



Organización
Internacional
del Trabajo

► ¿Cómo apoyar a un empleador?

Manual para equipos directivos y operativos de los Servicios
Públicos de Empleo



Colección
de guías:
“Construir mi futuro
en el trabajo”

► **¿Cómo apoyar a un empleador?**

Manual para equipos directivos y operativos de los
Servicios Públicos de Empleo

© Organización Internacional del Trabajo 2025

Primera edición 2025



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

[Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase: creativecommons.org/licenses/by/4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *¿Cómo apoyar a un empleador?: Manual para equipos directivos y operativos de los Servicios Públicos de Empleo*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2025, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a: rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220423875 (impreso); 9789220423882 (web PDF)

DOI: <https://doi.org/10.54394/UHIL0012>

Publicado también en English: *How to support an employer?: Manual for managerial and operational teams in Public Employment Services*, ISBN: 9789220423851 (impreso); 9789220423868 (web PDF); French: *Comment accompagner un employeur?: Manuel destiné aux équipes managériales et opérationnelles des Services Publics de l'Emploi*, ISBN: 9789220421413 (impreso); 9789220421420 (web PDF)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT 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 o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

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

Impreso en Suiza

► Índice

Prefacio	5
Introducción	7
Empleadores y SPE: una relación que debe reforzarse.....	8
Marco regulatorio internacional.....	9
Los desafíos de una intermediación eficaz	10
Realidades del mercado laboral	10
SPE: una imagen que debe renovarse.....	12
Comprender las expectativas de los empleadores	14
Diversidad de empleadores privados.....	15
Caso de los empleadores públicos.....	16
Las prácticas de contratación	16
Las principales expectativas	17
Oferta de servicios de los SPE a los empleadores	20
Apoyo a la contratación	21
Uso de soluciones digitales	25
Asistencia personalizada	26
Ayudas gubernamentales para la contratación	27
Diferentes enfoques estratégicos y organizativos	30
Especialización de los equipos.....	31
Segmentación y enfoque de marketing.....	32
Enfoque de colaboración	33
Cómo afrontar las dificultades de contratación.....	36
Anticipar las necesidades de personal	38
Mejorar la empleabilidad de los buscadores de empleo	39
Soluciones innovadoras para promover la intermediación	40
Gestión del rendimiento en los servicios para empleadores.....	44
Selección de los indicadores de producción	45
Seguimiento de la satisfacción del cliente	46
Gestión del rendimiento	47
Conclusión	48
Lecturas útiles.....	49
Agradecimientos	49

► Prefacio

En un contexto global marcado por la incertidumbre económica, los cambios tecnológicos, la transición ecológica y profundas transformaciones en las expectativas sociales, los mercados laborales se enfrentan a desafíos sin precedentes. Para responder a ello, se sigue fortaleciendo el papel de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) como agentes clave en la regulación del mercado laboral, la promoción de un empleo decente y el apoyo a las transiciones profesionales.

Desde hace más de setenta y cinco años, el Convenio núm. 88 de la Organización Internacional del Trabajo define las misiones fundamentales de los SPE y recuerda su responsabilidad esencial: contribuir a una intermediación eficaz entre la oferta y la demanda de empleo, con el objetivo del pleno empleo, la equidad y la justicia social. Esta misión supone un compromiso activo no solo con los buscadores de empleo, sino también con los empleadores, quienes son socios estratégicos para el buen funcionamiento del mercado laboral.

Esta guía está totalmente en línea con esta visión. Su objetivo es apoyar a los SPE en el fortalecimiento de su relación con los empleadores, ya sean públicos o privados, nacionales o locales, grandes grupos o pequeñas empresas. Presenta un análisis en profundidad de los obstáculos actuales a esta cooperación, pone de relieve las expectativas específicas de las empresas y ofrece vías operativas para construir una oferta de servicios adecuada, clara y competente.

Esta guía también pretende contribuir a la modernización de las prácticas a través de una mejor segmentación del público objetivo, un uso estratégico de las herramientas digitales, una gestión proactiva del talento y un posicionamiento más firme del SPE como un socio de RR. HH. creíble y fiable. Pone especial énfasis en la necesidad de restablecer la confianza, mejorar la visibilidad de los servicios ofrecidos y desarrollar un enfoque de colaboración sostenible con el mundo económico.

Mediante la recopilación de comprobaciones sobre el terreno, referencias normativas, retroalimentación y herramientas prácticas, este libro ofrece a los profesionales del empleo un marco estructurador y evolutivo para apoyar las dinámicas de cambio y responder de manera más eficaz a las necesidades de los empleadores. Refleja la convicción compartida de que el desarrollo de un diálogo renovado entre los SPE y las empresas constituye un requisito indispensable para la construcción de mercados laborales más resistentes, inclusivos y sostenibles.

Sra. Dorothea SCHMIDT-KLAU

Jefe de Sección

Servicios de Empleo, Mercados Laborales y Servicios para la Juventud

Departamento de Políticas de Empleo, Creación de Empleo y Medios de Vida

Organización Internacional del Trabajo – Ginebra



► Introducción

Sobre el terreno, los profesionales del Servicio Público de Empleo (SPE) lo observan a diario: mientras que los buscadores de empleo acuden con naturalidad a las agencias, los empleadores, por su parte, están menos presentes en ellas. Muy pocas empresas recurren a los servicios públicos para la contratación de personal. Esta observación, compartida en numerosos países, obstaculiza la intermediación y limita el impacto de las políticas de empleo.

Pero, sin ofertas de trabajo, ¿cómo podemos apoyar de manera eficaz a los candidatos? Sin un diálogo estructurado con las empresas, ¿cómo podemos anticipar las necesidades de competencias, adaptar la capacitación, orientar a los solicitantes de empleo y responder a las tensiones de contratación? Por tanto, fortalecer la relación con los empleadores no es una opción. Se trata de una condición esencial para que el SPE cumpla plenamente su misión de interés general.

Esta guía se ha diseñado para cumplir este requisito. Ofrece a las partes interesadas del SPE puntos de referencia concretos, herramientas operativas y estrategias sobre el terreno probadas para construir una relación de confianza duradera con los empleadores. Explora las expectativas específicas de las empresas, los obstáculos persistentes al uso de los servicios públicos, las particularidades del «mercado oculto» de la contratación y los mecanismos de acción que deben mobilizarse.

La realidad del mercado laboral nos exige alejarnos de los enfoques estandarizados. La diversidad de empleadores, la multiplicidad de canales de contratación y las disparidades regionales o sectoriales requieren respuestas a medida. Por ello, esta guía destaca también prácticas innovadoras, estrategias de segmentación, herramientas digitales y acciones de colaboración que permitan a los SPE adaptarse, convencer y marcar la diferencia.

Esta guía está dirigida a los profesionales del empleo y a los responsables de la toma de decisiones públicas a fin de arrojar luz sobre los desafíos de una intermediación modernizada, centrada en la escucha, la adaptación y la construcción conjunta de soluciones. Se basa en hallazgos claros: el predominio del mercado oculto en las prácticas de contratación y el persistente desconocimiento o desconfianza hacia los servicios públicos, pero también en ejemplos inspiradores de cooperación eficaz entre los SPE y el mundo económico.

Al fomentar su capacidad para comprender las necesidades de las empresas, anticipar la evolución del mercado laboral y ofrecer servicios adaptados, los SPE pueden convertirse en socios de RR. HH. de referencia, incluso para las personas más alejadas del empleo. Esta guía pretende contribuir a este objetivo.

Sr. François DUMORA

Autor de la publicación

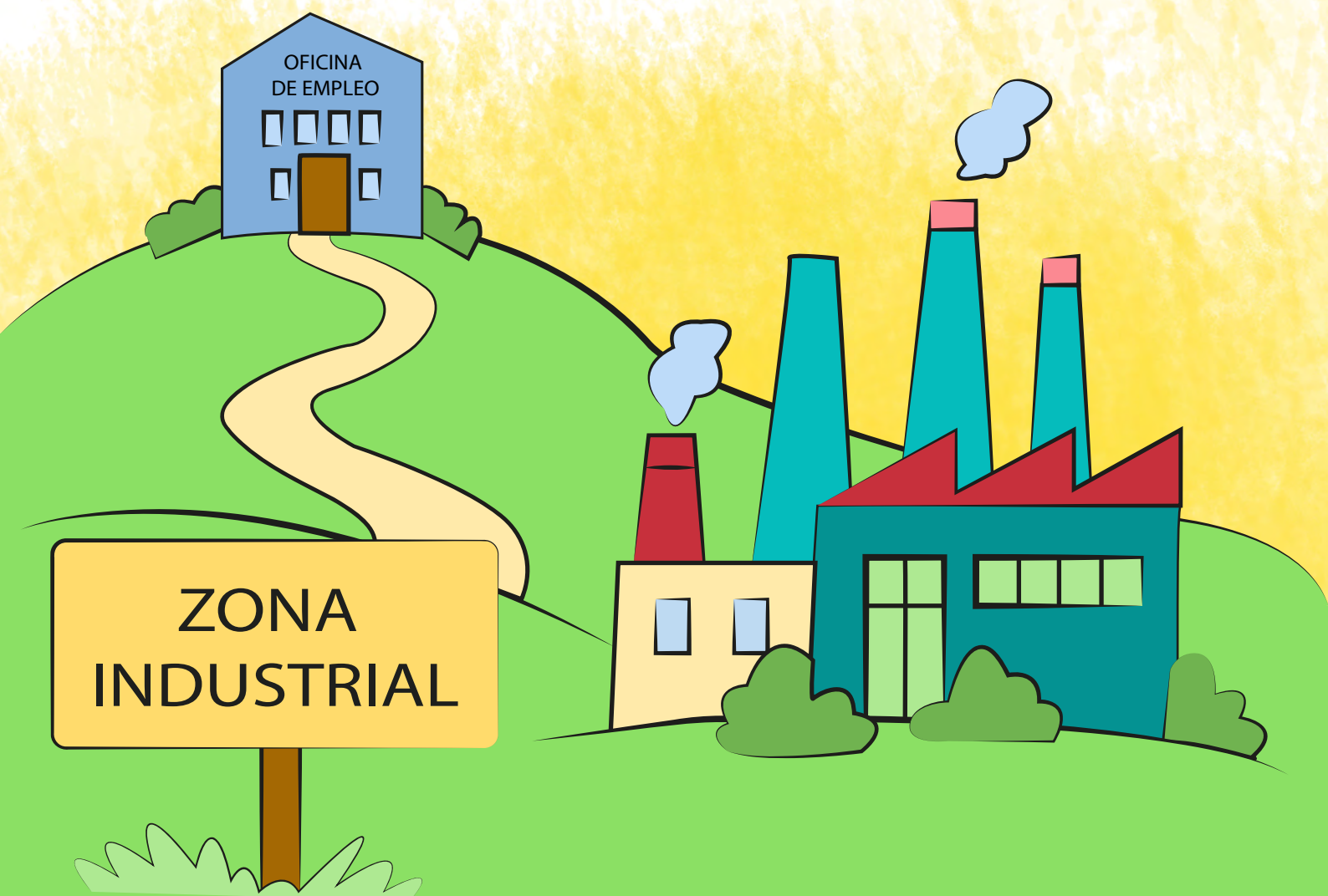
Especialista en Servicios de Empleo

Organización Internacional del Trabajo – Ginebra 2025



1

Empleadores y SPE: una relación que debe reforzarse



Marco regulatorio internacional

Los desafíos de una intermediación eficaz

Realidades del mercado laboral

SPE: una imagen que debe renovarse

¿Por qué debería el Servicio Público de Empleo (SPE) apoyar a los empleadores? Cabría plantearse esta pregunta. ¿Por qué apoyaría un servicio público a los empleadores privados, y más de forma gratuita? La respuesta reside en la misión principal del SPE: la intermediación. Las agencias públicas de empleo, tanto a nivel nacional como local, deben facilitar el encuentro entre los ofertantes y los solicitantes de empleo. Ello supone una relación profesional, habitual y efectiva con estos dos públicos. Sin embargo, aunque los buscadores de empleo no tienen problemas para cruzar la puerta de entrada de las agencias públicas de empleo, ese no es el caso de los empleadores. La conclusión es la misma en casi todos los países (con distintos grados de intensidad): muy pocos empleadores confían sus ofertas de trabajo al SPE. Pero ¿cómo se puede actuar de intermediario sin una oferta de trabajo? Así pues, es indispensable que los SPE refuercen sus relaciones con los empleadores.

► Marco regulatorio internacional

El Convenio núm. 88 (1) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es el texto de referencia en materia de SPE. Adoptado en 1948 y ratificado por 92 países, especifica muy claramente las misiones y actividades del SPE.

Este «debe **lograr**, en cooperación, cuando proceda, con otros organismos públicos y privados interesados, **la mejor organización posible del mercado laboral (...) con vistas a garantizar y mantener el pleno empleo**»

- **«El servicio de empleo debe organizarse de tal manera que garantice la eficiencia de la contratación y la colocación de los trabajadores; para ello, debe ayudar a los trabajadores a encontrar un empleo adecuado y a los empleadores a contratar trabajadores que se ajusten a las necesidades de las empresas; debe:**
- Registrar a los solicitantes de empleo, tomar nota de sus cualificaciones profesionales, experiencia e intereses (...) y ayudarles a obtener, cuando corresponda, orientación, capacitación o reciclaje profesional;
- **Obtener por parte de los empleadores información precisa sobre los puestos de trabajo vacantes (...) y sobre las condiciones que deben cumplir los trabajadores que buscan para cubrir dichos puestos**
- Dirigir a los candidatos con las habilidades profesionales y físicas solicitadas a los puestos vacantes. »

El artículo 10 también especifica: “El servicio de empleo y, cuando proceda, otras autoridades públicas, en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y con otros organismos interesados, deberán adoptar todas las medidas posibles para: **fomentar la plena utilización del servicio de empleo por parte de empleadores y trabajadores de forma voluntaria.** «

Todo país que haya ratificado un convenio de la OIT debe adaptar su legislación y su organización nacional en consonancia e informar posteriormente a la OIT, en intervalos regulares, sobre su implementación.

Menos conocida es la Recomendación núm. 83 (2) de la OIT, adoptada también en 1948, que expone, entre otros puntos, algunos elementos importantes sobre «La orientación de los trabajadores hacia los empleos disponibles»: El servicio de empleo debería:

- Abstenerse de recomendar a los trabajadores empleos que impliquen salarios u otras condiciones laborales inferiores a las normas establecidas por la legislación, los convenios colectivos o la práctica;

- ▶ Al recomendar empleos a los trabajadores, abstenerse de discriminar a los buscadores de empleo por motivos de raza, color, sexo o creencias.

Aunque estos dos textos datan de hace más de tres cuartos de siglo, sus principios siguen siendo relevantes y actuales.

▶ Los desafíos de una intermediación eficaz

Aparte de la importancia que tiene para un país cumplir con un convenio internacional que ha elegido ratificar, el interés de una relación intensa y efectiva entre el SPE y el mundo económico es mayor. Es obvio que una intermediación eficaz es positiva para todos:

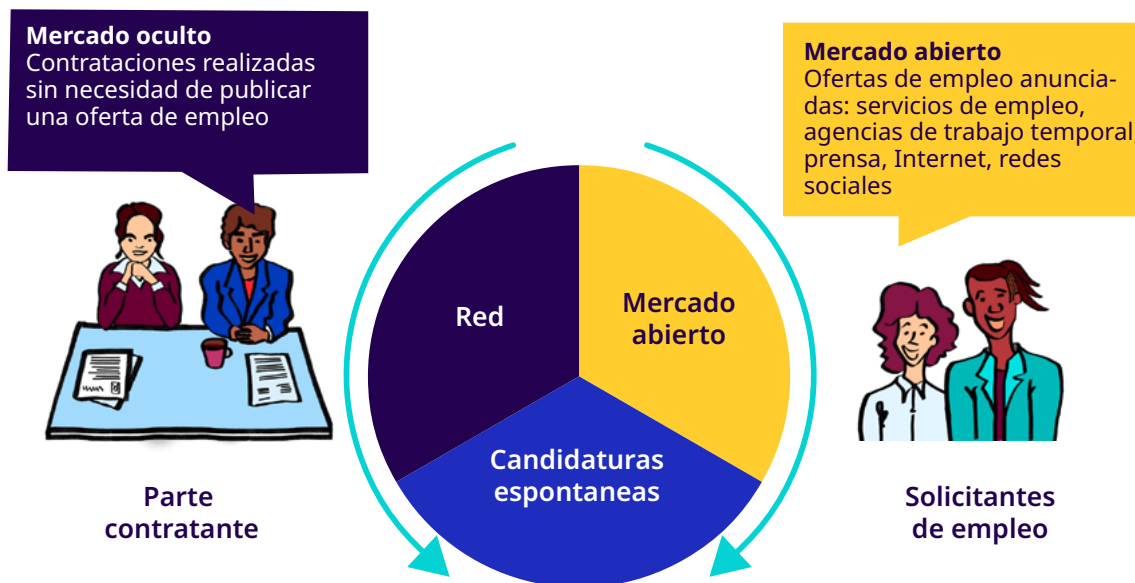
- ▶ Para los buscadores de empleo, que salen así del desempleo
- ▶ Para empleadores, que integran las competencias de un nuevo empleado para que su negocio funcione mejor
- ▶ Para la economía del país, que se beneficia de un funcionamiento más fluido de las empresas y de un menor desempleo.
- ▶ Para el Gobierno, que sale ganando con una economía floreciente y un clima social pacífico.

Además, cuando la intermediación se ve facilitada por el SPE, también tiene en cuenta la integración profesional de los colectivos más vulnerables. A diferencia de las agencias de empleo privadas, que conceden prioridad al objetivo de la rentabilidad financiera, el SPE, como servicio público, debe contribuir a restablecer la equidad en el mercado laboral. Debe apoyar principalmente a quienes más lo necesitan para hacer valer sus perfiles y competencias en las oportunidades de contratación. Podría tratarse, por ejemplo, de personas con escasa autonomía en la búsqueda de empleo, jóvenes sin experiencia profesional, personas con discapacidad, distintos colectivos que pueden ser objeto de discriminación en la contratación por razón de género, edad, origen, orientación sexual, etc.

▶ Realidades del mercado laboral

Para un funcionamiento óptimo de la intermediación y del mercado laboral, el SPE desea convencer a los empleadores para que le confíen sus necesidades de contratación. Sin embargo, debemos ser conscientes de que en la gran mayoría de las situaciones, un empleador del sector privado no necesita anunciar una oferta de empleo para contratar a un buen candidato. ¿Por qué?

Cuando un empleador del sector privado contrata, lo hace para aumentar su plantilla a causa de un mercado económico favorable a su actividad o para reemplazar a un empleado saliente. En ambos casos, la información sobre esta necesidad se conoce rápidamente dentro de la empresa y a continuación, externamente. Las redes de los empleados actuales (familia, amigos, contactos profesionales) desempeñan un papel en la difusión de información, generando recomendaciones o candidaturas espontáneas. El empleador puede entonces hacer su elección y contratar al candidato adecuado. Este es el mercado oculto. En Francia, un estudio de diciembre de 2024 publicado por Randstad estima que el 57 % de las contrataciones se realizan sin publicar una oferta de empleo. La tasa habría subido 4 puntos respecto a 2021 (3).



Fuente: autor

Aunque la proporción del mercado oculto varía significativamente de un país a otro, su prevalencia es mayoritaria o muy mayoritaria en casi todos los países. “Los contactos personales (redes informales) y el boca a boca son los principales canales de búsqueda que utilizan las empresas para encontrar candidatos. Esto es especialmente cierto en el caso de las pymes” (4).

Así, el llamado mercado abierto, es decir, las ofertas de empleo que se publican, representa a menudo menos de un tercio del mercado de contratación de un país. De hecho (a menos que haya una voluntad específica de transparencia), solo en el caso de que no haya encontrado un buen perfil a través de sus redes y de las candidaturas espontáneas, el empleador decidirá dar a conocer su necesidad publicando una oferta de trabajo en el mercado abierto.

Se abren entonces ante él varias posibilidades que pueden combinarse: redes sociales, página web de la empresa, prensa y medios de comunicación, agencias de empleo privadas (incluidas las empresas de trabajo temporal) o recurrir al Servicio Público de Empleo. Es, así pues, en este breve segmento competitivo del “mercado abierto” donde el SPE puede existir y encontrar su lugar. ¿Cuál es su cuota de mercado (del conjunto de la contratación)? Esto es muy difícil de calcular. Los países que cuenten con una baja tasa de empleo informal y con un sistema robusto de declaración única de contratación pueden comparar el número de ofertas de empleo recogidas por el SPE con el número de contrataciones realizadas cada año por las empresas del país. Aquellos que alcancen el 15 % están de enhorabuena. Esto significa que cubren una parte muy grande del mercado abierto. A menudo, estas tasas también dependen del nivel de cualificación del puesto vacante. Por ejemplo, los datos del “Informe europeo sobre ofertas de empleo y contratación (Comisión Europea)” revelan una tendencia a nivel global en la UE. En el caso de las personas altamente cualificadas, la cuota de mercado de los SPE en la contratación fue del 7 %, mientras que la repercusión en los niveles de educación bajos fue del 11 %. (5). A menudo, la cuota de mercado de los SPE se sitúa entre el 1 y el 5 %. Por tanto, el margen de mejora suele ser considerable.

Si el SPE quiere aumentar su cuota de mercado, en primer lugar, como ya hemos visto, debe cumplir plenamente su misión de intermediación proponiendo numerosas ofertas de empleo a los buscadores de empleo registrados en su base de datos. Se pretende también aportar una mayor transparencia y equidad al mercado laboral. De hecho, los grupos más vulnerables a menudo cuentan con una red menos extensa y poco eficaz a la hora de permitirles identificar oportunidades de contratación en el mercado oculto. Si el SPE publica el máximo número de ofertas de empleo, se restablece un cierto grado de igualdad de oportunidades en favor de los grupos menos informados. El SPE se convierte así en “la red de aquellos que no la tienen”.

Esta guía presentará varias estrategias con el objeto de aumentar la cuota de mercado del SPE.

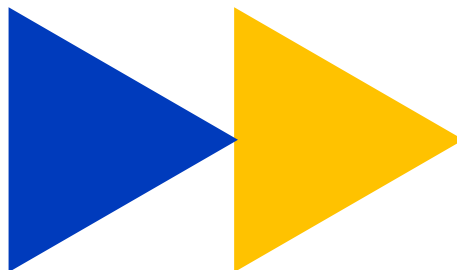
► SPE: una imagen que debe renovarse

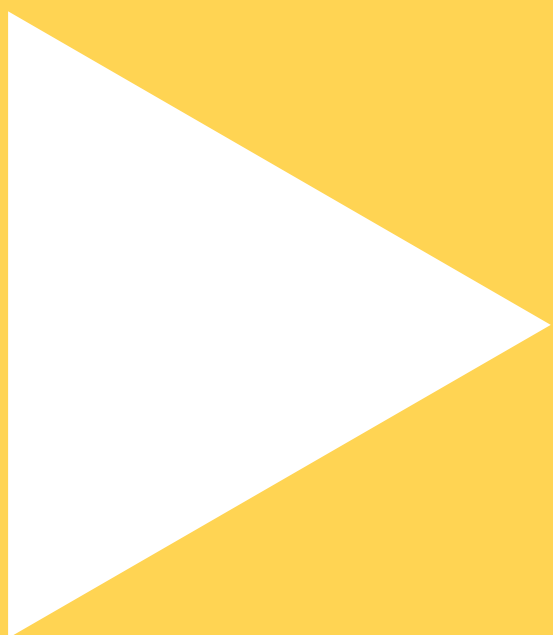
¿Por qué los empleadores rara vez utilizan los servicios del SPE?

Por medio de nuestra presentación del mercado oculto hemos podido explicar que, a menudo, los empleadores no necesitan al SPE para sus contrataciones. No obstante, cuando necesitan publicar una oferta de empleo en el mercado abierto, ¿por qué dudan en utilizar el SPE?

- **Falta de visibilidad:** Con frecuencia, los empleadores ni siquiera son conscientes de la existencia de un Servicio Público de Empleo en su país, ya sea porque es reciente, porque es demasiado discreto o porque no está presente en todo el territorio nacional.
- **Mala imagen:** Los empleadores pueden pensar en los SPE como en servicios excesivamente administrativos y polvorientos que requieren procedimientos burocráticos engorrosos y sin valor añadido. Además, consideran que el SPE solo tiene por objeto atender a los desempleados más alejados del empleo, sin cualificación y con numerosos obstáculos que les impiden trabajar.
- **Servicios inadecuados:** Si el empleador no identifica con el SPE unos servicios que se adapten a sus necesidades, no tendrá interés en utilizarlos.
- **Falta de confianza:** El empleador no cree en la capacidad del SPE para aportarle una solución válida. En particular, muchos empleadores del sector privado desconfían de los servicios gratuitos que ofrecen los SPE. Para ellos, gratuidad es sinónimo de baja calidad.
- **Insatisfacción:** Algunos empleadores que han probado los servicios del SPE no han quedado satisfechos. No desean volver a recurrir a ellos, ni siquiera años después. Además, pueden transmitir una imagen negativa a sus compañeros.

Todos los obstáculos aquí descritos nos permiten comprender la dificultad a la que se enfrenta un SPE para convencer a los empleadores de que utilicen sus servicios. Esta dificultad existe en todo el mundo, incluso en países que cuentan con un SPE experimentado, estructurado y competente que ofrece un servicio adaptado a las necesidades de los empleadores. Será necesario implementar estrategias creativas a largo plazo para conseguir renovar la imagen del SPE y convencer gradualmente a una mayor proporción de empleadores para que confíen en él.





2 Comprender las expectativas de los empleadores



Diversidad de empleadores privados

Caso de los empleadores públicos

Las prácticas de contratación

Las principales expectativas

El fortalecimiento de la relación con los empleadores ha sido una de las principales áreas estratégicas de desarrollo de los últimos años (especialmente después de la crisis del COVID) para los SPE de todos los continentes. Algunos SPE pretenden incluso posicionarse como el principal «socio de RR. HH. de las empresas» o incluso como el «director de RR. HH. del país». Esta ambición política refleja la voluntad del Gobierno de que el SPE sea lo suficientemente eficaz en su apoyo a las empresas como para contribuir a cambiar las tendencias del mercado laboral: desempleo juvenil, dificultades de contratación, tasas de empleo bajas entre los trabajadores de mayor edad, etc.

► Diversidad de empleadores privados

Para establecer una estrategia de fortalecimiento de la relación con los empleadores, es fundamental que el SPE comprenda la diversidad de grupos destinatarios y, por ende, de necesidades de RR. HH. Esta diversidad se basa principalmente en el tamaño, el sector de actividad y la ubicación.

- **El tamaño:** Entre la microempresa de 5 empleados donde el jefe lo hace todo, la mediana empresa de 220 empleados que tiene su propio Departamento de Recursos Humanos o la gran empresa nacional o multinacional, el funcionamiento, los problemas y las necesidades son obviamente diferentes. Sin embargo, a todas ellas les interesa beneficiarse de los servicios del SPE. Por ejemplo, un artesano, que contrata ocasionalmente, puede necesitar asesoramiento y apoyo en todas las etapas del proceso de contratación. La pyme, que contrata de manera habitual, querrá establecer una relación de confianza con un asesor de empleo especializado para que apoye su estrategia de RR. HH. durante todo el año. Por último, la multinacional, implantada en varias regiones del país, puede buscar un servicio para “grandes cuentas” (o “VIP”) que incluya una gestión coordinada, o incluso centralizada, de sus relaciones con el SPE.
- **El sector de actividad:** La fluctuación de las necesidades de RR. HH. de una empresa está vinculada, ante todo, a su cartera de pedidos. Esto puede cambiar en función del clima económico nacional o mundial, de los cambios de regulación, de la salud de las empresas asociadas o de la estacionalidad de la actividad. Así, una empresa industrial que subcontrata a un fabricante de automóviles verá fluctuar su actividad en función del éxito comercial del fabricante, pero también de los cambios de regulación, por ejemplo, en materia de motores térmicos. Un negocio hotelero en una zona turística se verá afectado por la climatología y el calendario vacacional, pero también por elementos menos habituales, como tensiones geopolíticas o una pandemia. En una estrategia de segmentación, el enfoque sectorial será a menudo esencial.
- **La ubicación:** La diferencia reside principalmente entre las empresas ubicadas en zonas altamente urbanizadas y las empresas ubicadas en zonas rurales. Por ejemplo, una planta procesadora de alimentos ubicada cerca de áreas de producción agrícola o ganadera puede experimentar dificultades significativas en la contratación debido al escaso número de candidatos a nivel local o la ausencia de transporte público que permita a sus empleados llegar al trabajo.

Clasificación de empresas (fuente OIT)

Denominación	Plantilla
Microempresa	Menos de 10 equivalentes a tiempo completo
Pequeña empresa	De 10 a 49 equivalentes a tiempo completo
Empresa mediana	De 50 a 249 equivalentes a tiempo completo
Gran empresa	A partir de 250 equivalentes a tiempo completo

N. B.: Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas suelen agruparse bajo el término “PYMES”.

► Caso de los empleadores públicos

En muchos países, la contratación para la función pública se basa en oposiciones que garantizan la igualdad de oportunidades y la selección de los mejores candidatos (Japón: examen nacional de acceso a la función pública - China: examen gaokao, con millones de candidatos cada año). Si bien el sistema de oposición brinda transparencia a efectos de una selección basada en el mérito, el proceso también puede ser largo y rígido, especialmente cuando se trata de necesidades urgentes. Por eso, es habitual que los ministerios completen sus equipos a nivel nacional o local mediante la contratación de personal laboral, es decir, agentes temporales que refuercen los equipos para un proyecto concreto o ayuden a hacer frente a un aumento en la actividad.

¿Cuál es la relación entre el SPE y los empleadores públicos? La situación varía mucho según el país. En la India, por ejemplo, el SPE ha servido durante mucho tiempo como puerta de entrada a la función pública, permitiendo a los ciudadanos identificar todas las oportunidades de empleo público y postularse a ellas fácilmente. Por el contrario, como consecuencia del procedimiento de oposición, en muchos países los empleadores públicos no solían recurrir al SPE para los contratos de larga duración. De hecho, no les era de utilidad, ya que disponían de un volumen de aplicaciones muy elevado.

Parece que la situación ha cambiado. Ser «funcionario público» ya no es el sueño de las generaciones más jóvenes, sobre todo en el caso de las profesiones públicas más demandadas: salud, educación, seguridad pública. Por ello, muchos empleadores públicos se ven ahora obligados a recurrir a los SPE para sus operaciones de selección de personal. ¿Qué tipo de acciones se ponen en práctica?

- Por ejemplo, el SPE organizará los foros de empleo en seguridad pública para ayudar en la contratación a la gendarmería, la policía y los bomberos.
- Antes de las oposiciones para el ingreso en la formación de docentes, el SPE también puede llevar a cabo acciones específicas para difundir información a los buscadores de empleo correspondiente al nivel de diploma exigido.

Por ello, el SPE también debe desempeñar un papel de apoyo a los empleadores públicos en su estrategia de RR. HH.

► Las prácticas de contratación

Como hemos podido observar, los empleadores únicamente deciden publicar una oferta de trabajo cuando no han conseguido contratar a través de sus redes o de candidaturas espontáneas (el mercado oculto). A continuación, deben dar a conocer sus necesidades de contratación apoyándose en uno o varios agentes del mercado abierto (SPE, empresas de trabajo temporal, agencias de colocación, prensa y otros medios de comunicación, redes sociales, portales de ofertas de empleo en internet, etc.). ¿Qué prácticas podemos observar?

En mercados laborales competitivos, los empleadores tienden a confiar al SPE:

- la contratación para puestos de baja cualificación
- la contratación compleja de técnicos para sectores de alta demanda
- cualquier contratación que requiera ayuda económica o ayudas a la formación.



En cuanto a los puestos directivos, los empleadores suelen recurrir a agencias privadas especializadas.

A fin de cambiar las prácticas, el SPE debe demostrar su capacidad de actuar eficazmente en todos los segmentos de la contratación. Algunos SPE negocian “contratos de servicios” con empresas emblemáticas. En ellos, el empleador se compromete a confiar la totalidad de sus contrataciones a cambio de un compromiso por parte del SPE de movilizar toda su gama de servicios, con capacidad de respuesta, para responder a las necesidades expresadas (más detalles en el capítulo 3).

► Las principales expectativas

¿Cuáles son las expectativas de los empleadores?

Cuando hablamos de la relación con el SPE, suelen mencionarse tres elementos principales:

- **Facilidad de contacto e interlocutor único:** Tan pronto como tiene una necesidad, el empleador quiere poder contactar rápidamente con su asesor (por teléfono o correo electrónico) y mantener siempre el mismo interlocutor.
- **Conocimiento de la empresa y su actividad:** El empresario desea establecer una relación de confianza con su asesor y espera que este comprenda su actividad, los retos de su sector profesional y las profesiones de la empresa y sus normativa específica para apoyar sus proyectos.
- **Capacidad de respuesta y eficiencia:** El empleador espera una gestión inmediata de su encargo, un asesoramiento pertinente y útil en la formulación de su oferta de empleo y resultados rápidos.

Cuando se trata de la gama de servicios que los empleadores esperan por parte de los SPE, las expectativas varían en función del tipo de empresa. A continuación se enumeran las principales:

1. Apoyo en la contratación

- ▶ Ayuda en la definición de los perfiles buscados y de las ofertas de empleo
- ▶ Simplificación y aceleración de los procesos de contratación
- ▶ Intermediación con los candidatos que cumplan con las expectativas de la empresa. El empleador espera por lo general que el SPE haga una preselección de las candidaturas con el objetivo de ahorrar tiempo al recibir un número limitado de perfiles relevantes para su revisión.

2. Ayuda a la formación y a la adaptación de las competencias

- ▶ Programas de capacitación y desarrollo de competencias para candidatos previos a su contratación
- ▶ Ayuda para el reciclaje o el desarrollo de las competencias de los empleados actuales
- ▶ Asesoramiento y apoyo en materia de mecanismos de financiación de la formación profesional.

3. Asesoramiento sobre programas de apoyo al empleo

- ▶ Información sobre las ayudas económicas a la contratación (exenciones fiscales, subvenciones, contratos bonificados)
- ▶ Asesoramiento sobre contratos de trabajo adaptados a las necesidades de los empleadores (formación en alternancia, contratos temporales, contratos indefinidos, etc.)
- ▶ Asistencia jurídica y administrativa en materia de legislación laboral y obligaciones regulatorias. Sin embargo, los asesores de los SPE no son abogados y no pueden sustituir a una inspección del trabajo.

4. Digitalización de los servicios

- ▶ Plataformas digitales eficientes e intuitivas para publicar ofertas y buscar candidatos
- ▶ Acceso directo y continuo a una base de candidatos cualificados

5. Apoyo en la gestión de recursos humanos (RR. HH.)

- ▶ Diagnóstico de RR. HH. para las empresas muy pequeñas que no cuentan con un departamento de RR. HH. interno
- ▶ Ayuda para anticipar las necesidades de contratación y gestión del talento
- ▶ Asesoramiento sobre la integración de nuevos empleados

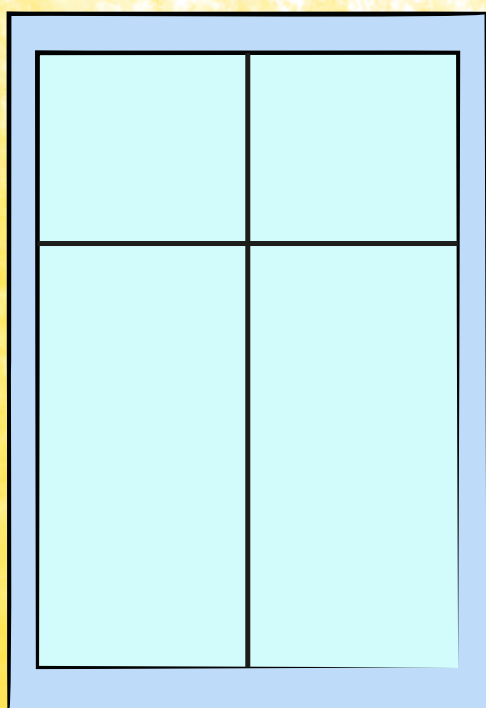
6. Desarrollo de alianzas locales

- ▶ Establecimiento de redes con otras empresas, organismos de formación e instituciones locales
- ▶ Creación de entrevistas de trabajo rápidas y eventos de contratación específicos
- ▶ Apoyo en cuestiones concretas de determinados sectores de alta demanda

Se espera, por tanto, que los SPE sean socios estratégicos, capaces de ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las empresas, reduciendo al mismo tiempo los obstáculos administrativos y facilitando la contratación e integración del talento.



▶ 3 Oferta de servicios de los SPE a los empleadores



Apoyo a la contratación

Uso de soluciones digitales

Asistencia personalizada

Ayudas gubernamentales para la
contratación

Si el SPE desea convencer a los empleadores para que confíen en él en la gestión de la contratación, debe definir, construir e implementar una oferta de servicios sólida que cumpla con las expectativas. En los últimos años, esta gama de servicios se ha incrementado.

► Apoyo a la contratación

Aunque la relación entre el empleador y el SPE puede abarcar otros temas (véanse las secciones siguientes), la contratación constituye claramente el motivo principal para reunirse con el SPE. El asesor debe considerar toda la importancia de este proyecto. En las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, decidirse a contratar no es algo trivial. Este proyecto compromete el futuro de la empresa. Antes de tomar una decisión, el empresario debe haber sopesado todas las cuestiones. Debe asegurarse de tener capacidad financiera suficiente para contratar a un nuevo empleado y evaluar el impacto positivo de esta contratación en el fortalecimiento de su capacidad de producción y, por ende, en su volumen de negocios. En el caso de las microempresas, la integración de un nuevo empleado también puede tener un impacto significativo en la organización interna y las relaciones humanas.

Recepción del empleador: El asesor debe ser consciente de este contexto cuando un empleador acuda a presentarle su proyecto de contratación. Se asegurará de asumir plenamente su papel de orientación. El asesor de empleo no debe limitarse a aceptar un encargo. Debe centrarse en:

- Escuchar el proyecto expresado por el empleador,
- Plantear preguntas para analizar su necesidad real y después reformularla para asegurarse de haber entendido bien la situación,
- Informar al empleador sobre el estado del mercado laboral en su sector y el puesto de trabajo concreto: relación oferta/demanda, alerta sobre dificultades previsibles para encontrar candidatos que se ajusten al perfil esperado, salarios y condiciones de trabajo ofrecidas por la competencia, etc.
- Apoyar al empleador en la elaboración de una oferta de empleo clara, precisa, realista y atractiva, respetando las normas de no discriminación.

► Lucha contra la discriminación en la contratación:

Recordemos que en el contexto de la contratación, los únicos elementos que deben tenerse en consideración en el momento de la selección de los candidatos son los conocimientos y las competencias, tanto técnicos como conductuales.

Nada justifica una selección discriminatoria por motivos de género, edad, discapacidad, orígenes, creencias, etc. El asesor de empleo es responsable del cumplimiento de la ley en esta materia. Debe ejercer pedagogía con el empleador. Si acepta registrar y difundir una oferta de trabajo que contenga criterios discriminatorios, sería cómplice de una acción ilícita por parte del empleador.

Proceso de tramitación de una oferta de empleo



Búsqueda de candidatos: Tras la fase de apoyo en la redacción de la oferta de empleo, comienza la etapa de búsqueda de candidatos. Como se muestra en el diagrama, el SPE se basa en dos fuentes principales:

- Por un lado, la base de datos de solicitantes de empleo inscritos en el SPE. El asesor identificará los perfiles que puedan satisfacer las expectativas del empleador. Se pondrá en contacto con ellos para hacerles llegar la oferta de empleo, evaluar su interés en el puesto que se desea cubrir y animarles a postularse a él.
- Por otro lado, la difusión de la oferta de empleo a través de diferentes canales con el fin de dar a conocer las necesidades del empleador y generar candidaturas adicionales. Para su difusión, los SPE suelen recurrir a su página web y a la colocación de anuncios en murales o pantallas digitales en las agencias de empleo. Cada vez son más los SPE que anuncian sus ofertas de empleo también en las redes sociales y a través de medios más tradicionales (prensa impresa, radio, televisión), pero también por medio de una red de socios cercanos. La variedad y la eficacia de los medios de difusión de las ofertas de empleo constituye un argumento de peso a la hora de convencer al empleador para que confíe su contratación al SPE. Esto le permite un mayor alcance al dar a conocer sus necesidades. Una amplia difusión también genera una mayor variedad de aplicaciones.

Selección de candidatos: La forma de contacto con el empleador se negocia al redactar la oferta de empleo. En caso de contratación urgente o masiva (temporeros agrícolas, por ejemplo), el empleador optará por difundir la oferta con su nombre y recibir las candidaturas directamente.

En el resto de casos, la gran mayoría de empleadores solicitan y agradecen una preselección de los candidatos por parte del SPE. Esto les evita verse abrumados por una cantidad masiva de CV que en ocasiones no se ajustan a lo solicitado. El asesor recibirá y acusará recibo de todas las solicitudes. Procederá

a realizar una preselección en base a los criterios definidos con el empleador con el fin de enviarle una “lista corta” cuya extensión ha sido acordada de antemano (de 3 a 5 perfiles de media para cada puesto que se desee cubrir). En esta etapa, el asesor también puede informar al empleador sobre la elegibilidad de ciertos candidatos a programas de apoyo a la contratación (ver el capítulo sobre políticas activas del mercado laboral). De este modo, desempeña su papel de incentivar la contratación de grupos prioritarios.

Elección por parte del empleador: Al final del proceso de selección, le corresponde al empleador tomar una decisión sobre la contratación. El asesor solo interviene para apoyar e informar al responsable de contratación.

- **Hipótesis 1:** El empleador identifica a un buen candidato entre las personas que ha conocido y decide contratarlo. Llegado el caso, el asesor puede ayudar en la contratación brindando asesoramiento para una integración satisfactoria en la empresa o implantando un sistema de ayuda a la contratación si el candidato y el empleador son elegibles.
- **Hipótesis 2:** El empleador identifica un perfil que le interesa entre los candidatos, pero la persona no dispone de todas las competencias esperadas. En este caso, algunos SPE pueden ofrecer organizar y financiar formaciones de corta duración destinadas a adaptar el perfil del candidato previamente a su contratación.
- **Hipótesis 3:** El empleador no está satisfecho con los candidatos propuestos. La búsqueda debe continuar para generar nuevas candidaturas. En esta etapa es útil revisar con el empleador los criterios de la oferta de empleo. Si la primera difusión no resultó satisfactoria, probablemente sea conveniente adaptar la oferta a las realidades del mercado laboral, ya sea bajando el nivel de exigencia respecto al perfil buscado o haciendo la oferta más atractiva en cuanto a salario o de condiciones de trabajo.

► Los 5 consejos para el responsable de contratación:

- 1. Una oferta de empleo clara, precisa, detallada y atractiva.** Con una oferta de trabajo imprecisa se corre el riesgo de generar numerosas candidaturas no adecuadas, lo que hará perder tiempo.
- 2. Una oferta de trabajo realista en relación al mercado.** No tiene sentido acumular una lista de conocimientos, competencias y experiencias necesarias, ya que se corre el riesgo de no encontrar a nadie. Indique los elementos imprescindibles, el resto será un plus.
- 3. Presentar siempre una propuesta salarial adecuada al puesto.** Nadie trabaja gratis. Para atraer a los candidatos adecuados, es importante ser transparente respecto al nivel salarial ofrecido. Esto no impide la negociación y los ajustes en función del perfil durante las etapas finales de la contratación.
- 4. Responder a todas las solicitudes.** Por respeto a los candidatos que han manifestado interés en trabajar usted y por la buena imagen de la empresa (la marca del empleador), es importante responder a cada uno de ellos, ya sea una respuesta negativa, a ser posible con una explicación, o una respuesta provisional entre cada fase de la contratación para no dejar al candidato sin información.
- 5. Garantizar la calidad de la acogida y la integración.** De nada sirve contratar a un buen candidato si no se integra y abandona la empresa durante su periodo de prueba. La acogida durante los primeros días es crucial. El nuevo empleado debe disponer de la información y las condiciones necesarias para comprender la empresa y su puesto y desempeñar sus tareas de manera eficaz. La integración en el equipo es esencial.



Caja de herramientas de los SPE: Durante el proceso de apoyo a la contratación, algunos SPE implementan sistemas específicos:

- **Estudio del puesto:** Cuando se prevea que la contratación será compleja, en el caso de empleos especializados o poco habituales, es interesante sugerir al empleador que se realice un estudio del puesto. Esta actuación, efectuada en la empresa por el asesor del SPE, consiste en realizar una observación externa de un puesto de trabajo, durante unas horas, equipado con un cuadro de estudio. A través de observaciones visuales y conversaciones con las personas que realizan la actividad y los supervisores, el asesor podrá identificar los conocimientos, las competencias y las condiciones laborales que caracterizan el puesto con el fin de utilizar esta información en la fase de contratación.
- **Inmersión empresarial:** Esta herramienta es de interés tanto para el buscador de empleo como para el empleador. Se trata de planificar un periodo de prácticas en una empresa (de 2 a 5 días) durante el cual el buscador de empleo podrá descubrir un sector de actividad y una profesión y ponerse a prueba, sin encontrarse necesariamente en una situación de producción. Para el buscador de

En Argelia, la ANEM (agencia nacional de empleo de Argelia) implantó en 2024 el programa de “inmersión profesional en empresas” en el sector agroalimentario. Es gratuito tanto para el empleador como para el buscador de empleo. Permite formar bolsas de candidatos interesados en el sector para ofrecerles una formación adecuada antes de su contratación.

empleo, es la ocasión perfecta para reflexionar sobre su proyecto profesional; al empresario le permite dar a conocer su actividad y las profesiones asociadas, atraer candidatos e incluso identificar y poner a prueba a personas a las que podría contratar más adelante.

- **Entrevistas de trabajo rápidas in situ:** Algunos empleadores no tienen capacidad para organizar entrevistas de contratación en sus instalaciones. El SPE propone entonces organizar sesiones de contratación directamente en la agencia de empleo local. Un asesor especializado organizará la convocatoria y la logística y pondrá a disposición del empleador un espacio reservado. Este método permite identificar la agencia de empleo como un lugar de contratación, y no únicamente como un espacio centrado en el desempleo.
- **Foro de contratación:** Los SPE de todo el mundo organizan periódicamente foros de contratación. Es la forma más eficaz y visible de facilitar el encuentro entre los empleadores de un área geográfica y los buscadores de empleo.

Estos foros pueden ser generalistas o temáticos, vinculados, por ejemplo, a actividades estacionales (hotelería y restauración) o a temáticas de eventos nacionales: la semana de la industria, la semana del empleo verde. Por último, los foros de contratación en línea están creciendo con fuerza tras la pandemia de COVID 19.

En Egipto, el centro de la juventud y la agencia de empleo de Luxor organizan conjuntamente un foro de contratación mensual en sus instalaciones que reúne durante un día a las principales empresas del sector que han expresado necesidades y a los buscadores de empleo interesados. A lo largo del día se suceden las entrevistas individuales.

► Uso de soluciones digitales

Como en cualquier empresa de servicios, las herramientas digitales son ampliamente utilizadas por los SPE, tanto para la eficiencia de sus operaciones internas como para mejorar la relación con los clientes. Como revela un estudio de la OIT de 2021, la mayoría de los países desea desarrollar sus servicios digitales, manteniendo al mismo tiempo la atención al cliente y la relación presencial, especialmente para los clientes con menor autonomía. Se trata de un enfoque complementario conocido como “phygital”, que combina el trato físico con el digital.

Página web del SPE: La página web constituye el pilar central de la oferta de servicios digitales de los SPE. Al principio, el objetivo era difundir ampliamente las ofertas de empleo para generar candidaturas. Internet ofreció una amplia visibilidad de las oportunidades laborales, superando las barreras geográficas. Hoy, la estrategia es más ambiciosa. Se trata de permitir que los empleadores más autónomos puedan acceder a los servicios del SPE, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para gestionar su contratación, así como otros trámites. Así, al igual que ocurre con otras empresas de servicios, el empleador podrá crear su propio espacio en el que podrá introducir directamente sus ofertas de empleo y gestionarlas hasta su cierre. El interés del empresario reside especialmente en la posibilidad de acceder directamente a los bancos de perfiles. Puede ordenar y consultar los CV de los buscadores de empleo y contactar a continuación con algunos de ellos para proponerles la oferta. Los avances tecnológicos permiten una selección de perfiles altamente eficiente, ofreciendo al empleador una lista reducida de candidatos. Algunos sitios también ofrecen a los empleadores la opción de gestionar otros trámites en línea, como la preparación de expedientes para ayudas o la solicitud de permisos de trabajo.

Otros medios digitales del SPE: Las aplicaciones móviles son herramientas que complementan perfectamente la página web, ya que el teléfono móvil es hoy el principal instrumento para acceder a la tecnología digital. En varios países, los SPE ofrecen, por ejemplo, aplicaciones específicas para acceder

a ofertas de empleo. Además, el uso de las redes sociales está creciendo. Los SPE se adaptan a los hábitos aprovechando la capacidad de respuesta y los algoritmos de estos sistemas para promover su visibilidad. Por último, la inteligencia artificial también se está abriendo camino en los SPE, especialmente para su funcionamiento interno. Por ejemplo, la IA puede sustituir de forma ventajosa al “humano” en el caso de candidaturas masivas a la hora de comprobar que cumplen los criterios de perfil indicados en una oferta de empleo. Esto supone un importante ahorro de tiempo para el asesor, que puede dedicarse en su lugar a actividades de apoyo a la contratación, que requieren una mayor experiencia.

La principal motivación para el uso de tecnología digital por parte de los SPE es confiar a la máquina actividades poco técnicas y fácilmente automatizables con el fin de liberar tiempo operativo para que los asesores puedan dedicarse a actividades especializadas, expedientes más complejos o clientes con una menor autonomía.

En este contexto, el desafío de la seguridad informática se está convirtiendo en una prioridad para los SPE. Cuanto más se utilice la tecnología digital, más vigilantes debemos estar para anticipar y contrarrestar los intentos de fraude y piratería por parte de organizaciones delictivas que buscan adueñarse de datos confidenciales sobre empresas y buscadores de empleo en poder del SPE para revenderlos.

► Asistencia personalizada

Ya hemos explicado anteriormente que la contratación constituye el motivo principal para reunirse con el SPE. Sin embargo, al empleador puede interesarle establecer una relación con el SPE por otras razones.

Apoyo de proyectos a largo plazo: Construir una relación de confianza con el asesor de empleo a lo largo de los años permitirá ser más eficiente en cada contratación. El asesor conoce perfectamente la empresa, su actividad, sus expectativas y sus limitaciones y puede, por tanto, identificar con mayor precisión a los candidatos más adecuados para cada oferta de empleo. El asesor también puede ser proactivo. Por ejemplo, si este entrevista a un buscador de empleo cuyo perfil coincide con las necesidades recurrentes de la empresa, puede “rebotar” el CV a la empresa aunque no hay ninguna oferta de empleo vigente.

La confianza permite la anticipación. Imaginemos una pyme que prevé abrir una nueva planta de producción dentro de dos años. Al implicar al asesor del SPE en la preparación del proyecto, será posible identificar los perfiles para cada puesto, detectar posibles profesiones de alta demanda, identificar y motivar a los solicitantes de empleo que estén dispuestos a cambiar de dirección y formar una bolsa de candidatos y capacitarlos previamente para cubrir todos los puestos cuando se abra la nueva planta.

Contrato de servicios: El SPE puede ofrecer un contrato bilateral del tipo “contrato de servicios” a los principales empleadores a nivel nacional (grandes cuentas) o a las grandes empresas a nivel local. Este enfoque pretende fomentar una relación de confianza y proximidad entre el SPE y la empresa con el objetivo de ofrecer un servicio eficiente y de calidad. Estos contratos pueden incluir los siguientes compromisos:

- Para el SPE: Designar a un interlocutor único y fácilmente localizable (número de teléfono directo + dirección de correo electrónico), compromiso con los tiempos de respuesta y tramitación de la solicitud, facilidad de uso de los sistemas de inmersión o formación, servicios a medida, etc.

- Para el empleador: Compromiso de confiar toda su contratación al SPE, designar a un interlocutor único dentro del Departamento de Recursos Humanos, facilidad de contacto, informes sobre cada candidato propuesto por el SPE, facilitar las inmersiones, en particular para personas en situación de vulnerabilidad, etc.

Información sobre el mercado laboral: El SPE es experto en el mercado laboral y en la selección de personal. Al enfrentarse a diario a las expectativas de los empleadores y a los perfiles de los buscadores de empleo, el SPE es capaz de analizar continuamente las tendencias, las tensiones y los cambios en las prácticas. Así pues, constituye una valiosa fuente de información para el empleador. Por ejemplo, en el contexto del cambio climático, que tiene un impacto significativo en la evolución de las profesiones, el SPE puede asesorar a la empresa en el marco de su gestión de previsión de empleos y competencias (GPEC), en particular para prepararse para su transición verde.

► Talleres para “aprender a contratar”

En México, el Servicio Nacional de Empleo (SNE) ha creado talleres para empleadores, en especial para pymes, para ayudarles a comprender el mercado laboral, enseñarles a redactar una oferta de empleo efectiva y realista, concienciarlos sobre criterios discriminatorios y enseñarles cómo realizar una entrevista de selección a través de juegos de roles. Cada taller tiene una duración de dos horas, en tres módulos. Están programados en todo el país. Cuatro mil empresas se benefician cada año. El barómetro de evaluación del taller demuestra la satisfacción y la eficacia.

► Ayudas gubernamentales para la contratación

En algunos países, los gobiernos deciden intervenir en el mercado laboral en un intento de regularlo, establecer una mayor justicia social y equidad y promover la creación de empleo. Estas intervenciones adoptan dos formas principales. Por un lado, la elaboración y votación de textos legislativos y reguladores encaminados a fortalecer el derecho social del país; por otro, las políticas del mercado laboral. El Servicio Público de Empleo es muy a menudo el brazo operativo del gobierno para promover e implementar estos sistemas.

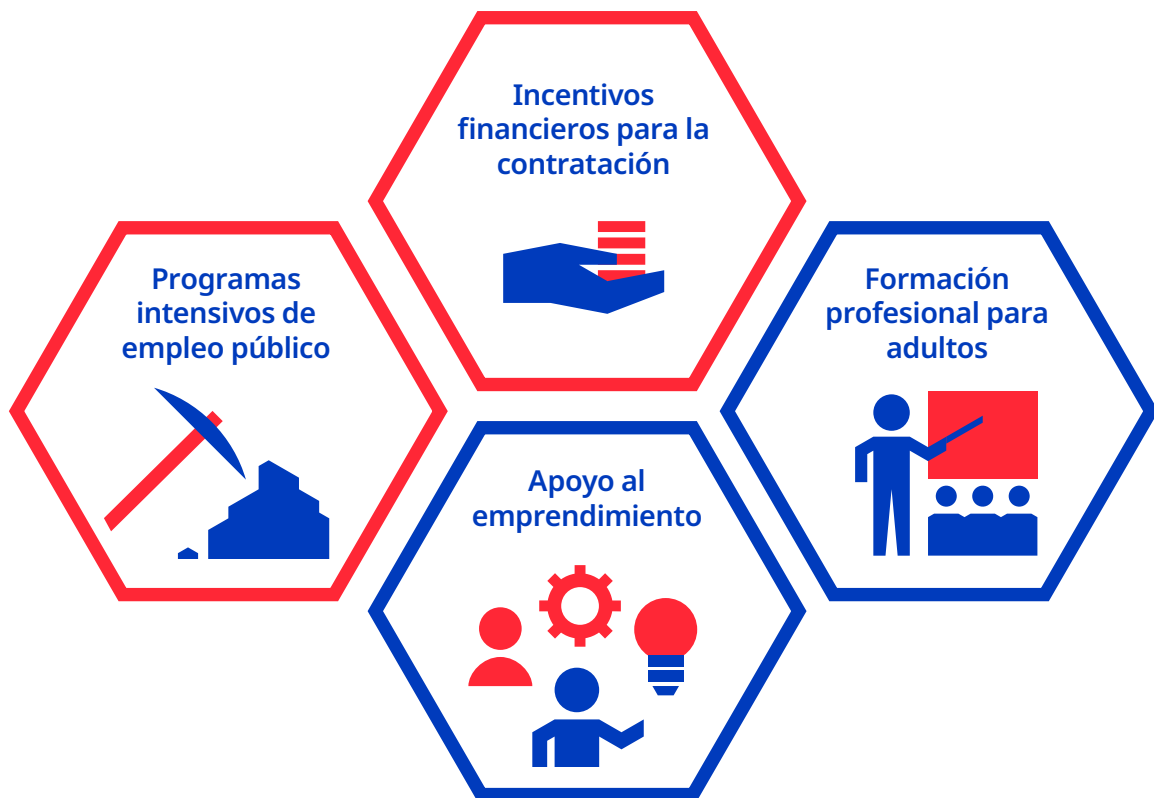
Las políticas del mercado laboral tienen como objetivo proporcionar apoyo a los ingresos y medidas de integración profesional a los demandantes de empleo, personas subempleadas, empleados que buscan un empleo mejor o jóvenes en transición entre los estudios y el trabajo. Se clasifican en dos categorías:

- **Políticas pasivas del mercado laboral:** tienen como objetivo sustituir a los ingresos durante periodos de desempleo o búsqueda de empleo e incluyen medidas como:
 - Las asignaciones procedentes del seguro de desempleo, para quienes hayan cotizado lo suficiente, se calculan en proporción a los salarios anteriores.
 - Las asignaciones de integración a tanto alzado pagados por el Estado.

► **Políticas activas del mercado laboral:** están encaminadas a reducir el desempleo y a mantener el vínculo de los individuos con el mercado laboral.

- Apoyo y promoción del emprendimiento y el autoempleo
- Programas intensivos de empleo público
- Programas de formación vinculados a las necesidades del mercado laboral
- Subvenciones y ayudas a la contratación

Políticas activas del mercado laboral



Centrémonos en las subvenciones y ayudas a la contratación. Con estas medidas, el Gobierno persigue dos objetivos principales:

Por un lado, apoyar la creación de empleo, especialmente en las microempresas y en las pequeñas empresas, fortaleciendo su capacidad de contratación. Ejemplo: ayuda a la contratación del primer empleado para las empresas unipersonales.

Por otro lado, promover el acceso al empleo de las personas con mayores dificultades, que están identificadas como el “grupo prioritario” para las políticas gubernamentales. Las categorías que se mencionan con mayor frecuencia son las siguientes: jóvenes que buscan su primera experiencia profesional, personas con discapacidad, trabajadores de edad avanzada conocidos como “mayores”, demandantes de empleo de larga duración.

¿Qué tipo de ayudas a la contratación? Estas medidas están pensadas como incentivos, por lo que en la mayoría de los casos se traducen en una ventaja financiera para quien contrata:

- Ya sea mediante el pago de una bonificación por la contratación de ciertos grupos destinatarios
- Ya sea porque el Estado se haga cargo de una parte del salario
- Ya sea por la exención parcial o total del pago de las cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa por la contratación del nuevo trabajador.

El despliegue de estos dispositivos se confía con frecuencia al SPE como estructura operativa en contacto con los demandantes de empleo y las empresas. Para el SPE, esto puede constituir un incentivo muy útil para animar a ciertos empleadores reticentes a confiarle sus ofertas de trabajo. Ven en ello un interés financiero nada desdeñable. El SPE puede así atraer al empleador implementando la medida financiera y continuar después la colaboración para satisfacer otras necesidades de la empresa, fuera de los sistemas de ayuda.

En Túnez, el Estado confía a la Agencia Nacional para el Empleo y el Trabajo Autónomo (ANETI) la tarea de implementar varios mecanismos para fomentar el empleo y facilitar la contratación:

- El contrato de iniciación a la vida profesional (CIVP)
- El contrato de servicio cívico (CSC)
- El programa de ayuda a la contratación de titulados superiores (PARDES)
- El programa de acción de adaptación para la mejora de la empleabilidad

Estos programas, que están encaminados a objetivos distintos, pueden combinar pagos de becas, exenciones de cargas de la Seguridad Social, financiación de la formación, bonificaciones a la contratación, etc.

www.emploi.nat.tn/

Programas de incentivos al empleo

Cuidado con el efecto ganga. Las ayudas a la contratación tienen como objetivo provocar una respuesta positiva en una empresa que dude al tomar la decisión de contratar, a menudo por razones financieras. Esto contribuye, por tanto, a promover la creación de empleo, especialmente a favor de las personas en situación de vulnerabilidad.

Lo que llamamos “efecto ganga” describe una circunstancia en la que una empresa que ya tenía previsto contratar, al margen del mecanismo de ayuda, finalmente se beneficia del mismo al cumplir los criterios establecidos.

Más problemático es el caso de ciertas empresas que encadenan ayudas a la contratación sin retener a los empleados en la empresa. Ejemplo: contratación de un joven cuyo salario será subvencionado durante un año. Fin del contrato a los 12 meses y sustitución por otro joven, lo que da derecho a la misma ayuda. Conscientes de estas situaciones de abuso, los gobiernos están tratando de encontrar formas de protegerse ante ellas. El objetivo es retener al nuevo empleado en la empresa el mayor tiempo posible. Uno de los métodos podría ser la regresividad de la ayuda financiera, de manera que la empresa se acostumbre a pagar gradualmente el salario al completo a medida que el nuevo empleado mejora sus competencias y su productividad.



4

Diferentes enfoques estratégicos y organizativos



Especialización de los equipos

Segmentación y enfoque de marketing

Enfoque de colaboración

Anteriormente hemos destacado la importancia de que un SPE establezca una relación profesional con el mayor número posible de empleadores. Esto es esencial para promover la transparencia del mercado laboral y tener éxito en la misión de intermediación. Con el objetivo de reforzar su posicionamiento ante los empleadores, podemos observar las distintas estrategias de SPE de todo el mundo. Algunos países han optado por la coerción. Esto implica imponer a los empleadores una obligación legal de utilizar los servicios del SPE para llevar a cabo su selección de personal. El SPE tiene entonces el monopolio de la contratación. Esta posición, de uso generalizado a finales del siglo XX, concede al SPE la imagen de un organismo burocrático y restrictivo. Además, el monopolio otorgado al SPE a menudo resulta difícil de aplicar debido a la falta de medios de control o de las sanciones necesarias para su aplicación. En el contexto competitivo de los servicios privados y de las herramientas digitales, más que forzar, hoy en día es más relevante que los SPE intenten convencer a los empleadores ofreciéndoles una organización y unos servicios de calidad adaptados a sus expectativas.

► Especialización de los equipos

La especialización es una fuerte tendencia entre los SPE, que invierten en reforzar su relación con los empleadores. Esta elección puede llevarse a cabo de tres formas combinables entre ellas:

- Agencias dedicadas a los empleadores
- Una especialización sectorial
- Asesores dedicados a los empleadores

Agencias dedicadas a los empleadores:

El modelo habitual de organización de los SPE se basa en una red nacional de agencias de empleo que cubre todo el territorio del país con el fin de proporcionar servicios de proximidad tanto a los buscadores de empleo como a los empleadores. Algunos países han optado por complementar esta organización con la creación de una agencia dedicada a los empleadores a nivel nacional. Generalmente, esto implica dedicar un equipo a las llamadas empresas de “grandes cuentas”, es decir, empresas nacionales o internacionales, con varios establecimientos en diferentes regiones del país y que deseen beneficiarse de un interlocutor único, centralizado y capaz de gestionar todos los proyectos de RR. HH. de la empresa. Estas agencias especializadas trabajan en coordinación con agencias regionales o locales del país, particularmente para la selección de personal.

Una especialización sectorial:

El modelo organizativo habitual en los SPE es el de las policompetencias. Este método se basa en la idea de que, para lograr una intermediación de calidad, el asesor de empleo debe conocer tanto el perfil de los buscadores de empleo como las necesidades de las empresas. De este modo, los asesores de empleo dividen su tiempo entre el seguimiento de una cartera de buscadores de empleo y el apoyo a una cartera de empleadores. Pero el mundo laboral es vasto y complejo. Es imposible comprender plenamente cada sector profesional, su actividad, su normativa y sus retos. Por lo tanto, los SPE optan por la especialización sectorial en los sectores económicos claves del ámbito laboral. Por ejemplo, un asesor se ocupará específicamente del sector de la construcción. Se le pedirá que desarrolle sus conocimientos en este sector: conocimiento de las profesiones, estacionalidad de las contrataciones, competencias esperadas, normativa profesional, formación, etc. Solo tratará con buscadores de empleo y empleadores de este sector.

La especialización sectorial también puede aplicarse a la organización de la red de agencias de empleo de los SPE. En las grandes ciudades que cuentan varias agencias de empleo, la distribución de los clientes puede realizarse por división geográfica o por sector de actividad. Las agencias serán entonces las responsables de implantar sus servicios en tres o cuatro sectores económicos clave. Por ejemplo: hotelería, industria, transporte, comercio.

Asesores dedicados a empleadores:

En lugar de depender de asesores policompetentes, cada vez más SPE eligen la especialización de sus asesores. Consideran que el negocio es demasiado amplio como para que sus agentes puedan dominar plenamente todos los aspectos. Por ello, algunos asesores se dedican a apoyar a los buscadores de empleo, mientras que otros están al servicio de empleadores y empresas.

Funciones, puestos y competencias del asesor dedicado a los empleadores

Como experto en su ámbito, recibe a su interlocutor, escucha las expectativas que expresa y plantea preguntas para identificar y comprender las necesidades reales antes de aconsejar, sugerir o recomendar un servicio o producto adaptado a las necesidades del empresario. Proporciona información útil y, en caso necesario, puede remitirle a otros interlocutores más adecuados. Sus acciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente.

Además de las competencias empresariales fundamentales del asesor, el dedicado a los empleadores deberá adquirir otras específicas:

- ▶ **Conocimiento del mundo empresarial:** El asesor debe aprender y comprender el funcionamiento económico y social de una empresa privada. Si durante su trayectoria profesional no ha trabajado aún en el sector privado, es deseable permitirle realizar uno o más periodos de prácticas e inmersión en una empresa.
- ▶ **Enfoque comercial:** Con el fin de hablar un idioma común con el empleador y poder argumentar la oferta de servicios durante las acciones de prospección, es útil que el asesor esté capacitado en el enfoque comercial, incluidas habilidades de negociación.
- ▶ **Seguimiento informativo y económico:** Para desarrollar y mantener sus conocimientos temáticos o sectoriales, el asesor debe realizar un seguimiento informativo continuo de la actualidad de su ámbito laboral, la vida empresarial, la evolución de las profesiones y los productos, etc. Debe sentir curiosidad por la actualidad económica y social, consultar las estadísticas del mercado laboral, leer la prensa local, regional, nacional y especializada, etc.

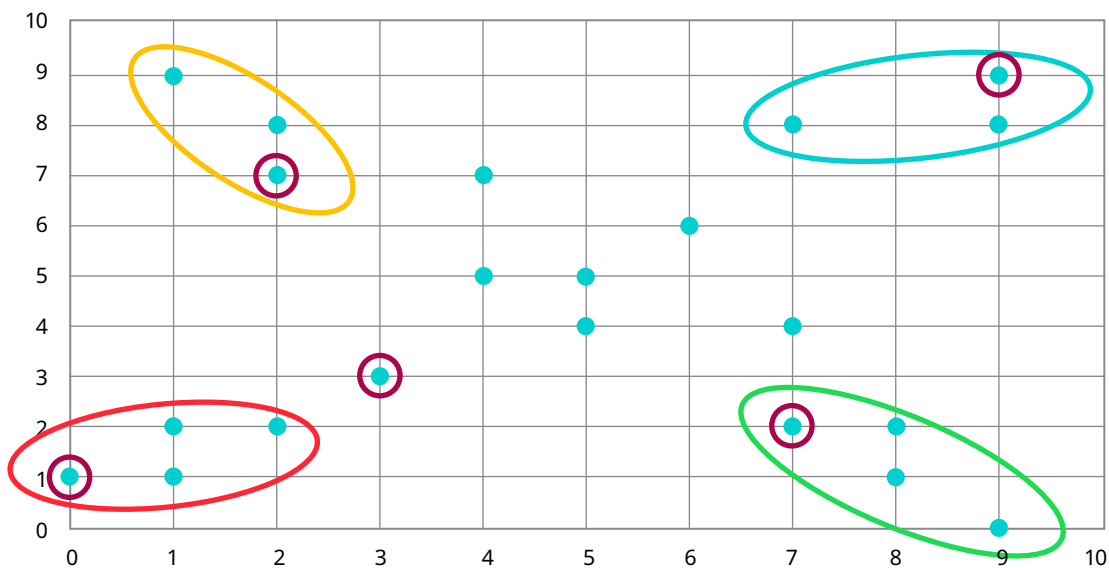
Los asesores de empleo a menudo sienten aprensión por su relación con el empleador; suelen mostrar un complejo de inferioridad respecto al empresario. Un **programa de formación sólido** y el desarrollo de sus conocimientos les permitirán abordar la relación con el empleador con mayor confianza.

▶ Segmentación y enfoque de marketing

Los recursos humanos del no son ilimitados, por lo que debe buscar la eficiencia. Con el objetivo de captar nuevos clientes entre los empleadores, el SPE debe identificar los grupos destinatarios más rentables. Esto implica un enfoque de segmentación. Por lo general, esto implica identificar, como prioridad, a los empleadores con un gran potencial de contratación que aún no utilizan los servicios del SPE o lo hacen en raras ocasiones. Otras categorías también pueden ser de su interés. En el ejemplo del diagrama siguiente se identifican cinco tipologías de empleadores:

- **En verde, los tesoros escondidos:** empleadores con un elevado nivel de contratación que no son clientes del SPE o lo son en contadas ocasiones
- **En azul, los clientes de oro:** empleadores con un nivel de contratación importante y leales al SPE
- **En naranja, clientes fieles:** aportan poco por falta de contrataciones
- **En rojo, grupos destinatarios sin interés:** no son clientes, pero tienen poco potencial de contratación
- **En morado, los líderes de opinión:** pueden estar presentes en cada categoría y es importante cuidarlos, independientemente de su potencial de contratación, porque ayudan a transmitir la imagen del SPE. En esta categoría encontramos, por ejemplo, a empresarios que ocupan un puesto importante dentro de la cámara de comercio o de un sindicato patronal o que son elegidos a nivel local, regional o nacional.

Potencial de reclutamiento / Clientes



Horizontalmente, el potencial de reclutamiento de la empresa y verticalmente, la frecuencia de contacto del cliente con el SPE.

El enfoque de segmentación servirá como base para que el SPE establezca su estrategia comercial para acercarse a los empleadores. La prospección es una función importante del asesor. El objetivo es conocer a nuevos empleadores con el fin de convencerlos de que se conviertan en clientes del SPE y le confíen sus contrataciones. Se han observado varias opciones estratégicas:

Algunos SPE se centran en recopilar ofertas de empleo que coincidan con los perfiles de los buscadores de empleo registrados en sus bases de datos (por ejemplo, perfiles poco cualificados). De esta manera se busca la máxima eficiencia.

Otros SPE tienen como objetivo recopilar la máxima cantidad posible de ofertas de empleo con vistas a aportar más transparencia al mercado laboral, aunque en su base de datos no cuentan necesariamente

con perfiles coincidentes para ofrecer. Esto permite dar a conocer los sectores y profesiones de mayor demanda (por ejemplo, las profesiones médicas), a fin de dar visibilidad a las personas en busca de orientación profesional.

► Enfoque de colaboración

La prospección comercial de empleadores es indispensable para aumentar el número de clientes. Los SPE deben ser conscientes de que se trata de una tarea que debe llevarse a cabo a largo plazo (durante años) para que su cuota de mercado aumente significativamente. Más allá del enfoque de captación individual de empresas, deberían implantarse enfoques complementarios:

Alianza con representaciones profesionales:

Independientemente del país, el mundo empresarial suele estar bien estructurado. Existen varios tipos de organizaciones que agrupan a los empresarios y les permiten hacer valer sus intereses:

- Cámaras consulares: Cámara de Comercio e Industria, Cámara de Oficios (para la artesanía), Cámara de Agricultura
- Sindicatos patronales, federaciones de empresarios
- Asociaciones profesionales sectoriales o geográficas
- Asociación de directores de RR. HH. (directores de Recursos Humanos), etc.

Para los SPE es muy útil establecer y mantener vínculos estrechos con los representantes de estas organizaciones de empleadores. Se trata de interlocutores relevantes, abiertos a compartir información sobre actualidad económica de las empresas, sus preocupaciones, sus proyectos y sus expectativas. Por ejemplo, pueden contribuir a las tareas que realizará el SPE para mejorar su oferta de servicios. Estas organizaciones profesionales informan periódicamente a sus miembros a través de boletines, revistas internas, redes sociales o reuniones presenciales. En el marco de una relación asociativa de calidad, el SPE puede solicitar el uso de estos medios de información para promocionar sus servicios.

La alianza de los directores de RR. HH. agrupa principalmente a empresas grandes y medianas del sector. Se trata del socio preferente en la estrategia del SPE. El SPE habla el mismo idioma que los directores de RR. HH., con el que puede celebrar debates temáticos. Algunos SPE han creado un “club de RR. HH.”, tomando la iniciativa de reunir y liderar a los directores de RR. HH. a nivel regional o local.

Alianza con empresas emblemáticas: estrategia de influencia

En su objetivo de captar nuevos clientes, el SPE debe desarrollar su imagen dentro del mundo económico. Uno de los métodos más efectivos será transmitir su mensaje a través de grandes empresas, conocidas y satisfechas con los servicios del SPE.

Para llevar a cabo con éxito esta estrategia de influencia, el SPE debe identificar a las grandes cuentas conocidas y que tengan una imagen positiva a nivel nacional o regional. Ciertas empresas identificadas y comprometidas con la integración profesional y social (empresas ciudadanas) pueden ser grupos destinatarios preferentes. Se trata, así pues, de convencerlas para que confíen sus ofertas de trabajo al SPE, llevar a cabo con éxito su contratación y convencerlas después para que den su testimonio ante sus compañeras. Una empresa emblemática que muestra su satisfacción siempre tendrá más impacto que una comunicación directa del SPE. La empresa se convierte en embajadora del SPE, un socio de confianza con el que deberá mantener una relación en el tiempo.



▶ 5 Cómo afrontar las dificultades de contratación



Anticipar las necesidades de personal

Mejorar la empleabilidad de los buscadores de empleo

Soluciones innovadoras para promover la intermediación

Las dificultades de contratación son un problema que afecta a numerosos sectores económicos y países. En Europa, más de la mitad de los empleadores afirma tener dificultades para contratar, una cifra que ha aumentado en los últimos años.

► **Principales sectores de mayor demanda en Europa (Eurostat)**

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ► Profesiones técnicas e industriales | ► Hostelería, restauración y turismo |
| ► Salud y asistencia personal | ► Construcción y obras públicas |
| ► Transporte y logística | ► Educación |
| ► Digital y tecnologías | ► Agricultura y agroalimentación |

¿Por qué tienen las empresas dificultades para contratar? Las causas varían según la región y el sector, pero han surgido varias tendencias comunes:

► **Escasez de competencias**

- Como consecuencia de los cambios tecnológicos, climáticos y demográficos, las profesiones se transforman, algunas desaparecen, se crean otras nuevas. Estos nuevos empleos requieren competencias específicas que los candidatos aún no poseen.
- Por ejemplo, la digitalización y la automatización están creando una mayor demanda de perfiles tecnológicos. El envejecimiento de la población en algunos países está generando una importante necesidad de profesiones de prestación de cuidados.

► **Falta de atractivo de ciertas profesiones**

- En los sectores de la construcción y las obras públicas, la hostelería y la restauración o la sanidad, las difíciles condiciones de trabajo (jornadas agotadoras, esfuerzo físico, estrés) desaniman a los candidatos.
- La remuneración se considera insuficiente en relación con las exigencias del puesto.

► **Desequilibrio geográfico**

- Los puestos de empleo no siempre están ubicados donde se encuentran los trabajadores.
- La falta de movilidad de los candidatos potenciales hacia las regiones que ofrecen empleo es una dificultad. Esto se explica en ocasiones por el alto coste de vida en ciertas regiones, lo que impide a los trabajadores de bajos ingresos encontrar alojamiento.

► **Evolución en las expectativas de los trabajadores**

- Auge del teletrabajo: algunos candidatos rechazan trabajos que no lo autorizan.
- Búsqueda de sentido y equilibrio: cada vez más trabajadores buscan profesiones alineadas con sus valores y un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.

► **Problemas vinculados a la inmigración y a los visados**

- En muchos países, las políticas restrictivas impiden que los puestos vacantes se cubran con talento extranjero.
- Por el contrario, la migración de trabajadores cualificados hacia países que ofrecen mejores salarios o condiciones de vida crea escasez en los países de partida.

Los Servicios Públicos de Empleo deben desempeñar un papel, en colaboración con el resto de actores del mercado laboral, de identificación y activación de soluciones que faciliten una mejor correspondencia entre la oferta y la demanda de empleo.

► Anticipar las necesidades de personal

El SPE es un agente del ámbito de la prospectiva. Una de sus misiones es producir y difundir información esclarecedora sobre las tendencias del mercado laboral (alta demanda en la contratación, evolución de las profesiones y las competencias, evolución de las prácticas de contratación, etc.). Esta información es útil para:

- Los buscadores de empleo y los estudiantes jóvenes que están reflexionando sobre su orientación profesional
- Las empresas que necesitan profundizar su comprensión de las realidades de su sector de actividad
- Las estructuras educativas y de formación, para adaptar sus programas a la evolución de las profesiones
- Los responsables políticos para planificar políticas activas del mercado laboral.

Para ello, en muchos países (por ejemplo, ANAPEC, en Marruecos), el SPE organiza y realiza encuestas (a menudo anuales) sobre la evolución de las prácticas de contratación de las empresas y sus necesidades de mano de obra. Esto supone entrevistar a tantos empleadores como sea posible para identificar la evolución de las tendencias de un año a otro. Estas encuestas arrojan valiosos resultados. Por ejemplo, permite identificar las profesiones para las cuales las empresas planean realizar contrataciones masivas, región por región, y efectuar una comparación con la bolsa de candidatos potenciales registrados en los archivos del SPE.

La proporción **ofertas/solicitudes** en el mercado laboral es un indicador clave que mide el equilibrio entre el número de ofertas de empleo disponibles (o previsiones de contratación) y el número de candidatos que buscan un puesto en un sector determinado.

- Si la relación es baja (inferior a 1) → Hay más candidatos que puestos disponibles, lo que lleva a una mayor competencia entre candidatos por los puestos de empleo.
- Si la relación es alta (superior a 1) → Hay más ofertas de empleo que candidatos disponibles. El sector está experimentando una escasez de mano de obra. Lo mismo ocurre con las profesiones más demandadas, en las que los empleadores tienen dificultades para contratar personal.

► Mejorar la empleabilidad de los buscadores de empleo

En su misión de adecuar la oferta y la demanda de empleo, el SPE se dedica a ofrecer sistemas que permitan mejorar la empleabilidad de los buscadores de empleo. La empleabilidad puede verse obstaculizada por diversos factores:

- Déficit de competencias técnicas o de conocimientos teóricos respecto a la profesión en cuestión
- Competencias interpersonales (o sociales) que no encajan con el entorno laboral
- Obstáculos sociales: alojamiento, salud, transporte, etc.

Formación profesional de adultos

El SPE no es una estructura de formación. Sin embargo, desempeña un papel importante en el ámbito de la formación profesional de adultos:

Ejemplo: las empresas de una ciudad han anunciado un importante volumen de contrataciones para la profesión de conductor de autobús para el transporte escolar a partir del próximo mes de septiembre. El SPE observa que la proporción oferta/demanda es alta (falta de candidatos potenciales). Por tanto, el SPE deberá desarrollar una estrategia para anticipar la necesidad expresada. ¿Qué acciones pueden tomarse?

- Reunirse con los empleadores en cuestión para definir las necesidades (perfil del puesto, competencias, condiciones de trabajo) y proponerles que participen en un plan de acción junto con el SPE.
- Organizar “talleres sectoriales” para presentar la profesión de conductor de autobús a solicitantes de empleo de otros sectores profesionales, con el fin de despertar su interés por cambiar de carrera. Estos “talleres sectoriales” implican la presencia de los empleadores para presentar la profesión y sus empresas con el fin de atraer candidatos. Se trata de mejorar la imagen de la profesión.
- Ofrecer “inmersiones empresariales” a las personas interesadas. Se trata de permitirles descubrir la profesión y observar, durante unos días, las condiciones laborales de una empresa para comprobar que la profesión puede interesarles.
- Crear una bolsa de perfiles validados para su reorientación hacia la profesión de conductor de autobús.
- Organizar, planificar y financiar la capacitación de estas personas para que estén operativas y listas para ser contratadas en septiembre a más tardar.

- Cataloga (en ocasiones en colaboración con otros socios) la oferta de formación profesional, por sector, por profesión y por región, con el fin de facilitar el acceso a esta información a los buscadores de empleo para que puedan elegir un organismo de formación correspondiente a su proyecto.
- Ofrece asesoramiento individualizado al buscador de empleo para elaborar su plan de formación acorde con su elección de profesión.
- A través de su mandato y financiación gubernamentales, puede decidir y planificar acciones de formación, colectivas o individuales, en los sectores y profesiones más demandados, con el fin de adaptar las competencias de los buscadores de empleo a la necesidad de mano de obra. En esta configuración, el SPE es la parte ordenante. Programa y adquiere sesiones de formación, en el marco de contrataciones públicas, a los organismos de formación competentes.
- Por último, en varios países, el SPE ofrece programas de formación individual y a medida en la empresa y previamente a la contratación. Estos sistemas están dirigidos a candidatos que se acercan al perfil del puesto que se desea cubrir a falta de algunas competencias. La formación personalizada previa a la contratación permite subsanar el déficit de competencias y cubrir el puesto acercándose lo máximo posible a las necesidades de la empresa.

Refuerzo de las competencias transversales

- La falta de dominio de ciertas competencias sociales también puede constituir un obstáculo importante al a hora de acceder al empleo. En un contexto de alta demanda en la contratación, los empleadores tienden, a la hora de contratar, a conceder prioridad a las competencias transversales en lugar de las competencias técnicas tradicionales. El sentido de organización y de priorización, la capacidad de adaptación y la autonomía constituyen el “top 3” de las competencias más solicitadas por los empleadores.

En Ruanda, el Centro de Servicios de Empleo de Kigali colabora estrechamente con el Centro YEGO (Youth Empowerment for Global Opportunity) para ofrecer a los jóvenes una capacitación que les ayude a reforzar sus competencias transversales (o interpersonales) con vistas a su contratación por parte de centros de llamadas.

- ▶ Los buscadores de empleo rara vez son conscientes de esta tendencia. No saben cómo identificar sus propias competencias transversales ni cómo destacarlas en su perfil. Los SPE también desempeñan un papel al respecto. En Túnez, por ejemplo, ANETI prepara a jóvenes buscadores de empleo sobre este tema ofreciéndoles un taller de acompañamiento específico.

Eliminación de obstáculos periféricos

- ▶ Los obstáculos materiales pueden dificultar la empleabilidad. Un buscador de empleo que no haya encontrado una solución para el cuidado de sus hijos pequeños o un medio de transporte para llegar al trabajo verá bloqueado su acceso al empleo, independientemente de la calidad de su perfil profesional. Es posible que necesite apoyo.
- ▶ La integración social no es competencia directa del SPE. Sin embargo, como los obstáculos sociales suelen ser una barrera, cada vez más SPE están adoptando un enfoque holístico. Se trata de abordar todos los problemas a los que se enfrenta el buscador de empleo. Para ello, el SPE construye relaciones estrechas con los servicios sociales, con el fin de coordinar la ayuda prestada al individuo, tanto en su búsqueda de empleo como en la resolución de sus problemas sociales.
- ▶ En lo que se refiere específicamente a la movilidad geográfica, el Convenio núm. 88 de la OIT establece que los SPE deben “adoptar medidas apropiadas (...) para facilitar el desplazamiento de trabajadores hacia zonas que ofrezcan oportunidades de empleo adecuadas”. Así, algunos SPE pueden ofrecer ayuda financiera a la movilidad geográfica, como, por ejemplo “ayuda a la mudanza”.

▶ Soluciones innovadoras para promover la intermediación

Predominan los métodos tradicionales de intermediación; no obstante, en un contexto de dificultades para la contratación, es necesario innovar para descubrir y motivar el talento. En los sectores afectados por estas dificultades (por ejemplo, la industria hotelera y de restauración en Europa), el mercado laboral se ha revertido. Antes, el empleador podía elegir entre varios candidatos de calidad e imponer sus condiciones. Hoy en día, en estas profesiones, es el candidato quien tiene la posibilidad de elegir entre varios empleadores e imponer sus propias expectativas. El empleador se ve obligado a “seducir” a los mejores candidatos para que opten por incorporarse a su empresa.

Eventos dedicados a la contratación

Aunque los foros de contratación o foros de empleo son actos antiguos (ver capítulo 3), su proliferación es reciente. Como se ha mencionado anteriormente, el empleador debe darse a conocer para atraer a los mejores candidatos. Se trata de un enfoque comercial, de seducción, donde intentará ofrecer la mejor imagen de la empresa a través de un stand bien decorado, una exposición de sus productos y demostraciones de sus procesos. El SPE es el organizador de estos eventos. Pueden ser generalistas en un área geográfica o sectoriales

► Rompiendo barreras: el concepto contratación inversa (Francia)

“Al ser un formato innovador para todos, la operación de “contratación inversa” resultó especialmente atractiva para candidatos y empresas. A estas últimas se les invitó a redactar un “CV empresarial” que recogiera información sobre sí mismas, así como los beneficios que ofrecen. Los solicitantes de empleo se dividieron en grupos pequeños en los que los contratadores se sentaron de forma anónima; a continuación, los solicitantes de empleo tuvieron que asignar cada CV a la empresa correcta. Después de esta fase de descubrimiento, llega el momento de conocerse: los empleadores se muestran y reciben a los candidatos interesados en entrevistas individuales.”

Testimonio de un responsable de RR. HH. que participó en esta operación: “Fue interesante trabajar en nuestro CV y poder utilizarlo para la contratación. En él especificamos los beneficios que ofrecemos, como la sectorización, el reembolso de los gastos de kilometraje y el horario laboral flexible. El formato contribuyó a crear un ambiente acogedor y relajado, lo que genera confianza y facilita los intercambios con los candidatos.”

En otros formatos de entrevistas de trabajo rápidas inversas, se forman grupos de 5 o 6 candidatos en torno a una mesa. Los empleadores van de mesa en mesa individualmente y son interrogados por los candidatos. El empleador debe promocionar su empresa y los puestos disponibles para convencerles.

Fuente: *Le recrutement inversé : une approche innovante pour booster le secteur des services à la personne (la contratación inversa: un enfoque innovador para impulsar el sector de servicios de prestación de cuidados)* | France Travail

(foro de profesiones de defensa, industria, turismo o restauración). Algunos incluso se desplazan dentro de la propia empresa, con visitas diseñadas para mostrar la realidad de los puestos de trabajo y las condiciones laborales. El objetivo es mejorar la imagen del sector. Por último, los SPE también ofrecen ferias en línea mediante plataformas digitales dedicadas.

Soluciones para identificar las competencias sociales durante la contratación

El circuito de contratación más habitual: CV + cartas + entrevistas, lo que no permite al empleador identificar las cualidades conductuales de los candidatos que ha conocido. Sin embargo, hemos observado que las competencias transversales son ahora una prioridad para las empresas que contratan. ¿Qué solución podemos proponer? En Francia, France Travail lleva varios años experimentando con métodos de contratación que ofrecen a ambos, candidato y empresa, la oportunidad de descubrir las cualidades conductuales de cada uno:

- **“Del estadio al empleo”** es un innovador programa de contratación puesto en práctica por France Travail en colaboración con la Federación Francesa de Atletismo. Su objetivo es favorecer la integración profesional de los demandantes de empleo ofreciendo un método de contratación inédito basado en competencias conductuales y no en los elementos tradicionales del CV. El objetivo es permitir que los solicitantes de empleo y los empleadores se reúnan de forma anónima en un estadio. Creado en 2019, este programa basado en el deporte se ha implantado en más de 200 territorios (ver descripción en el recuadro).
- **“Empleo a la carta”**: En un restaurante privatizado por France Travail, durante tres horas, sin saber quién es quién, empleadores de la restauración y candidatos del sector colaboran para cocinar, poner las mesas y proporcionar un servicio de comidas. Este escenario permite a los empleadores observar las habilidades interpersonales, el espíritu de equipo y la capacidad de colaboración de los participantes, al tiempo que ofrece a los candidatos la oportunidad de demostrar sus competencias en un entorno menos estresante que una entrevista tradicional.

► “Del estadio al empleo” – France Travail**1. Objetivos del programa**

- Combatir la discriminación en la contratación neutralizando, temporalmente, los criterios de selección tradicionales (nombre, edad, experiencia, titulación, etc.).
- Promover competencias conductuales (o interpersonales) como el espíritu de equipo, la perseverancia, la gestión del estrés y la comunicación.
- Crear una conexión directa y humana entre las empresas que buscan contratar y los solicitantes de empleo en un entorno diferente y más cordial que el de una entrevista tradicional.

2. Organización y desarrollo

El programa se desarrolla a lo largo de un día, generalmente en un estadio, en dos etapas principales:

Mañana deportiva (anonimato total)

- Los participantes (empresas y candidatos) participan en una actividad deportiva, a menudo centrada en el atletismo.
- No hay nada que identifique el estatus ni la función de los participantes: todos visten ropa deportiva y no se utilizan currículums.
- El objetivo es evaluar las actitudes y los comportamientos en un marco colectivo y dinámico, sin ninguna influencia vinculada a la apariencia o a la trayectoria profesional.

Tarde profesional (se pone fin al anonimato)

- Se revelan las identidades.
- Se organizan entrevistas de trabajo entre las empresas presentes y los candidatos.
- Estos intercambios se basan en las observaciones realizadas durante la mañana y se completan con conversaciones sobre las competencias técnicas y los proyectos profesionales de los candidatos.

3. Beneficios para los participantes*Para los solicitantes de empleo:*

- Reducción del estrés asociado a las entrevistas tradicionales.
- Potenciación de sus competencias sociales.
- Oportunidad de demostrar sus cualidades humanas antes de efectuar cualquier análisis de su trayectoria profesional.

Para los empleadores:

- Descubrimiento de perfiles atípicos y motivados.
- Contratación basada en el ser humano y la personalidad.
- Limitación de los sesgos inconscientes vinculados a la contratación tradicional.



▶ 6

Gestión del rendimiento en los servicios para empleadores



Selección de los indicadores de producción

Seguimiento de la satisfacción del cliente

Cultura del rendimiento.

Anteriormente hemos destacado que para convencer a los empleadores, el SPE debe ofrecer servicios eficaces y que se adapten a sus expectativas. Debe ser capaz de demostrar a los clientes potenciales su capacidad para obtener resultados convincentes. Además, en el competitivo mundo del mercado laboral, el SPE debe poder demostrar su eficacia y rendir cuentas ante su autoridad supervisora. Todo esto implica un refuerzo organizativo y gerencial de la gestión del desempeño.

► Selección de los indicadores de producción

En el caso de los SPE que adoptan la forma de un organismo administrativo público, los indicadores de desempeño se definen generalmente en el contrato de ejecución plurianual que se firma con el Estado. Las metas u objetivos que se deben alcanzar se negocian anualmente en relación con la asignación de recursos humanos y presupuestarios.

Durante mucho tiempo, la medición de la actividad con el empleador se redujo a dos indicadores: número de ofertas de trabajo recogidas y número de colocaciones. Hoy en día, las diferentes prácticas observadas nos permiten identificar cuatro familias de indicadores:

- **Indicadores de seguimiento de la actividad:** número de visitas de prospección a las empresas, número de nuevos clientes, número de ofertas de empleo recogidas y registradas, etc.
- **Indicadores de resultados:** número de vacantes cubiertas, número de colocaciones, tiempo necesario para cubrir las ofertas de empleo, cuota de mercado, índice de satisfacción de los empleadores con los servicios prestados por el SPE, etc.
- **Indicadores de movilización de medidas para el empleo:** el SPE se encarga de informar acerca de su eficacia a la hora de prescribir sistemas de ayudas gubernamentales para la contratación de grupos prioritarios: número de ayudas prescritas, etc.
- **Indicadores de calidad:** cumplimiento de los compromisos de calidad, incluido el tiempo de gestión de los encargos y la tasa de respuesta telefónica a los empleadores. Calidad de las ofertas de empleo: control de contenidos, cumplimiento de normas, etc.

Tal gama de indicadores exige que el SPE se dote de un sistema informatizado de seguimiento de la actividad que recoja los datos en el sistema informático interno, los centralice, los analice y produzca cuadros de mando esenciales para la gestión a todos los niveles de la organización.

► Vacantes cubiertas/colocaciones:

Al efectuar el seguimiento de la actividad del SPE, se distinguirá entre puestos vacantes y ofertas que dan lugar a una colocación, que constituyen solo una parte del primer indicador. Por colocación se entiende que un candidato propuesto directamente por el SPE ha sido seleccionado para cubrir la oferta de empleo. En otros casos, la oferta habrá sido cubierta por un candidato de una fuente distinta al SPE.

► Seguimiento de la satisfacción del cliente

Al igual que ocurre en otras empresas de servicios, la tendencia principal en los SPE es medir la satisfacción de los clientes: empleadores y solicitantes de empleo. De hecho, el objetivo general de una empresa de servicios es satisfacer a sus clientes. El indicador de satisfacción es, por tanto, el barómetro más observado.

¿Cómo medir la satisfacción del empleador?

La práctica más común consiste en enviar un cuestionario de satisfacción al empleador una vez cerrada cada operación de contratación. ¿Sobre qué se debe reflexionar? ¿Qué preguntas deben hacerse?

Para establecer el vínculo con las críticas habituales que formulan los empleadores a los SPE y sus expectativas habituales (véanse los capítulos 1 y 2), pueden imaginarse varias perspectivas:

- **Facilidad de acceso a los servicios:** medir el grado de accesibilidad de los servicios del SPE en línea, por teléfono y en persona, en particular para las pymes o los nuevos usuarios.
- **Comunicación y capacidad de respuesta:** evaluar la claridad, la rapidez y la fiabilidad de la comunicación durante todo el proceso.
- **Competencias del personal del SPE:** evaluar las competencias y la capacidad del personal para asesorar y apoyar a los empleadores.
- **Burocracia y proceso (simplicidad):** examinar las percepciones y la comprensión de los empleadores respecto a la eficacia y la facilidad de manejo de los procedimientos del SPE, minimizando los retrasos o la ineficacia.
- **Calidad e idoneidad de los candidatos:** evaluar si los candidatos preseleccionados cumplen con las expectativas de los empleadores en materia de competencias y adecuación.
- **Resultados e impacto de la contratación:** examinar si los SPE han contribuido a cubrir los puestos vacantes de manera eficaz, al éxito de la contratación a largo plazo y al buen funcionamiento de la empresa.
- **Intención futura:** indica si los empleadores están dispuestos a utilizar o recomendar nuevamente el SPE, lo que refleja la satisfacción y la confianza globales.

Para el SPE, que se está organizando para realizar estas encuestas de satisfacción, el interés reside en realizar un seguimiento longitudinal de los resultados a nivel nacional, regional y local. Esto permite observar la evolución de las tendencias a lo largo del tiempo y analizar las causas de los cambios en los resultados, ya sean al alza o a la baja.

En Corea, las encuestas de satisfacción de los usuarios del SPE se administran directamente en la agencia de empleo. Por ese motivo, los resultados no siempre se consideran totalmente fiables, ya que los empleadores pueden ser reacios a ofrecer críticas honestas, a menudo debido a su dependencia de los resultados de la inspección laboral o de las subvenciones gubernamentales.

Para subsanar las limitaciones de estos indicadores cualitativos, el SPE ha optado por complementarlos con medidas más objetivas, como **la tasa de reutilización de los servicios de los SPE por parte de los empleadores**.

En España, el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) está implementando las recomendaciones de PES NETWORK (Red Europea de Servicios Públicos de Empleo), que propone realizar encuestas detalladas basadas en cinco subindicadores:

- **1. Calidad de los candidatos presentados:** Este indicador mide si los candidatos proporcionados por los servicios públicos de empleo cumplen con las expectativas y los requisitos de los empleadores en cuanto a competencias, cualificaciones y adecuación al puesto.
- **2. Eficacia del proceso de contratación:** Este indicador evalúa la velocidad y fluidez del proceso de contratación, incluidas la gestión de las candidaturas y la comunicación con los empleadores.
- **3. Apoyo y asesoramiento a los empleadores:** Este indicador examina la calidad del apoyo y del asesoramiento que los servicios públicos de empleo ofrecen a los empleadores, incluida la información sobre el mercado laboral y el asesoramiento sobre los procedimientos de contratación.
- **4. Satisfacción general de los empleador:** Un indicador global de la satisfacción de los empleadores respecto a los servicios recibidos, que puede incluir aspectos como la facilidad de uso del servicio, la disponibilidad de los agentes y la relevancia de los servicios ofrecidos.
- **5. Impacto de los servicios en las necesidades de reclutamiento:** Este indicador mide la eficacia de los servicios públicos de empleo a la hora de satisfacer las necesidades de contratación de los empleadores, en particular en lo que respecta a la colocación de candidatos adecuados en los puestos vacantes, reduciendo las dificultades de contratación.

Estos subindicadores están diseñados para proporcionar una visión global y detallada de la experiencia de los empleadores con los servicios públicos de empleo, lo que permite la evaluación y la mejora continua de dichos servicios.

► Cultura del rendimiento

Un **sistema y una estrategia de gestión del rendimiento bien diseñados** combina numerosos aspectos interesantes para el SPE:

- **Seguimiento y medición del rendimiento:** proporciona indicadores de rendimiento para evaluar el logro de los objetivos, detectar desviaciones y supervisar el progreso de la actividad, recibir alertas, etc.
- **Rendición de cuentas ante la autoridad supervisora** sobre los resultados de la actividad
- **Apoyo en la toma de decisiones:** al proporcionar datos fiables y actualizados, ayuda a los directivos y gerentes en sus elecciones estratégicas y operativas.
- **Implicación y concienciación de los equipos:** al compartir objetivos claros y criterios de evaluación, fomenta la participación de los empleados y el desarrollo de una cultura del rendimiento. De esta forma, los miembros del equipo pueden involucrarse en el análisis de los resultados y en la elaboración de planes de acción correctiva.

► **Mejora de la eficacia y la eficiencia:** contribuye a identificar mecanismos de optimización de recursos, procesos y costes.

► **Fomento de la transparencia:**

- Internamente: visibiliza el desempeño de la organización, mejora la comunicación con los equipos y alinea a las partes interesadas en torno a objetivos comunes.
- Externamente, permite la comunicación sobre datos objetivos. Al comunicar indicadores y resultados, el SPE habla el mismo idioma que la empresa y mejora su imagen ante los empleadores.

Al igual que en el resto de la actividad, la gestión del rendimiento del SPE, en términos de servicio a los empleadores, debe basarse en un enfoque de mejora continua, responsabilizando a los actores internos de cada territorio. Esto implica una distribución anual de objetivos en cada ámbito de empleo y la realización de evaluaciones periódicas de rendimiento con los equipos para analizar los resultados e identificar posibles acciones correctivas. Este es el famoso “ciclo de mejora continua”, planificar – ejecutar – evaluar – ajustar, que permite inculcar gradualmente la cultura del rendimiento.

► Conclusión

En cada país, para existir como una entidad creíble y eficaz, para desempeñar plenamente su papel de intermediación, para apoyar un mercado laboral dinámico, ágil e inclusivo, el Servicio Público de Empleo debe estar totalmente involucrado y presente ante los empleadores. Es esencial que el SPE no se limite a “gestionar el desempleo”.

Ciertamente, convencer a los empleadores, implementar servicios eficientes, ganar cuota de mercado y hacer frente a la competencia del sector privado y de la tecnología digital no es fácil ni rápido. El SPE debe desarrollar una estrategia a corto, medio y largo plazo, sabiendo que ganarse un lugar legítimo en la relación con los empleadores requerirá años de trabajo y será algo que deberá defender constantemente. El SPE, como organización, debe adaptarse continuamente a los cambios en su entorno, a las necesidades y expectativas de sus clientes y a las directrices de su autoridad supervisora. El SPE debe ser una organización estable y sólida, capaz de hacer frente a las distintas crisis que vivirá el país, pero también ágil y capaz de innovar para responder a los nuevos desafíos.

En el servicio a los empleadores, el SPE deberá demostrar la agilidad necesaria si cultiva relaciones estrechas con las empresas de cada territorio, reuniéndose regularmente con las organizaciones representativas del mundo económico, cámaras consulares, sindicatos y federaciones de empleadores, ramas profesionales, etc.

El aumento de las crisis en los últimos años justifica plenamente el refuerzo de una estructura pública capaz de acompañar a los gobiernos en la implantación de políticas de empleo adaptadas a los nuevos retos: desarrollo sostenible, cambios demográficos, auge de las tecnologías digitales, etc. Los SPE son hoy más legítimos que nunca.

► Lecturas útiles

1. Convenio 88 de la OIT: [Convenio Co88 - Convenio sobre el servicio del empleo, 1948 \(núm. 88\)](#)
2. Recomendación 83 de la OIT: [Recomendación Ro83 - Recomendación sobre el servicio del empleo, 1948 \(núm. 83\)](#)
3. Estudio de Randstad sobre el mercado oculto: <https://www.randstad.fr/nos-etudes/>
4. Dietz, M., Kubis, A., Leber, U., Müller, A., Stegmaier, J. (2013). Las pequeñas y medianas empresas compiten por los trabajadores cualificados. Núremberg: IAB (informe breve del IAB 10/2013).
5. Comisión Europea – Documento temático – Colaborar con los empleadores y mejorar los servicios destinados a ellos – Diciembre de 2017 – redactado por Thomas OBERHOLZNER
6. [Le recrutement inversé : une approche innovante pour booster le secteur des services à la personne \(la contratación inversa: un enfoque innovador para impulsar el sector de servicios de prestación de cuidados\) |France Travail](#)

► Encuentre las otras 4 guías de la colección “Construir mi futuro en el trabajo” en el sitio web de la OIT:



► Agradecimientos

Gracias a todas las personas que han contribuido a la finalización de este manual y en particular a:

Dorothea SCHMIDT-KLAU, jefe de Sección

Michael MWASIKAKATA, jefe de la Unidad de SERVICIOS de la OIT en Ginebra

So Yeon KIM, especialista técnica superior de la OIT en Ginebra

Dahee CHOI, especialista técnica júnior de la OIT en Ginebra

Rosette OPIYO, asistente principal en la OIT de Ginebra

Anna-Karin PALM OLSSON, especialista de servicios de empleo, en la OIT de Ginebra

Marcelo CUAUTLE SEGOVIA, gerente de proyecto en la OIT de Ginebra

