfonos personales, por lo que se hace patente la necesidad de formalizar estas iniciativas surgidas en pandemia. Luego de ello, se requiere clasificarlas en aquellas que pueden ser proyectadas como medidas estables de atención para integrarlas dentro de los manuales y protocolos asegurando, con ello, una estandarización de estos elementos que asegure calidad, procesos y recursos para su funcionamiento.

El presente estudio puso en manifiesto la masificación del uso de redes sociales para la atención a usuarios, la que se mostró como una herramienta efectiva y valorada positivamente por los usuarios. No obstante, se hace necesario generar un Manual de Procesos que, pueda estandarizar cada actividad y etapa, definiendo estándares en lo relativo a los tiempos de demora en la respuesta, responsables de la atención, estándar de calidad de las respuestas (completitud y extensión), protocolo en caso de entrega de información incorrecta, proceso de complemento con modalidad presencial, etc.

Mejorar equipamiento y acceso a datos para OMIL para asegurar servicio de atención a distancia

En línea con lo anterior, es clave mejorar las capacidades en términos de infraestructura y equipamiento tecnológico disponible de las OMIL para desarrollar sus procesos de atención. La falta de presencialidad obligó a muchas a trabajar en un escenario telemático no previsto que incluso llevó a algunos funcionarios(as) a operar con sus propios equipos para asegurar el funcionamiento del Sistema. Es clave que SENCE establezca un equipamiento mínimo y sus características, para cada categoría de OMIL, y en base a esto realizar un catastro para identificar su cumplimiento e identificar

las oficinas que necesitan apoyos. Dentro de estos se consideran un teléfono móvil propio de la OMIL con redes sociales institucionales y una plataforma de reuniones de pago que permita la grabación y gestión de documentos. Esto debido a que, si bien las entrevistas revelan la necesidad de apoyos, entregan percepciones y testimonios al respecto, es necesario realizar una evaluación objetiva en base a criterios establecidos por el mismo SENCE.

Potenciar la generación de talleres de apresto laboral a distancia

Uno de los elementos claves derivados de esta evaluación, radica en la definición de que hay procesos que pueden ser llevados a cabo a través de modalidad remota. Para ello se requiere del esfuerzo de protocolizarlos y definir estándares. Uno de esos procesos que se advierte es el relacionado con los talleres de apresto laboral. Hoy en día las OMIL llevan a cabo estos talleres en modalidad telemática con altos niveles de logro y satisfacción por parte de usuarios(as) y funcionarios, dando cuenta de un elemento efectivo en su desarrollo que permite mantener funcionando el sistema y, a la vez, permite optimizar el uso de espacios físicos a través de los virtuales. Con todo, y en base a estos resultados, se sugiere que terminada la contingencia sanitaria se sigan realizando talleres a través de esta modalidad, siendo complementados por talleres presenciales, debido a que ciertos perfiles de usuarios, sobre todo de OMIL básicas, requieren del uso presencial de los talleres por problemas de alfabetización digital, conectividad, entre otras limitaciones de contexto.

Mejora del proceso de orientación en la atención

El análisis de los relatos de diversos usuarios(as) de todo tipo de OMIL, muestra una mala evaluación al proceso de orientación en la atención, dando cuenta de la importancia de contar con orientaciones más claras respecto a cómo adquirir un puesto de trabajo. En función de este hallazgo, es clave fortalecer el proceso a través de la mejora de la comunicación con el usuario(a) respecto de las características y alcances de la orientación laboral. Hoy los usuarios(as) no son capaces de ver la importancia de contar con un diagnóstico de las necesidades de las personas, y la asistencia a talleres de apresto basados en dichas necesidades. Para ello, se recomienda desarrollar capacitaciones a los funcionarios(as) de las OMIL, respecto de la mejora de la comunicación del proceso de orientación laboral. Es clave que los funcionarios(as) sean capaces de ajustar las expectativas del usuario(a) que llega con la necesidad de un puesto laboral. En efecto, los relatos dan cuenta de un desajuste entre las expectativas de los usuarios(as) y lo que efectivamente es posible de entregar a través de los procesos de atención. Este proceso se hace crítico toda vez que una mala orientación redunde en una falla en las expectativas del usuario(a) y en la confianza en el proceso que se debe realizar como también en la colaboración necesaria para lograr un puesto laboral.

Entrega de ofertas

En el segundo proceso, se da cuenta de las principales propuestas de mejora para el fortalecimiento de la entrega de ofertas tanto a los usuarios(as) como a las empresas. Con todo, en este proceso, se da cuenta que la contingencia sanitaria por el COVID19 generó una disminución prolongada de la tasa de atención, lo que es señalado por los relatos como por los estudios de SENCE al respecto, lo que puede estar explicado por la contingencia sanitaria, la entrega de ayudas económicas por parte del Estado, los retiros previsionales, entre otros elementos que configuraron dicha disminución. Con

todo, dentro de este proceso, las OMIL continuaron desarrollando la entrega de ofertas. Al respecto se indican las siguientes recomendaciones.

Mejorar match entre perfil BNE y perfil que construyen las OMIL

Si bien esto se vincula con los procesos de atención, también adquiere relevancia en el proceso de entrega de oferta. Esto porque el proceso que desarrolla la OMIL es integral y recoge las necesidades de las empresas las que solicitan servicios. Frente a ello, el perfil que entrega la BNE no aborda todas las características que los funcionarios(as) utilizan para realizar la clasificación. De ahí que se espera abordar los elementos que recogen las OMIL para la construcción de los perfiles laborales y que son complementarios al perfil que entrega la BNE. Hoy día, solo con ese perfil los funcionarios(as) no pueden hacer el match con las necesidades de las empresas y avanzan por caminos propios para abordarlos. Se recomienda, por tanto, definir cuáles son los elementos que se requiere para dicho abordaje y que exceden al formulario de la BNE, para de esta manera incorporarlos. Dentro de estos, las entrevistas relevan aspectos como habilidades blandas, territorio, ruralidad, conectividad, entre otros que son específicos del territorio, mientras que la BNE opera a nivel nacional, sin considerar estas particularidades.

Desarrollar una difusión ad hoc con las empresas nuevas de los territorios

Si bien se da cuenta de la existencia de ofertas laborales constantes y de una baja de solicitudes de trabajo, se indica, por parte de SENCE y de las empresas que es clave que se potencie el trabajo territorial de las OMIL, de manera que puedan llegar a nuevas empresas y rubros que se instalan en las regionales y territorios para difundir el trabajo de intermediación laboral que se realiza. A menudo, cuando se desarrollan grandes proyectos de inversión como proyectos de energía, inmobiliarios, entre otros, la autoridad ambiental (SEA), sugiere a las empresas emplear mano de obra local a través de las OMIL. A esto se puede sumar el trabajo con PYMES y otros rubros dependiendo de las particularidades y focalización de la región y comuna.

Esta difusión puede desarrollarse a través de banners en la página web de los municipios, como también a través de los portales de la BNE, Chileatiende, SII, entre otros. Es clave mantener la comunicación presencial con los actores de estas empresas, como también desarrollando procesos de vinculación con otros actores como Cámaras de Comercio Local, Organizaciones de Comerciantes y otros grupos relevantes que puedan contribuir a esto.

Se recomienda mantener las actividades presenciales de difusión sobre todo con las empresas nuevas debido a que de esa manera se logra construir confianza. Asimismo, es clave mostrar casos de éxito que permitan contribuir a esta y que los funcionarios(as) OMIL puedan contar con los perfiles que necesitan las nuevas empresas, las nuevas tecnologías, entre otros elementos.

Vinculación y seguimiento

Finalmente, se entregan algunas recomendaciones para el fortalecimiento del proceso de vinculación y seguimiento de los usuarios(as) y empresas del Sistema.

Reforzar la continuidad de los usuarios(as) intermediados

Un fenómeno descrito por los representantes de las empresas entrevistados como de los funcionarios(as) de las OMIL, dice relación con que varios usuarios(as) no permanecen por el período pactado, trabajando unos días o semanas y posteriormente dejando de asistir, lo que afecta la credibilidad de las OMIL respecto del proceso de intermediación. En este sentido, se recomienda establecer un mecanismo que incentive la permanencia en el corto plazo de los usuarios(as) intermediados, como la entrega de un subsidio o beneficio adicional por los primeros tres meses de contratación sujeto a condición del cumplimiento de estos tres primeros meses. En contrapartida, también se deben observar que las condiciones del empleo ofrecidas por la empresa se cumplan, de modo de asegurar que la falta de continuidad residió en el usuario(a) y no en la empresa. En ese caso, se debería generar un listado de empresas con faltas de manera de limpiar el proceso de contactabilidad y gestión de ofertas provenientes de estas empresas.

Fortalecer el seguimiento a los usuarios(as) a través de plataformas web

Este elemento se relaciona con el fortalecimiento de la plataforma de registro para que, cuando un usuario(a) es vinculado, éste pueda continuar siendo monitoreado para ver su evolución y mantención laboral. Así se podría generar inteligencia de datos que permita optimizar el perfil del usuario(a) con el tipo de trabajo empleado. Asimismo, se podrá acceder a definir trayectorias laborales según perfil y tipo de trabajo contribuyendo a potenciar la vinculación con enfoque territorial. Para llevar a cabo este elemento es clave que las OMIL profundicen y modernicen el proceso de seguimiento de sus usuarios(as) intermediados.