



# EVALUACIÓN SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL AÑO 2021

SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO  
SENCE



RESUMEN EJECUTIVO



## I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

---

En el presente documento se entrega un resumen de los principales resultados de la evaluación de implementación y resultados del Sistema de Intermediación Laboral año 2021.

Este estudio tuvo como principal objetivo **“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.”** Considerando los siguientes 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 del sistema.
2. Evaluar la atención y los servicios de intermediación laboral brindados por los funcionarios 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.

## **II. METODOLOGÍA**

---

En cuanto a la metodología utilizada en el estudio comprendió como técnicas para el levantamiento de información, una revisión de información secundaria ligadas al Sistema de Intermediación Laboral, lo que permitió identificar elementos claves del diseño del Sistema, elementos significativos y particularidades de su funcionamiento. Además de la revisión de información secundaria, se levantó información a través de entrevistas semiestructuradas con distintos actores relevantes para la comprensión y evaluación del sistema de intermediación, considerando las siguientes entrevistas:

1. Entrevistas a encargados y profesionales de atención de las OMIL y plataformas laborales
2. Entrevistas a usuarios atendidos en OMIL o plataformas laborales
3. Entrevistas a funcionarios SENCE (encargados del programa a nivel regional y nacional)
4. Entrevistas presenciales a encargados de Recursos Humanos o de contratación de empresas

Adicionalmente, se aplicó la técnica de clientes o usuarios 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 servicio entregado por las OMIL y las plataformas laborales a los usuarios. Esta técnica permite obtener un acercamiento a la evaluación de calidad a través de la óptica del propio usuario, en lo que se considera al proceso mismo de atención, el cual aparece ligado al cumplimiento de protocolos de atención estandarizados o adaptados a la realidad del usuario y el tipo de servicio entregado.

En este tipo de mediciones el usuario 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 este estudio en particular, se desarrolló esta técnica con el fin de levantar y evaluar cómo se llevan a cabo los procesos de atención de las plataformas laborales y OMIL, profundizando en los servicios de intermediación laboral, además del trabajo desarrollado por los profesionales de inclusión. Cabe mencionar que, según las condiciones sanitarias en cuanto se realizaba el estudio, se realizó un levantamiento tanto de modalidad presencial como online para la totalidad de las OMIL con convenio en el país.

### III. RESULTADOS

---

#### **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 del sistema**

---

El proceso de atención usuaria, independiente de la modalidad en que se realice, sigue el proceso 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 el realizar el proceso anteriormente descrito de manera remota, en términos generales el patrón se mantiene, pero difiere 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.

Por otro lado, se observan algunas variaciones en el proceso en términos de la categoría de las OMIL, pudiendo todo el proceso estar a cargo de una sola persona en el caso de las OMIL Básicas, 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 que no manejen herramientas digitales.

La figura 1 sintetiza el proceso de atención de usuarios 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 desarrollados por las OMIL y plataformas laborales**

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, presenta algunas fortalezas y desafíos. Respecto a las principales fortalezas, el proceso de Orientación Laboral fue positivamente valorado por los usuarios que lo recibieron, lo que sugiere que este proceso satisface sus necesidades. 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 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 observa dificultades para identificar y gestionar nuevas vacantes, con empresas con las que no se ha trabajado previamente. En cuanto al proceso de colocación, si bien 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 son el 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, si bien 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 que requieren de este tipo de servicios a OMIL de categoría Avanzada de su red, en los casos que estimen necesario.

**Figura 2: Síntesis Objetivo N° 2**



Fuente: Clodinámica 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.**

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

empresas que los ofrecen. Si bien los funcionarios 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.

**Figura 3: Síntesis Objetivo N° 3**

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

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, identificando al menos los siguientes aspectos:**

En términos generales puede apreciarse que debieron realizarse varias adaptaciones para responder a las exigencias en el contexto de pandemia, la atención presencial debió adaptarse a las disposiciones planteadas por el Ministerio de Salud, en términos de aforo, 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 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 en condiciones donde la atención presencial se vio limitada o suspendida (dependiendo de las condiciones sanitarias). Sin embargo, se reconoce una disminución muy significativa en la cantidad de personas solicitando Intermediación y por lo mismo, en las tasas de colocación logradas, al respecto los funcionarios 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 SENCE evalúan positivamente estos ajustes, ya que permiten una comunicación más frecuente y expedita entre los distintos actores. Asimismo se menciona que el uso de videollamadas favoreció la comunicación 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 SENCE como OMIL, es 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 van a mantenerse de todas maneras.

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 fue el acceder 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 de OMIL llamasen a usuarios 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.

Figura 4: Síntesis Objetivo N° 4



Fuente: Clodinámica S.p.A

## **Objetivo n°5: Evaluación de los talleres de apresto laboral realizados en modalidad remota**

---

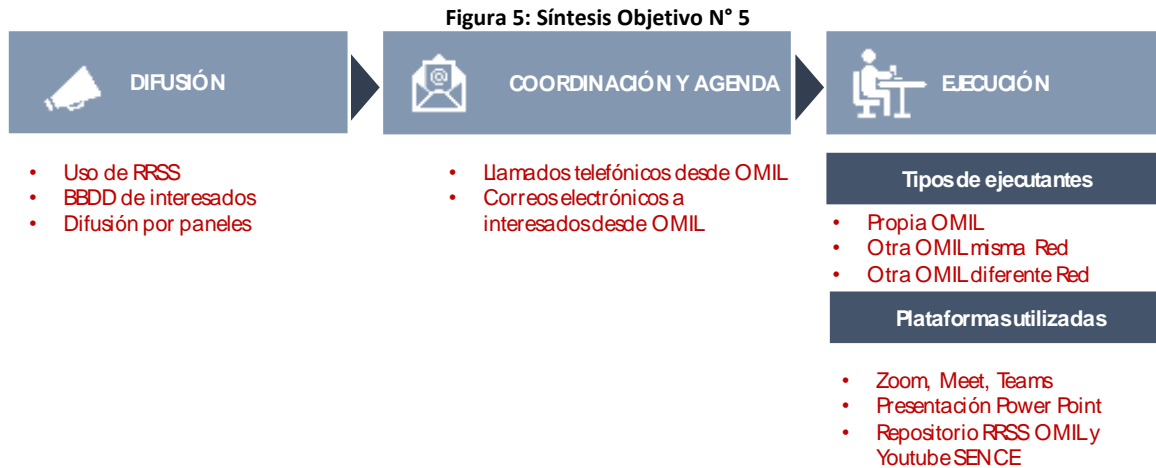
A modo de síntesis el comienzo de la gestión de los Talleres de Apresto, comienza con las actividades de difusión, las que se realizan a través de las bases de datos de los usuarios de la oficina que se manifestaron interesados en participar en estas instancias. Junto con esto, se realiza un proceso 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, sobretodo en temas de convocatoria. En menor medida, se observan articulaciones inter-redes, donde funcionarios 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 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 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.



Fuente: Clodinamica S.p.A

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

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 no estaban necesariamente familiarizados.

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 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 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.

Figura 6: Síntesis Objetivo N° 6

NUDOS CRÍTICOS OMIL EN CONTEXTO DE CONTINGENCIA SANITARIA		
	NUDO CRÍTICO	POTENCIAL ABORDAJE
<b>GESTIÓN EN LA ATENCIÓN DE PERSONAS</b>	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.
<b>GESTIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO</b>	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
<b>VINCULACIÓN PERSONAS EN PUESTOS DE TRABAJO</b>	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: Clodinamica S.p.A

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

Con todo puede apreciarse como la instalación y consolidación 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.

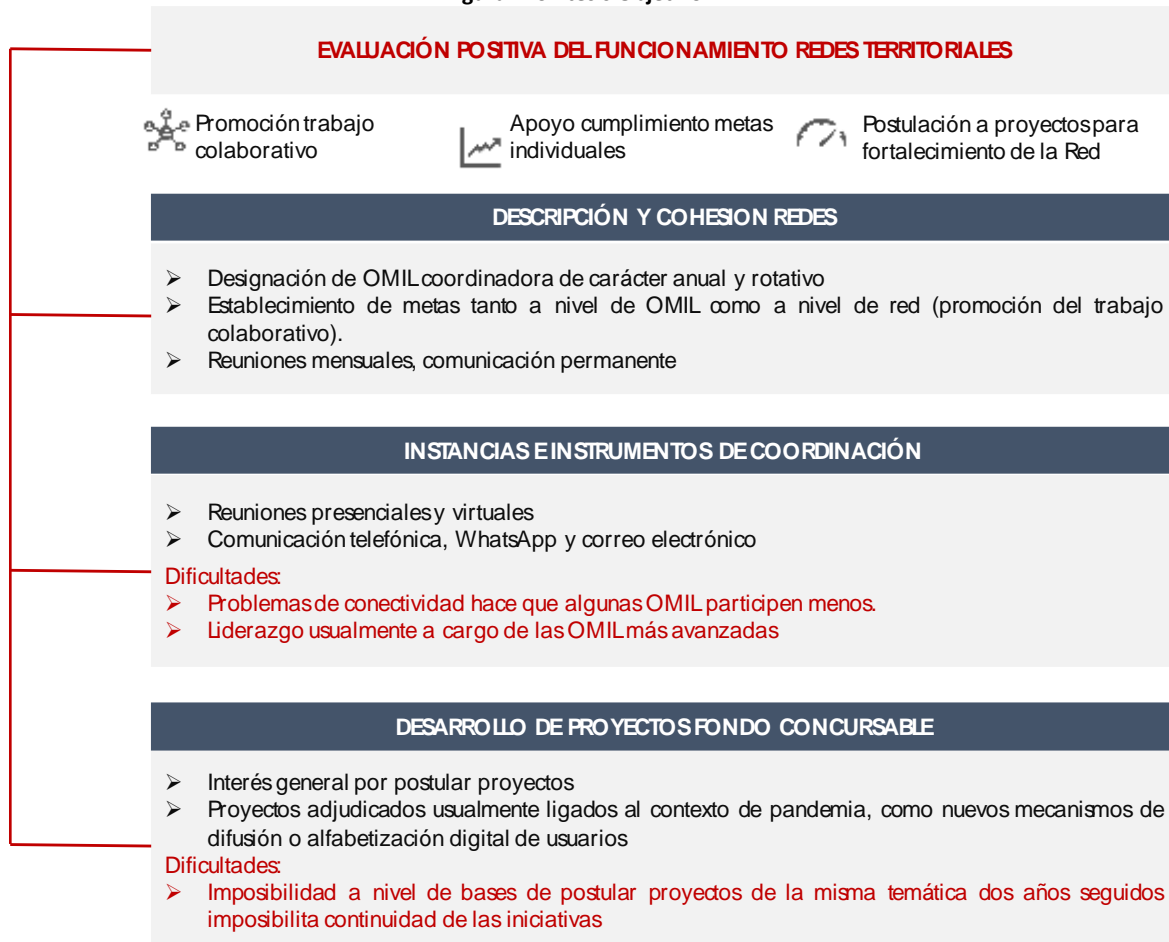
En términos de su articulación interna se observa el trabajo de una OMIL coordinadora, quien ejerce el rol anualmente, y es la encargada de convocar y articular el funcionamiento de la Red. Un elemento que fue importante fue la incorporación de metas específicas para la Red, que generaron un objetivo 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 otras.

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.

Figura 7: Síntesis Objetivo N° 7



Fuente: Clodinámica S.p.A

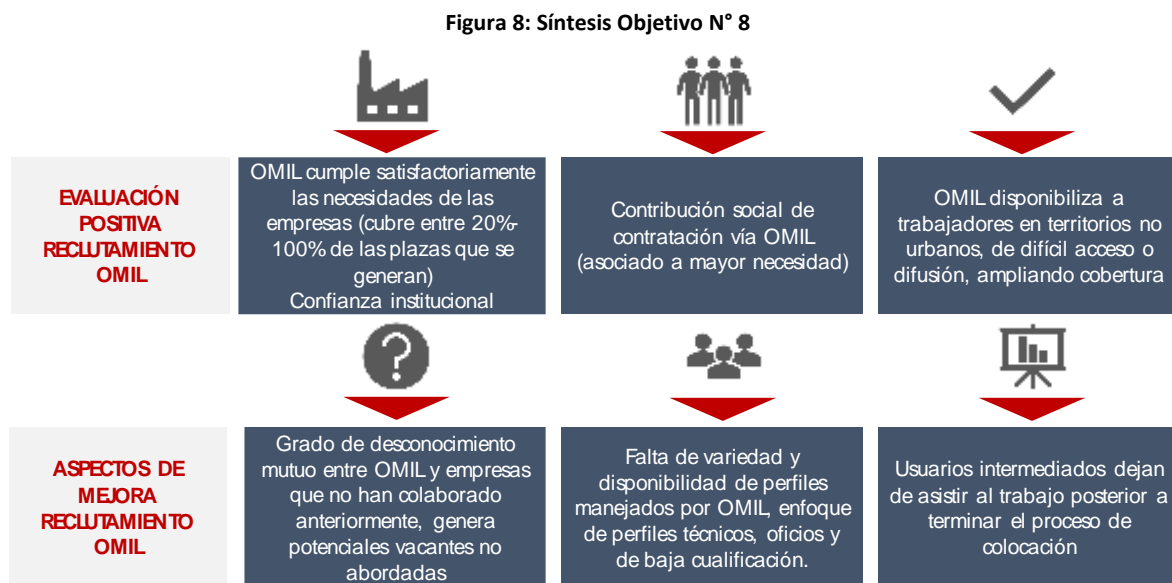
### Objetivo n°8: Valoración sobre las OMIL que tienen las empresas dentro de su estrategia de reclutamiento de personal

En términos generales 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.



Fuente: Cliodinamica S.p.A

## IV. 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, al respecto 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 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, generándose 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.

## **V. Recomendaciones y propuestas de mejora de la gestión y operación del SIL (Objetivo 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

---

**Difusión del sistema con usuarios 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 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 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 OMIL desarrollen estrategias de registro alternativo con los usuarios para evitar que vuelvan a repetir la información y luego, los funcionarios la suben a la plataforma. Es un proceso ineficiente que duplica el trabajo del funcionario 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.

**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 restructuración 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.

**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.

## Recomendaciones a los procesos de operación del sistema

### Proceso de atención

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

**Formalización de nuevos procesos de gestión de atención de usuarios 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 interactúan con los usuarios a través de sus teléfonos personales, por lo que se hace patente la necesidad de contar con un diagnóstico de 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 asegurar un diagnóstico de las capacidades en términos de infraestructura y equipamiento 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 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. 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 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 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 respecto de las características y alcances de la orientación laboral. Hoy los usuarios 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 de las OMIL, respecto de la mejora de la comunicación del proceso de orientación laboral. Es clave que los funcionarios sean capaces de ajustar las expectativas del usuario que llega con la necesidad de un puesto laboral. En efecto, los relatos dan cuenta de un desajuste entre las expectativas de los usuarios 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 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 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 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 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.

**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.

### Vinculación y seguimiento

---

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

**Reforzar la continuidad de los usuarios intermediados:** Un fenómeno descrito por los representantes de las empresas entrevistados como de los funcionarios de las OMIL, dice relación con que varios usuarios 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 algún mecanismo que incentive la permanencia en el corto plazo de los usuarios intermediados, como la entrega de un subsidio o beneficio adicional por los primeros tres meses de contratación.

**Fortalecer el seguimiento a los usuarios a través de plataformas web:** Este elemento se relaciona con el fortalecimiento de la plataforma de registro para que, cuando un usuario 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 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 intermediados.