



Organización
Internacional
del Trabajo

Manual de intermediación de empleo para atender las necesidades de los adolescentes

2016

Manual de intermediación de empleo para atender las necesidades de los adolescentes

2016

Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016

Primera edición 2016

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT-FUNDAMENTALS

Manual de intermediación de empleo para atender las necesidades de los adolescentes / Organización Internacional del Trabajo; Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS) - Ginebra: OIT, 2016.

ISBN: 978-92-2-327315-6 (Impreso); 978-92-2-327316-3 (Web PDF)

International Labour Office; ILO Fundamental Principles and Rights at Work Branch

Datos de catalogación de la OIT

AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada en el marco del Proyecto para la construcción de políticas efectivas contra el trabajo infantil en Ecuador y Panamá.

Esta publicación de la OIT ha sido posible gracias a la financiación del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América (USDOL) (Proyecto RLA/12/07/USA).

Su contenido no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo, y la mención en la misma de marcas registradas, productos comerciales u organizaciones no implica que el Gobierno de los Estados Unidos los apruebe o respalde.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: ilopubs@ilo.org.

Visite nuestro sitio Web: www.ilo.org/childlabour

Fotocompuesto por FUNDAMENTALS Ginebra, Suiza

Contenido

1. PLAN DE INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO	1
1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO	3
1.2.1. <i>Comprensión de la realidad empresarial</i>	3
1.2.2. <i>Conocimiento del Mercado de Trabajo Local</i>	4
1.2.3. <i>Participación activa en la formación</i>	5
1.2.4. <i>Gestión de ofertas de empleo</i>	6
1.2.5. <i>Sensibilización</i>	6
1.2.6. <i>Otras colaboraciones</i>	7
2. INTERMEDIACIÓN LABORAL - CONCEPTOS BÁSICOS	7
2.1. TERMINOLOGÍA BÁSICA	7
2.2. INTERMEDIADORES DEL MERCADO DE TRABAJO	8
3. CAPTACIÓN DE OFERTAS.....	9
3.1. LA PLANIFICACIÓN	10
3.2. FASES DE LA VENTA.....	11
3.2.1. <i>Información y difusión</i>	11
3.2.2. <i>Sondeo de necesidades</i>	12
3.2.3. <i>Propuestas de colaboración</i>	13
3.3. VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE COLECTIVOS VULNERABLES.....	15
3.4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS	16
4. MANUAL DE INTERMEDIACIÓN PARA EL EMPLEO.....	17
4.1. SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL.....	18
4.1.1. <i>Funciones del sistema de intermediación de empleo para adolescentes</i>	18
4.1.2. <i>Fortalecimiento del sistema de intermediación de empleo</i>	18
4.1.3. <i>Gestión de procesos</i>	18
4.1.4. <i>Mapa de procesos</i>	19
4.1.5. <i>Seguimiento y evaluación</i>	21
4.1.6. <i>Interrelación de la intermediación</i>	24
4.1.7. <i>La cooperación con otras entidades</i>	25
5. EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN DE EMPLEO, CONTRA LA DISCRIMINACIÓN	26
CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	29

Gráficos

Gráfico 1: Proceso de Selección de una Empresa	17
Gráfico 2: Mapa de procesos del SERPE	21

Tablas

Tabla 1: Evaluación y Seguimiento	22
---	----

1. Plan de intermediación de empleo

En el diseño de la intervención se tiene en cuenta la multicausalidad que sitúa a las personas en situación de vulnerabilidad, y en concreto se parte de la identificación de dificultades y obstáculos que éstas encuentran en su camino hacia la inserción laboral. Así, se detecta que muchas de las barreras dependen fundamentalmente de las personas (falta de cualificación, carencia de hábitos laborales, desinformación, escaso capital), mientras otras muchas están más relacionadas con el entorno (estereotipos y prejuicios, creciente precariedad en el mercado de trabajo).

En los últimos años se ha constatado que las iniciativas de empleo más exitosas son aquellas que desarrollan su intervención en dos áreas paralelas y complementarias: el trabajo directo con las personas a través del establecimiento de itinerarios personalizados de inserción, y el desarrollo de acciones con el entorno que contribuyen a minimizar los elementos exógenos que frenan la inclusión social.

En relación con los ITINERARIOS, las acciones que se llevan a cabo se pueden encuadrar en cuatro bloques:

- a. **Orientación Profesional**¹. - Representa el eje vertebrador de los itinerarios y se puede definir como el proceso continuo de apoyo a las personas en la elaboración, puesta en marcha y desarrollo de su proyecto profesional. En las sesiones de orientación, grupales o individuales, se realiza:
 - Asesoramiento para el establecimiento del objetivo profesional, a partir del análisis de la realidad personal (intereses, habilidades, actitudes, formación, y experiencia) y del mercado de trabajo local.
 - Información sobre recursos, posibilidades formativas, técnicas de búsqueda de empleo, legislación laboral.
 - Apoyo y tutorización permanente en la toma de decisiones a lo largo de la carrera profesional, desde las acciones que facilitan el acceso al empleo hasta las que permiten mantenerlo o promocionar profesionalmente.
- b. **Formación**. - Supone, junto con la experiencia laboral, una de las principales vías de adquisición y mejora de cualificación profesional. En el trabajo con los colectivos vulnerables la formación se ha convertido en una de las acciones fundamentales para mejorar las posibilidades de integración socio-laboral, sobre todo si va acompañada de práctica en un centro de trabajo. Cabe destacar que la formación para el empleo puede jugar un papel diferente en función de la fase de inserción en la que se encuentre cada persona, pudiendo establecerse la siguiente clasificación:
 - Formación prelaboral, dirigida a potenciar los hábitos laborales y las habilidades y conocimientos transversales a diferentes puestos de trabajo: responsabilidad, actitudes y capacidades necesarias para trabajar en equipo, nociones básicas de seguridad e higiene, iniciación a las nuevas tecnologías.
 - Capacitación profesional, dirigida a facilitar a los participantes los conocimientos teórico-prácticos que demanda el tejido empresarial para el desempeño de una profesión en concreto.

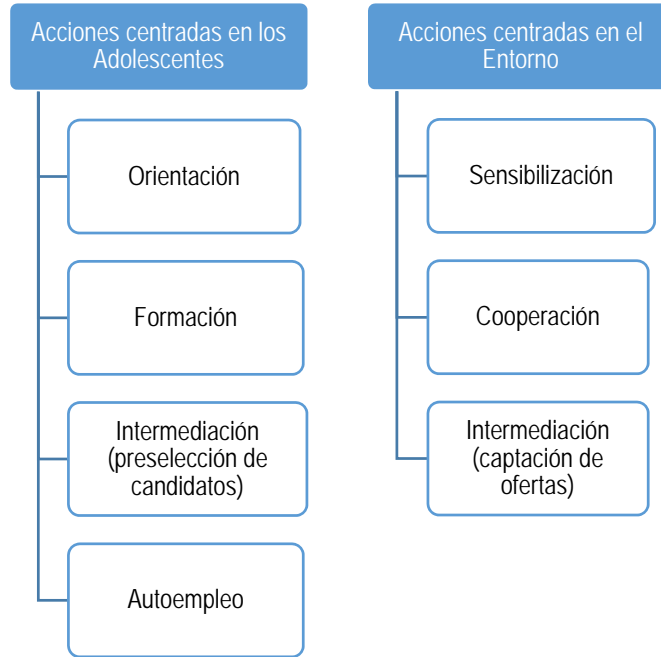
¹ Dentro de la Consultoría, consultar con el producto 4a Manual de Servicios de Orientación Vocacional.

- c. **Intermediación Laboral.** - Tiene el objeto de facilitar la conexión entre las personas que buscan empleo y las empresas que necesitan trabajadores, y por tanto tiene dos destinatarios. En relación a la persona la intermediación se centra en:
- La preselección de candidatos para cubrir las necesidades empresariales de mano de obra.
 - Un seguimiento posterior a la contratación que garantice la adecuada incorporación al puesto.
- d. **Autoempleo o Emprendimiento.** - Se trata de una alternativa esencial de inserción para las personas que más dificultades encuentran en su acceso al mercado de trabajo normalizado. Desde los programas de empleo se ofrece apoyo para superar las dificultades específicas que se interfieren a lo largo de todo el proceso de puesta en marcha y desarrollo de la actividad empresarial (información, asesoramiento, apoyo en la financiación, formación empresarial).

Con relación al trabajo dirigido al ENTORNO, destacan tres grandes líneas de trabajo.

- e. **Sensibilización.** - Puesto que uno de los principales factores de discriminación en el mercado de trabajo responde a la existencia de determinados estereotipos o prejuicios sociales, generados por la asunción de creencias tradicionalmente aceptadas que no responden a la realidad, y por una desconfianza generalizada hacia determinados colectivos, resulta fundamental trabajar el cambio de mentalidad y actitud de:
- Las personas responsables de la contratación en las empresas.
 - Las personas con capacidad de decisión en la puesta en marcha y desarrollo de las políticas de las administraciones públicas.
 - Los agentes relacionados con la gestión del empleo (directores de recursos humanos, gerentes de PYMEs, directivos de empresas).
 - Los mismos beneficiarios del proyecto y, en general, toda la sociedad.
- f. **Cooperación.** - En un entorno de creciente dispersión de recursos, resulta clave el establecimiento de acuerdos de colaboración en la gestión de las acciones por el empleo, con el objetivo de maximizar su alcance y eficiencia, complementar las actuaciones y evitar duplicidades en la intervención.
- g. **Intermediación.** - Para facilitar la conexión entre oferta y demanda de trabajo, tan necesario resulta la adecuada preselección de candidatos, como la realización de un trabajo comercial con el tejido empresarial de captación de ofertas de empleo y un asesoramiento técnico en materia de contratación de personas en dificultad.

PLAN DE EMPLEO



1.2. Aportaciones de las empresas al plan de empleo

Las dos áreas de intervención mencionadas, itinerarios de inserción y trabajo con el entorno, están estrechamente interrelacionadas, y en todas sus acciones las empresas y empleadores juegan un papel fundamental, convirtiéndose en claros destinatarios de los programas de empleo al tener mucho que aportar al conjunto de acciones que se desarrollan. Así, en el marco del Plan de Empleo, el papel de las empresas se puede agrupar en cinco grandes bloques, que como se verá no coinciden con las diferentes medidas del Plan:

- Comprensión de la realidad empresarial.
- Conocimiento del mercado de trabajo local.
- Participación activa en la formación.
- Gestión de ofertas de empleo.
- Sensibilización
- Otras colaboraciones.

1.2.1. Comprensión de la realidad empresarial

Si los programas de empleo tienen el objetivo de lograr la incorporación de sus participantes al mercado de trabajo en condiciones de igualdad, resulta fundamental conocer en profundidad la perspectiva de quienes en él toman algunas decisiones clave, como la contratación laboral. Al margen de cualquier otra valoración, es imprescindible tener en cuenta la visión del empresariado y de los empleadores a la hora de diseñar los itinerarios de inserción y de establecer las estrategias de sensibilización.

Conocer las razones por las que los empleadores seleccionan a unas personas y no a otras, debe convertirse en el punto de partida a la hora de implementar medidas que mejoren la empleabilidad de

los grupos vulnerables². Difícilmente se podrá cambiar una situación de discriminación sin saber, por ejemplo, por qué en algunas empresas existen resistencias a la contratación de adolescentes o jóvenes, o por qué para determinados puestos no se contratan mujeres. Por ello, es importante que, antes de intentar “convencer” de un cambio de actitudes, se conozca a fondo cuál es su pensamiento y qué concepciones, explícitas e implícitas, subyacen en esa mentalidad.

En concreto, para facilitar la contratación de las personas más vulnerables es especialmente importante saber qué piensan las empresas sobre ellas, y en qué basan sus posibles prejuicios y estereotipos.

1.2.2. Conocimiento del Mercado de Trabajo Local

Las empresas, debido al marco de competitividad en el que se instauran, deben ser conocedoras de la estructura productiva en la que desarrollan su actividad y tienen la necesidad de estar constantemente informadas de los cambios que tienen lugar en su entorno. Los empresarios y empresarias se consideran, por tanto, la principal fuente de información en relación con las tendencias del mercado laboral, ya que pueden contribuir a conocer:

- Ocupaciones en las que se crea empleo y en las que se destruye.
- Sectores en los que previsiblemente habrá más posibilidades de trabajo en el futuro.
- Requerimientos de cualificación de los diferentes puestos de trabajo.
- Condiciones laborales de las distintas ocupaciones.
- Necesidades de formación de los trabajadores.
- Características más valoradas por el empresariado a la hora de la contratación y promoción del personal (competencias personales más solicitadas).
- Políticas de recursos humanos (mecanismos de selección, estrategias formativas, planes de carrera).
- El impacto de las nuevas tecnologías sobre la creación y destrucción de empleo, así como los requerimientos formativos para adaptarse a esta nueva realidad.
- Subcontratación de partes de los procesos productivos.

² El concepto de vulnerabilidad se aplica a aquellos sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar. Considera como vulnerables a diversos grupos de la población entre los que se encuentran las niñas, los niños, adolescentes y jóvenes en situación de desventaja al resto de la misma población, los migrantes, las personas con discapacidad, los adultos mayores y la población indígena, que más allá de su pobreza, viven en situaciones de riesgo.

Toda esta información es imprescindible para ajustar las acciones que integran los itinerarios, y poder adaptarlas a una realidad en permanente cambio, de manera que tanto empresas como participantes se beneficien de una mayor eficacia en las actuaciones.

Acciones	De qué manera la información de las empresas mejora las acciones del itinerario
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> - La idea que tienen los empresarios sobre cómo va a evolucionar el mercado de trabajo contribuye al establecimiento de los objetivos profesionales, ya que éstos se basan en la identificación de ocupaciones y sectores en los que, teniendo las competencias necesarias, el mercado de trabajo presenta mejores perspectivas. - Conocer en detalle las condiciones laborales reales de cada puesto de trabajo (salarios, horarios, riesgos laborales), permite asesorar mejor a las personas en la elección de sus objetivos.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - La identificación clara de la formación que están impartiendo las empresas, así como de las necesidades formativas no cubiertas, permitirá diseñar itinerarios formativos que respondan a las demandas del tejido empresarial, y, en definitiva, con la información que pueden ofrecer las empresas sobre la formación que necesitan sus trabajadores, se podrán impartir cursos con una mayor garantía de inserción. - En relación con la formación prelaboral, la información sobre las competencias personales y técnicas más demandadas por las empresas permite un mejor ajuste de la programación de los contenidos formativos.
Intermediación	<ul style="list-style-type: none"> - Todo el trabajo de intermediación debe partir de una adecuada segmentación del mercado. Con la perspectiva que ofrecen las mismas empresas de creación o destrucción de empleo, se puede realizar una selección de sectores más ajustada a la realidad local. - Así mismo, la identificación de competencias personales que son más valoradas por las empresas en las diferentes ocupaciones permite mejorar los procesos de preselección de personal.
Autoempleo	<ul style="list-style-type: none"> - Una de las tendencias más claras y persistentes de muchas empresas es la subcontratación de parte de los trabajos que antes realizaban trabajadores de plantilla (transporte, limpieza, catering, mensajería, etc.). Estas actividades pueden convertirse en oportunidades de negocio para algunas personas y con su conocimiento se contribuye a analizar la viabilidad técnica de algunos proyectos empresariales.

Elaboración: Consultora.

1.2.3. Participación activa en la formación

Como ya se ha comentado, la formación es una de las vías más importantes de adquisición de cualificación. La experiencia muestra que cuanto más cercana se encuentre esta formación al sistema productivo, mejores resultados proporcionan en relación con la inserción laboral. En este sentido, las empresas tienen cuatro posibles vías de colaboración con el Plan de Empleo.

Contribuyendo a diseñar los contenidos de los cursos, puesto que son ellas las que más fácilmente detectan las principales carencias y dificultades de aprendizaje de los trabajadores.

Facilitando monitores para los cursos de capacitación profesional, ya que los formadores no sólo deben poseer habilidades didácticas, sino que deben ser buenos profesionales capaces de trasladar a los alumnos su experiencia práctica en las empresas.

Impartiendo directamente la formación, de manera que todo el proceso de aprendizaje sea lo más práctico posible, y los alumnos puedan instruirse en las tareas de la ocupación utilizando infraestructuras de una empresa real.

Facilitando prácticas no laborales en los centros de trabajo, como elemento que culmina la formación práctica del alumno y que permite la convivencia estrecha con los recursos técnicos y humanos que en la vida profesional se va a encontrar en la empresa.

De esta manera también las empresas se benefician de la proximidad a los alumnos y en caso de tener necesidades de personal parten de un conocimiento exhaustivo que les facilita su posible selección.

1.2.4. Gestión de ofertas de empleo

Por un lado, el SERPE necesita contar con ofertas de empleo de las empresas para conseguir uno de sus objetivos fundamentales: lograr la inserción de las personas en situación de vulnerabilidad en el mercado laboral. Por otro lado, en un contexto de expansión empresarial y de creación de empleo generalizado, las empresas necesitan incorporar constantemente trabajadores en sus plantillas. En la actualidad, la externalización de servicios de intermediación es una realidad en gran parte de las empresas y, por tanto, la consideración del SERPE como un referente en la preselección de personal y de asesoramiento en materia de contratación de personas en dificultad, es una de las principales aportaciones que el tejido empresarial puede hacer al Plan de Empleo. La gestión de las ofertas de empleo es precisamente el eje central de esta guía, por lo que se profundiza en todos los aspectos relacionados con esta área.

1.2.5. Sensibilización

El discurso del SERPE en torno al empleo de los colectivos vulnerables se deberá establecer desde una óptica de corresponsabilidad social que implica a todos los actores de una comunidad en la concepción de la exclusión como un desequilibrio (en el que el desempleo juega un papel fundamental), y en la adopción de estrategias comunes que favorezcan la experiencia compartida y el trabajo conjunto para afrontar un problema que afecta a toda la sociedad. Desde esta perspectiva, hay que resaltar la importancia de la colaboración con las empresas privadas, como agentes claves en el desarrollo de la sociedad.

El alcance social de las empresas las convierte en auténticos vehículos de transmisión de corrientes de opinión, por lo que la participación conjunta del SERPE y de los programas de Empleo del MITRADEL y las empresas en campañas de sensibilización puede suponer un elemento de éxito de las mismas. En concreto, las empresas pueden participar de diferentes formas en el proceso de sensibilización:

- Con sus propios trabajadores, a través de las políticas de personal y de los órganos de comunicación corporativa (publicaciones periódicas, páginas web, etc.).
- Con otras empresas, a través de la red de contactos (proveedores, clientes, empresas competidoras del sector).
- Con la población en general, a través de instrumentos dirigidos a los consumidores de sus productos y servicios (etiquetaje, publicidad).

Es decir, las empresas con su enorme potencial de comunicación, pueden contribuir a la sensibilización de la sociedad sobre la necesidad de integración de los colectivos vulnerables.

1.2.6. Otras colaboraciones

El tejido empresarial también puede colaborar con los Servicios Integrados de Empleo de diferentes maneras:

- Apoyo a las nuevas iniciativas empresariales que se apoyen desde el Plan de Empleo. La colaboración de empresas ya constituidas son un referente importante para garantizar el éxito de las mismas, bien a través de la contratación de servicios, bien con formación y asesoramiento a los emprendedores.
- Dinamización del voluntariado, posibilitando que los empleados de la empresa puedan ejercer labores de voluntariado.
- Aportaciones económicas, que permitan mejorar y ampliar la intervención que la Institución dirige a la inserción socio-laboral de las personas más vulnerables, materializando así los beneficios que las empresas pueden obtener del trabajo realizado desde los servicios de empleo, así como lo realizan las empresas con Padrino Empresario.
- Difusión del Plan de Empleo. La importante red social de las empresas puede facilitar el conocimiento de los programas de empleo de que tiene el MITRADEL, sus resultados y sus beneficios sociales.

En definitiva, las empresas representarán para el Plan de Empleo del SERPE mucho más que ofertas de empleo. Sus aportaciones siempre van a mejorar el desarrollo del Plan, e incluso aquellos empleadores cuyos objetivos se encuentren muy alejados al SERPE, con la información que proporcionan, pueden estar contribuyendo a mejorarlo.

2. Intermediación laboral - Conceptos básicos

2.1. Terminología básica

Intermediación. - Puesta en relación directa de las dos partes que intervienen en el mercado de trabajo, favoreciendo canales de comunicación entre las personas que demandan empleo, por un lado, y los empleadores o empresas que lo ofrecen por otro. Los servicios de intermediación tienen, por tanto, dos clientes o usuarios a los que se deben atender por igual en sus necesidades y demandas: participantes de los programas y empresas.

Competencia Profesional. - Aunque existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral, un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Inserción. - En los programas de empleo, este término hace referencia a la integración de las personas desempleadas en el mercado laboral, con un trabajo normalizado, ya sea por cuenta propia o ajena. Cuando se vincula a intermediación, la inserción hace referencia a las contrataciones realizadas tras la gestión directa de ofertas de empleo. Cuando se vincula de manera general a un programa de empleo, hace referencia a las personas que han encontrado trabajo tras su paso por el mismo, sin relación directa con ninguna medida concreta.

Oferta de Empleo. - Solicitud de personal planteada por la empresa con el fin de cubrir un puesto de trabajo.

Perfil Profesional. - El uso habitual de este término hace referencia a los requerimientos solicitados por las empresas en sus ofertas de empleo, o a las características que presentan las personas que están buscando trabajo. En este concepto se incluyen cualidades personales, formación académica y complementaria, y experiencia.

Preselección. - Labor que realizan los intermediarios del mercado de trabajo para filtrar los potenciales candidatos que podrían cubrir una oferta de empleo.

Prospección. - Es la investigación y análisis de la situación del mercado laboral que ayuda a detectar las necesidades de las empresas y mejorar de esta manera las acciones desarrolladas desde los servicios de empleo.

Reclutamiento. - Proceso por el cual las empresas buscan posibles candidatos para cubrir sus ofertas de empleo. Existen diferentes vías para reclutar personal, además de acudir a intermediarios de mercado de trabajo: prensa, recepción de autocandidaturas, red social de los empleados.

Técnico de Intermediación. - Responsable de las relaciones con las empresas en los programas de empleo. En el presente manual se utiliza este término, e indistintamente, técnico de la bolsa de empleo pública, técnico de selección, promotor de empleo, prospector de empresas, etc. A partir de un profundo conocimiento de los perfiles de los posibles candidatos y de las necesidades de personal de las empresas, la misión del técnico de intermediación es servir de puente entre empresario y desempleado.

2.2. Intermediadores del mercado de trabajo

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO (SERPE). - Gestiona las políticas dirigidas a dinamizar y favorecer la creación de empleo y la inserción en el mercado de trabajo: formación ocupacional y continua, registro de ofertas y demandas, gestión de la contratación, orientación laboral. En la actualidad, estas políticas activas de empleo están transferidas en la mayoría de los casos a las personas inscritas en el SERPE. Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) también gestionan las prestaciones por desempleo (políticas pasivas), aunque esto es competencia del Servicio Estatal. En general, las empresas utilizan los SPE para puestos de cualificación baja y media, pudiendo solicitar una preselección de candidatos.

AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIÓN. - Se trata de entidades que colaboran con los Servicios Públicos de Empleo (SPE) en la intermediación del mercado de trabajo. Aunque sean privadas, no tienen ánimo de lucro. Se utilizan para todo tipo de cualificaciones, puestos y sectores, pero suelen tener delimitado el ámbito territorial y a menudo están especializados en la atención a determinados colectivos. A raíz del proceso de transferencias de las políticas de empleo a la sociedad, algunas agencias se han convertido en centros asociados a los servicios públicos de empleo, con unas características similares.

BOLSAS DE EMPLEO. - Las hay de muchos tipos, desde Asociaciones (de empresarios, de vecinos, juveniles, de mujeres), Centros de formación, Universidades, Municipios, hasta virtuales (a través de Internet). Aunque depende de la especialización local o de colectivo de la bolsa, también se utiliza para todo tipo de trabajos.

PROGRAMAS DE EMPLEO. - Ponen a disposición de sus clientes trabajadores cualificados para cubrir las necesidades de personal que surjan con carácter temporal. La principal característica de este intermediario es que directamente realiza la contratación. Están más centrados en puestos de cualificación baja o media, aunque a menudo buscan perfiles muy especializados para la realización de tareas muy concretas (campañas, acumulación de tareas, suplencias). Algunas tienen una especialización sectorial. En general, se caracterizan por la inmediatez, y por encargarse del proceso íntegro (preselección, selección y contratación). Están sujetos a una normativa específica, que se ha

ido modificando con las sucesivas reformas laborales, en el MITRADEL existen los siguientes programas de empleo:

- Programa de Apoyo a la Inserción Laboral (PAIL)
- Programa Pro joven
- Programa de Orientación Vocacional y Empleo (POVE)

Existe otro programa de empleo y capacitación dirigido desde el Ministerio de Inclusión Social:

- Programa Padrino Empresario (MIDES)

CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS. - Son empresas proveedoras de servicios a empresas. Tradicionalmente especializadas en selección de personal de alta cualificación o de dirección, en la actualidad trabajan en gran medida para seleccionar trabajadores de sectores en los que existen problemas de reclutamiento, generalmente del sector servicios (hostelería, telemarketing, etc.). Además, presentan servicios integrales a las empresas en materia de personal (formación, asesoramiento, tramitación, evaluación de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, outplacement, inplacement...).

PROGRAMAS INTEGRALES DE EMPLEO. - Tal y como hace el SERPE, algunas organizaciones desarrollan un intenso trabajo de intermediación laboral enmarcada en programas más completos de inserción laboral en los que la interrelación de las diferentes acciones que lo componen garantiza el éxito de la intervención.

3. Captación de ofertas

Tal y como se ha visto, hay dos elementos esenciales en el trabajo de intermediación laboral: la búsqueda de ofertas de empleo o y la selección de candidatos. La captación de ofertas requiere un trabajo comercial importante, ya que son muchos los intermediarios del mercado de trabajo y las empresas utilizan distintas vías de reclutamiento de personal.

Sin perder de vista que los destinatarios de los programas de empleo son las personas, hay que tener en cuenta que sin la colaboración empresarial no hay medida de intermediación, por lo que las empresas pasan a ser objetivo prioritario de la intervención, o según la terminología comercial, las empresas se convierten en clientes.

En este apartado se relacionan una serie de indicaciones dirigidas exclusivamente a la captación de ofertas, y por tanto está centrado en las estrategias comerciales necesarias para acceder a las empresas y lograr que utilicen el SERPE como intermediario del mercado de trabajo.

Toda venta, sea de bienes o de servicios, debe seguir unos criterios profesionales estandarizados ajustados a las características de ese servicio y del tipo de empresas a los que se dirigen. Por tanto, La “venta” de un servicio de intermediación de una organización social, al igual que cualquier otro producto, también requiere una adecuada planificación y el establecimiento de una serie de fases, que se deberán adaptar en función de los destinatarios (en su mayoría gran empresa, PYMES y microempresas).

3.1. La planificación

Resulta obvio destacar que cualquier actividad laboral requiere ser planificada para optimizar su eficacia y eficiencia. El establecimiento de tareas marcadas por objetivos a corto y medio plazo, facilita el seguimiento y la evaluación del trabajo desarrollado y permite anticiparse a posibles desviaciones y, cuando proceda, implementar medidas correctoras que mejoren los resultados.

En el ámbito comercial, la planificación deviene totalmente imprescindible. Y desde un servicio de intermediación, planificar el trabajo a realizar con las empresas es la primera actividad a desarrollar antes de iniciar cualquier acción.

Para elaborar este plan de acción, resulta fundamental conocer la realidad socioeconómica del entorno, y paralelamente es necesario sistematizar la información sobre las características profesionales de los posibles candidatos, de manera que se acote la parte del tejido empresarial susceptible de demandar perfiles profesionales coincidentes con los participantes. Esto es lo que se conoce como la segmentación del mercado. Para realizar dicha segmentación se pueden establecer distintas acciones:

- a. Elaborar un archivo documental que recoja las tendencias estructurales del mercado laboral y los recursos de empleo de la zona de actuación: sectores con mayor contratación, análisis del desempleo sectorial, inversión, infraestructuras, etc.
- b. Identificar los perfiles de los participantes del Plan de Empleo y sus objetivos profesionales por grupos ocupacionales, tanto a corto como a medio y largo plazo.
- c. En la planificación de cada año, también se deben tener en cuenta los resultados sectoriales del año anterior y la situación coyuntural de la zona (creación de grandes superficies, eventos específicos, etc.).
- d. A la hora de priorizar, es necesario contemplar especialmente los sectores relacionados con la capacitación profesional impartida.
- e. Por último, hay que aprovechar todos los contactos de los que ya se dispone a través de otros departamentos de la Institución, y no descartar cualquier relación personal que permita acceder a las empresas, puesto que también las vías informales juegan en el ámbito comercial un papel crucial.

Una vez identificados los sectores a los que dirigir la intervención, se deben establecer una serie de indicadores que reflejen los objetivos que se quieren alcanzar. Cuando el servicio lleva tiempo funcionando el punto de partida debe basarse en los resultados alcanzados en años anteriores, teniendo en cuenta que un adecuado análisis permite corregir los posibles puntos débiles y plantear objetivos más ambiciosos para el futuro.

Cuando el servicio se va a poner en marcha por primera vez, se puede contar con la experiencia de otras entidades o de la misma organización en contextos similares. En ese sentido, para el establecimiento de objetivos hay que considerar siempre los recursos económicos, humanos y materiales con los que se cuenta para ejecutar el programa.

Los objetivos deben ser concretos, siempre tienen que estar definidos en el tiempo y expresados cuantitativamente, de forma que se puedan registrar, medir y evaluar. Los objetivos, además deben ser establecidos para todas las fases de la venta. Algunos ejemplos de indicadores son: número de llamadas telefónicas, número de cartas enviadas, número de empresas informadas, número de entrevistas conseguidas, número de empresas visitadas, número de ofertas recibidas, número de

clientes totalmente satisfechos con el servicio, número de adolescentes atendidos, número de adolescentes colocados.

El plan de acción también debe recoger los procedimientos que se van a utilizar para alcanzar los objetivos establecidos, de manera que también se pueda evaluar la idoneidad o no de los mismos. En este apartado se deben recoger las actividades a realizar, los pasos a seguir, instrucciones operativas, condiciones requeridas, metodología, procedimientos administrativos, etc.

Así mismo es muy importante, para su posterior seguimiento, calendarizar las actividades previstas, a través de un cronograma en el que queden reflejadas en qué fechas aproximadas se realizarán y durante cuánto tiempo.

En definitiva, el plan de acción debe recoger cinco aspectos clave:

- A quién se dirigen las acciones y quien se encarga de ejecutarlas.
- Qué actividades se realizan.
- Cómo se hace.
- Cuándo se desarrolla la actividad.
- Dónde, y con qué recursos se hace el trabajo.

Aunque el plan de acción se elabora antes del inicio de la actividad, debe estar sometido a permanente ajuste en función de los cambios que se van detectando a lo largo de todo el proceso de intervención. Así, el plan de acción puede incluir criterios de evaluación objetivos que contribuyan a identificar las actividades más exitosas, de manera que la intervención se pueda concentrar en aquellas que optimicen la eficiencia de la acción comercial. Cualquier revisión de la planificación, no obstante, tiene que recoger una descripción causal que permita, al final de cada periodo, analizar los factores que inciden en las modificaciones.

3.2. Fases de la venta

3.2.1. Información y difusión

El primer objetivo de la estrategia comercial se debe centrar en que el mercado potencial conozca la existencia del servicio de intermediación que se va a ofrecer, tanto si éste está en fase inicial como si está bien establecido. No hay que olvidar que las empresas tienen una memoria frágil para determinados servicios, y que, como ya se ha comentado, existen muchos proveedores en el mercado que ofrecen servicios similares (agencias de colocación, consultoras). Algunos de estos intermediadores presentan estrategias agresivas, con el ofrecimiento periódico de nuevos servicios, lo que obliga a cualquier competidor a estar informando permanentemente a los potenciales clientes.

El propósito de la información inicial es posicionarse. Es necesario ocupar un lugar, diferenciarse de otros proveedores, y que el mercado potencial conozca cuál es la ventaja competitiva³ que caracteriza al servicio de intermediación que se ofrece.

Sin embargo, es importante limitar la información para no saturar al destinatario. Hay tres elementos esenciales: **Que el servicio existe. Dónde se le puede localizar. Quién lo ofrece.**

³ Como ventajas competitivas se podrían establecer la gratuidad del servicio, el mismo abarca a nivel nacional a través de las distintas Direcciones Regionales del MITRADEL.

En principio no es necesario nada más; es preferible dejar el resto de información que pueda ser útil para el resto de fases del proceso.

Se puede informar desde distintos medios. Estos medios no son excluyentes entre sí, sino complementarios:

- Folletos.
- Mailings (electrónicos o postales)
- Carteles en lugares claves.
- Anuncios en radio, prensa local.

A continuación, se detallan algunas orientaciones a la hora de transmitir la información:

- Se debe cuidar la imagen, transmitiendo orden, limpieza y organización. Por ejemplo, los folletos deben presentar información coherente, clara, sencilla, con un hilo conductor y no deben estar demasiado recargados. En general, los mensajes que se quieran transmitir se tienen que expresar de forma escueta y directa, en párrafos cortos.
- Aunque la detección de necesidades se realiza en la siguiente fase, a través de los medios de difusión se debe captar el interés de los potenciales usuarios del servicio, centrandolo en las necesidades de las empresas. No obstante, hay que evitar crear falsas expectativas ofreciendo un servicio que no siempre se es capaz de garantizar.
- En esta fase resulta muy importante el posicionamiento. Para ello es imprescindible conocer cómo actúan y qué ventajas venden el resto de intermediadores del mercado de trabajo en la zona de intervención, para destacar en el servicio propio aquello que no caracteriza a los demás.
- Los soportes de información deben permitir que el empresario pueda adoptar una posición activa en la relación, señalando las opciones de contacto (teléfono, correo electrónico, dirección, horario de atención y personas de contacto).
- El material escrito será de fácil manejo y conservación.
- Se debe tener presente que la información no vende, pero es imprescindible para un trabajo posterior. Por ello, es un error intentar la venta en la fase de información.

En resumen, informar es una obligación. Para alcanzar los objetivos establecidos no se puede admitir que un potencial empleador de un participante no conozca los servicios de intermediación del SERPE.

3.2.2. Sondeo de necesidades

Si bien todas las fases del proceso son importantes, ésta tiene primordial relevancia; si no se utiliza el tiempo suficiente en detectar las necesidades se puede incurrir en el error de ofertar un servicio equivocado. El éxito de las siguientes fases radica en el trabajo realizado en ésta. Si se desconocen las verdaderas necesidades y expectativas de los futuros clientes, a lo más que se puede aspirar es a “colocar” el servicio.

Se precisa conocer al posible “comprador”, tener el mayor número de datos del sector, de la empresa y del interlocutor. Así, en primer lugar, hay que identificar al destinatario de la venta. Para ello, es necesario saber y distinguir las figuras que componen el concepto de cliente.

En todo proceso de compra, aparecen dentro del concepto de Cliente cuatro figuras que afectan a la misma, de manera directa o indirecta, y es una obligación considerarlas a todas:

- Iniciador. Descubre el problema. Se da cuenta de la necesidad.
- Prescriptor. Influye en la compra a través de su opinión autorizada. Aconseja que se acuda a nuestro servicio.
- Comprador. Decide y realiza la compra.
- Usuario. Utiliza el producto o servicio.

Para identificar necesidades hay que establecer contacto con el cliente potencial que ya debe estar informado, y aquí se introduce el uso del teléfono como herramienta de trabajo y la entrevista comercial.

Al margen de las necesidades específicas que se detecten en cada empresa, hay que identificar el peso que el cliente da a cinco requerimientos que siempre están presentes en mayor o menor medida, y que representan los motivos por los que una empresa acude a un servicio de empleo:

- a. Economía, es decir que el coste del servicio sea lo más bajo posible. En ese caso, la necesidad está cubierta puesto que los servicios de empleo de SERPE son gratuitos (aunque a menudo es recomendable determinar los costes reales y trasladarlos al empleador).
- b. Eficiencia, en términos de tiempo. El cliente puede requerir especialmente rapidez en la gestión de la oferta de empleo, evaluando el ahorro de tiempo que le supondrá en relación con otros medios de reclutamiento de personal.
- c. Utilidad. El cliente va a querer tener garantizado que el servicio recibido va a satisfacer sus necesidades, es decir, que le va a resultar útil.
- d. Calidad. Lo más importante para el cliente puede ser no sólo que se le dé una respuesta, sino que se le dé la mejor de las respuestas posibles. Por ello, puede mostrar interés por el número de profesionales que trabajan en el servicio, el tiempo que lleva funcionando, el número de empresas que recurren a él, etc.
- e. Imagen social. En algunos casos para el cliente puede tener especial trascendencia la participación en un programa con fines y beneficios sociales, sobre todo si el perfil de sus clientes se caracteriza por cierta sensibilidad social.

De la evaluación que el técnico de la bolsa de empleo pública realice sobre la importancia que el empleador le da a cada una de estas necesidades puede depender el éxito de la venta.

Si previamente se ha realizado un trabajo de recogida de información sobre el mercado laboral, ya se pueden haber detectado muchas de las necesidades de cada empresa, aunque no hay que olvidar que los objetivos de la entrevista comercial y la del conocimiento del mercado de trabajo son diferentes.

3.2.3. Propuestas de colaboración

Cuando las necesidades del empleador están identificadas y ponderadas, se presentan las posibles soluciones que el servicio de intermediación deberá ofrecer a la empresa en materia de contratación

de posibles trabajadores. Es muy importante presentar el proyecto de colaboración cuando se está totalmente seguro de haber detectado las necesidades⁴.

Las alternativas de cobertura de las necesidades se presentarán como posibilidades abiertas a cambio, como un borrador. El eterno problema del “NO”, aún no tiene cabida en este modelo. El cliente no puede negarse a solicitar los servicios puesto que éstos no son cerrados y están sujetos a las mejoras que se quieran proponer.

En esta fase se expone la idea de colaboración (la forma en cómo SERPE cubre la necesidad detectada) y, en caso de que esta colaboración se concrete en una oferta, es el momento de centrarse en los beneficios y ventajas del servicio, siempre personalizándolos en el cliente.

De la misma manera que los candidatos deben presentar un currículum vitae adaptado a cada oferta de empleo, los técnicos de intermediación tienen que realizar una presentación del servicio adaptada a las necesidades de cada empresa.

En este punto resulta clave la habilidad del técnico de la bolsa de empleo pública de transformar una necesidad del cliente en un servicio de calidad entregado y ofrecido por el SERPE. No hay que dejar que ese trabajo lo haga sólo el cliente, aunque se le debe implicar en el diseño y la decisión. El técnico de la bolsa de empleo pública tiene que ejercer de consultor experto, porque si el cliente conoce bien sus necesidades y gustos, el técnico domina los servicios y ventajas que ofrece el SERPE, y es responsabilidad del técnico encontrar y ofrecer exclusivamente el punto de unión.

Para no saturar al cliente, y evitar que se difumine el contenido central de la propuesta de colaboración, hay que eludir todos los servicios que no responden a ninguna necesidad de la empresa (por muy interesantes que puedan parecer).

En resumen, las ventajas son más persuasivas que las cualidades, es decir, las personas “compran” porque tienen necesidades. Si el técnico de intermediación puede relacionar su servicio específicamente con esas necesidades, muy probablemente tendrá éxito.

En el siguiente cuadro se sintetizan los beneficios que las empresas obtienen de las medidas del Plan de Empleo:

Medida del Plan de Empleo	Beneficio para la empresa
Orientación	<ul style="list-style-type: none">- Mayor productividad- Existencia de referencias
Formación	<ul style="list-style-type: none">- Mayor productividad- Abaratamiento de costes en formación
Intermediación	<ul style="list-style-type: none">- Abaratamiento de costes en selección de personal- Menos tiempo del proceso- Posibilidad de mejores resultados

⁴ Cada fase de la venta tiene un ritmo, requiere un tiempo e ir demasiado deprisa podría suponer volver a empezar.

3.3. Ventajas de la contratación de colectivos vulnerables

La inserción socio-laboral de las personas en situación de vulnerabilidad, además de suponer una mejora en su proceso de inclusión, tiene unas evidentes repercusiones para el conjunto de la sociedad al permitir una mayor cohesión, y asociado a ésta, un mayor desarrollo.

Son muchas las empresas que, conscientes de que también son responsables del desarrollo de la sociedad, han incorporado entre sus objetivos estratégicos la integración de personas con más dificultades en plantilla, así como el apoyo a las acciones por el empleo que desarrollan las organizaciones sociales. Y no siempre se trata de estrategias desinteresadas, ya que éstas, además de tener un interés social, también les benefician claramente en términos de crecimiento y desarrollo empresarial.

Hacer referencias a los siguientes argumentos no siempre será recomendable y dependerá de los intereses del interlocutor, pero sí que es necesario tenerlos presentes y utilizarlos cuando proceda.

Los productos y servicios de las empresas que contratan personas en situación de vulnerabilidad adquieren un valor añadido que les diferencia de sus competidores, y les sitúa en un mejor posicionamiento para la captación de nuevos clientes o socios que también han adquirido un compromiso de responsabilidad.

La imagen corporativa y la coherencia interna se ven reforzadas con estas actuaciones. Los trabajadores se identifican con los principios y valores de la empresa, y mejora su compromiso, motivación y productividad.

A modo de ejemplo: un empresario solicita un camarero con experiencia en hotelería y que sea muy responsable. Se puede acreditar la experiencia con una vida laboral, pero es necesario conocer bien a la persona para conocer su grado de responsabilidad (por ejemplo, con la puntualidad en las citas que le han dado desde el SERPE, o en el cumplimiento de las tareas encomendadas entre diferentes sesiones de orientación). Esas competencias personales son las que se pueden garantizar más fácilmente desde los servicios de intermediación del SERPE.

La incorporación de estas personas a la empresa fortalece la diversidad del capital humano de las plantillas en aspectos como la creatividad e innovación, las relaciones humanas, nuevos valores, la motivación en la empresa.

La incorporación al mercado de trabajo de las personas en dificultad (como adolescentes) minimiza las bolsas de pobreza, y consecuentemente se reducen los costes en prestaciones sociales que son soportados en mayor medida por las empresas a través del sistema fiscal y de la Seguridad Social.

Una mayor tasa de empleo supone más recursos para las familias, y por tanto mayor consumo de bienes y servicios, lo que beneficia directamente a las ventas de las empresas, convirtiéndose en un efecto multiplicador del consumo⁵.

⁵ En economía, el **efecto multiplicador** es el conjunto de incrementos que se producen en la Renta Nacional de un sistema económico, a consecuencia de un incremento externo en el consumo, la inversión o el gasto público. El "efecto multiplicador" en el caso del efectivo (monedas, billetes, aunque podría incluirse lo que se compra a través de plásticos como tarjetas de crédito y débito) está relacionado con el flujo del mismo en una economía. Se considera una propensión marginal a consumir decreciente, lo que significa que a medida que aumenta la renta, ahorras más.

La incorporación al mercado laboral de las personas en situación de exclusión aumenta la oferta agregada de fuerza de trabajo, lo que beneficia a las empresas que necesitan trabajadores para su crecimiento y expansión.

Pero, sobre todo, la integración socio-laboral de los más desfavorecidos genera, como ya se ha mencionado, una mayor cohesión social, y en definitiva un mayor desarrollo económico del que fundamentalmente se beneficia el tejido empresarial.

Por otro lado, hay que considerar las potencialidades que estas personas tienen como trabajadores. En las políticas de recursos humanos de muchas empresas se tiende a apreciar cada vez más las actitudes y valores de los trabajadores, por encima incluso de la cualificación. Por ello, al margen de la formación y experiencia que puedan aportar, una serie de características personales muy generalizadas entre las personas con factores de vulnerabilidad añadidos les convierten en trabajadores muy valorados en las empresas:

- a. Alta motivación para trabajar.
- b. Afán de superación personal.
- c. Capacidad para afrontar nuevos retos.
- d. Iniciativa e implicación.
- e. Gran interés y disposición para el aprendizaje.
- f. Gran disponibilidad para trabajar.
- g. Flexibilidad, geográfica y funcional, para adaptarse a las necesidades del sistema productivo.

Por último, existe una serie de ventajas para las empresas en forma de incentivos fiscales y bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social que los promotores de empleo deben conocer con detalle. Al margen de las medidas generales a escala estatal, y en algunos casos determinadas administraciones locales, establecen sus propias medidas de fomento de la contratación.

3.4. La selección de personal en las empresas⁶

Tal y como se ha comentado anteriormente, para realizar una gestión eficaz de las ofertas de empleo, es necesario conocer cuál es el proceso que siguen las empresas, de manera general, cuando detectan una necesidad y deciden contratar una persona.

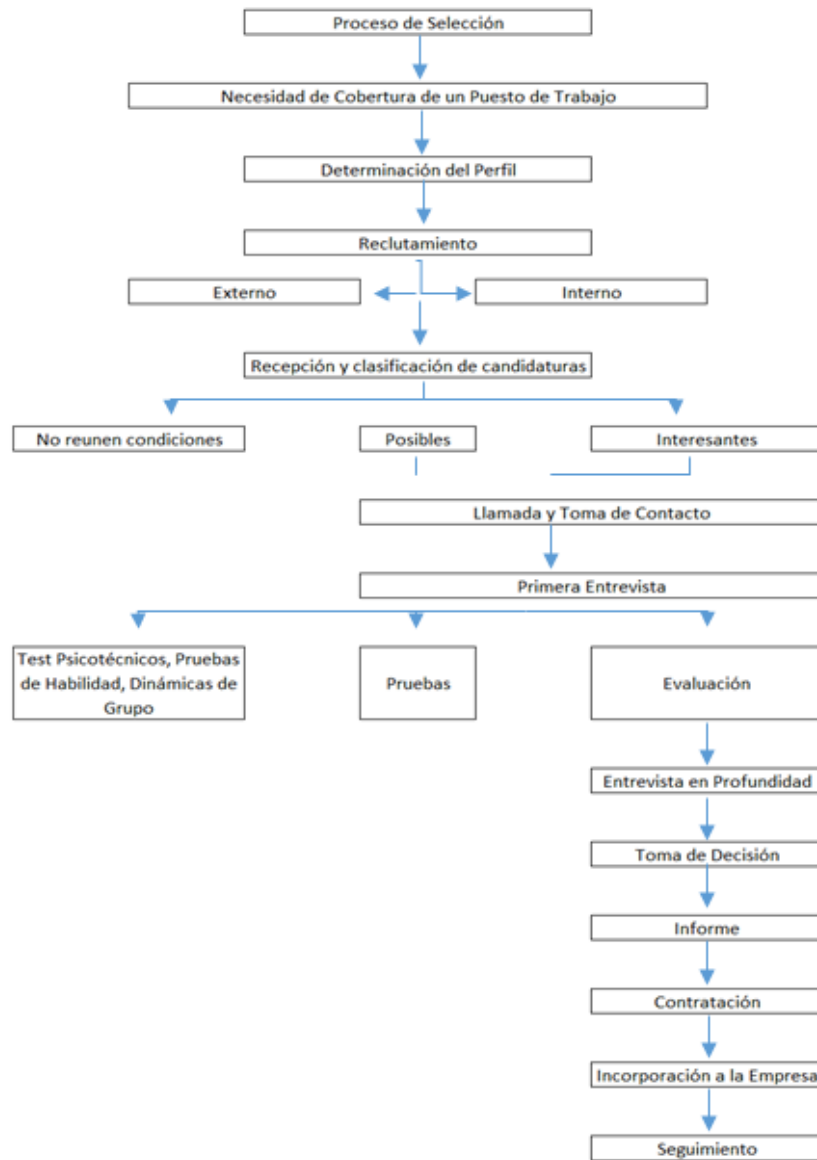
La selección de personal es un instrumento necesario en toda organización empresarial. La experiencia ha demostrado que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional posible para optimizar los recursos de la empresa y conseguir la máxima rentabilidad económica.

Para encontrar a la persona adecuada a cada puesto se ha de considerar, por una parte, las condiciones físicas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia de los posibles candidatos; y por otra parte las especificidades de cada puesto de trabajo. El éxito de la selección dependerá siempre de la adecuación de la persona al puesto.

Hay que recordar, no obstante, sobre la gestión de recursos humanos en las empresas, a menudo este proceso no siempre es explícito, ni necesariamente se deben pasar por todas las fases, pero en toda selección existe, de fondo, un proceso similar.

⁶ Tomado de: "¡No somos recursos, somos humanos!". Editorial Granica.

GRÁFICO 1: PROCESO DE SELECCIÓN DE UNA EMPRESA



4. Manual de intermediación para el empleo

El Manual de Intermediación para el Empleo de Adolescentes pretende ser un instrumento de Apoyo a la Inserción Socio-laboral, deberá prestar una atención integral a los procesos de inserción social y laboral de adolescentes mayores de 14 años en situación de vulnerabilidad o exclusión social: adolescentes en situación de dificultad, riesgo y/o conflicto social, deserción escolar. Prestando especial atención a sus necesidades individuales para la consecución de estos objetivos.

Promoviendo el acceso a la plena ciudadanía de los adolescentes, mediante la incorporación al mercado laboral, fomentando su autonomía, mediante procesos de formación y de acompañamiento personalizado y de estructuras adaptadas a sus necesidades.

4.1. Sistema de intermediación laboral

El Sistema de Intermediación Laboral para adolescentes deberá estar inmerso en el SERPE, como unidad central de colocación de personas en el mercado laboral y “a formular y llevar a cabo una política activa destinada a fomentar el pleno empleo, productivo y libremente elegido”.

4.1.1. Funciones del sistema de intermediación de empleo para adolescentes

El Sistema de Intermediación de Empleo tendrá las siguientes funciones:

- a. Recibir las ofertas y solicitudes de capacitación y de trabajo de los adolescentes.
- b. Informar y orientar a los eventuales beneficiarios/as de programas de capacitación.
- c. Relacionar al oferente y solicitante de trabajo.
- d. Verificar los antecedentes laborales de los/las oferentes y demandantes, así como los requerimientos de los puestos de trabajo, conforme a normas técnicas impartidas por el Servicio Público de Empleo (SERPE).
- e. Entregar periódicamente al INADEH y al SERPE y a los servicios que la demanden, la información recogida en cuanto a la oferta y demanda de trabajo y capacitación.
- f. Cumplir las funciones de orientación laboral, que el Servicio Público de Empleo les indique.

4.1.2. Fortalecimiento del sistema de intermediación de empleo

El fortalecimiento debe ser, un plan de transferencia de recursos, asociado al cumplimiento de metas de gestión y colocación laboral, y orientaciones para el mejoramiento de la gestión del Sistema Público de Empleo. Indirectamente, se pretende ofrecer a todas las personas que buscan empleo, un servicio de información, orientación e intermediación laboral inclusiva de calidad.

Dichas transferencias permitirán que el Servicio Público de Empleo contraten recursos humanos con las competencias para la atención, intermediación y colocación.

En el marco del mejoramiento continuo del servicio que el SERPE ofrecen a la ciudadanía, el manual presenta una sistematización de los procesos que estas oficinas realizan de manera permanente.

Los procesos han sido ordenados en dos categorías: procesos primarios y procesos de soporte. Los primeros están orientados al logro del objetivo último del Servicio Público de Empleo: la habilitación laboral e intermediación laboral de los usuarios/as. En los procesos de soporte, por su parte, se diferencian aquellos genéricos orientados al aseguramiento en la eficiencia de la gestión de la oficina y aquellos destinados a la atención a las empresas.

4.1.3. Gestión de procesos

Un proceso es una serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en bienes o servicios. En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (sub objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados.

Sólo aquellas tareas o actividades que añadan valor al proceso de transformación del insumo tendrán sentido como parte del proceso. La determinación de las tareas que deben considerarse en función de su aporte al valor del bien o servicio final estará determinada, principalmente, por su calidad y su costo.

El enfoque de la gestión por procesos implica simplificar la concepción de la organización a un número limitado de procesos que permiten, desde una mirada sistémica e integrada, asegurar la provisión de los bienes y servicios que justifican su existencia. A su vez, los procesos deben ser clasificados para orientar mejor su gestión. La clasificación más común sobre los procesos, haciendo uso de diferentes nomenclaturas, los distingue entre:

- a. **Procesos Primarios:** Todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un destinatario externo.
- b. **Procesos de Soporte:** Su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. Por este motivo, se desprenden del análisis y el diseño de los procesos primarios.

El desafío de instalar el enfoque de la gestión por procesos implica los siguientes requerimientos básicos:

- a. Identificar los procesos a través de diagramas que permitan reconocer la secuencia de actividades a seguir y las evidencias de su realización.
- b. Un responsable de cada uno de los procesos.

Un mecanismo de monitoreo que permita detectar potenciales desvíos de los procesos, así como potenciales mejoras.

La instalación y, posteriormente, la institucionalización de un enfoque de gestión por procesos en las administraciones públicas debe enfrentar en todos sus niveles, el fuerte arraigo del modelo propio de la administración funcional. Como resultado, la tendencia es a una transición gradual entre ambas propuestas, basado en la convergencia de una mirada transversal de la departamentalización funcional como componentes de una cadena de valor.

En el ámbito específico de las administraciones locales, esta instalación del enfoque de procesos presenta particularidades propias. Por un lado, el tamaño propio de este tipo de administración facilita la relación entre todos los componentes de la organización, favoreciendo su vinculación y coordinación dentro de los diferentes procesos. Por otro lado, sin embargo, en ausencia de recursos la transición hacia el enfoque de gestión por procesos se enlentece y encuentra situaciones o aspectos obstaculizadores.

4.1.4. Mapa de procesos

El Mapa de Procesos que estructura este manual se diseña a partir del ordenamiento de los procesos del Sistema Público de Empleo desde un enfoque de cadena de valor. Una cadena cuyo punto de partida se inicia con la recepción del usuario/a y concluye con su colocación en un empleo formal. Entre ambas etapas se producen un conjunto de productos intermedios que valorizan o empoderan al trabajador/a como componente del mercado laboral.

El Flujograma Procesos Inclusivos del SERPE representa gráficamente el proceso de intervención de esta entidad. Si bien aún existe heterogeneidad de las prácticas del SERPE, este modelo sintetiza los procesos para su mayor homogeneidad en la ejecución. Se diferencian las etapas del proceso global de intervención, los procesos primarios asociados a ellas y procesos de soporte del cumplimiento del objetivo general del SERPE. Dentro de los procesos de soporte se diferencian los procesos de atención al usuario/a y relación con empresas. Éstas últimas constituyen un usuario fundamental del SERPE ya que son quienes aportan las vacantes necesarias para llevar a cabo la intermediación laboral. Es por

este motivo que los procesos orientados a ellas están enfocados a establecer y desarrollar relaciones de trabajo y confianza.

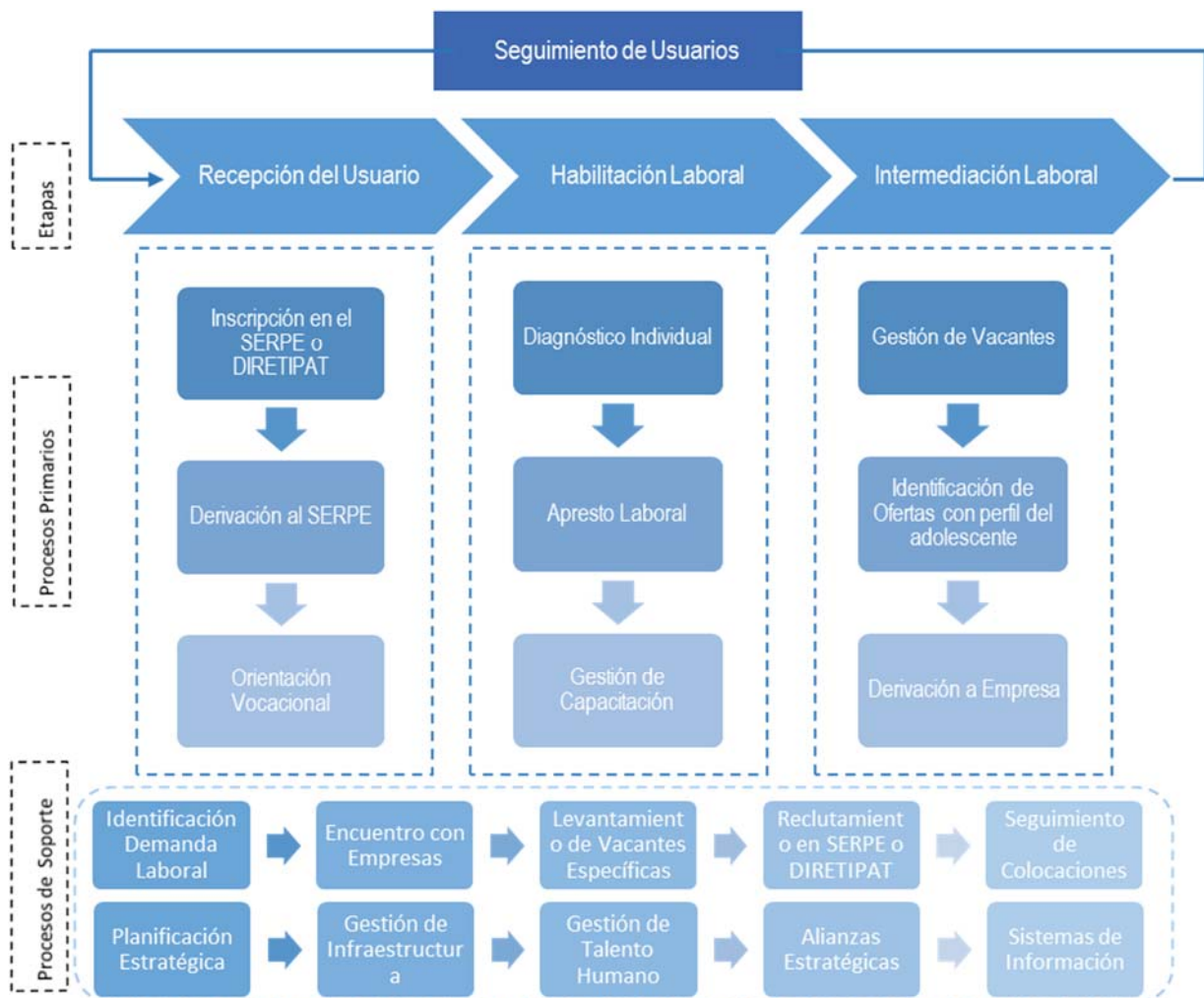
Las cuatro etapas que se suceden hasta el cumplimiento del objetivo del SERPE son las siguientes:

- a. Recepción del usuario/a. Los procesos que constituyen esta etapa están orientados a entregar a los usuarios/as, sean adolescentes, jóvenes u otras personas que lleguen al SERPE, respuesta a sus demandas. Dentro de esta etapa se incluye la atención principal hacia la persona desempleada, procediendo a su identificación y registro en el SERPE, el diagnóstico de su situación e información para la siguiente etapa.

Por último, la evidencia en terreno da cuenta que una función secundaria del SERPE aparece en la recepción y atención de usuarios/as con demandas compuestas en las que la inserción en el mercado laboral es una más de las problemáticas existentes y, en ocasiones, no la principal. En esos casos el SERPE aparece como una instancia primaria de derivación de las personas dentro de la estructura de los diferentes servicios de apoyo ofrecidos por el MITRADEL o el conjunto de los servicios públicos.

- b. Habilitación Laboral. Es la segunda etapa de intervención del SERPE y tiene como finalidad la mejora de las habilidades de empleabilidad de la persona. Esto se logra mediante el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales de los usuarios/as. Dicho potenciamiento comprende procesos destinados al diagnóstico, mejoramiento de patrones conductuales de los usuarios/as, el desarrollo de habilidades específicas necesarias para la búsqueda de empleo (creación de currículos, desempeño en entrevistas laborales) y la articulación con instancias para el desarrollo de habilidades relacionadas al rubro o cargo potencial del trabajo. Dentro de esta etapa debe considerarse tanto el levantamiento de las necesidades de capacitación de los usuarios/as como la gestión de los procesos de capacitación y su seguimiento.
- c. Intermediación Laboral. La tercera etapa se concentra propiamente en la intermediación laboral, es decir, en la vinculación de la oferta y la demanda de trabajo. Orientada a la generación de instancias efectivas de reclutamiento y selección, esta etapa comprende la búsqueda de ofertas específicas a partir del perfil del trabajador/a, asegurando la pertinencia de las mismas y la derivación hacia las instancias mencionadas.
- d. Seguimiento. Desde la perspectiva de la cadena de valor, esta cuarta etapa es la que asegura la sustentabilidad y calidad de la intervención llevada a cabo, y favorece la mantención en el puesto de trabajo. Esta etapa busca conocer el impacto que tiene en la persona el conjunto de procesos en los que participa durante su paso por el SERPE y de asegurar su adaptación al puesto de trabajo y favorecer su permanencia. El seguimiento va a permitir: o Evaluar el desempeño general del trabajador que se incorpora a la empresa. o Identificar apoyos que necesita el trabajador en las primeras etapas de adaptación a su puesto de trabajo, con el fin de implementar de manera conjunta adaptaciones, ajustes, orientaciones, etc. que mejoren su desempeño. o Motivar y apoyar a la empresa, sus directivos, jefaturas directas y compañeros de trabajo en el proceso de adaptación.

GRÁFICO 2: MAPA DE PROCESOS DEL SERPE



Elaboración: Consultora.

4.1.5. Seguimiento y evaluación

La última fase del proceso de intermediación requiere establecer los mecanismos que permitan conocer la situación de las personas y de las empresas tras la intervención del Sistema de Intermediación de Empleo, garantizando que ésta es satisfactoria para ambos, y de esta manera evaluar el servicio. A partir del seguimiento y la evaluación se podrán mejorar los procedimientos, reajustar los objetivos, establecer medidas correctoras, y además se podrán identificar y transmitir aquellos protocolos considerados más exitosos.

Todo proceso de evaluación debe ser planificado, y por tanto debe considerar las siguientes variables:

- Quién (a quién va dirigida la evaluación).
- Qué (qué elementos van a ser evaluados).
- Cómo (qué instrumentos se van a utilizar).
- Cuándo (en qué momentos se va a realizar).

Respecto al primer punto no hay que olvidar que los destinatarios de la intermediación son las empresas (tanto las colaboradoras actuales, como las antiguas o las visitadas que no han hecho

ofertas) y los participantes que han participado en procesos de selección (tanto los que han sido contratados finalmente como los que no).

En cuanto a las variables a evaluar, hay que identificar siempre indicadores objetivos y controlables a corto y medio plazo. Y se deben incluir siempre elementos que permitan evaluar la eficacia (resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados), eficiencia (resultados obtenidos en relación a los recursos disponibles), y la valoración de los destinatarios (tanto de las personas como de las empresas). Así, por ejemplo, hay que considerar algunas variables cuantitativas como personas preseleccionadas, personas contratadas, relación entre ambas, número de empresas nuevas, número de visitas con clientes de otros años, número de ofertas recibidas, ofertas no cubiertas, costes del servicio. También se puede evaluar, de manera cualitativa, la satisfacción de las empresas y personas (trato recibido, calidad de la información, adecuación del servicio a las expectativas).

En relación a los instrumentos, para la evaluación se pueden disponer de los resultados directos de la intervención y de los cuestionarios diseñados al efecto (ver modelos en los anexos en el Producto Diseño de la Experiencia Demostrativa). Además, se puede realizar una evaluación de carácter cualitativo a través de entrevistas (telefónicas o presenciales) y, de manera algo más excepcional, grupos de discusión.

Por último, y aunque la evaluación debe ser continua y permanente, se pueden fijar unos plazos mínimos y unos momentos preestablecidos que garanticen la homogeneidad de la información. Hay que tener en cuenta en este sentido que se pueden realizar evaluaciones a corto, medio y largo plazo.

En el siguiente cuadro se sintetizan algunos posibles elementos a considerar en la evaluación. Una vez más se vuelve a insistir en que se trata de un ejemplo de referencia que debe ser adaptado a cada realidad nacional y a los recursos disponibles en la institución, y específicamente del SERPE.

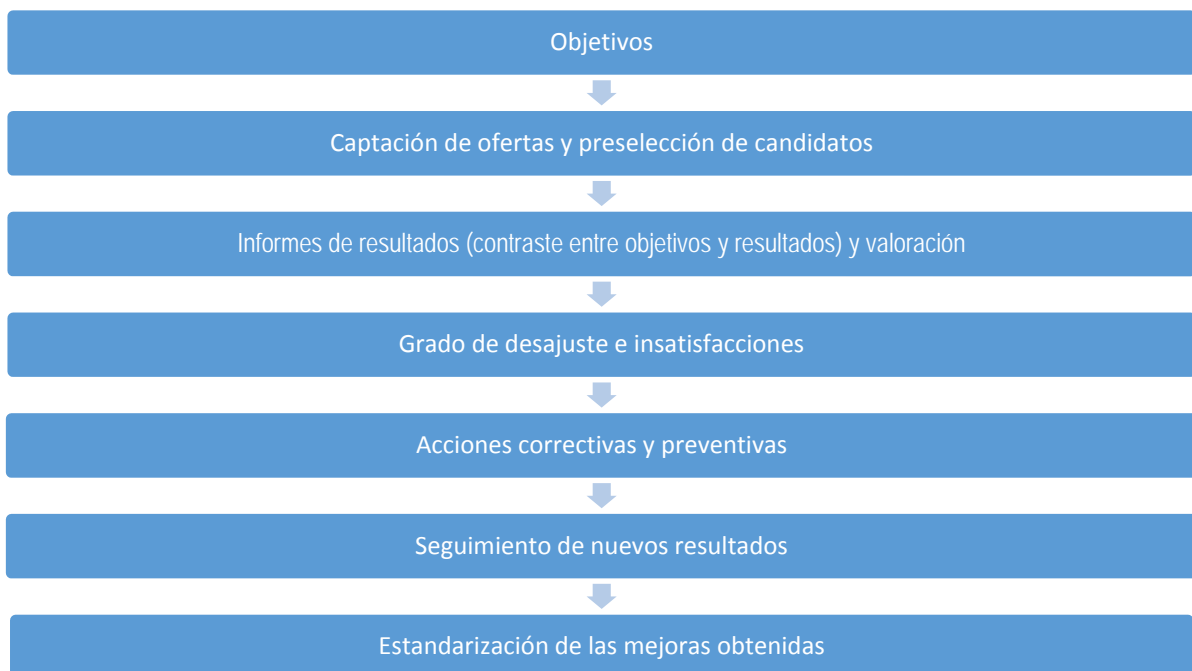
El resultado del proceso de evaluación puede reflejarse en informes de gestión en los que se muestre los indicadores de seguimiento establecidos. De las conclusiones de estos informes se tomarán las medidas oportunas para la mejora de los servicios y acciones de intermediación, destacando las principales características de las acciones más exitosas, de manera que éstas se puedan extender.

TABLA 1: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

QUIÉN	QUÉ	CÓMO	CUÁNDO
Empresas colaboradoras en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de empresas - Nº empresas nuevas - Nº empresas que repiten Nº empresas visitadas - Nº total de empresas con las que se ha intentado contactar - Vía de conocimiento del servicio de intermediación - Grado de satisfacción (del trato recibido, de la eficacia, de la rapidez, de la profesionalidad...) - Nº de ofertas recibidas - Nº de puestos ofertados - Clasificación sectorial de las ofertas - Tipología de contratación ofertada - Nº de ofertas gestionadas - Nº de ofertas resueltas favorablemente (con contratación) - Sugerencias de mejora 	Base de datos. Cuestionario de satisfacción. Entrevistas.	Periodicidad anual

QUIÉN	QUÉ	CÓMO	CUÁNDO
Empresas colaboradoras de otros periodos no consolidadas	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de empresas - Razones del abandono de la relación - Otras vías de reclutamiento utilizadas 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Empresas visitadas que no realizaron ofertas	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de empresas - Razones por las que no interesa el servicio - Otras vías de reclutamiento utilizadas 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Empresas que han contratado participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Situación actual de los participantes contratados - Grado de satisfacción con los participantes contratados: iniciativa, aprendizaje, limitaciones... - Posibles incidencias: cumplimiento de horarios y normas, relación con los compañeros... 	Bases de datos Cuestionario de satisfacción Entrevistas	Tres meses después de inserción.
Participantes preseleccionados	<ul style="list-style-type: none"> - Personas preseleccionadas - Relación entre el puesto y su cualificación - Grado de satisfacción (sobre trato, claridad de la información, proceso...) 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Participantes preseleccionados que han sido finalmente contratados	<ul style="list-style-type: none"> - Personas insertadas a través de la intermediación - Ratio de inserción de la intermediación - Tipo de contratación - Clasificación sectorial - Grado de satisfacción con la empresa: condiciones laborales, dificultades en su trabajo... - Posibles incidencias: relaciones con los compañeros, relación con la empresa... 	Base de datos Entrevistas	Tres meses después de inserción.

Elaboración: Consultora.



4.1.6. Interrelación de la intermediación⁷

Tal y como se ha visto a lo largo del presente manual, el trabajo con las empresas es especialmente importante para el desarrollo de todas las acciones del itinerario. En concreto, el trabajo específico de intermediación también contribuye a mejorar el resto de medidas, y viceversa, estableciéndose una necesaria coordinación entre las áreas que trabajan la orientación, la formación, la intermediación y el autoempleo.

A continuación, se concretan algunos ejemplos de interrelación bidireccional ente las diferentes acciones.

Intermediación → Orientación

- a. El trabajo comercial de captación de ofertas supone un conocimiento de la realidad del mercado de trabajo que se debe trasladar a los orientadores para el establecimiento de los objetivos profesionales. Este trabajo con las empresas también permite conocer elementos considerados en los procesos de selección de las empresas que se trabajan en los talleres de búsqueda de empleo.
- b. El trabajo de preselección permite identificar competencias personales que pueden mejorar el conocimiento de los candidatos.

Orientación → Intermediación

- a. La información obtenida de la orientación es uno de los puntos de partida básicos para la segmentación de mercado que requiere la acción comercial de la intermediación, ya que el perfil de los participantes, junto a la situación del mercado de trabajo debe marcar las prioridades de actuación.
- b. A lo largo de todo el proceso de orientación, con las acciones grupales e individuales, se van identificando competencias que serán determinantes a la hora de preseleccionar candidatos.

Intermediación → Formación

El diseño de la formación debe basarse en las carencias de formación detectadas en el tejido empresarial (sin olvidar, lógicamente, los intereses formativos de los participantes). Por ello, hay que sistematizar lo recogido en este aspecto en el sondeo de necesidades de las empresas, así como lo que aparece en el apartado de formación de las ofertas de empleo. Y especial importancia tiene en esa línea la cualificación solicitada en las ofertas que no llegan a cubrirse por falta de candidatos disponibles.

Formación → Intermediación

La formación tiene que dar respuesta a los requerimientos de cualificación de las empresas, por lo que, si se realiza un adecuado diseño de la formación, se tendrá una mayor disponibilidad de trabajadores para cada oferta de empleo.

Así mismo, la formación prelaboral además de favorecer que los candidatos cumplan con los requisitos solicitados por las empresas, también garantiza una mayor estabilidad en el puesto de trabajo

⁷ Tomado del “Manual de buenas prácticas para la intermediación laboral basada en gestión de casos adaptado con enfoque de género”.

conseguido, reduciendo los niveles de rotación por causas imputables al trabajador, y por tanto mejorando la satisfacción empresarial.

Por último, al igual que las acciones grupales de orientación, la formación permite detectar habilidades y destrezas que permiten ajustar mejor las competencias personales y profesionales que caracterizan a cada persona, y que se consideran específicamente en la preselección de candidatos.

Intermediación → Autoempleo

En un contexto en el que existe cada vez una mayor subcontratación de determinadas partes de la actividad de la empresa, resulta importante detectar aquellas áreas en las que existe un mayor potencial de creación de empresas, de manera que en el asesoramiento para la elaboración de planes de viabilidad se tenga información complementaria a la que puede obtener el propio participante. Todo el trabajo comercial que se realiza en las empresas permite detectar este tipo de actividades.

Autoempleo → Intermediación

El análisis de la viabilidad de los negocios que se quieren apoyar desde los servicios de empleo, obliga al participante a conocer el mercado (proveedores, clientes y competidores de las empresas que se desean poner en marcha). En este caso, este conocimiento del mercado puede ser una vía de entrada para contactar con nuevas empresas, y ofrecerles el servicio de intermediación.

4.1.7. La cooperación con otras entidades

En los últimos años, con el fuerte desarrollo de las políticas activas de empleo, se ha disparado el número de entidades que intervienen directamente en el mercado de trabajo acercando oferta y demanda de trabajo. En concreto, las entidades sociales, conscientes de la importancia que tiene el empleo en la integración social de las personas más vulnerables, están creando sus propias bolsas de empleo y servicios de intermediación.

En la actualidad, en este ámbito se está dando una paradoja: mientras todavía existen muchas empresas que no conocen los servicios de intermediación de las entidades sociales, y siguen teniendo problemas de reclutamiento de personal, determinadas compañías están saturadas de visitas comerciales de distintas organizaciones que presentan idéntico propósito.

Cada día se hace más patente la necesidad que tienen las entidades sociales de trabajar en red. De hecho, de ello puede depender la viabilidad a largo plazo de sus servicios de intermediación: en un mercado cada vez más competitivo, o se da una respuesta efectiva al tejido empresarial, o éste buscará otras fuentes de reclutamiento.

Por todo ello, es importante buscar vías de colaboración entre entidades. Y la primera de ellas es la transferencia de clientes y ofertas entre las organizaciones que intervienen en un mismo ámbito. Facilitar a una empresa los datos de otra entidad, cuando no se pueden cubrir sus ofertas de empleo, no sólo garantiza una mejor atención, sino que es un claro síntoma de calidad.

Desde el punto de vista comercial, la derivación supone:

- Mostrar al cliente que se forma parte de una red compacta, dispuesta a hacerse cargo de la petición independientemente de quien la ejecute.
- Dar la respuesta más adecuada a sus necesidades. La red de entidades forma una estructura donde las competencias son complementarias y donde el trabajo lo realiza un equipo.

- Mostrar al cliente que su satisfacción está por encima del cumplimiento de los objetivos de cada entidad.

Pero la derivación de ofertas no cubiertas no es más que una vía de colaboración entre entidades. A continuación, se detallan otras propuestas:

- a. Trabajo en red para la gestión de ofertas. No sólo trasladando ofertas no cubiertas, sino intercambiando ofertas nada más recibirlas, de manera que se puedan enviar candidatos de distintas entidades a las empresas y de esta manera ofrecer un mayor nivel.
- b. Organización de acciones formativas en red. Ante la dificultad de realizar cursos que respondan a las demandas del tejido empresarial con un número suficiente de participantes, si se diseña y planifica conjuntamente la formación, se aprovecharán economías de escala y se beneficiarán más personas, repercutiendo en una mayor disponibilidad de recursos humanos cualificados para las empresas.
- c. Segmentación del mercado potencial por entidades. La especialización sectorial de cada una de las entidades, además de evitar la duplicidad en el acceso a las empresas, permite un mayor conocimiento de los sectores con los que se trabaja.
- d. Formación de técnicos. Con el objeto de mejorar la profesionalidad de las personas que intervienen y de favorecer el intercambio de experiencias, se puede diseñar también conjuntamente la formación de los técnicos de intermediación, de manera que el conjunto del sector se beneficie.
- e. Además de todo lo anterior, se puede intercambiar información sobre empresas, planificar visitas conjuntas, compartir el seguimiento de las empresas coincidentes.

5. El sistema de intermediación de empleo, contra la discriminación

Aunque el objeto de este manual es facilitar algunas herramientas para el desarrollo específico del trabajo de intermediación, se ha decidido introducir un capítulo específico dedicado al Responsabilidad Social Corporativa (RSC), puesto que uno de los elementos diferenciales que tienen las empresas frente a otros intermediadores del mercado de trabajo, es precisamente el discurso con el que se puede plantear la colaboración con las empresas en materia de empleo.

La definición de responsabilidad social, hace referencia a la decisión voluntaria que adquieren las empresas de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

La comunicación y difusión de este compromiso está haciendo que la percepción social sobre las empresas esté cambiando, y junto al objetivo de generar beneficios económicos, se esté pidiendo cada vez más la búsqueda de nuevas fórmulas para compatibilizar el rendimiento empresarial con el interés social.

El llamamiento a las empresas para que asuman un papel más proactivo en su responsabilidad social, se ha realizado fundamentalmente desde los propios consumidores, accionistas, ONGs y autoridades públicas, lo que ha dado un impulso mayor en estos últimos años a la creación de redes de empresas dispuestas a asumir un compromiso social, haciéndose más visibles las iniciativas puestas en marcha en esta dirección.

Este compromiso ha sido impulsado por diversos factores:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
- La influencia cada vez mayor de los criterios sociales en las decisiones de inversión y consumo de las personas o las instituciones.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental y social provocado por la actividad económica.
- La visibilidad de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

Cualquier empresa puede adoptar este compromiso, y aunque de modo pionero han sido las multinacionales y grandes empresas las que han iniciado el desarrollo de estrategias proactivas en materia de responsabilidad social, las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, y cooperativas, favorecen igualmente al desarrollo social, máxime cuando son ellas las que más contribuyen a la economía y la creación de puestos de trabajo a escala local, y juegan un papel clave en el proceso de inserción laboral de colectivos en dificultad social.

De la misma manera, las entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro, como organizaciones generadoras de empleo directo (algunas tienen plantillas de más de mil trabajadores) también pueden contribuir a mejorar la inserción laboral y la empleabilidad de las personas en dificultad, bien a través de los programas de empleo que desarrollan, bien aplicando medidas de acción positiva en las estrategias de gestión de diferentes áreas o departamentos.

Las empresas que además de definir un código de conducta y valores sociales, quieren traducir en objetivos y acciones concretas su compromiso con la integración sociolaboral de las personas en dificultad, encuentran diferentes líneas de actuación:

Incorporando acciones por el empleo desde la gestión empresarial. Muchas veces no se trata de hacer cosas nuevas, sino de incorporar en los distintos departamentos de la empresa pequeños cambios que inciden en la mejora del empleo de las personas en dificultad. Una de las principales aportaciones que las empresas pueden hacer para contribuir a la inserción laboral y la empleabilidad de las personas en dificultad parte sin duda de la contratación de personal. Pero también en otras áreas se pueden establecer acciones con este mismo objetivo.

En el siguiente cuadro se recogen algunas medidas concretas que pueden realizar las empresas para favorecer el empleo de los más vulnerables:

ÁREA	MEDIDA
Contratación	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de cuotas de vulnerabilidad en la contratación.- Fijación en los convenios colectivos de criterios objetivos para la selección de personal.- Acompañamiento específico en la fase de incorporación a la plantilla.
Flexibilización en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Utilización voluntaria de la modalidad contractual a tiempo parcial.- Fomento del teletrabajo.
Formación	<ul style="list-style-type: none">- Priorizar el acceso a la formación continua a los trabajadores con menos cualificación.- Flexibilidad para acceder a la formación.- Incorporación de acciones específicas de sensibilización en los planes formativos.

ÁREA	MEDIDA
Valoración de Puestos de Trabajo	- Estudio y análisis de los puestos de trabajo de la empresa y establecimiento de adecuada valoración, para evitar que se minusvaloren los trabajos realizados habitualmente por las personas en situación de vulnerabilidad.
Igualdad de Oportunidades	- Elaboración de estudios sobre la plantilla. - Establecimiento de sistemas objetivos para la contratación y la promoción profesional. Establecimiento de cuotas mínimas. - Diseño de programas específicos de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente. - Incorporación en el Plan formativo de la Empresa de acciones centradas en roles no-tradicionales dirigidas a mujeres. - Revisión del convenio colectivo en lo referente a clasificación profesional y estructura salarial. - Fomento de la participación de mujeres en la negociación colectiva. Establecimiento de guarderías de empresa.
Respuesta ante situaciones de crisis	- Medidas preventivas (adopción de nuevas formas de organización del trabajo, establecimiento de niveles de autonomía, mejora de la formación). - Medidas progresivas (flexibilidad en el tiempo de trabajo, congelaciones salariales transitorias). - Medidas de reinserción (servicios de outplacement, programas de empleo).
Estrategias del departamento de compras	- Fomento de compras a empresas que favorecen el empleo de los colectivos vulnerables. - Fomento de la subcontratación a empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables. - Apoyo a las empresas de inserción y centros especiales de empleo.
Departamentos de comunicación	- Marketing con causa.

Promoviendo acciones por el empleo desde las fundaciones empresariales y las entidades sociales. Otras empresas optan también por líneas de actuación que no tienen que ver directamente con las áreas de actividad que desempeña la empresa:

- A través de la creación de una Fundación propia que desarrolle programas y actuaciones específicas dirigidas a las personas con mayores dificultades de inserción laboral.
- Colaborando económicamente con las entidades sin ánimo de lucro que desarrollan programas o actuaciones a favor del empleo de los más desfavorecidos:

Conclusiones

A modo de conclusiones, se recuerdan cinco ideas claves que se han pretendido resaltar en este manual:

- Todo contacto empresarial, realice o no ofertas de empleo, puede facilitar información muy valiosa para el desarrollo de todo el itinerario de inserción, por lo que más allá de los resultados directos de intermediación, hay que potenciar las relaciones con el tejido empresarial.
- La intermediación laboral para ser exitosa, tiene que conjugar los intereses de las personas y de las empresas.

- c. El ejercicio de la intermediación con los colectivos vulnerables requiere altas dosis de flexibilidad, por lo que no se pueden establecer criterios únicos para toda la intervención, sino que se debe adaptar a cada realidad y a los recursos disponibles en cada ámbito.
- d. En el trabajo comercial lo más importante es identificar las necesidades específicas de cada empleador, y por tanto los técnicos de intermediación tienen que realizar una presentación del servicio adaptada a las necesidades de cada empresa.
- e. En el trabajo de selección hay que tener claro que no todas las personas pueden desempeñar con la misma facilidad cualquier trabajo. Consecuentemente para conseguir el candidato idóneo para cada puesto es necesario analizar sus competencias personales.

Bibliografía

Cuca Ricomá, Franc Ponti. "¡No somos recursos, somos humanos!". Editorial Granica.

Dale Carnegie. "Hablar Eficazmente" Editorial Sudamericana BUENOS AIRES.

Dave Ulrich Y Dale Lake. "Organizarse mejor para competir con ventaja". Ed. Vergara.

Gil Vallejo, Ignacio; Alonso Amo, Esteban. "Cómo relacionarse en el Trabajo".

Red Araña. Material formativo "Técnico de Inserción Socio Laboral".

Manual de buenas prácticas para la intermediación laboral basada en gestión de casos: adaptado con enfoque de género.