

HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 99

COHESIÓN SOCIAL en la práctica

Alianza con el mundo de las empresas

Líneas de innovación de los servicios
públicos de empleo

FABIO BOSCHERINI



Financiado por
la Unión Europea



HERRAMIENTAS EUROSOCIAL

Nº 99

COHESIÓN SOCIAL en la práctica

Alianza con el mundo de las empresas

Líneas de innovación de los servicios
públicos de empleo

FABIO BOSCHERINI



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA

Edita:

Programa EUROsociAL
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosoci.al.eu

Con la coordinación de:



IILA, Área de Políticas Sociales

Autor: Fabio Boscherini, con el apoyo de Elena Sposato y Marcelo Simonetta

Imagen de cubierta: © iStock / Getty Images

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Edición no venal.

ISBN: 978-84-09-41053-8

Realización gráfica:

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, marzo de 2022



No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

La información sobre los URLs y los enlaces a sitios web que figuran en la presente publicación se facilitan para comodidad del lector y son correctos en el momento de su publicación. El Programa EUROsociAL+ no asumen ninguna responsabilidad por la exactitud permanente de esa información ni por el contenido de ningún sitio web externo.

Índice*

Presentación	5
Resumen ejecutivo	7
Siglas y acrónimos	9
Introducción	11
1. Las estrategias para fortalecer las relaciones y alianzas con el sector productivo	17
1.1. La implementación de las actividades para el fortalecimiento de las relaciones con el sector empresario	20
2. Algunas breves referencias acerca de la evolución de los servicios públicos de empleo en la Unión Europea y en América Latina	23
2.1. Los cambios en los SPE a fines de los años '90, principios del siglo XXI	24
3. Los servicios de empleo dirigidos a las empresas en los servicios públicos de empleo	27
3.1. La renovada cartera de los servicios de empleo dirigidos a las empresas en Italia: los estándares garantizados de prestación (LEP – <i>Livelli Essenziali di Prestazione</i>)	29
BOX 1 – Italia: la cartera de los servicios: los estándares garantizados de prestación (LEP – <i>Livelli Essenziali di Prestazione</i>) dirigidos a empresas	30
BOX 2 – La cartera de servicios dirigidas a empresas en el sistema de empleo de la <i>Regione Toscana</i> en Italia.	31
3.2. Costa Rica: el programa EUROsociAL+ y los servicios de empleo dirigidos a las empresas de la Agencia Nacional de Empleo (ANE)	32
BOX 3 – Costa Rica: la cartera ANE – RUE de los servicios de empleo dirigidos a personas empleadoras / empresas, organizaciones e instituciones privadas y públicas y los correspondientes procesos y procedimientos para la prestación de los servicios	38
4. Las metodologías para identificar los sectores productivos y empresas que generan oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional	39
4.1. Las técnicas para el desarrollo de las actividades de <i>scouting</i>	42
BOX 4 – Italia: los datos contenidos en los registros administrativos del sistema de las Comunicaciones Obligatorias	45

* La sección 5 fue compilada conjuntamente por Fabio Boscherini y Marcelo Simonetta, la Sección 6 por Elena Sposato. Se agradecen los comentarios de Elena Sposato y Marcelo Simonetta. Al mismo tiempo se agradece la colaboración de las instituciones y personas de los distintos países de la región latinoamericana que han participado de las actividades de asistencia técnica del programa EUROsociAL+ y cuyas experiencias se mencionan en el presente documento.

4.2. Algunos ejemplos operativos de actividades de prospección a partir de las técnicas disponibles	50
BOX 5 – Las actividades preliminares a realizar para el diseño e implementación del sistema de <i>scouting</i> de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional	51
5. Las estrategias y métodos de los SPE para promover el acercamiento, relacionamiento y la fidelización de las empresas: el <i>marketing</i> público	73
5.1. El <i>marketing</i> público y el plan de <i>marketing</i>	74
BOX 6 – Las estrategias del <i>marketing mix</i>	79
BOX 7 – Estructura estándar y contenido del plan de <i>marketing</i> de los servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas	81
BOX 8 - Guía y lineamientos operativos para la implementación del plan de <i>marketing</i>	82
5.2. Colombia: el plan de relacionamiento y atracción de empresas del SPE	88
BOX 9 – Objetivos generales y específicos del plan relacionamiento y atracción de empresarios en Colombia.	92
6. Mejorar y profundizar las metodologías para identificar las necesidades ocupacionales, formativas y de capacitación de las empresas	97
6.1. Información necesaria para la identificación de las necesidades de competencias de la empresa.	98
6.2. El proceso de identificación de las competencias	100
BOX 10 – México: un ejemplo de formato y proceso estándar para la identificación y representación de las competencias en el puesto de trabajo	102
BOX 11 – México: descripción del perfil profesional de Consejero en Reclutamiento	104
6.3. El reclutamiento y la formación	111
6.4. El lenguaje común para el <i>matching</i> entre demanda y oferta de empleo.	112
6.5. Italia: el <i>Atlante del lavoro e delle qualificazioni</i> (Atlas del trabajo y de las calificaciones)	113
Referencias bibliográficas	117

Presentación

Invertir en la mejora efectiva de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) es una necesidad ineludible a la que se enfrentan los países de América Latina. No sólo porque estos son dispositivos que materializan la relación entre oferente de empleo (empresas) y demandante de empleo (las personas en búsqueda de un empleo), también porque representan los esfuerzos de los países para poner a disposición de la ciudadanía, mecanismos que incentiven la empleabilidad mediante el asesoramiento, la orientación y la formación de las personas desempleadas, o que quieran mejorar su situación de empleo. En definitiva, porque son un servicio central de las políticas activas de empleo que tiene como horizonte favorecer el acceso, efectivo, a un puesto de trabajo, en quienes lo necesitan; no olvidemos que las mayores tasas de desempleo en la región de América Latina se suelen dar en jóvenes y mujeres.

La crisis del Covid, así como las radicales transformaciones que están sucediendo en los mercados de trabajo (digitalización, compromisos con la descarbonización o la crisis energética, entre otras), nos sitúan en un escenario donde la dinámica del empleo, desempleo, incorporación a empleos precarios o estacionales, nuevamente desempleo, etc, abarca, cada vez más, a diferente tipología de población y ya no sólo a los colectivos más vulnerables en su empleabilidad. Ante las drásticas transformaciones que están experimentando los mercados laborales, y los altos porcentajes de desempleo persistentes, modernizar, mejorar y gestionar con capacidad los Servicios Públicos de Empleo debe ser un objetivo claro para los/as tomadores de decisiones.

Por lo anterior, la fortaleza, robustez, innovación y efectividad de los SPE se alza como un conjunto de condiciones indispensables en las políticas activas de empleo de los países. Dentro de las innovaciones a las que se enfrentan los Servicios Públicos de Empleo hay una que, por su importancia, es clave de incorporar, expandir y gestionar. Se trata de **la relación con las empresas**. Estas son las que generan desarrollo económico y empleo y, por lo tanto, son “actores” estratégicos en cualquier política activa de empleo. Llevado a lo operativo, las empresas deben estar en el ADN de la articulación y gestión de estos servicios, sin éstas, de facto, tendrán escasa efectividad.

Atendiendo a lo anterior, el área de Políticas Sociales del Programa Eurosocial, viene apoyando la mejora, modernización e innovación de los SPE de varios países y esto, se está haciendo con herramientas que mejoran, considerablemente, la ampliación de la red de empresa con las que se trabaja en cada caso y la relación de diálogo y coordinación. La clave del trabajo ha estado en reposicionar a los SPE en su relación con las empresas pasando de servicios que miran, prioritariamente, a los demandantes de empleo (las personas), a servicios que, manteniendo en el centro a las personas, sean efectivamente útiles, también, a las empresas en tanto que son capaces de responder con perfiles adecuados a las exigencias del sector empresarial. En definitiva, servicios ágiles, proactivos, que buscan ampliar, mejorar y expandir el trabajo de colaboración constante con las empresas para dar respuesta tanto a estas, como a quienes buscan un empleo.

Con el documento que a continuación se presenta, se ha querido sistematizar este aprendizaje para poner a disposición de los y las tomadores de decisiones y, específicamente, de los equipos técnicos de los Servicios Públicos de Empleo —y entidades operadoras—, un conjunto de herramientas probadas, efectivas y replicables que, sin duda, contribuirán a mejorar la gestión de estos servicios en tres aspectos:

- una mejor orientación hacia el demandante de empleo (las personas) para ir construyendo perfiles laborales cada vez más competitivos y acordes a lo que el mercado de trabajo requiere;
- una optimización de la relación entre la oferta y demanda; nexo que beneficia a las empresas que buscan los mejores perfiles para sus puestos de trabajo y, a la vez, a las personas en la medida que les permite un acercamiento directo a estos;
- una apuesta decidida por alzarse, los Servicios Públicos de Empleo, en territorios o sectores económicos, como un agente clave de desarrollo económico en su rol de prospección, identificación de oportunidades, ampliación de redes y coordinación entre las demandas empresariales y los perfiles laborales que respondan a estas.

**Área de Políticas Sociales del programa de la UE,
Eurosocial+**

Resumen ejecutivo

El escenario actual del mercado de trabajo impulsa a los *policy-makers* y a los servicios públicos de empleo (SPE) a acelerar algunas reformas y acciones que, además de favorecer una mayor y más profunda articulación entre políticas de empleo pasivas y activas y el fortalecimiento de los servicios de empleo dirigidos a las personas, apunten a que las políticas activas de empleo extiendan su alcance y operaciones al sector empresarial para “satisfacer” sus necesidades ocupacionales vinculadas a puestos de trabajo como también al fortalecimiento y actualización de las competencias del talento humano y, por lo tanto, generar ámbitos específicos para renovar y profundizar la oferta formativa y de capacitación técnico profesional.

En este marco, desde el lado de los servicios públicos de empleo dirigidos a los empleadores, los desafíos que plantea el escenario actual de los mercados de trabajo impone una actitud más dinámica y proactiva que implica necesariamente crear o fortalecer los servicios de empleo dirigidos a las empresas con el objetivo de lograr contenidos de los servicios y estándares de prestación que sean alineados a las expectativas y necesidades de los empresarios y que puedan competir con los servicios brindados por las agencias de empleo privadas. **Esto implica que los servicios públicos de empleo deben diseñar e implementar modalidades innovadoras para relacionarse y generar alianzas con el sector productivo para que los empresarios usen sus servicios.**

En esta dirección, en el presente documento se **discuten e ilustran algunas líneas de innovación de los servicios públicos de empleo relativas al fortalecimiento de las “relaciones con el sector productivo”** que, en síntesis, se refieren a los siguientes cuatro ámbitos:

- **diseñar servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas alineados a sus necesidades;**
- **identificar a qué tipo de empresas se le brindan dichos servicios;**
- **definir cómo debe organizarse el SPE para ofrecer dichos servicios;**
- **perfilar e identificar las necesidades de las empresas.**

En este marco, resulta necesario diseñar servicios de empleo dirigidos a las empresas focalizando el contenido de los mismos de acuerdo con las renovadas necesidades y exigencias del sector empresarial en el contexto actual, discutir el concepto de *scouting* (prospectación) de la demanda de empleo, es decir las metodologías y acciones para identificar empresas, sectores productivos y territorios que generan oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional, introducir el concepto de *marketing* de los servicios públicos, es decir el *marketing* aplicado por una institución o empresa pública y, por último, ilustrar las metodologías para identificar (diagnosticar) y describir las necesidades de las empresas de modo que la prestación de los servicios de empleo tenga los elementos necesarios para satisfacerlas de la manera más apropiada y personalizada.

Siglas y acrónimos

AEP	Agencia de empleo privada
Agente empresarial	Se trata del perfil profesional que en la oficina de empleo asesora a los empleadores / empresas, orientando y definiendo su ruta de atención de acuerdo con sus necesidades de empleo y/o de formación y capacitación del talento humano
Agente de intermediación	Se trata del perfil profesional que en la oficina de empleo presta el servicio de intermediación, es decir vincula la oferta y la demanda laboral, buscando garantizar la colocación de las personas oferentes en las vacantes publicadas, así como solventar necesidades relacionadas con los niveles de concordancias logrados, y acompañar a la empresa/organización en el proceso de contratación y desarrollo del talento humano
ANE	Agencia Nacional de Empleo de Costa Rica
ANPAL	Agencia per le Politiche Attive del Lavoro, agencia nacional de empleo de Italia
BPM	Business Process Management
BPS	Banco Previsión Social de Uruguay
Cajas de Compensación Familiar	Personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, que en Colombia cumplen funciones de seguridad social
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
CIIU	Clasificación Internacional Industrial Uniforme
CIUO	Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones
COV	El Centro de operaciones virtuales y telefónicas para la prestación de servicios de empleo en Costa Rica
CRM	Customer Relationship Managment
CUIT	Clave Única de Identificación Fiscal
CVP	Customer Value Proposition
DINAE	Dirección Nacional de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay
D.M.	Decreto del Ministerio del Trabajo de Italia
EQF	European Qualifications Framework
FCTP	Formación y capacitación Técnico Profesional
IMSS	Instituto Mexicano de Seguro Social
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional de Uruguay
INPS	Instituto de seguridad y previsión social de Italia
IT	Information technologies

FABIO BOSCHERINI

LEP	Livelli essenziali di prestazione (estándar garantizado de prestación)
MCO	Modelo constancia ocupacional que identifica empresas, sectores productivos y territorios que generan empleo y/o necesidades de empleo
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay
NFTP	Necesidades de formación técnico profesional
OdE	Oportunidades de empleo
OE	Oficina de empleo
OSNE	Oficina del Servicio Nacional de Empleo de México
Orientación (asesoría)	Orientación que el agente empresarial presta a los empleadores para definir el proceso de atención. Se trata básicamente de asesoría especializada para empleadores en relación a servicios de empleo
PIPE	Plan Integral de Promoción del empleo de Uruguay
PSE	El Pacto de Servicios de empleo para Empresas
PSP	El Pacto de Servicios de empleo Personalizados dirigido a personas
PTU	Planilla de trabajo Unificada del Banco de Previsión Social de Uruguay
REO	Representante empleador / empresa u organización
RUE	La red de las unidades de empleo en Costa Rica
SAE	Sucursal de empleo
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SENA	Servicios Nacional de Aprendizaje de Colombia
SFCTP	Servicios (actividades) de formación y capacitación técnica y profesional
SINCO	Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones de México
Sistema Informativo Excelsior	Sistema de prospectación de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación de Italia
SNE	Sistema Nacional de Empleo
SPE	Servicios públicos de empleo
Stakeholder	Todos los sujetos directa o indirectamente involucrados en las actividades de una empresa o institución
UAESPE	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo – UAESPE de Colombia

Introducción

Los servicios públicos de empleo durante los últimos años, en especial en la etapa de recuperación post COVID-19, han centrado sus esfuerzos en la atención de grupos crecientes de personas en condición de vulnerabilidad socio-laboral de distinta naturaleza¹ y en el acompañamiento de las dinámicas ocupacionales producidas por los procesos de reactivación y reubicación de muchas actividades económicas. Al mismo tiempo, esta situación impone considerar que una masa creciente de personas necesita apoyo público para reinsertarse en el empleo o reconvertirse, desarrollando nuevas habilidades alineadas a las necesidades de los sectores productivos. La atención de los grupos de personas mencionados implica fortalecer las acciones en el ámbito de la empleabilidad y del empleo que permitan evitar una profundización de la pobreza y desigualdad, en especial para alinear las acciones con las dinámicas de los mercados de trabajo y de los sectores productivos.

Por lo tanto, en el contexto actual, se destaca aún más el rol clave que desempeñan los gobiernos nacionales y las instituciones públicas para generar y fortalecer el espacio público necesario para promover la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y favorecer la inclusión social y laboral de la población. En otras palabras, emerge y se fortalece la centralidad de las instituciones públicas a partir del reconocimiento de que los mecanismos de mercado no pueden proporcionar respuestas adecuadas para solucionar las emergencias y urgencias sociales, laborales y económicas que están golpeando a los países con mayor fuerza respecto al periodo previo a la pandemia.

En relación a las dinámicas ocupacionales y las políticas públicas de empleo, se trata de optimizar el funcionamiento del mercado de trabajo a través de la renovación, fortalecimiento y el rediseño del accionar del sistema público de empleo en su rol de prestador de servicios para personas y empresas, como también y en especial de articulador y facilitador de las relaciones público-privadas.

Esto debería impulsar la aceleración de algunas reformas y acciones que, además de favorecer una mayor y más profunda articulación entre políticas de empleo pasivas y activas y el fortalecimiento de los servicios de empleo dirigidos a las personas², apunten a que las políticas activas de empleo extiendan su alcance y operaciones al sector empresarial para “satisfacer” sus necesidades ocupacionales vinculadas a puestos de trabajo y/o al fortalecimiento/actualización de las competencias del talento humano y, por lo tanto, generar ámbitos específicos para renovar y profundizar la oferta formativa y de capacitación técnico profesional.

1. Se recuerda que la condición de vulnerabilidad socio-laboral incluye distintas categorías de personas, en especial personas jóvenes, mujeres, personas adultas, personas en riesgo de migrar y migrantes retornados, los así llamados *working-poor*, es decir los trabajadores de bajos-bajísimos ingresos, la población LGBT, los beneficiarios de subsidios de desempleo o de subsidios por suspensión o reducción de la jornada laboral.

2. En especial, se recuerda la necesidad de mejorar y fortalecer las modalidades de perfilamiento (*assessment*) socio laboral de los buscadores de empleo, de los procesos de orientación laboral, de los de formación y capacitación técnico profesional y de intermediación.

Por lo tanto, resulta clave emprender transformaciones en los sistemas públicos de empleo (SPE) bajo un enfoque que considere su viabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo y que incluya avances en las siguientes dos dimensiones:

1. la primera dimensión opera **desde el lado de la oferta de empleo y de las políticas activas de empleo**: se refiere a las actividades orientadas a reforzar los servicios públicos de empleo con la participación activa de los institutos de formación y capacitación técnico profesional, con un *mix* de incorporación de tecnología y metodologías e instrumentos renovados para la prestación de los servicios, especializando su atención tanto en las acciones dedicadas al fortalecimiento de la empleabilidad de las personas, como en la colocación de la población, en especial la más vulnerable. Lo anterior implica diseñar e implementar actividades que apunten a ampliar y/o profundizar/mejorar la cartera (portafolio) de los servicios prestados a las personas para que respondan de manera adecuada y rápida a los requerimientos del mercado laboral. Esto implica la adopción de renovadas y apropiadas modalidades de perfilamiento (*assessment*) de las personas y de los correspondientes procesos de orientación laboral basados en la evaluación de las competencias y actitudes³ para identificar su “brecha” respecto de los requerimientos del mercado laboral. Solamente a partir de dicha evaluación se pueden emprender las acciones más apropiadas para “reducir o eliminar la brecha” y desarrollar plenamente la empleabilidad de las personas para convertirla en puestos de trabajo;
2. la segunda dimensión opera **desde el lado de la demanda de empleo y políticas activas de empleo**: se refiere a la necesidad de lograr que un número cada vez mayor de empleadores y empresas (en especial micro y pymes) se dirija y utilice los servicios públicos de empleo y los de los institutos de formación y capacitación técnico profesional para satisfacer sus necesidades vinculadas al fortalecimiento/actualización de las competencias de su propio talento humano y/o a través de la búsqueda de personas con los perfiles apropiados para cubrir sus necesidades de puestos de trabajo. Esto implica, como se ha mencionado en la primera dimensión, diseñar e implementar actividades que apunten a ampliar y mejorar la cartera de los servicios dirigidos a los empleadores y empresas, en especial para que no se centre exclusivamente en la sola intermediación, sino que responda de manera adecuada y rápida a sus necesidades con un amplio alcance y con elevados estándares de calidad en la prestación de los servicios. Al mismo tiempo, se requiere también adoptar renovadas modalidades de perfilamiento (*assessment*) y diagnóstico de las necesidades de los empleadores en términos de nuevos puestos de trabajo y actualización y profundización de las competencias del talento humano.

Sin embargo, para que el servicio público de empleo cumpla con su rol y pueda enfrentar los desafíos actuales, se requiere que las dos dimensiones mencionadas **estén estrechamente vinculadas e interconectadas entre sí: de acuerdo con una lógica sistémica, la conexión, interacción e intercambio entre los servicios dirigidos a la oferta y a la demanda de empleo representa el valor agregado del servicio público de empleo**. Esto permite, por un lado, favorecer la colocación de las personas y, por el otro, satisfacer las necesidades de los empleadores y de las empresas que no necesariamente se refieren a contrataciones actuales, sino que pueden referirse a contrataciones futuras y/o a necesidades concernientes al talento humano en términos, por

3. El rol que desempeña el servicio de orientación en los ámbitos educativos, formativos y laborales resulta clave porque representa la “puerta de entrada” por la cual transitan las personas que necesitan apoyo para identificar y definir la ruta más apropiada a seguir para lograr su colocación laboral. La orientación laboral representa un servicio de empleo clave ya que sus resultados (en términos tanto de *output* como de *outcome*) permiten definir la ruta de atención de la persona acorde a su perfil, necesidades y potencial. A través de la identificación de las competencias técnico-profesionales, las competencias transversales, los rasgos de la persona, sus procesos de formación y aprendizaje, sus necesidades, exigencias y sus características personales, se apunta a definir el potencial que tiene una persona en términos de empleabilidad y empleo de acuerdo con las necesidades del mercado del trabajo. En este sentido, la adopción en los servicios de empleo de América Latina de las metodologías de orientación laboral basadas en el balance de las competencias (Lévy-Leboyer 1993, Selvatici y D’Angelo 1999, Serrieri 2006) representa un eje fundamental para mejorar la empleabilidad de las personas y la evaluación apropiada de su “brecha” respecto de los requerimientos de la demanda de empleo de las empresas. Para la ilustración de un ejemplo de orientación laboral basado en el balance de las competencias, véase la experiencia del Programa EUROsociAL+ con la Agencia Nacional de Empleo (ANE) de Costa Rica (Boscherini y Gianardi, 2021).

ejemplo, de la actualización y fortalecimiento de las competencias laborales estratégicas para la competitividad de la empresa.

Tal como analizaremos en las próximas secciones, en América Latina los servicios públicos de empleo, desde su fundación que en la mayoría de los países se da alrededor de la década de los '70, han centrado sus acciones y servicios en la oferta de empleo, es decir en las personas, y en la intermediación⁴: los servicios públicos de empleo dirigidos a empleadores se han fortalecido (por ejemplo en México y Colombia) y/o creado solamente durante los últimos años y no tienen la “tradicción” que tienen algunos servicios de empleo en la Unión Europea tales como, por ejemplo, los de Alemania y Francia.

Por lo tanto y desde el lado de los servicios públicos de empleo dirigidos a los empleadores, los desafíos que plantea el escenario actual de los mercados de trabajo impone una actitud más dinámica y proactiva que implica necesariamente crear o fortalecer los servicios de empleo dirigidos a la demanda con el objetivo de **lograr contenidos de los servicios y estándares de prestación que sean alineados a las expectativas y necesidades de los empresarios y que puedan competir con los servicios brindados por las agencias de empleo privadas.**

Al mismo tiempo, la adopción de una actitud más dinámica y proactiva requiere también que el servicio público de empleo **diseñe e implemente modalidades innovadoras para relacionarse con el sector productivo para que los empresarios usen sus servicios.**

El servicio público de empleo debería adoptar un enfoque más profundo y estructurado en las acciones de acercamiento, relacionamiento y vinculación con las empresas, es decir, “*no esperar que las empresas acudan a los servicios públicos de empleo por su cuenta*” sino ir a “*identificarlas, contactarlas y convertirlas en usuarios/clientes*”. El objetivo es que una cantidad creciente de empresas pueda recibir los servicios públicos de empleo para cubrir sus vacantes, y sus necesidades de formación y capacitación del talento humano, para recibir asesoría en relación a las informaciones estratégicas en términos de empleo (por ej. normativa laboral, tipologías contractuales, incentivos, oferta formativa para su talento humano etc.) y para acompañarlas en sus procesos de desarrollo y fortalecimiento competitivo.

A partir de estas breves reflexiones, el objetivo del presente documento, a través también de la ilustración de algunos ejemplos acerca de experiencias operativas desarrollada por el programa EURO-sociAL+ en América Latina durante los últimos años, se refiere a **ilustrar y definir algunas posibles metodologías y acciones operativas para favorecer la mayor involucración de los empleadores en los servicios de empleo** finalizada a lograr la inclusión laboral de las personas en búsqueda de empleo, en especial las pertenecientes a los grupos en condición de vulnerabilidad.

Las metodologías y acciones que se proponen representan los lineamientos tanto estratégicos como operativos para contribuir a mejorar la *performance* de los servicios públicos de empleo, alineando los servicios prestados a las personas con las necesidades y requerimientos del sector productivo.

En esta dirección, cabe subrayar que las metodologías y acciones que se proponen conllevan **una innovación sustantiva en las modalidades operativas clásicas usadas en la prestación de los servicios públicos de empleo** ya que implican la **adopción de herramientas típicamente utilizadas por el sector privado**. Esto alude, en especial, a la adopción de las metodologías y acciones específicas orientadas, por un lado, a identificar los ámbitos productivos y territoriales en los cuales

4. En términos de servicios de empleo dirigidos a empresas, la intermediación ha consistido básicamente en la publicación de vacantes y en un limitado apoyo para la formulación de vacantes, la preselección y remisión de los candidatos idóneos.

se generan oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional (*scouting* de la demanda), con el objetivo de identificar potenciales empresas clientes y, por el otro, orientadas a optimizar y ordenar el proceso de relacionamiento y fidelización de las empresas como clientes del servicio público de empleo a través de la adopción y uso de las técnicas de la planificación estratégica⁵ del *marketing* (mercadotecnia o mercadeo).

A partir de estas premisas, el documento tiene la siguiente estructura.

En la **primera sección**, se introducen los conceptos estratégicos que definen las actividades y los procesos necesarios para fortalecer las relaciones y las alianzas con el sector productivo. Los conceptos aluden a cuatro ámbitos, es decir,

1. ¿Cuáles son aquellos servicios públicos de empleo brindados a las empresas?
2. ¿A qué tipo de empresas se le brindan dichos servicios?
3. ¿Cómo debe organizarse el SPE para ofrecer dichos servicios?
4. ¿Cómo se identifican las necesidades de las empresas?

En la **segunda sección**, para contextualizar los cuatro ámbitos mencionados, se ilustra brevemente el estado del arte de los servicios públicos de empleo en la actualidad a partir del desarrollo de algunas breves reflexiones acerca de su evolución en la Unión Europea y en América Latina, en especial poniendo en evidencia los cambios que se han dado a partir de fines de la década de los '90, principios del siglo XXI.

En las siguientes cuatro secciones se presentan y detallan los cuatro ámbitos conceptuales mencionados en la Sección 1.

En esta dirección, en la **tercera sección**, se identifican y detallan los servicios de empleo dirigidos a las empresas, profundizando el contenido de los mismos de acuerdo con las renovadas necesidades del sector empresarial en el contexto actual. Al respecto se discute el concepto de cartera (portafolio) de servicios dirigidos a las empresas a través de ilustración de los estándares garantizados de prestación (LEP – *Livelli Essenziali di Prestazione*) dirigidos a empresas en Italia y el diseño e implementación de la cartera de los servicios de empleo dirigidos a las empresas de la Agencia Nacional de Empleo (ANE) de Costa Rica. En el caso de Costa Rica, el diseño e implementación de la cartera implicó también la definición de los procesos y procedimientos para la prestación de los servicios.

En la **cuarta sección**, se discute el concepto de *scouting* (prospectación) de la demanda de empleo, es decir las metodologías y acciones para identificar empresas, sectores productivos y territorios que generan oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional. En esta sección se presentan algunos ejemplos concernientes el diseño de un sistema de prospectación integrado (en Uruguay) y la implementación de las técnicas de *scouting* basadas en el uso de los registros administrativos relativos a los flujos ocupacionales (en Italia, México y Colombia).

En la **quinta sección**, se introduce el concepto de *marketing* público, es decir el *marketing* aplicado por una institución o empresa pública. En esta dirección, resulta clave definir modalidades organizacionales y estrategias para acercarse, relacionarse y fidelizar a las empresas de forma continua y constante: el *marketing*, función organizacional característica de las empresas privadas, representa

5. La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que las organizaciones estén permanentemente adaptadas a su entorno, de la manera más adecuada. Según Kotler (1992), en síntesis, la planificación consiste en "*decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro*", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

la modalidad más apropiada de gestión de las relaciones con las empresas clientes por parte del servicio público de empleo.

Por lo tanto, se ilustra el contenido del plan de *marketing* que representa la herramienta funcional que implementa las estrategias de *marketing*, con el objetivo de convertir el plan en una “herramienta organizacional y operativa” a disposición de los servicios públicos de empleo finalizada a optimizar, ordenar y fortalecer las relaciones con el sector empresario. En este marco, se presenta la experiencia desarrollada en Colombia por la Unidad del Servicio Público de Empleo de Colombia y el programa EUROsociAL+ que se ha dedicado al diseño e implementación del plan de *marketing* de los servicios públicos de empleo.

Finalmente, en la **sexta sección**, se presentan e ilustran las metodologías operativas para identificar (diagnosticar) y describir las necesidades de las empresas de modo que la prestación de los servicios de empleo tenga los elementos necesarios para satisfacerlas de la manera más apropiada y personalizada. Las necesidades de las empresas, vinculadas a los servicios de empleo, no consisten solamente en necesidades de puestos de trabajo, sino tienen un alcance mucho más amplio ya que consideran los requerimientos relacionados con la gestión del talento humano.

En este marco, resulta clave la identificación de la brecha entre necesidades de competencias de las empresas y el perfil de las personas demandantes empleo (*skill gap*) que señala las necesidades de puesto de trabajo, las necesidades formativas y de capacitación, como también la identificación de las necesidades vinculadas al fortalecimiento y/o actualización de las competencias del talento humano que ya se encuentra trabajando en la empresa. Para ello se requiere el uso de metodologías que permitan a los servicios de empleo identificar, describir dichas necesidades y contrastarlas con las características que debería tener la oferta de empleo para responder a las solicitudes de las empresas. Al respecto se presenta el ejemplo de una posible metodología de identificación de las necesidades de las empresas a través de la ilustración de la experiencia desarrollada por EUROsociAL+ con el Servicio Nacional de Empleo (SNE) de México y de la experiencia de Italia concerniente al *assessment* de las necesidades de las empresas.

1. Las estrategias para fortalecer las relaciones y alianzas con el sector productivo

En el marco de los servicios públicos de empleo, el punto de partida para el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo y la correspondiente prestación de apropiados servicios de empleo dirigidos a empresas que estén alineados a sus necesidades y expectativas, requiere responder a las siguientes cuatro “preguntas”:

1. ¿Cuáles son aquellos servicios brindados a las empresas?
2. ¿A qué tipo de empresas se le brinda dichos servicios?
3. ¿Cómo debe organizarse para ofrecer dichos servicios?
4. ¿Cómo se identifican las necesidades de las empresas?

Las “respuestas” a las preguntas mencionadas requieren del diseño e implementación de algunas actividades específicas que definan la posible hoja de ruta a adoptar por el servicio público de empleo para fortalecer las relaciones con el sector empresarial a través de un proceso de atención completo y con elevados estándares cualitativos.

El proceso de atención a las empresas, para que sea realmente completo y de calidad, tiene necesariamente que ir más allá de la identificación de las necesidades ocupacionales de puestos de trabajo o formativas de las empresas: es decir, no es solamente la intermediación o proporcionar información para orientar las actividades de formación y capacitación técnico profesional de los buscadores de empleo. El proceso de atención a las empresas tiene que ir mucho más allá e **incorporar un fuerte contenido en términos de asesoría** centrado en diagnosticar, identificar y solucionar las necesidades de talento humano de las empresas de acuerdo con las estrategias y los procesos de fortalecimiento competitivo empresarial.

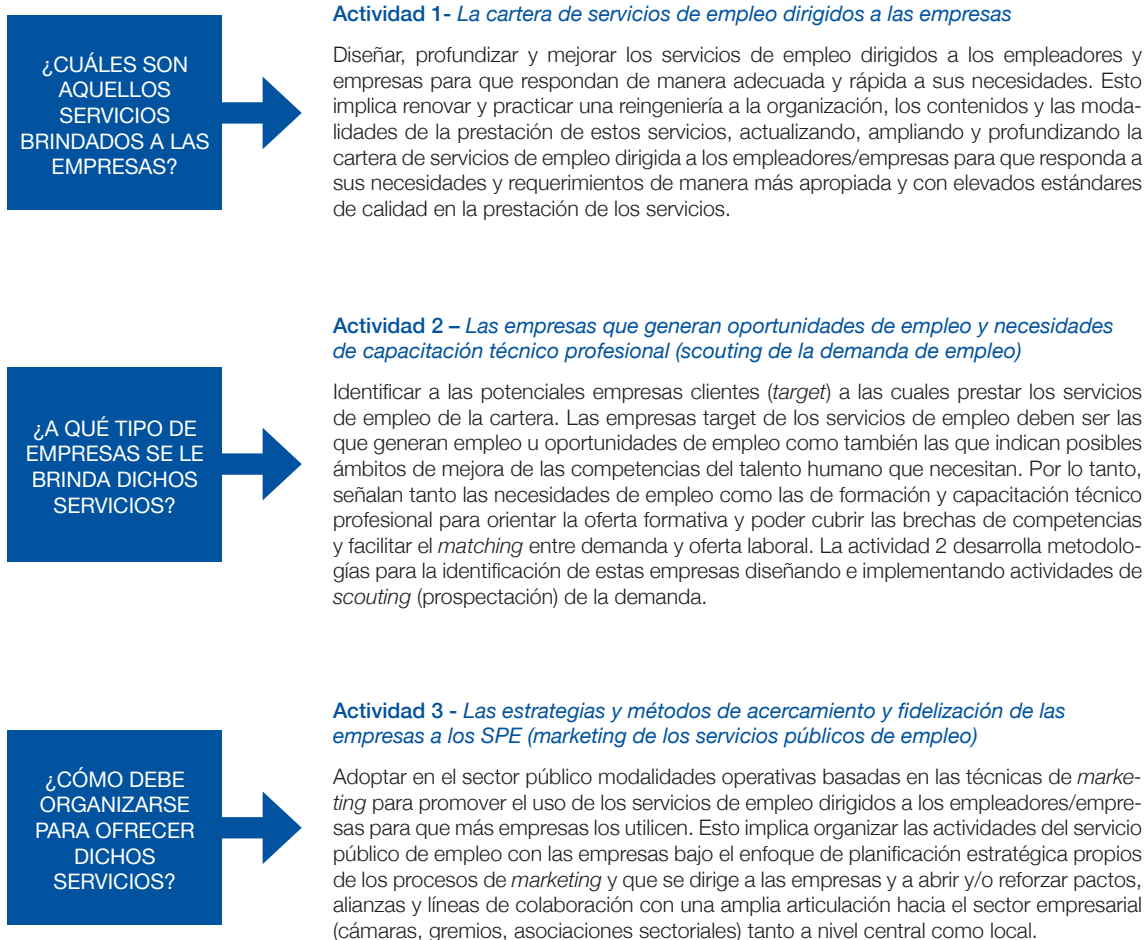
En esta dirección, los servicios de empleo dirigidos a las empresas tienen que asociar las actividades de análisis y diagnóstico de las necesidades de empleo de las empresas con su contextualización, teniendo en cuenta, los cambios productivos y tecnológicos tanto internos como externos a la empresa: esto, por ejemplo, permite apoyar a la empresa, en el corto plazo, a través de la búsqueda de los recursos humanos para cubrir puestos de trabajo o el desarrollo de actividades de capacitación internas y, en el mediano plazo, a través de la identificación de sus necesidades futuras y de cómo satisfacerlas de la manera más apropiada⁶.

6. Cabe recordar que la identificación de las necesidades futuras de talento humano de las empresas, por un lado, alude a conseguir informaciones valiosas sobre cómo orientar la oferta formativa y de la capacitación técnico profesional en el caso en que no sea posible cubrir sus necesidades actuales de puestos de trabajo; por el otro, alude a identificar los caminos de desarrollo futuro de las necesidades de talento humano, no solo de la empresa sino también de empresas similares o de los sectores productivos o territorios en los cuales opera, favoreciendo la prestación de los servicios de empleo de forma integrada y conectada con la situación del mercado del trabajo y de la correspondiente oferta de empleo.

A partir del enfoque “servicios completos y de calidad”, resultan clave también considerar los siguientes dos elementos:

- la necesidad de acompañar y asesorar a las empresas proporcionándoles **toda la información** acerca del contexto normativo, contractual, de incentivos, programas de fomento de empleo, etc., para que tengan una visión acabada y amplia acerca de los elementos necesarios para tomar sus decisiones concernientes el talento humano;
- la necesidad de **acompañar y asesorar a las empresas en la etapa posterior al diagnóstico de sus necesidades vinculadas al talento humano y a la prestación del servicio** (o de los servicios) que resulte más apropiado para identificar e implementar las acciones necesarias para solucionarlas. Es decir, darles seguimiento y retroalimentación a los servicios prestados para, por un lado, evaluar y corregir eventuales desviaciones de los resultados esperados y, por el otro, mantener el contacto con la empresa para “actualizar” los diagnósticos y definir las etapas subsiguientes con el fin de profundizar el uso de los servicios prestados o para prestar nuevos servicios.

Para definir dicho proceso de atención completa a la empresa y responder a las “preguntas” mencionadas, se recomienda el diseño e implementación de las siguientes cuatro actividades:



¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS?



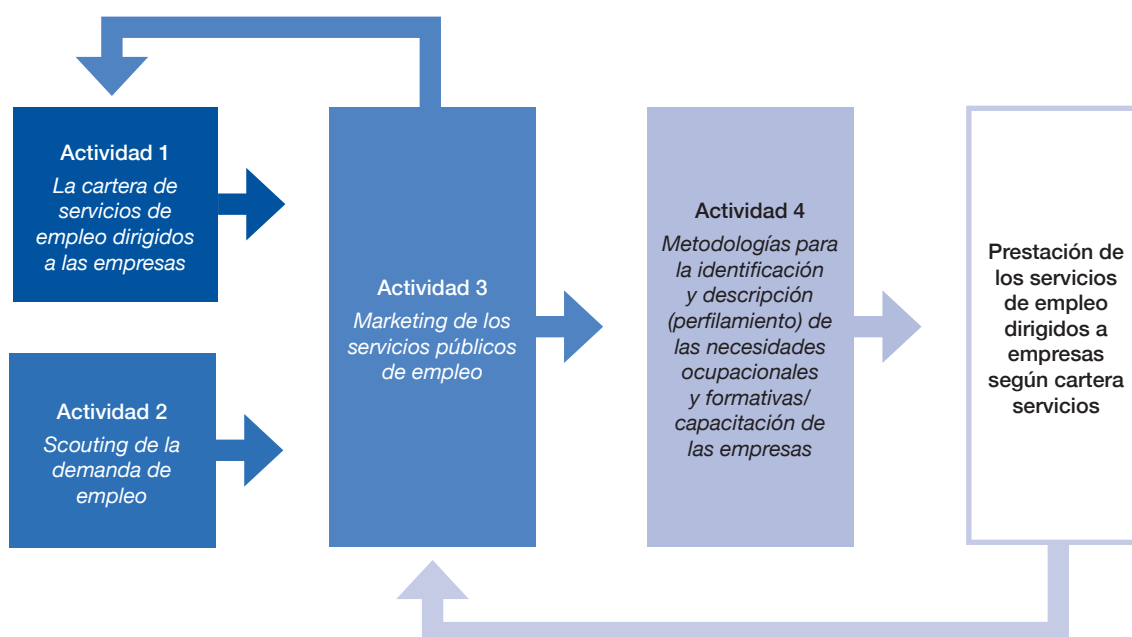
Actividad 4 – Mejorar y profundizar las metodologías para identificar las necesidades ocupacionales, formativas y de capacitación de las empresas.

La intermediación entre demanda y oferta de empleo, como también la identificación de la brecha entre necesidades de competencias de las empresas y el perfil de los buscadores de empleo, requiere del uso de un lenguaje común que permita a los agentes de empleo “interpretar y describir” las necesidades de las empresas, vinculándolas a las características de las posibles personas que podrían satisfacer dichas necesidades, como también identificar eventuales *skill-gaps* de los trabajadores de las empresas para proponer a la empresa la oportuna oferta formativa. La actividad 4 apunta a definir una metodología operativa que, a partir de los procesos de trabajo, permite identificar las competencias necesarias para el correcto desempeño de las tareas laborales relativas a los distintos puestos de trabajo.

Las cuatro actividades mencionadas tienen como finalidad favorecer la prestación de servicios de empleo dirigidos a empresas previstos por la cartera de los servicios que se define en la Actividad 1.

El desarrollo de las cuatro actividades tiene un orden lógico de proceso que se encuentra sintéticamente ilustrado a continuación en la Figura 1 y que se caracteriza por representar un proceso dinámico y continuo que, por un lado, vincula y conecta estrechamente las actividades entre sí, por el otro, se retroalimenta, ajusta y actualiza constantemente en el hacer, durante su implementación.

Figura 1. – El proceso de fortalecimiento de las relaciones con el sector empresarial



Fuente: elaboración propia EUROsocial+.

1.1. La implementación de las actividades para el fortalecimiento de las relaciones con el sector empresario

El proceso de implementación de las estrategias de relacionamiento con el sector empresario inicia con la **Actividad 1 (“Cartera de servicios”)** que mejora o diseña los servicios de empleo que el servicio público está en condiciones de prestar a las empresas. En esta dirección, además de definir los estándares de prestación, se profundiza en la cartera existente, ampliando el abanico de los servicios de acuerdo con las reflexiones desarrolladas en la sección anterior.

Al mismo tiempo el proceso prevé el desarrollo de la **Actividad 2 (“Scouting”)** que, en una etapa preliminar de puesta en marcha, diseña las técnicas de *scouting* de acuerdo con los recursos disponibles y, en la etapa siguiente, implementa las modalidades y los modelos de análisis para la identificación de las empresas con potencial ocupacional o con necesidades de formación y capacitación técnico profesional y para la definición de los directorios de las empresas *target* necesarios para la ejecución de la Actividad 3 (*Marketing*).

Los *outputs* de la Actividad 1 (la cartera de servicios dirigidos a empresas) y de la Actividad 2 (la identificación de las empresas con potencial ocupacional) representan los insumos clave para el desarrollo de las actividades de promoción de los servicios de empleo dirigidos a empresas que diseña e implementa la **Actividad 3 (“Marketing”)** que define procesos de contacto y gestión de las relaciones con las empresas de acuerdo con una modalidad organizacional específica y enfocada en la planificación estratégica propia del *marketing*: en este marco, se recuerda que las actividades de contacto y gestión de las relaciones con las empresas están focalizadas en acercar y derivar a las empresas hacia las estructuras (oficinas de empleo) en las cuales, de forma presencial o no presencial, pueden recibir los servicios de empleo que necesitan.

El proceso incluye, además de la prestación de los servicios, la retroalimentación de los mismos, ya que la Actividad 3 (*Marketing*) considera un componente operativo que se refiere al monitoreo de corto y mediano plazo que mide y valora la satisfacción de los empresarios acerca de los servicios recibidos e identifica necesidades emergentes. Adicionalmente, las retroalimentaciones que la Actividad 3 (*Marketing*) reciba de las empresas, sirven para mejorar y actualizar en forma constante la cartera de los servicios prestados (Actividad 1) y en particular en la mejora continua de los estándares de calidad en la prestación de los servicios.

Finalmente, la prestación de los servicios de empleo requiere del desarrollo de la **Actividad 4 (“Identificación y descripción de las necesidades”)** que proporciona las herramientas metodológicas y operativas pertinentes para identificar y describir (perfilamiento) las necesidades de las empresas de tal manera que puedan recibirlos servicios de empleo apropiados para satisfacerlas.

Sin embargo, cabe subrayar que la Actividad 4 (“Identificación y descripción de las necesidades”) tiene un alcance más amplio ya que no solo se centra en la identificación de las necesidades de las empresas dado que apunta a generar y compartir sistemas y lenguajes, modalidades comunes para la recolección de información acerca de las competencias técnico laborales: opera tanto desde el lado de las empresas (demanda) como de lado de las personas (oferta). En el marco de los servicios de empleo, la Actividad 4 (“Identificación y descripción de las necesidades”) representa una actividad transversal que, a partir de las modalidades existentes para la identificación y descripción de las competencias y necesidades profesionales, desarrolla un modelo conceptual y operativo que permite identificar las competencias que se necesitan en el puesto de trabajo (**demanda de empleo**) y las competencias que tienen las personas (**oferta de empleo**) asegurando su diálogo y conexión para lograr un vínculo (*matching*) exitoso, evaluando concordancias o necesidades no cubiertas, parciales o totales, entre oferta y demanda.

A partir de estas breves y sintéticas reflexiones, en las próximas secciones se ilustran las cuatro actividades mencionadas. Para cada una de ellas, se describe y detalla su contenido, las metodologías a adoptar, las acciones operativas para su implementación y las criticidades, como también algunos ejemplos de su implementación operativa.

Al mismo tiempo, cabe recordar que, en el marco del presente documento, **no se discuten tres ámbitos** que se consideran clave para asegurar las condiciones para lograr el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo y la prestación de apropiados servicios de empleo dirigidos a empresas, es decir:

1. los posibles **modelos institucionales para la *governance*** de las cuatro actividades de acuerdo con el proceso ilustrado en la Figura 1 y **las modalidades organizacionales a adoptar por los SPE para implementarlas**. Las cuatro actividades necesitan un marco institucional de gobernanza y organizacional que asegure el flujo lógico de proceso de coherencia, conexión y retroalimentación entre ellas. Sin embargo, discutir **la gobernanza y organización necesarias para su desarrollo** implicaría otro tipo de reflexión respecto a las que estamos desarrollando en el presente documento ya que se trataría de proponer modelos de gobernanza y organizacionales estándares a ajustar a las especificidades y puntos de partida de cada servicio público de empleo;
2. los **perfiles de los recursos humanos** que se dedican a ellas y las posibles necesidades de capacitación para fortalecer las competencias críticas o carecientes. Las actividades que se han mencionado requieren de recursos humanos con un elevado nivel en términos de competencias y experiencia, por lo que debería definirse un plan de capacitación/actualización de las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas vinculadas a las cuatro actividades;
3. el diseño y la implementación de **apropiadas plataformas tecnológicas y herramientas informáticas** que optimicen la prestación de los servicios de empleo y, también y en especial, el desarrollo de las actividades que se tratan en el presente documento. En este sentido es clave contar con una plataforma tecnológica y *softwares* apropiados para optimizar las actividades de *scouting* de la demanda, facilitando y acelerando el procesamiento de los datos y el análisis en tiempo real de los resultados, disponer de un sistema de *Customer Relationship Managment* (CRM) para el correcto desempeño de las actividades de *marketing* para fortalecer, por ejemplo, la gestión de los contactos, las actividades de monitoreo y la fidelización de las empresas, diseñar y utilizar *softwares* para el perfilamiento automatizado de las necesidades ocupacionales y/o formativas de las empresas y el *matching* con el perfil de la oferta de empleo, también a partir del desarrollo de herramientas de inteligencia artificial.

Finalmente, cabe subrayar que el programa EUROsociAL+, durante sus acciones de colaboración con los servicios de empleo de la región latinoamericana, por ejemplo, en México, Costa Rica, Colombia, Uruguay, **ha siempre asociado** los tres ámbitos mencionados con el desarrollo e implementación de las cuatro actividades que se analizan en el presente documento.

2. Algunas breves referencias acerca de la evolución de los servicios públicos de empleo en la Unión Europea y en América Latina

Los servicios públicos de empleo (SPE) surgen en los países industrializados alrededor de fines del siglo XIX como respuesta a las secuelas sociales y económicas provocadas por el creciente desempleo que caracteriza el periodo e involucran, al mismo tiempo, actividades de intermediación de empleo como también incipientes sistemas de protección social vinculados a los seguros de desempleo⁷ (Thuy, Hansen y Price, 2001).

En esta época, los gobiernos nacionales raramente dedicaban de forma sistemática sus acciones para paliar el desempleo: por el contrario, en Europa Occidental fueron algunos gobiernos locales los precursores en establecer servicios de empleo de intermediación, creando, por lo tanto, incipientes servicios públicos de empleo⁸. En Europa, Canadá y Estados Unidos⁹, por ejemplo, los SPE nacionales, y en especial los sistemas de seguro de desempleo, se iniciaron a comienzos del siglo XX como parte del desarrollo de las instituciones del estado encargada del *welfare* social (Larsen y Vesan, 2011; Thuy, Hansen y Price, 2001; Mosley y Speckesser, 1997).

Sin embargo, solamente a fines de la década de los sesenta y a principios de la de setenta que los SPE de los países europeos y norteamericanos comienzan a profundizar y estructurar sus servicios para responder a los cambios económicos y al fuerte incremento del desempleo¹⁰.

En América Latina y el Caribe, algunos SPE fueron creados en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, aunque la mayoría fueron establecidos en las décadas de los años setenta¹¹ y ochenta, en el contexto de las políticas de sustitución de importaciones dirigidas por el Estado, y de la creación de sistemas de capacitación del Estado, a menudo sin una orientación hacia la demanda del sector privado (Mazza, 2013).

7. Las primeras experiencias de seguros de desempleo se dan en Bélgica, en 1901 en la ciudad de Gent cuyo ejemplo se difundió por Europa en Francia (1905), en Noruega (1906), en Dinamarca (1907), en Holanda (1916), en Finlandia (1917), en Bélgica (1920), en Luxemburgo (1921), en Suiza (1924) y en Suecia (1934) (Weishaupt, 2011).

8. Al respecto, se recuerdan las ciudades alemanas de Dresda y Leipzig que respectivamente en 1840 y 1844, crearon oficinas específicas. Esto sigue, a fines del siglo XIX en el sur de Alemania y, posteriormente en Austria y Suecia (Thuy, Hansen y Price, 2001).

9. Se recuerda que en Estados Unidos también, los servicios públicos de empleo se originan por iniciativa de estados federales o ciudades ya a fines del siglo XIX: el primer servicio de empleo se estableció en el estado de Ohio en 1890 (Shorter y Tilly, 1974) y luego en otros veinte estados federales y algunas ciudades. En 1933 fue creada la agencia de empleo del gobierno federal, la *U.S. Employment Service (USES)*, por el presidente Franklind Roosevelt con el *Wagner-Peyser Act*.

10. Por ejemplo, en Francia en 1967 se crea la *Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)*. Además, en el Reino Unido y en Suecia, y luego otros países, enfocaron sus esfuerzos en las personas desocupadas rediseñando los servicios para que fueran más amigables de acuerdo con un enfoque "*consumer oriented self-help approach*" que devenía de los modernos conceptos del marketing: se crearon, por lo tanto, oficinas de empleo (*job centres*). En algunos países, entre otros Reino Unido y Canadá, la modernización de los servicios públicos de empleo incluyó la separación entre seguros de desempleo de los servicios de intermediación laboral (Thuy, Hansen y Price, 2001).

11. Por ejemplo, en Brasil el Sistema Nacional de Empleo (SINE) fue creado en 1975, en México el Servicio Nacional de Empleo (SNE) en 1978, en Chile el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) en 1976.

En sus respectivas etapas de desarrollo, los SPE, en términos generales, se dedican a planificar y ejecutar muchas de las políticas activas del mercado laboral utilizadas para ayudar a los trabajadores en sus procesos de búsqueda de empleo y a las empresas a cubrir sus puestos vacantes, así como a facilitar los ajustes del mercado laboral y amortiguar el impacto de las transiciones económicas.

Para llevar a cabo estas tareas, se reconoce que los SPE pueden habitualmente desempeñar las siguientes cinco funciones (Thuy, Hansen y Price, 2001; OIT 2019):

1. **Intermediación laboral**, mediante la divulgación pública de vacantes de empleo a ser cubiertas, con el fin de facilitar el rápido encuentro entre oferta y demanda.
2. **Suministro de información sobre el mercado laboral**, mediante la recopilación de datos sobre vacantes laborales y postulantes potenciales.
3. **Ajuste del mercado**, mediante la aplicación de políticas de mercado laboral destinadas a acoplar la demanda y oferta de trabajo.
4. **Gestión de las prestaciones por desempleo**, proporcionando apoyo a los ingresos de las personas desempleadas, lo cual incluye tanto el seguro de desempleo (donde las prestaciones son financiadas por las cotizaciones) como la asistencia de desempleo (donde los beneficios normalmente son financiados por los impuestos y la entrega depende de la situación particular de la persona desempleada).
5. **Gestión de la migración laboral**, mediante la coordinación de la movilidad geográfica, entre fronteras, de las personas que quieren utilizar y desarrollar sus habilidades en un nuevo entorno de trabajo.

2.1. Los cambios en los SPE a fines de los años '90, principios del siglo XXI

En los años '90, en especial en Europa, comienza una nueva etapa de los servicios públicos de empleo que implica un estímulo fuerte hacia la descentralización de la *governance* de los SPE para mejorar su flexibilidad y capacidad de ajuste a nivel local acompañada por la adopción de un enfoque orientado al cliente de acuerdo a modalidades del sector privado (Weishaupt 2010 y 2011).

Al mismo tiempo en muchos países europeos, se impulsó de forma sustantiva la competencia externa en la prestación de los servicios de empleo, en especial los de capacitación y el abandono de los "monopolios" públicos en los servicios de intermediación de empleo, lo que implicó la entrada en el mercado de trabajo de nuevos actores privados (las agencias de empleo privadas), lo que estimuló los procesos de modernización y profundización de los mismos SPE.

En este contexto, la Unión Europea en 1997 lanza la Estrategia Europea de Empleo como resultado de un acuerdo entre los distintos países miembros de la UE que apuntaba a establecer un conjunto de objetivos comunes de la política de empleo.

El objetivo principal de la estrategia está representado por crear más y mejores puestos de trabajo en toda la UE de acuerdo con los siguientes cuatro pilares¹²:

1. Mejorar las capacidades de las personas para insertarse en los mercados de trabajo.
2. Actualizar las competencias y conocimientos de las personas para alinearlas a las necesidades del mercado del trabajo.
3. Desarrollar capacidades empresariales para emprender y contribuir al autoempleo.

12. Para conocer las acciones y medidas desarrolladas y en curso de desarrollo de acuerdo con la Estrategia Europea de Empleo, véase la página *web* de la Unión Europea en el siguiente enlace: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=101>.

4. Favorecer políticas de igualdad y paridad para incrementar las tasas de empleo de los jóvenes y de las mujeres.

Por otro lado, en América Latina, tal como reconoce Mazza (2011 y 2013), a partir de los años '90 y durante más de una década, los servicios públicos de empleo de la región han estado invirtiendo en mejorar y transformar sus embrionarios servicios de empleo en servicios de intermediación de forma más completa. Sin embargo, a principios del siglo XXI, los países de la región todavía se encontraban en una etapa incipiente de desarrollo de los servicios públicos de empleo, con solo algunos países que ya transitaban por una etapa de desarrollo caracterizada por interesantes avances hacia la mayor cobertura y alcance de los servicios en términos de cantidad de usuario atendidos y eficiencia en la prestación de los servicios (al respecto, se mencionan, por ejemplo, los casos de Brasil, México, Chile, Perú).

En esta dirección, a comienzos del siglo XXI, se observa que los sistemas nacionales más evolucionados de la región, o en los que habían sufridos crisis económicas más profundas, estaban ingresando a una nueva etapa de desarrollo de los SPE en la que se apuntaba a integrar y conectar con mayor eficiencia los difusos y extensos programas de protección social, lucha a pobreza y fomento a la inserción laboral, con el objetivo de coordinarlos para que fueran útiles a solucionar, o por lo menos paliar, los desafíos y retos que planteaba el mercado del trabajo en América Latina en esa época (Mazza, 2013).

En esta dirección, por ejemplo, se recuerda que, en Argentina, en el año 2002, se lanzó el programa "Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados" que apuntaba a brindar un ingreso mínimo para sostener a una elevada cantidad de familias cuyos miembros se encontraban sin trabajo, asociándolo al desarrollo de tareas de carácter social (OIT 2016). En el año 2003 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social argentino puso en marcha el Plan integral para la promoción del empleo "Más y Mejor Trabajo": los dos pilares institucionales del plan eran la Red de Formación Continua y la Red de Servicios Públicos de Empleo¹³ (Helbig, Mazzola y García, 2015).

Mientras tanto, en Perú (OIT 2016) en 2002 se lanza el programa "A Trabajar Urbano" que se implementó entre 2002 y 2007 con el objetivo de generar empleo y, al mismo tiempo, brindar apoyo económico a las personas. En junio de 2007 dicho programa fue remplazado por el programa "Construyendo Perú" que se dedicaba a apoyar específicamente las personas desocupadas en situación de pobreza.

En México en 2008 se creó el portal "Portal de Empleo" que proporcionaba servicios de publicación de las vacantes de puestos de trabajo recolectadas por sus oficinas de empleo y que incluía también las vacantes de las agencias de empleo privadas más importantes del país. El portal, además de favorecer la intermediación de empleo, proporcionaba a las personas en búsqueda de empleo valiosas informaciones acerca de las necesidades del mercado laboral en términos de puestos de trabajo solicitados y de las competencias a actualizar/profundizar a través de actividades de capacitación con vista al fortalecimiento de su propia empleabilidad (Mazza 2011)¹⁴.

En Colombia (OIT 2016), en 2013, se sancionó una nueva legislación que diseñó e implementó la amplia reforma institucional de los servicios de empleo. La reforma le asignó al recién establecido Servicio Público de Empleo la responsabilidad de la prestación de los servicios de empleo. En esta dirección, a partir de la reforma, los prestadores de los servicios de empleo comenzaron a incluir no

13. Se recuerda que entre 2005 y 2015 la cantidad de oficinas de empleo crece fuertemente, de las 61 en 2005 a las 631 en 2015 (Helbig, Mazzola y García, 2015).

14. Durante los primeros cuatro años de su vigencia, el portal registró 125 millones de visitas y facilitó la colocación de más de un millón de mexicanos (Mazza 2011).

solo a los prestadores públicos (Agencias Públicas de Empleo – APE) sino también a la amplia red de agencias privadas y semi privadas. En esta dirección, la reforma permitió a los prestadores privados (en especial, las agencias de empleo privadas y las Cajas de Compensación) prestar servicios de intermediación laboral y, por lo tanto, actuar como prestadores públicos de servicios de empleo respetando los estándares establecidos por la legislación.

Finalmente, si observamos los datos proporcionados por el compendio de OIT sobre los servicios para el mercado de trabajo¹⁵, es decir las políticas activas de empleo, que se prestan en América Latina, un estudio reciente (López Mourelo, 2018) pone en evidencia que en la región las medidas de capacitación constituyen la actividad predominante entre las acciones recién establecidas (representan el 40% del total), seguidas por las políticas orientadas a fomentar el trabajo por cuenta propia y el microemprendimiento (26%), los servicios del mercado de trabajo (17%), los programas de empleo público (11%) y las subvenciones al empleo (6%).

A pesar de los datos mencionado, la presencia relativamente limitada de los servicios del mercado de trabajo en los países de América Latina y el Caribe no es desdeñable si se tiene en cuenta que estas medidas, en promedio, solo reciben el 6% del gasto total público en políticas activas para el empleo en la región. Si bien es cierto que los servicios del mercado de trabajo están mucho menos presentes en América Latina de lo que se observa, por ejemplo, en los países de la OCDE, la cantidad de acciones de este tipo instrumentadas en la región ha ido en continuo aumento desde comienzos de los años noventa. En los países analizados, solo tres políticas fueron puestas en marcha antes del inicio de la década de 1990, mientras que la cifra ascendió a cuatro durante esa década, a nueve durante la década de 2000 y a ocho entre 2010 y 2015. Por lo tanto, no sorprende que la mayoría de los servicios del mercado de trabajo que operan en la actualidad en la región son de reciente creación, por lo que, en media, su tamaño es reducido y su experiencia es limitada.

15. Para consultar el compendio de OIT sobre los servicios para el mercado de trabajo, véase http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_614175/lang--es/index.htm.

3. Los servicios de empleo dirigidos a las empresas en los servicios públicos de empleo

En los servicios públicos de empleo en América Latina, como ilustrado en la sección anterior, la prestación de los servicios de empleo dirigidos a los empleadores y empresas no tienen una larga tradición ya que los servicios se han centrado básicamente en los dirigidos a las personas. La intermediación representa el solo servicio que involucra directamente a las empresas, también porque, por su naturaleza, tiene que considerar necesariamente a la demanda de empleo: en otras palabras, la publicación de vacantes para cubrir puestos de trabajo representa el servicio que usualmente los SPE les brindan a las empresas. Sin embargo, como discutiremos a lo largo del presente documento, la publicación de una vacante puede, o no puede, implicar un conjunto de otros servicios de mayor valor agregado, es decir, el servicio de “intermediación” puede tener diferentes alcances y profundidad. Por ejemplo, puede limitarse a la recepción de las vacantes de las empresas y su “pasiva” publicación en los portales públicos de empleo o en los medios que dispongan los SPE. Pero puede evolucionar también hacia el apoyo a las empresas para la formulación de la vacante, hasta profundizarse proporcionando servicios de perfilamiento (diagnóstico) de las necesidades de empleo de la empresa, o apoyando la identificación del perfil solicitado en términos de competencias y experiencia laboral, realizando la preselección de los candidatos, remitiendo los candidatos considerados idóneos para el perfil solicitado.

Como ya se ha mencionado brevemente en la introducción, la publicación de una vacante, de por sí, representa por cierto una instancia clave para la intermediación, pero para que genere las condiciones para que el emparejamiento (*matching*) entre oferta y demanda pueda realizarse de forma satisfactoria o para que esto sea más eficiente y difundido, se requieren servicios dedicados, más focalizados y con mayor valor agregado, tanto del lado de la oferta que de la demanda, tales como algunos de los que acabamos de mencionar.

Por el otro lado, se reconoce que en la Unión Europea los SPE, en especial en los SPE más evolucionados tales como, por ejemplo, los de Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido, pero también, en algunos casos, los de Italia y España, servicios de empleo más dirigidos a las empresas más complejos y focalizados, si bien con *governances* y modelos organizacionales diferentes, han siempre representado un componente importante del sistema para alinearlos a las cambiantes dinámicas del mercado del trabajo y de la demanda de empleo de las empresas.

Esto ha estimulado, en especial durante los últimos años, a los SPE a rediseñar, actualizar y estructurar más los servicios de empleo dirigidos a las empresas de acuerdo con las políticas y estrategias de empleo que les asigna a estos servicios una importancia creciente, reconociendo su necesaria importancia para fortalecer los servicios y acciones orientadas a la oferta.

En este marco, en los distintos países europeos, la prestación de los servicios dirigidos a la demanda, han evolucionado estructurándose de acuerdo con las siguientes orientaciones estratégicas comunes:

- el desarrollo de relaciones estables, alianzas y partenariados estratégicos entre SPE y sector empresarial;
- la creación de unidades organizacionales específicas y/o recursos humanos especializados para atender a las empresas y para la gestión de las relaciones con ellas;
- la prestación de algunos servicios de forma general a todas las empresas y, al mismo tiempo, la estructuración de enfoques diferenciados y personalizados para la atención de grandes, medianas y pequeñas/micro empresas;
- el desarrollo de importantes inversiones, tanto en las estructuras, por ejemplo, en la digitalización de los servicios, como en la actualización de las competencias de los recursos humanos, no solo desde el lado de la demanda, sino de la oferta, con el objetivo de favorecer y optimizar los procesos de intermediación;
- el desarrollo de análisis y monitoreos permanentes de las tendencias de la demanda de empleo.

En esta dirección, cabe recordar brevemente las experiencias de los SPE en Francia y Alemania.

En Francia, a partir de 2012, el servicio público de empleo (*Agence Nationale pour l'Emploi – Pole d'emploi*), en el marco del proceso de la digitalización de sus servicios, ha promovido una fuerte y mayor personalización de sus servicios a las exigencias de los clientes (las empresas), definiendo una organización del trabajo que permite contextualizar la prestación de los servicios de acuerdo con el perfil de la empresa atendida, tanto grande como pequeña: *Pole d'emploi* ha optado por la personalización de los servicios a las necesidades de las empresas en lugar de brindar un modelo de servicio estandarizado. En la prestación de los servicios, *Pole d'emploi* asigna recursos humanos específicamente capacitados para atender a las empresas y establecer relaciones con ellas.

Por otro lado, en Alemania los servicios a las empresas representan un elemento específico y clave del sistema de empleo: todos los servicios de empleo, tanto a nivel central como territorial, brindan a las empresas servicios específicamente dedicados y focalizados. En esta dirección, la agencia alemana de empleo (*Bundesagentur für Arbeit – BA*) ha organizado estructuras específicas dedicadas a las relaciones y servicios con las empresas: en el marco de la BA existe la AG-S que es una unidad organizacional independiente de las demás, cuyos recursos humanos son especialistas de elevado nivel y cuyos servicios se contextualizan a los distintos ámbitos territoriales y perfiles de empresas.

Finalmente, a partir de estas breves reflexiones, vale la pena poner en evidencia que, en especial en el contexto actual de los mercados de trabajo, el punto de partida para el fortalecimiento de las relaciones y alianzas con las empresas está representado por definir los servicios de los SPE brindados (cartera) a las empresas bajo el concepto de elevados estándares de calidad y de atención específica al cliente y que, como ya mencionado en la Sección 1, apunten a definir un proceso de atención a las empresas que sea completo en términos de contenidos y alcance de los mismos servicios.

En esta dirección, en las secciones siguientes se ilustra la cartera de servicios dirigidos a empresas que en Italia se ha rediseñado e implementado en el año 2018 (Sección 3.1) y la que el programa EUROsociAL+ ha diseñado e implementado en Costa Rica con la Agencia Nacional de Empleo – ANE (Sección 3.2) en el año 2020.

3.1. La renovada cartera de los servicios de empleo dirigidos a las empresas en Italia: los estándares garantizados de prestación (LEP – *Livelli Essenziali di Prestazione*)

En Italia, los servicios de empleo dirigidos a las empresas tienen una tradición limitada básicamente a la intermediación¹⁶ y a la prestación de servicios de carácter administrativo e informativo: solamente en los últimos años han comenzado a evolucionar hacia la prestación de servicios más complejos y de mayor valor agregado.

En esta dirección, a partir del año 2015, algunos gobiernos regionales italianos, que en Italia tienen la competencia exclusiva para la organización y prestación de los servicios de empleo¹⁷, han desarrollado carteras de servicios (*carta dei servizi*) específicas para las empresas que no consideran solamente la intermediación, sino incluyen más servicios tales como la asesoría, la información y la búsqueda activa de empresas.

En 2018, dicha situación condujo a un reordenamiento de los servicios de empleo a nivel nacional a través del Decreto del Ministerio del Trabajo (D.M.) n.ro 4 del 2018. El D.M. 4/2018 estableció la cartera de servicio de empleo a nivel nacional definiendo los estándares garantizados de prestación (LEP – *Livelli Essenziali di Prestazione*) de los servicios de empleo que los gobiernos regionales tienen que prestar. La innovación principal de este decreto fue, además de definir el concepto de servicio garantizado en todo el territorio nacional incluyendo su contenido, alcance y modalidades de prestación (estándares de prestación), darle relevancia normativa no solo a los servicios de empleo dirigidos a personas, sino también, por primera vez en la historia del SPE italiano, a los servicios de empleo dirigidos a las empresas¹⁸ y a la necesaria creación de relaciones más estrechas con el sistema empresarial, definiendo metas anuales específicas a alcanzar.

A partir del D.M. 4/2018, la agencia nacional de empleo ANPAL constituyó un equipo técnico con el objetivo, a partir también del análisis del estado del arte en cada región de Italia en relación a la prestación de los servicios de empleo, de definir en detalle los estándares, las modalidades de prestación, los contenidos y resultados esperados (en términos tanto de *outputs* como de *outcomes*) asociados a cada servicio, finalizado también a la identificación de los costos estándares asociados. El resultado ha sido la Resolución N.ro 43/2018 de ANPAL que contiene los lineamientos operativos de cada servicio por lo que concierne los requerimientos de estructuras (espacios físicos, conexión internet, acceso a las plataformas de empleo, etc.) para la prestación de cada servicio y fichas de detalle para cada uno de ellos conteniendo la identificación de las herramientas, competencias profesionales necesarias para la prestación y la duración mínima y máxima.

El dictamen del D.M. 4/2108 y de la Resolución 43/2018 de ANPAL representan los estándares a los cuales tienen que alinearse los gobiernos regionales en la prestación de los servicios de empleo: en el BOX 1 se presenta una síntesis de los estándares de los servicios dirigidos a empresas.

16. En este sentido, se recuerda que en Italia la intermediación siempre ha tenido un respaldo normativo, tal como el Decreto Legislativo 23 de diciembre de 1997, n. 469, luego el Decreto Legislativo 10 de septiembre de 2003, n. 276 y, finalmente, el Decreto Legislativo 14 de septiembre de 2015 n.ro 150.

17. En Italia, el sistema público de empleo prevé un nivel nacional que establece las normas generales concernientes el mercado del trabajo y que, por medio de la agencia nacional de empleo *Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro* (ANPAL) que depende del Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales, coordina los servicios de empleo en el territorio nacional definiendo los estándares de servicios y las metodologías operativas comunes. De ANPAL depende también la agencia operativa ANPAL Servizi S.p.a. que presta asistencia técnica a los gobiernos regionales que, como recién mencionado en el texto, son los titulares y responsables para la gestión y prestación de los servicios de empleo a través de las oficinas de empleo.

18. Se recuerda que hasta el 2018 los servicios dirigidos a las empresas no representaban servicios cuya prestación fuera obligatoria por parte de las oficinas de empleo regionales: en este marco la discrecionalidad de los gobiernos regionales podía incluirlos en su cartera de servicios. Diferente es el caso de los servicios de empleo dirigidos a personas que tenía una normatividad obligatoria específica.

BOX 1 – Italia: la cartera de los servicios: los estándares garantizados de prestación (LEP – *Livelli Essenziali di Prestazione*) dirigidos a empresas

El Decreto del Ministerio del Trabajo y Seguridad n.ro 4 (D.M. 4/2018) apunta a definir un estándar de servicio común a nivel nacional que asegure, al mismo tiempo, homogeneidad a nivel nacional en la prestación de los servicios de empleo y capacidad territorial para organizarlos. Por lo tanto, define e identifica los servicios de empleo, estableciendo su prestación obligatoria por parte de las oficinas de empleo en todas las regiones del país. Los usuarios (personas y empresas) reciben los servicios a partir de dos principios:

- **Modularidad:** los servicios no se prestan a todos los usuarios sin distinción, sino los agentes de empleo evalúan el perfil y las necesidades específicas del usuario e identifican los servicios más apropiados para atenderlo;
- **Diagnóstico:** para identificar los servicios más apropiados, el agente de empleo tiene en cuenta y monitorea los servicios ya usados o en curso de uso por el usuario y los resultados que se han generado.

Los **servicios de empleo dirigidos a las empresas** establecidos por el D.M. 4/2018 son:

- LEP P¹⁹ - Información y primera atención²⁰.
- LEP Q - Intermediación.
- LEP R - Servicio pasantías²¹.
- LEP S - Colocación personas discapacitadas²².

Para cada servicio, el decreto define fichas de detalles que indican y describen analíticamente las actividades que los integran y los resultados esperados, es decir:

- **Indicación del LEP:** cada servicio se identifica con una letra y con el texto LEP.
- **Referencias normativas:** las referencias normativas concerniente el servicio prestado.
- **Actividad:** el contenido del servicio.
- **Descripción:** la descripción de las modalidades de prestación del servicio.
- **Output:** el resultado final o punto final del servicio.
- **Outcome:** el impacto sobre el usuario producido por la prestación del servicio.

Además, la Resolución N.ro 43 de 2018 de ANPAL detalla más las fichas mencionadas especificando:

- **los requerimientos de estructura para la prestación:** se consideran aspectos de carácter infraestructural y logístico de las estructuras en las cuales atender las empresas (y las personas ya que la resolución considera también los servicios a las personas), las herramientas informáticas, los espacios y las herramientas para el auto consulta etc. Se discute también el dimensionamiento de las estructuras que depende del flujo de atención y, por lo tanto, los gobiernos regionales tienen autonomía para alinearlos a las características específicas de sus territorios.

19. Se recuerda que los LEP de A hasta O se refieren a servicios para las personas.

20. El servicio incluye asesoría en relación a tipologías contractuales, obligaciones laborales, incentivos al empleo

21. El sistema público de empleo considera sumamente importante la pasantía como política activa de empleo ya que, si bien no es un contrato de trabajo, representa una oportunidad importante que genera las condiciones para el ingreso de los jóvenes en el mercado del trabajo. Por lo tanto, define servicios expresamente dedicados a las empresas para favorecer el uso de la pasantía: al mismo tiempo, las empresas consideran la pasantía una herramienta valiosa para “conocer” y capacitar jóvenes, con vista a una posible contratación. Adicionalmente, la pasantía sirve también como herramienta de “primer contacto y acercamiento” para que las empresas conozcan los servicios públicos de empleo y los puedan utilizar también en relación a otros servicios.

22. Se refiere al servicio específico para las empresas finalizado a cubrir las cuotas de personas discapacitadas que cada empresa con más de 20 ocupados tiene que cubrir en concepto de cuotas reservadas por la Ley n.ro 68/1999 a estas personas.

- Para cada servicio, se desarrollan ulteriores **fichas de detalle** indicando:
 - las herramientas necesarias para la prestación del servicio (por ej. formatos de registro, metodologías específicas etc.),
 - los requerimientos en términos de competencias (conocimientos y capacidades) de los recursos humanos que prestan el servicio,
 - la duración mínima y máxima para la prestación del servicio.

A partir de los LEP, que definen el umbral mínimo de servicios a las empresas que tienen que asegurar los servicios de empleo regionales, cada gobierno regional puede integrar la cartera nacional de los LEP de acuerdo con las necesidades específicas de su propio contexto territorial regional y con sus propias estrategias institucionales, enriqueciendo y personalizando la atención a las empresas con servicios considerado relevantes y que no están previstos por los LEP.

En este contexto, en el BOX 2 se presenta sintéticamente la cartera de servicios de los servicios de empleo de la *Regione Toscana*. En esta región, en 2019 el gobierno regional ha actualizado la cartera de servicios dirigidos a las empresas integrando el dictamen del D.M. 4/18 y de la Resolución 43/2018 de ANPAL con su propia cartera.

BOX 2 – La cartera de servicios dirigidas a empresas en el sistema de empleo de la *Regione Toscana* en Italia.

En 2019, el gobierno regional de Toscana ha actualizado su cartera de servicios de acuerdo con los LEP nacionales, incluyendo, al mismo tiempo, otros servicios considerados estratégicos en el contexto regional. La cartera de los servicios define los principios y las condiciones para su prestación y representa el compromiso formal por parte de las oficinas de empleo para cumplir con los requisitos establecidos en relación a cada servicio.

Para cada servicio se detalla una ficha que contiene:

- la finalidad del servicio en términos de prestación para el usuario.
- las modalidades de prestación del servicio.
- los destinatarios del servicio.
- los tiempos de acceso al servicio.
- la duración promedio para la prestación del servicio.
- la estructura organizacional que presta el servicio.

Los servicios dirigidos a las empresas previstos por la cartera regional son los siguientes:

1. Información y asesoría para las empresas.
2. Intermediación.
3. Servicio pasantías.
4. Servicio para colocación personas discapacitadas (ex Ley 68/99).
5. *Marketing*.
6. Preselección y contrataciones del sector público.

7. Servicio Eures²³.
8. Contrataciones sector agrícola.

Como se puede apreciar, el gobierno regional extiende su cartera más allá de los LEP nacionales obligatorios (del 1 al 4), agregándole los servicios del 5 al 8. En este contexto, se ponen en evidencia dos servicios:

- el servicio de *Marketing*, focalizado en favorecer el relacionamiento con las empresas para satisfacer sus necesidades a través de la prestación de los servicios públicos de empleo. El servicio apunta a identificar las necesidades ocupacionales de las empresas, transmitirle la oferta de empleo disponible, prestar un servicio personalizado de asesoría.
- el servicio Eures apunta a facilitar la intermediación a nivel europeo, apoyando y acompañando a las empresas en el reclutamiento y contratación de trabajadores en los distintos países de la Unión Europea.

3.2. Costa Rica: el programa EUROsociAL+ y los servicios de empleo dirigidos a las empresas de la Agencia Nacional de Empleo (ANE)

A partir del año 2018 el Gobierno nacional de Costa Rica comenzó un profundo proceso de cambio e innovación en el sistema público de empleo, cambio orientado a fortalecer y profundizar la prestación de los servicios de empleo en el marco de un sistema innovativo estructurado, orgánico e interconectado entre las distintas instituciones que operan en el mercado del trabajo a partir de la coordinación asegurada por la incipiente Agencia Nacional de Empleo – ANE.

El proceso culminó en 2019 con la sanción del Decreto Ejecutivo N°41776-2019 que creó el Sistema Nacional de Empleo (SNE)²⁴ como definidor y regulador del ordenamiento, lógica y gobernanza que deben tener los servicios de empleo, de forma que estos se articulen e integren entre sí en una lógica sistémica que responda tanto a las dinámicas del mercado laboral, articulando oferta y demanda de empleo, como a las necesidades de las personas en búsqueda de empleo o ya empleadas para conservar su trabajo o mejorar sus condiciones laborales, priorizando aquellas que se encuentran en condición de vulnerabilidad social o económica.

El SNE está integrado por:

- el **Consejo de Empleo**: cuerpo colegiado de dirección política del Sistema Nacional de Empleo, conformado por ministros y ministras rectores de los servicios que se incluyen dentro del Sistema Nacional de Empleo, así como por dirigentes de las principales instituciones ejecutoras de estos servicios o garantes de principios de inclusión social e igualdad de género y los sectores trabajador y productivo;

23. EURES (EUROpean Employment Services, https://ec.europa.eu/eures/public/index_es), es una red de cooperación de la Unión Europea para el empleo y para la libre circulación de trabajadores, uno de los principios fundamentales de la Unión Europea (UE), como queda indicado en los artículos correspondientes del Tratado que crea la Comunidad europea. El objetivo de la Red EURES es prestar servicios a los trabajadores, a los empresarios, y a cualquier ciudadano que desee beneficiarse del principio de la libre circulación de personas, proporcionando información y asesoramiento sobre ofertas y demandas de empleo, situación y evolución del mercado de trabajo y sobre condiciones de vida y trabajo de cada país.

24. "Créase el Sistema Nacional de Empleo con el objetivo de definir el ordenamiento, lógica y gobernanza que deben tener los servicios de empleo, de forma que estos se articulen e integren entre sí en una lógica sistémica que responda tanto a las dinámicas del mercado laboral —articulando oferta y demanda—, como a las necesidades de las personas en búsqueda de empleo o ya empleadas para conservar su trabajo o mejorar sus condiciones laborales, priorizando aquellas que se encuentran en condición de vulnerabilidad", Decreto Ejecutivo N° 41776. Para conocer la estructura y el funcionamiento del SNE, véase el Modelo de Gestión del SNE en <https://www.ane.cr/Home/Documentos>.

- la **Secretaría Técnica**: cuerpo colegiado asesor del Consejo de Empleo y que mantiene un rol de articulación estratégica entre las principales instituciones ejecutoras y rectoras de los servicios de empleo y/o garantes de principios de inclusión social e igualdad de género, conformado por representantes de carácter técnico de esas instituciones.
- la **Agencia Nacional de Empleo (ANE)**: la instancia operativa del SNE para la gestión de los servicios de empleo en esquema de ventanilla única, cuya responsabilidad le corresponde al INA - Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica: el ANE tiene su asiento institucional dentro de la estructura del INA que vela por facilitar los recursos técnicos, administrativos y financieros necesarios y suficientes para su puesta en ejecución. La ANE juega un rol clave en el Sistema Nacional de Empleo como mecanismo articulador de los servicios de empleo y la red de unidades de empleo (RUE). La ANE funciona acorde a los lineamientos del Consejo de Empleo y para el conjunto de los servicios de empleo.

En la primera etapa de creación del SNE, el programa EUROsociAL+ apoyó de forma sustantiva el diseño organizacional de la ANE, su modelo de gestión y funcionamiento como también las actividades y servicios a implementar en el SNE a partir de la red de unidades de empleo encargadas de la prestación de los servicios de empleo.

Posteriormente, a partir del año 2020, entre otras actividades²⁵, el programa EUROsociAL+ apoyó la ANE para la definición, diseño e implementación de la cartera de los servicios de empleo dirigidos a personas y empresas, y de los correspondientes procesos y procedimientos para su gestión y prestación: estas actividades se ilustran y analizan en la próxima sección y se detallan en el BOX 3.

3.2.1. El diseño de la cartera ANE – RUE de los servicios de empleo dirigidos a las empresas

Una entre las actividades clave desarrolladas por el Programa EUROsociAL+ y la ANE, fue el diseño de la cartera de servicios de empleo dirigidos a personas y a empresas. El diseño de la cartera se desarrolló a partir del análisis de experiencias consolidadas a nivel internacional, análisis que luego se contextualizó a la realidad y a las necesidades específicas del mercado del trabajo de Costa Rica.

En este marco, el intercambio entre los equipos técnicos del programa EUROsociAL+ y de la ANE se focalizó en diseñar una cartera que respondiera a los siguientes principios generales:

- definir estándares de servicio con elevados niveles de calidad a transferir a la RUE para su prestación;

25. Se recuerda que el programa EUROsociAL+, en estrecha colaboración con la ANE y de acuerdo con el enfoque basado en el diseño orgánico y completo de la organización de la misma agencia, apoyó y sigue apoyando el desarrollo de otras actividades estratégicas para la ejecución de las funciones de la ANE, es decir:

- el diseño y la implementación de las metodologías y herramientas para la prestación de los servicios de empleo, en especial en relación a la orientación laboral y a la gestión empresarial;
- la definición de los estándares de funcionamiento de las oficinas y sucursales de empleo;
- el diseño y la implementación del área específica de *Marketing* (mercadeo) de la ANE para la promoción de los servicios de empleo dirigidos a las empresas, inclusive el diseño de planes de *marketing*;
- el apoyo para el diseño y funcionamiento de la plataforma **www.ane.cr**, inclusive las herramientas y manuales para facilitar el uso por parte de los usuarios;
- el diseño y la implementación de planes de capacitación específicos dedicados a los recursos humanos de la ANE y de los agentes de empleo de la RUE;
- el diseño y la implementación de metodología de *scouting* (búsqueda activa) de las oportunidades de empleo y de las necesidades de formación y capacitación técnico profesional, incluyendo el fortalecimiento de la unidad de vigilancia del mercado de trabajo;
- el diseño de los indicadores de monitoreo de la *performance* de la ANE y de la RUE.

- definir una cartera de servicio para personas y una cartera para empresas, diseñando las modalidades de prestación y las diferentes tipologías de estructuras en las cuales realizarla con el objetivo de asegurar el respeto de los estándares de servicio;
- definir servicios dirigidos a personas y empresas con un enfoque de servicio completo y profundizado para que cubra todos los ámbitos de atención del usuario (persona y empresas) a partir de un flujo interconectado y lógico de servicios;
- poner al centro de la cartera al usuario, sea persona o empresa, definiendo los contenidos de los servicios de manera apropiada para atender las distintas situaciones específicas de los usuarios de acuerdo con sus necesidades;
- definir los perfiles profesionales dedicados a la prestación de los servicios de empleo, dotados de las competencias específicas necesarias para asegurar los estándares de servicio establecidos;
- concientizar y responsabilizar a los usuarios de los servicios de empleo a través de la formalización de pactos de servicios específicos para personas (Pacto de Servicios Personalizados – PSP) y para empresas (Pacto de Servicios para Empresas – PSE);
- contextualizar los servicios de empleo a la situación cambiante y volátil del mercado del trabajo asegurando servicios flexibles y, al mismo tiempo, que respeten los estándares establecidos;
- definir los procesos y los procedimientos para la prestación de los servicios;
- definir servicios de empleo que prevean el involucramiento también de todas las instituciones que operan en el mercado del trabajo, en especial las de formación y capacitación técnico profesional.

Por lo tanto, la cartera que se diseñó prevé dos ámbitos de servicios de empleo:

- la **Cartera ANE-RUE - Servicios primarios Tipo A**: incluye los servicios de empleo para personas y para personas empleadoras/empresas y organizaciones que, en el marco de las pautas y estándares definidos por la ANE, prestan las oficinas de empleo que integran la RUE en Costa Rica;
- la **Cartera ANE-RUE - Servicios primarios Tipo B**: incluye la oferta programática de todas las instituciones que participan del SNE en función de definir la cartera de posibles derivaciones a estos servicios de acuerdo con los resultados y/o necesidades identificadas en la prestación de los servicios de Tipo A. En otras palabras, la cartera de servicios Tipo B incorpora los servicios de empleo que brindan otras instituciones, por ejemplo, los servicios de formación y capacitación técnico profesional, los servicios de certificación, los servicios para el autoempleo, los programas específicos de empleabilidad etc.

En esta sección ilustraremos los servicios primarios Tipo A dirigidos a las personas empleadoras/empresas, como también organizaciones e instituciones tanto privadas como públicas²⁶ previstos por la cartera de servicios ANE-RUE y entregados por las instituciones prestadoras de servicios de empleo de la RUE afiliadas al SNE²⁷.

Se recuerda que para la prestación de los servicios de empleo, tanto los dirigidos a personas como a empresas, los recursos humanos dedicados tienen que tener el perfil definido según el estándar de competencias definido, estar especialmente capacitados y tener la experiencia en el puesto necesaria para asegurar los estándares de prestación²⁸.

Los servicios para empresas son los siguientes 6 (la ilustración de los servicios se encuentra en el BOX 3):

26. Se recuerda que, de acá en adelante, por brevedad, se mencionará solamente el término “empresa”, incluyendo en este término empleadores y empresas, como también organizaciones e instituciones tanto privadas como públicas

27. Cabe aclarar, que el modelo de gestión del SNE prevé una segmentación por tamaño de las empresas atendidas con los servicios de la cartera ANE_RUE: las empresas grandes son atendidas directamente por una unidad específica de la ANE, las demás empresas las atienden la RUE.

28. Se recuerda que se definieron cuatro perfiles de personas agentes prestadoras de los servicios de empleo (el agente de ventanilla única, el agente de orientación, el agente de intermediación y el agente empresarial) y los correspondientes estándares de competencias en términos de conocimientos y capacidades requeridas para la prestación de cada servicio.

1. Información y primera atención.
2. Registro.
3. Orientación (asesoría).
4. Acompañamiento para la gestión del talento humano.
5. Intermediación.
6. Desarrollo y permanencia en el empleo.

Los servicios fueron diseñados y focalizados en las necesidades de las empresas vinculadas al talento humano: brindarle una atención completa a la empresa implica satisfacer sus necesidades, pero, al mismo tiempo, creando las condiciones más apropiadas para que los buscadores de empleo puedan ser colocados en puestos de trabajo o tengan indicaciones precisas acerca de cómo fortalecer sus competencias y con ello alcanzar o mejorar la empleabilidad.

Fortalecer el talento humano de las empresas, tanto en relación a nuevos puestos de trabajo como en relación al fortalecimiento/actualización de las competencias de sus empleados actuales, implica fortalecer la estructura y competitividad de las empresas y, por esta vía, fortalecer su capacidad para seguir generando puestos de trabajo en el país.

A partir de esta lógica no se focalizó la cartera en la sola intermediación (servicio 5 - "Intermediación") o en el cumplimiento de trámites burocráticos (el servicio 2 - "Registro") sino se desarrolló un proceso de atención completo a las empresas basado en un enfoque de asesoría y acompañamiento permanente y continuo.

En este sentido, el **Servicio 1 - "Información y primera atención"** se diseñó con un enfoque de asesoramiento que, además de proporcionarle a la empresa información general sobre los servicios primarios Tipo A y Tipo B, se diagnostica e identifica de forma preliminar las necesidades de la empresa, realizando, también a través de la plataforma www.ane.cr, el perfilamiento económico y laboral de la misma.

El proceso de atención, que implica necesariamente el registro de la empresa en la plataforma informática de la ANE (**Servicio 2 - "Registro"**) continúa y se profundiza con el **Servicio 3 - "Orientación (asesoría)"** que representa el **servicio clave del sistema** ya que en esta instancia se definen los contenidos de los servicios de empleo a prestar a la empresa a través de la verificación, diagnóstico y perfilamiento de sus necesidades, asesorándola para la búsqueda del proceso de atención más apropiado de acuerdo con sus necesidades. Esto, implica luego la formulación y formalización del Pacto de Servicios para la Empresa/Organización (PSE) en el cual se incluyen las acciones acordadas con la entidad empleadora para lograr los objetivos planteados: el PSE contiene los compromisos y las obligaciones tanto del servicio público de empleo como de la empresa en relación al proceso de atención.

La empresa, finalizado el proceso de atención con el servicio de Orientación (asesoría), puede, de acuerdo con el PSE que se ha formalizado, dirigirse hacia los siguientes dos servicios cuyo objetivo consiste en proponer e implementar soluciones concretas a las necesidades de la empresa:

- si las necesidades están vinculadas con el fortalecimiento de las competencias del talento humano actual de la empresa, se la deriva al **Servicio 4 - "Acompañamiento para la gestión del talento humano"** que se focaliza en facilitar, apoyar y acompañar a la empresa en la gestión del propio talento humano a través de la identificación de necesidades de capacitación y/o mejora de las competencias y la posible derivación a los servicios de Tipo B más apropiados, tales como, por ejemplo, los servicios de formación y capacitación, la identificación, reconocimiento y certificación de competencias laborales, la vinculación al diseño curricular para la elaboración de nuevos productos curriculares o ajustes en los diseños actuales, entre otros;

- si las necesidades están vinculadas con la cobertura de puestos de empleo vacantes, a la empresa se la deriva al **Servicio 5 - “Intermediación”** que se focaliza en facilitar y acompañar la captación de las vacantes de empleo formal para su cobertura con personas buscadoras de trabajo atendidas por la RUE o a través de medios de difusión de las vacantes promedio de la plataforma www.ane.cr. El servicio de Intermediación, a partir de herramientas y metodologías *ad hoc*, apoya y acompaña a la empresa en los procesos de perfilamiento de las vacantes, preselección y reclutamiento del personal, en especial, a aquellas empresas con menores capacidades de gestión de sus propios recursos humanos. Esto se basa e implica el acompañamiento personalizado para la solución de las necesidades de las empresas en las distintas etapas de la búsqueda, contratación y desarrollo/permanencia en el empleo de sus recursos humanos.

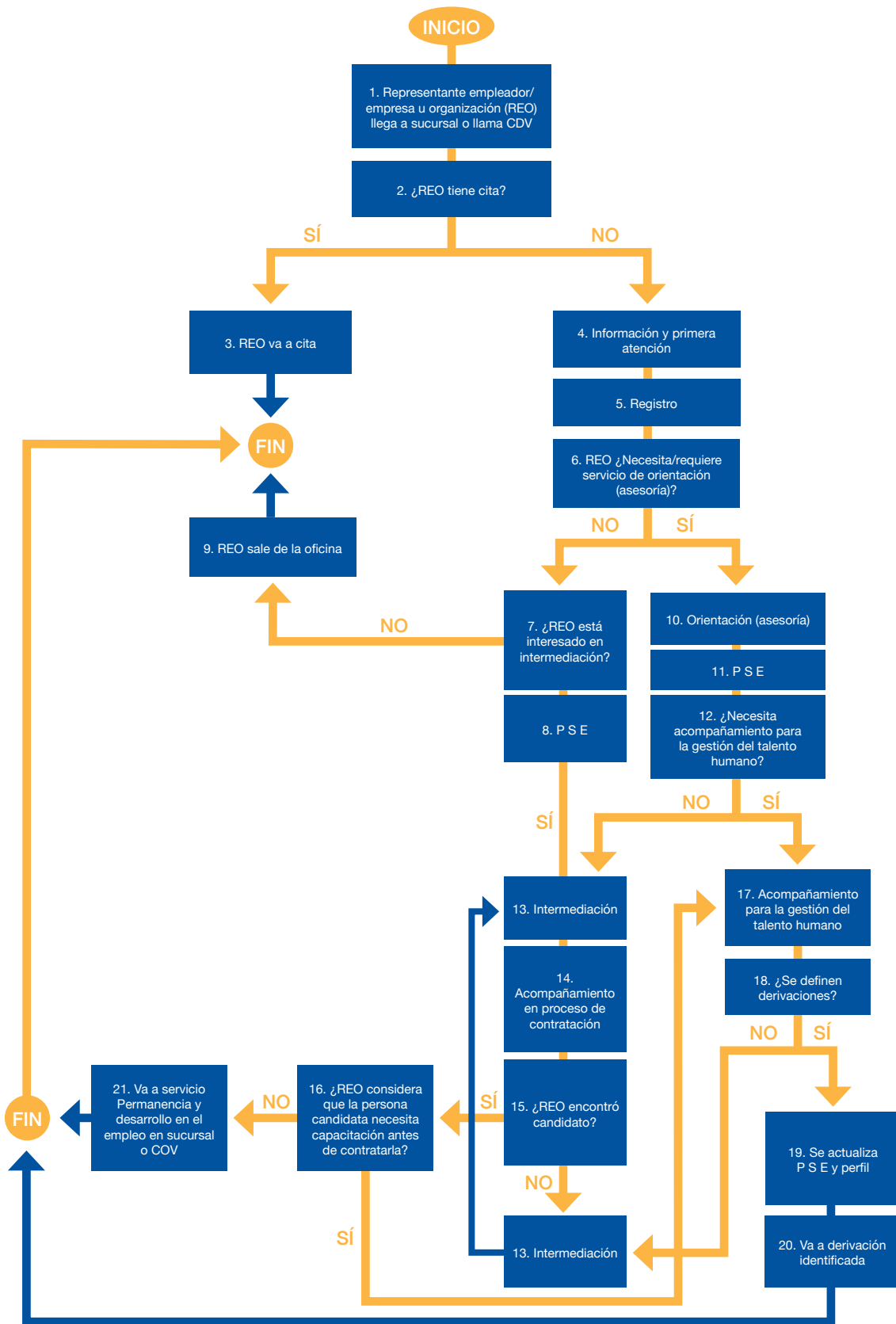
Finalmente, el sistema de servicios de la ANE prevé el **Servicio 6 - “Desarrollo y permanencia en el empleo”** que se focaliza en acompañar a la empresa de manera sostenida en el tiempo, procurando la verificación del desarrollo del talento humano instalado y la vinculación a los servicios brindados por el SNE según las necesidades emergentes de la empresa/organización. Todo ello implica el desarrollo de reportes de citas específicas y también el seguimiento remoto, el desarrollo de diagnósticos periódicos de las necesidades, también emergentes, la actualización del PSE y eventuales derivaciones según actualización del PSE.

En conclusión, a través de este servicio, se implementa un proceso circular y permanente de atención a la empresa. Es decir, en el SNE de Costa Rica la empresa no se “abandona” después de haberla atendida a través de, por ejemplo, el Servicio 4 - “Acompañamiento para la gestión del talento humano” o 5 - “Intermediación” porque periódicamente, de acuerdo con los procedimientos establecidos de gestión empresarial, el Servicio 6 - “Desarrollo y permanencia en el empleo” vuelve a contactarla para monitorear el cumplimiento de sus necesidades, darles seguimiento e identificar eventuales nuevas o emergentes necesidades.

Como recién se ha ilustrado, los servicios están diseñados asegurando un proceso lógico y coherente que los vincula: en el Cuadro 1 se encuentra el flujograma del proceso de prestación de los servicios de empleo dirigidos a empresas que se ha detallado anteriormente.

El proceso de atención de la empresa, a lo largo del proceso representado en el flujograma del Cuadro 1, utiliza distintas herramientas operativas (por ejemplo, para el diagnóstico, perfilamiento e identificación de las necesidades, para la formulación de las vacantes, para los contactos con las empresas y su monitoreo) y de gestión de las relaciones que se encuentran detalladas en la Guía de atención de los empresarios de la ANE- RUE que el Programa EUROsociAL+ ha desarrollado con el equipo técnico de la ANE.

Cuadro 1. – Flujograma macroproceso prestación de los servicios de empleo para personas empleadoras, empresas y organizaciones



Fuente: elaboración propia ANE Costa Rica y EUROSOCIAL+

BOX 3 – Costa Rica: la cartera ANE – RUE de los servicios de empleo dirigidos a personas empleadoras/empresas, organizaciones e instituciones privadas y públicas y los correspondientes procesos y procedimientos para la prestación de los servicios

La cartera de los servicios de empleo dirigidos a empresas de la ANE – RUE Costa Rica detalla los seis servicios que se han diseñado indicando, para cada uno de ellos:

- **Indicación servicio:** identifica el nombre del servicio y el correspondiente numeral progresivo.
- **Descripción servicio:** describen los contenidos del servicio y las actividades que se prestan.
- **Finalidad (output):** indica cuál (cuáles) es (son) los objetivos que se pretenden alcanzar, es decir el resultado final que se genera a través de la prestación del servicio.
- **Producto (outcome):** indica cuál (cuáles) es (son) el impacto final que se origina a través de la prestación del servicio, es decir el efecto que el servicio genera para el usuario.
- **Personas destinatarias:** indica el perfil de las personas o instituciones destinatarias del servicio.
- **Modalidad de prestación:** indica las posibles modalidades de entrega del servicio (presencial, no presencial, bimodal, es decir cuando el usuario accede a parte del servicio de manera presencial y a parte de este de manera no presencial), describiendo, para cada una de ellas, los contenidos y el desarrollo de la prestación del servicio.
- **Sub-modalidad de prestación:** indica las posibles sub-modalidades de entrega del servicio (autogestionada, asistida por persona agente de la ANE-RUE, mixta), describiendo, para cada una de ellas, los contenidos y el desarrollo de la prestación del servicio en relación a cada modalidad que se ha definido en el punto anterior.
- **Lugar de atención:** indica la estructura (Oficina de Empleo, Sucursal de Empleo, COV – Centro de Operaciones Virtuales, plataforma www.ane.cr o directamente la ANE si es grande empresa) en la cual la persona usuaria accede al servicio de acuerdo con cada modalidad y sub-modalidad que se ha definido.
- **Tiempo de acceso:** indica los horarios de acceso a las estructuras que prestan el servicio, especificando también si el acceso al servicio es libre o requiere de cita.
- **Duración mínima y máxima del servicio:** se indica el tiempo mínimo y máximo que se requiere para prestar el servicio. El tiempo se ha calculado tomando como referencia la experiencia de los SPE de otros países y dimensionándolo al contenido del servicio y los perfiles de las personas destinatarias.
- **Tipo de agente que presta el servicio:** se indica el perfil de la persona agente, de acuerdo con los perfiles definidos en el Manual Funcional de la ANE, que presta el servicio.
- **Observaciones:** eventuales aclaraciones de los puntos anteriores que se necesiten.

En el diseño de la cartera de los servicios adoptó el enfoque de *Business Process Management* (BPM) para la gestión de los procesos de prestación de los servicios²⁹, por lo que, utilizando las técnicas del *business process mapping o modelling*³⁰, se diseñaron y describieron los procesos de prestación de cada servicio. La adopción del enfoque de BPM resultó oportuno, por un lado, para asegurar el respeto de los estándares de prestación por parte de los prestadores de los servicios y, por el otro, para definir estructuras y modalidades de prestación homogéneas.

De acuerdo con los procesos que se diseñaron, se generó también un manual de procedimientos que define el contenido operativo de cada actividad indicada en los distintos procesos de prestación de los servicios.

29. Se recuerda que un **proceso** representa un conjunto de actividades (*pasos operativos*), desarrolladas en una organización, vinculadas o interconectadas entre sí a través de una secuencia lógica y temporal, y destinadas a lograr un objetivo compartido, definido y medible, que está asociado a los objetivos específicos de la organización en la cual se llevan a cabo. Por el otro lado, el **procedimiento** define las acciones para implementar el proceso a través de la indicación específica de cómo llevarlo a cabo: en otras palabras, el procedimiento indica y describe "la modalidad correcta para llevar a cabo una actividad".

30. El mapeo de los procesos organizacionales se refiere a las actividades desarrolladas por una organización para conseguir sus objetivos asegurando los estándares correctos que tienen que cumplirse para conseguir los resultados esperados. El objetivo del *business process mapping* se asienta en asistir a las organizaciones en ser más eficientes y eficaces, asegurando también la posibilidad de monitorear y retroalimentar cada actividad desarrollada en el marco del proceso. El mapeo consiste en visualizar los pasos (actividades) involucrados en el proceso desde el inicio hasta el fin: para ello se utilizan flujogramas (*flowcharts*) y su correspondiente descripción.

4. Las metodologías para identificar los sectores productivos y empresas que generan oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional

Después de diseñar o actualizar e implementar las modalidades y los contenidos de los servicios de empleo dirigidos a las empresas, el paso siguiente será identificar los tipos de empresas a las cuales se les prestará los servicios.

Se recuerda que si bien el servicio público de empleo, por su naturaleza pública, atiende a todas las empresas que se contacten a sus oficinas y estructuras, por el otro lado necesita priorizar la prestación de sus servicios hacia los empleadores (*target*) que tengan mayor potencial ocupacional y necesidades de vacantes, con vista a la optimización de los recursos disponibles en términos de eficiencia y efectividad. En esta dirección, para el servicio público de empleo resulta clave **identificar** y **priorizar** a las empresas *target* que generan empleo u oportunidades de empleo, como también las que señalan e identifican ámbitos de mejora de las competencias de su propio talento humano, es decir las empresas que expresan necesidades de formación y capacitación técnico profesional³¹.

La identificación de las oportunidades de empleo y/o de las necesidades formativas expresadas por las empresas se puede realizar a través del desarrollo de un conjunto de actividades que se indican con el término de **actividades de *scouting* (búsqueda activa o prospectación³²) de las oportunidades de**

31. Cabe mencionar que la identificación de las necesidades de formación y capacitación técnico profesional de las empresas, como también de los sectores productivos o de los territorios, aportan informaciones fundamentales para orientar la oferta formativa para cubrir las brechas que existen entre oferta y demanda de empleo: es decir, fortaleciendo la empleabilidad de las personas de acuerdo con las indicaciones de las empresas, se facilita el proceso de orientación laboral y el *matching* (emparejamiento) entre demanda y oferta laboral. 32. Se usa el término prospectación porque, lo correcto ortodoxamente hablando en terminología de ventas es **PROSPECTACIÓN**. Esta aclaración es necesaria ya que se ha observado que en ocasiones se utiliza la palabra prospección como un concepto de ventas (en lugar de prospectación). Prospección técnicamente no existe, al menos en la literatura especializada de ventas. En la terminología de ventas, al igual que en otras disciplinas, existen términos que se van acuñando y validando como propios de cada disciplina. Así se establece que:

- PROSPECTO: es el cliente potencial.
- PROSPECTAR: es el verbo que describe la búsqueda de prospectos.
- PROSPECTACIÓN: indica la acción de prospectar (proceso).

La estructura gramatical se establece en el siguiente orden:

- PROSPECTO; PROSPECTAR; PROSPECTACIÓN.

Ahora bien, si buscamos en una Enciclopedia confiable, tal como es la Británica, encontramos que la palabra PROSPECCIÓN se utiliza en tres aplicaciones:

- Prospección Geobotánica.
- Prospección Geofísica.
- Prospección Geoquímica.

Y en las tres aplicaciones, establece la acción de buscar e investigar materiales, en términos generales. Al propósito, entre otros, véase Llamas (2006) que analiza estos conceptos con mayor profundidad: dicho autor establece sólo la palabra PROSPECTACIÓN, jamás utiliza la palabra prospección.

empleo y necesidades de formación técnico profesional: dichas actividades se definen como “*las actividades que, por medio de apropiadas técnicas, apuntan a identificar y monitorear a lo largo del tiempo los sectores productivos y los empleadores/empresas que pueden generar empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional en un específico ámbito territorial*”.

En el marco de los servicios públicos de empleo, cabe subrayar que las actividades de *scouting* no solo sirven para identificar empresas *target* de los servicios de empleo dirigidos a empresas, sino tienen un alcance mucho más amplio. Por ejemplo, se recuerda que los resultados de las actividades de *scouting* de las oportunidades de empleo representan un componente clave para el diseño y la implementación de las actividades de *marketing* de los servicios de empleo de los SPE dirigidos a los empleadores/empresas ya que identifican las empresas *target* hacia las cuales dirigir las acciones de relacionamiento, contacto y promoción finalizadas a la prestación de los servicios de empleo.

En suma, cabe subrayar que la identificación de las oportunidades de empleo que generan los empleadores y empresas y sus necesidades de formación y capacitación técnico profesional, contextualizadas a su ubicación sectorial y territorial, representa un valor agregado **no solo** en el marco de la prestación de los servicios de empleo dirigidos a empresas o para la implementación de planes de relacionamiento, atracción y fidelización de las empresas (planes de *marketing*, véase sección 5), sino también porque pueden **contribuir de forma sustantiva a la mejora de la performance y efectividad de los servicios de empleo dirigidos a las personas en búsqueda de empleo o que necesiten fortalecer su empleabilidad** a través de la reconversión o actualización de sus competencias de acuerdo con los requerimientos y necesidades de la demanda de empleo y, más en general, del mercado de trabajo.

Por lo tanto, las actividades de *scouting* **impactan los servicios públicos de empleo en su conjunto**, representando valiosos *inputs* operativos para la prestación de los siguientes servicios dirigidos a la oferta de empleo:

- el servicio de **orientación laboral y acompañamiento hacia la colocación** de las personas en búsqueda de empleo: el *scouting*, identificando los empleadores/empresas, los sectores, las ocupaciones y las competencias en el puesto de trabajo solicitadas, proporciona elementos clave para la el diseño y la prestación de las actividades de acompañamiento y fortalecimiento de la empleabilidad de las personas en búsqueda de empleo.
- los servicios de **intermediación laboral** de las personas en búsqueda de empleo: el *scouting* permite: i) conocer la evolución y el número de los puestos de trabajo de los empleadores/empresas, de los sectores productivos y de los territorios, ii) conocer las ocupaciones y competencias específicas que están solicitando/contratando (o despidiendo) los empleadores/empresas, sectores y territorios, iii) identificar acciones de colocación específicas en tiempo real hacia las empresas a partir del análisis de las conductas de los empleadores/empresas que despidieron trabajadores o que registraron resignaciones. En suma, el *scouting* facilita el *matching* entre demanda y oferta de trabajo y acelera y mejora los procesos de reclutamiento de las empresas, por ejemplo, remitiendo a los empleadores/empresas los *curricula* de los buscadores de empleo registrados en el SPE que cumplan con los requisitos solicitados por el empleador, capacitando buscadores de empleo para que cumplan con los requisitos solicitados por el empleador etc.
- los servicios de **formación y capacitación técnico profesional**, ámbito que está estrechamente vinculado con el de la orientación y acompañamiento: el *scouting* identifica las necesidades de capacitación, formación y readiestramiento de los empleadores/empresas o más bien de sus trabajadores, de los sectores productivos, de los territorios y de los buscadores de empleo/trabajadores, evaluando también la distancia entre estas necesidades y la oferta de trabajo y, por lo tanto, tener elementos apropiados para el diseño de las actividades de capacitación.

Figura 2. – El impacto de las actividades de *scouting* en los servicios públicos de empleo



Fuente: elaboración propia EUROsociAL+.

Finalmente, una aclaración. Se recuerda que las actividades de *scouting* monitoreando la evolución, dinámica y las correspondientes características de los flujos ocupacionales (contrataciones y ceses) y *stocks* de ocupados (cantidad de ocupados), aportan también información estratégica, pero no completa, para los análisis que se desarrollan en el marco de los observatorios del mercado de trabajo, es decir para los análisis de tipo macro que sirven para definir el contexto y la evolución del mercado de trabajo en el cual los servicios de empleo, tanto públicos como privados, desempeñan sus actividades: los observatorios del mercado del trabajo, por lo tanto, crean y definen valiosa información para asegurar el correcto diseño y funcionamiento de la políticas de empleo pasivas y activas.

Sin embargo, se recuerda que los observatorios del mercado de trabajo se diferencian de las actividades de *scouting* ya que los análisis del mercado laboral tienen un carácter macro: su estructura es más completa ya que consideran y analizan la dinámica y evolución no solo de las variables analizadas por el *scouting*, sino también de otras variables tales como, por ejemplo, la tasa de desempleo, la tasa de ocupación, la fuerza de trabajo, los perceptores de subsidios de desempleo etc. Además, observatorios aún más completos incluyen el análisis de algunas variables económicas (estructura productiva, dinámicas de la cantidad de empresas, PBI y su distribución sectorial, valor agregado, exportaciones etc.), demográficas y concernientes la oferta educativa y formativa.

De todos modos, cabe recordar que en los observatorios del mercado de trabajo se analizan también algunas características e informaciones, pero de forma agregada, concerniente a los flujos y *stocks* ocupacionales, básicamente, en relación con el desempeño ocupacional de los sectores y sub sectores productivos de las empresas, su ubicación territorial y tamaño, los balances ocupacionales (diferencia entre contrataciones y despidos), las tareas en el puesto de trabajo de los trabajadores contratados o despedidos, las tipologías contractuales y su duración, el perfil de los trabajadores contratados o despedidos (edad, genero, nacionalidad, ocupación, tipología contractual).

En síntesis, los observatorios del mercado de trabajo aluden más a un concepto de análisis del contexto del mercado que es de interés para los *policy-makers* en la toma de decisiones sobre las

políticas de empleo tanto activas como pasivas. Por esta y otras razones, sus *outputs* son reducidos en carácter operativo y, al mismo tiempo, se caracterizan por su menor frecuencia periódica en la producción de información.

Por otra parte, vale la pena aclarar que las actividades de *scouting* tienen un concepto más micro, más operativo. El *scouting* se asocia a la generación de la inteligencia de mercado, es decir actividades desarrolladas con una “*frecuencia continua (periódica)*” que identifican y monitorean puntualmente las dinámicas ocupacionales que involucran a los territorios, a las empresas y a los trabajadores: en otras palabras, generan informaciones operativas para la prestación de los servicios de empleo acerca de las tendencias del mercado laboral. Desde un punto de vista organizacional, el *scouting* debería desarrollarse a través de la conformación de unidades operativas de prospectación dedicadas específicamente a generar “insumos” operativos para la correcta y eficaz prestación de los servicios de empleo.

Finalmente, a partir de estas aclaraciones, en el marco de los servicios públicos de empleo y también de los instituciones que se dedican a la formación y capacitación técnico profesional, resulta clave identificar e implementar los posibles ámbitos de colaboración e intercambio entre los *outputs* de los observatorios y los *outputs* de las unidades de inteligencia de mercado y prospectación (unidades de *scouting*) y, al mismo tiempo, diseñar e implementar mecanismos operativos de enlace que lo puedan lograr. Esto porque las actividades mencionadas se encuentran a menudo fragmentadas entre distintas instituciones³³, lo que genera una variedad y una heterogeneidad de las informaciones y datos que se necesitan, por un lado, la sistematización de las distintas fuentes de información bajo un estándar común y, por otro, una profunda labor de coordinación y articulación interinstitucional entre las distintas instituciones productoras de informaciones y datos.

4.1. Las técnicas para el desarrollo de las actividades de *scouting*

En esta sección se ilustran las principales técnicas de *scouting* a usar para identificar y monitorear las oportunidades de empleo y las necesidades de formación y capacitación técnico profesional que resulten vigentes en el mercado de trabajo.

Sin embargo, antes de todo, resulta necesario subrayar algunos principios generales a tener en cuenta para la correcta comprensión y consiguiente implementación de las mismas técnicas.

En primer lugar, no existe una técnica de *scouting* mejor que otra, sino la solución más efectiva y confiable consiste en la elección del *mix* más apropiado entre ellas. La elección del *mix* de técnicas depende, por un lado, de la disponibilidad, calidad y contenido de datos e informaciones que se tengan y, por el otro lado, de la posibilidad de desarrollar actividades específicas, tales como, por ejemplo, encuestas y grupos focales.

El concepto que se pretende destacar alude a que las actividades de *scouting* deberían apuntar a la creación de un **sistema integrado de prospectación** de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional que permita conseguir resultados a partir del uso de distintas fuentes de información y de la integración entre ellas. El uso de distintas fuentes de información permite confirmar, contrastar e integrar, en una óptica sistémica, los resultados conseguidos por cada técnica, de manera que se pueda asegurar cierto grado de

33. Entre otras, se recuerdan los Ministerios de trabajo y seguridad social, las agencias de empleo nacionales, los mismos servicios de empleo, las instituciones nacionales de formación y capacitación profesional, los institutos de censos y estadísticas, las instituciones de la seguridad social, los ministerios de Economía, los Ministerios de Hacienda, los Banco Centrales, las Universidades, las cámaras de comercios, las cámaras empresariales, las asociaciones de los gremios de los trabajadores, otras agencias específicas nacionales, etc.

confianza y actualización de los resultados, otorgándoles, de esta manera, un valor sumamente operativo³⁴.

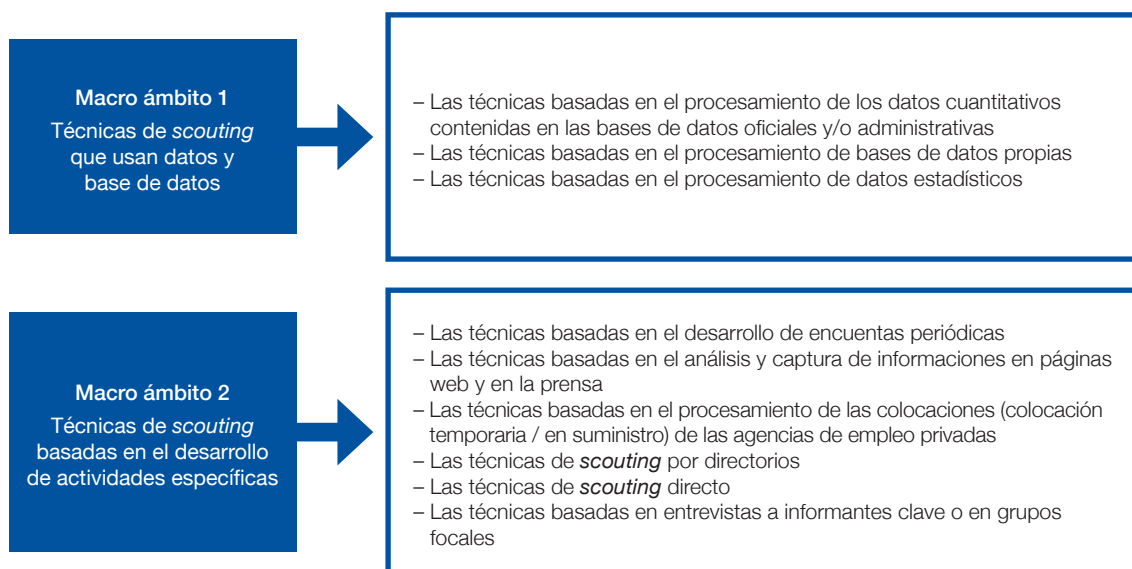
Al respecto, en la sección 4.2.1, se ilustra un ejemplo de diseño de sistema de prospección que el programa EUROsocial+ desarrolló conjuntamente al Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Uruguay.

En segundo lugar, las técnicas de *scouting* tienen **carácter flexible** y **personalizado** de acuerdo con el ámbito de referencia considerado, es decir, como ya se ha mencionado en el punto anterior, se contextualizan, por un lado, a la disponibilidad de los datos disponibles (fuentes informativas) y de la posibilidad de desarrollar actividades específicas y, por el otro, a los objetivos generales y específicos que se definan.

En tercer lugar, las técnicas de *scouting* producen, en relación a su uso en las actividades de relacionamiento/*marketing* con los empleadores, directorios de empleadores/empresas que pueden generar empleo y necesidades de formación: pero, estos directorios, necesitan, de acuerdo con las características de la(s) técnica(s) usadas(s), una **labor “cotidiana” para verificar y confirmar** si este potencial responde a la realidad operativa de los empleadores/empresas.

Finalmente, las técnicas de *scouting*, más bien el sistema integrado de *scouting* (prospección) requiere **frecuencia** y **periodicidad**, es decir necesita adoptar un enfoque basado en la efectuación de las actividades de *scouting* con una frecuencia definida (en tiempo real, si la estructura informática trimestral o semestral) asegurando la periodicidad de ejecución a lo largo del tiempo. De esta forma, los resultados conseguidos adquieren un grado de confianza elevado ya que se actualizan y retroalimentan a lo largo del tiempo. Esto implica, al mismo tiempo, definir estructuras organizacionales específicas que se dediquen a las actividades de prospección.

A partir de estas breves reflexiones, las técnicas de *scouting* se pueden agrupar en los siguientes dos macro ámbitos.



34. Al respecto, se puede mencionar el sistema de *scouting* desarrollado en Italia por la asociación nacional de las Cámara de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura (Unioncamere) y la agencia nacional de empleo (ANPAL), denominado Sistema Informativo Excelsior (www.excelsior.unioncamere.net) que para sus prospecciones utiliza, al mismo tiempo, datos que proceden de las base de datos administrativas (los flujos de contrataciones y ceses registrados en el sistema informativo único del trabajo y los *stocks* de ocupados del Instituto Nacional de Seguridad Social de Italia – INPS -) y un amplio y profundo sistema de encuestas periódicas con las empresas.

En la Sección 4.1.1 se ilustran las técnicas de *scouting* que usan datos y base de datos, en la Sección 4.1.2 se ilustran las técnicas de *scouting* basadas en el desarrollo de actividades específicas.

4.1.1. Técnicas de *scouting* que usan datos y base de datos

Esta tipología de técnica de *scouting* utiliza datos y base de datos de distinta naturaleza que ya existen y que originan diversas instituciones oficiales (básicamente los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social, los institutos de seguridad social, los institutos de estadísticas, los sistemas nacionales de empleo) o empresas privadas³⁵. Por lo tanto, esta técnica se elabora a partir de datos procedentes de fuentes informativas existentes, definiendo elaboraciones y procesamientos específicos para los fines establecidos.

El punto de partida de las elaboraciones y procesamientos está representado por la identificación de los contenidos de información y variables que tengan las bases de datos, lo que define también el alcance de las prospectaciones.

(A) Técnicas basadas en el procesamiento de los datos e informaciones contenidas en las bases de datos oficiales y/o administrativas

Estas metodologías aprovechan la información y los datos contenidos principalmente en bases de datos oficiales y/ administrativas tales como:

- los registros administrativos de las contrataciones y ceses (o contratos de trabajo) por lo general, producidos por los Ministerios del Trabajo: estos datos dan cuenta de los flujos ocupacionales.
- los registros administrativos del sistema de seguridad social sobre ocupados y empleadores de los cuales se puede desprender la evolución de las contrataciones y ceses (flujo ocupacional), de acuerdo con el territorio, al sector económico y a las empresas y también la cantidad de ocupados (*stock* de ocupados).
- los datos del sistema tributario nacional.
- los datos del registro de las empresas que usualmente contienen datos sobre empleadores, empresas, ocupados y autónomos (Cámara de Comercio).

En los distintos países, estos datos tienen, además de diferentes modalidades de acceso a verificar en cada caso, contenidos y estructuras diferentes, lo que permite o no efectuar análisis de distintos alcances; de todos modos, permiten evaluar y monitorear, con distintos niveles de detalle territorial y sectorial, las dinámicas de las contrataciones y despidos (flujos ocupacionales) con una frecuencia temporal continua y periódica, y la evolución de la cantidad total (*stock*) de ocupados.

En Italia, por ejemplo, esta técnica es sumamente valiosa ya que aprovecha los datos proporcionados (completos y de elevado estándar de calidad), tanto en relación a los **flujos ocupacionales** (registros del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) contenidos en el sistema llamado "*comunicazioni obbligatorie unificate* (comunicaciones obligatorias unificadas) (CO)", como en relación a los **stocks (cantidad) de ocupados** contenidos en los registros de INPS - Instituto de seguridad y previsión social que reportan las cantidades de ocupados (dependientes e independientes) por empresa, sector económico y territorio.

35. En esta sección no se indican las bases de datos que contienen información sobre las empresas de carácter comercial y productivo que construyen y alimentan algunas empresas internacionales (Dun & Bradstreet, Bureau van Dijk, Kompass International). Estas bases de datos, que tienen un costo de acceso, tienen una cobertura limitada en muchos países de América Latina, y se refieren básicamente a empresas grandes. En otras áreas, por ejemplo, Europa, dichas fuentes pueden aportar información a usar para las prospectaciones sobre empleo. Sin embargo, nada obvia que se pueda evaluar, en cada país, la exhaustividad de dichas bases de datos y decidir usarlas.

En relación a los registros de los flujos ocupacionales, se recuerda que, en Italia, desde el 1 de marzo de 2008 tiene vigencia legal el sistema de las “*comunicazioni obbligatorie unificate* (comunicaciones obligatorias unificadas) (CO)”.

En relación a cada trabajador, los empleadores, tanto privados como públicos, tienen la obligación de enviar por vía telemática al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social las comunicaciones sobre:

- **contratación** (se genera un contrato de trabajo nuevo).
- **prorroga** de un contrato de trabajo de tiempo definido (esta comunicación cambia el vencimiento del contrato mismo, extendiendo el plazo).
- **transformación** del contrato de trabajo (por ejemplo, de tiempo definido a tiempo indefinido).
- **cese** del contrato de trabajo (cuando el contrato se interrumpe antes del plazo establecido, si contrato de tiempo definido, o se interrumpe un contrato de tiempo indefinido).

El sistema de las comunicaciones obligatorias, que usan formatos estandarizados provistos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, tiene dos ventajas específicas:

- es **en tiempo real**, por lo que representan una fuente informativa objetiva y actualizada, a usar por distintas finalidades (también para inspecciones laborales).
- la comunicación es **unificada** ya que se efectúa por medio de un aplicativo telemático único, cuya gestión está a cargo de los servicios públicos de empleo, que se envía, en el mismo formato, también a otras instituciones, tal como el instituto de seguridad social, el instituto de seguros de trabajo.

En el Box 4, a modo de ejemplo, se detallan los principales datos contenidos en los registros administrativos de las comunicaciones obligatorias que dan cuenta de los flujos ocupacionales en Italia, mientras que en la sección 4.4.2.1 se encuentra un modelo de *scouting* que utilizan las informaciones contenidas en los registros administrativos de las comunicaciones obligatorias.

BOX 4 – Italia: los datos contenidos en los registros administrativos del sistema de las Comunicaciones Obligatorias

En Italia, todo empleador privado o público que contrate, despida, prorrogue y transforme un contrato de trabajo tiene la obligación de efectuar una comunicación telemática (registro) al sistema informativo nacional de empleo, lo que tiene constancia de ley.

La comunicación obligatoria (*Modelo UNILAV*) registra solamente los contratos de trabajo dependiente, subordinados y para - subordinados (es decir asimilados, por ley, a los contratos subordinados, tales como cierta tipología de colaboración).

Por otro lado, las agencias de empleo privadas (AEP) que efectúan suministro, tienen la misma obligación, pero usando otro formato (*comunicazione obbligatoria – Modelo UNISOMM*), aclarando que los datos de la comunicación, que son los mismos para los dos modelos, se refieren a la empresa que utiliza el trabajador³⁶.

36. En suma, la Comunicación Obligatoria (CO) se refiere a un conjunto de tipologías contractuales de tipo subordinado y para-subordinado (por ejemplo, las “colaboraciones coordinadas y continuativas” que si bien establecen una relación laboral entre empleador y empleado no generan un vínculo de trabajo dependiente) y las pasantías: por lo tanto, no entran en las CO las prestaciones laborales de los autónomos (por ejemplo, los consultores, los profesionales inscritos en colegios, etc.) Se aclara que el sistema de las Comunicaciones Obligatorias también se refiere a las agencias de empleo privadas en relación no solo a su contratación directa de los trabajadores temporales (modelo UNILAV) sino también a la asignación (modelo UNISOMM) al empleador que “utiliza” el trabajador temporal contratado por la AEP. En el momento de análisis conjunta de los modelos UNILAV y UNISOMM, para evitar duplicaciones, del modelo UNILAV hay que eliminar las CO de las AEP que registran sus contrataciones y solo usar las CO del UNISOM que reportan la empresa que utiliza el trabajador temporal.

Los datos principales contenidos en la comunicación son los siguientes:

- **Fecha comunicación** (registro).
- **Clave única de identificación del registro.**
- **Tipología comunicación obligatoria** (comunicación ordinaria, comunicación urgente, comunicación de rectifica, comunicación de registro por parte de la oficina de empleo, comunicación de transformación de pasantía a contrato de trabajo, comunicación de anulación comunicación incorrecta).
- **Tipología registro** (contratación, cese, prórroga de contrato de tiempo definido, transformación de contrato de trabajo).
- **Oficina de empleo** en la cual está registrada la persona a la cual se refiere la comunicación.
- **Datos de la empresa** que efectúa la comunicación: CUIT - Clave Única de Identificación Fiscal, Razón social, sector económico 6 dígitos según clasificador de las actividades económicas (código numérico y correspondiente texto descriptivo), sede de la empresa (municipalidad, provincia, dirección), contactos (teléfono, correo electrónico).
- **Datos de la persona** para la cual la empresa efectúa la comunicación (CUIT, Nombre y apellido, nacionalidad, género, fecha de nacimiento – edad, dirección y ciudad residencia), permiso de trabajo (si la persona es extranjera).
- **Datos de los contratos:** código (según clasificador nacional contratos) y texto descriptivo de la tipología contractual (tiempo indefinido, definido, aprendizaje, contratos públicos³⁷, etc.), código perfil profesional del contrato (según clasificador nacional de las profesiones) y texto descriptivo, tipología de horario (tiempo completo, tiempo compartido), tipología transformación contrato (si se trata de registro de transformación del contrato de trabajo).
- **Fecha de los contratos:** fecha inicio y fin (si contrato de tiempo definido), fecha fin (despidos o terminación contrato de tiempo definido), fecha transformación, fecha prórroga (y fin de la prórroga).

Para el detalle de las informaciones contenidas en estos registros, como también de las reglas para la compilación y envío de los registros, véase www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Adempimenti/Pagine/Comunicazioni-Obbligatorie.aspx

Como se ilustra más adelante en el BOX 5, el uso de los registros administrativos de los flujos ocupacionales, a través de oportunos procesamientos y elaboraciones tendiente a generar algoritmos de análisis, permite desarrollar actividades de *scouting* sumamente puntuales y valiosas ya que usan datos “objetivos” que reproducen las dinámicas contractuales de la economía formal. El asunto básico de la técnica se asienta en que, analizando y procesando esta tipología de datos, se pueden identificar los empleadores/empresas que reiteran, a lo largo del tiempo, conductas que pueden generar empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional. Por lo tanto, se pueden diseñar e implementar modelos de análisis flexibles (de acuerdo con las variables disponibles en los registros y a las necesidades específicas del servicio de empleo), dinámicos (se pueden actualizar también en tiempo real) y amigables (su sentido es de fácil comprensión y uso) que efectúan prospectaciones sobre la evolución del empleo, identificando también los que generan empleo o necesidades de formación y capacitación, sean empleadores/empresas, sectores económicos y territorios, definiendo posibles segmentaciones (por ocupación, características de los trabajadores, tipología contractual, etc.) para centrar las prospectaciones.

37. La comunicación es obligatoria, si bien no es un contrato de trabajo, también para la pasantía.

Técnicas basadas en el procesamiento de bases de datos propias

En términos generales, se reconoce que cada sistema nacional de empleo, tanto a nivel central como a nivel de cada prestador público o privado, tiene bases de datos y registros propios en relación a empleadores/empresas (y, por supuesto, buscadores de empleo) que de alguna manera se han vinculado con las oficinas del SPE tanto para recibir servicios o, simplemente, que se han registrado sin recibir servicios.

La revisión y el análisis de todas las bases de datos y registros presentes en el SPE y en los prestadores representa una actividad de *scouting* de importancia básica y puede representar la premisa clave para identificar empleadores/empresas que ya son “clientes” del SPE y de los prestadores y que pueden tener potencial para la generación de empleo o que tengan necesidades específicas de otros servicios para el empleo.

Esto se puede realizar cruzando los empleadores/empresas “clientes” presentes en la base/registro con los resultados de otras técnicas (por ej, la ilustrada en el punto anterior), lo que permite identificar, de manera más puntal y contextualizada a las necesidades de los prestadores, los que tienen potencial para la generación de empleo o que tengan necesidades específicas de servicios para el empleo, tales como la publicación de vacantes o la formación y capacitación técnico profesional. De esta manera, agregando las elaboraciones, se pueden realizar actividades de prospección sobre necesidades de empleo y/o de formación y capacitación.

Técnicas basadas en el procesamiento de datos estadísticos

Se trata del análisis y procesamiento de estadísticas oficiales (tales como censos, encuestas periódicas de los institutos de estadísticas, universidades, cámaras empresariales, etc.) que permiten definir el contexto productivo y ocupacional de un territorio o sector económico para la correcta evaluación de las dinámicas que se desarrollan en el mercado del trabajo y, al mismo tiempo, permiten definir el marco para centrar/contextualizar el diseño y también el análisis de los resultados de otras técnicas, en especial las dos anteriores.

Estas técnicas generan información que se refieren más a los observatorios del mercado del trabajo, salvo las encuestas periódicas que, si diseñada bien en relación a su contenido (por ejemplo, si contiene informaciones acerca de los perfiles profesionales en los puestos de trabajo) y frecuencias, pueden aportar informaciones importantes para las actividades de *scouting*, en especial cuando monitorean la evolución de los ocupados y de las tareas que desempeñan en el puesto de trabajo.

Finalmente, se recuerda que el uso de las fuentes informativas mencionadas representa el eje fundamental de los sistemas de prospección, en especial los registros administrativos de flujos y *stocks*. El uso de los registros administrativos permite, como mencionado anteriormente, definir tendencias objetivas de las variables ocupacionales de cierto mercado de trabajo y debería considerarse como un componente clave de las prospecciones.

4.1.2. Técnicas de *scouting* basadas en el desarrollo de actividades específicas

En el caso de las técnicas que se ilustran en esta sección, la información se construye de forma autónoma y original a través del diseño e implementación de actividades específicamente dedicada al *scouting*. En otras palabras, a diferencia de las técnicas que utilizan datos y base de datos, estas técnicas no aprovechan información existente, sino que la generan.

Técnicas basadas en el desarrollo de encuestas periódicas sobre el mercado del trabajo

Se trata de técnicas que incluyen el diseño de encuestas específicas a realizar con frecuencias definidas, periódicas y continuas (mensuales, semestrales, anuales) a través de muestreos apropiados. Las encuestas, luego, se desarrollan a través de entrevistas directas a empresas o contactos telefónicos (por ejemplo, usando el CATI – *Computer Assisted Telephone Interview*) u otras formas (plataformas de encuestas *on-line*, CAWI – *Computer Assisted Web Interview*). En el desarrollo de las encuestas, resulta clave el muestreo del *target* de los entrevistados (por ejemplo, empresas de todos los sectores, de un sector específico, de un territorio específico, de un tamaño específico, etc.), el contenido de la encuesta (por ejemplo, colocaciones, tipología contractual, necesidades de oficios, etc. etc.) y la frecuencia que debe ser periódica, con periodicidad definida y estable para asegurar la calidad de las prospectaciones.

Esta técnica, que puede resultar costosa en términos de diseño, estructura informática requerida y recursos humanos asignados, produce resultados muy buenos porque genera, entre otras, informaciones actualizadas acerca de las tendencias y las necesidades de empleo de los sectores económicos, de los territorios y de los empleadores/empresas, a contrastar con los resultados de las técnicas basadas en el procesamiento de los datos e informaciones contenidas en las bases de datos oficiales y/o administrativas mencionadas anteriormente.

Técnicas basadas en la captura de datos en páginas web/prensa

Esta técnica se basa en la búsqueda de datos sobre puestos de trabajo que se ofrecen en anuncios de prensa *on-line*, en las páginas *web* que publican ofertas de puestos de trabajo (por ej. Indeed, Monster, pero inclusive las de las agencias privadas de empleo que intermedian puestos de trabajo), en las páginas de las empresas en la sección “ofertas de trabajo”, en las revistas especializadas o generales en las que pueda estar anunciándose los empleadores/empresas. La búsqueda en estas fuentes se puede desarrollar y, sobre todo, optimizar y facilitar a través del diseño y de la implementación de técnicas de análisis de los datos en Internet y de su captura a través de *softwares* de *web scraping* y por medio de acuerdos/convenios con los gestores de las páginas *web*.

De todos modos, una vez capturados los datos, a través también del uso del *web scraping* o por medio de monitoreos no automatizados, se requiere el diseño de modalidades de elaboración y procesamiento de los datos para generar las prospectaciones que se requieran, como también generar directorios de empresas que se pueden organizar/filtrar de acuerdo a necesidades específicas de los servicios de empleo, tales como la segmentación por territorio, tamaño de empresas, perfil puesto ofrecido, sector, tipología contractual etc. etc.

Técnicas basadas en el procesamiento de las colocaciones (colocación temporaria/en suministro) de las agencias de empleo privadas

Esta técnica se utiliza en el caso en que los sistemas informativos de empleo no incluyan las contrataciones en suministro de las agencias de empleo privadas (AEP) por no ser obligatorio, o en el caso en que en los registros administrativos de la seguridad social los trabajadores suministrados resulten contratados por las AEP pero sin indicación de donde (es decir, la empresa que los utiliza) desempeñan sus tareas laborales, es decir sin saber cuál es la demanda de empleo real que se ha generado por parte de los sectores económicos. En estos casos, en primer lugar, hay que establecer modalidades de captura de los datos de las AEP, por ejemplo, a través de convenios o protocolos específicos de intercambio de información con los SPE. Si es posible establecer modalidades de intercambios, la técnica puede utilizar los datos que tengan las AEP en relación a los trabajadores temporales asignados en suministro a las empresas que los utilizarán para el desempeño de sus actividades productivas, quedando el personal suministrado en la planilla de la AEP. Por esta razón es importante disponer de registros que indiquen las características (identificación, sector, tamaño,

ubicación, perfil profesional del trabajador) de las empresas utilizadoras para identificar puntualmente la demanda laboral que genera esta específica categoría de empresas y realizar las correspondientes prospectaciones.

Técnicas de *scouting* por directorios

Se trata de actividades de *scouting* que son parecidas a las mencionadas en relación al análisis de las páginas *web* o de los registros de las AEP, pero que se desarrollan a través de la búsqueda de empleadores/empresas con potencial para la generación de empleo realizadas por medio del análisis de directorios generales o especializados, también privados, es decir, secciones o páginas amarillas, directorios de asociaciones y cámaras empresariales, de asociaciones profesionales, listas de los asistentes a ferias, exposiciones, otros eventos, o empresas especializadas nacionales o internacionales (tales como las que ya mencionamos, Dun & Bradstreet, Bureau van Dijk, Kompass International) en la producción de estas informaciones, etc.

Estas actividades generan directorios de empresas que se pueden organizar/filtrar de acuerdo a necesidades específicas, tales como la segmentación por territorio, tamaño de empresas, perfil puesto ofrecido, sector, tipología contractual etc. etc.. Luego las actividades de prospectación se desarrollan a partir de las informaciones disponibles y también a través de la actividad que se describe en el siguiente apartado.

Técnicas de *scouting* directo

Las técnicas de *scouting* directo se realizan a través de la celebración de actividades/eventos públicos tales como ferias, exposiciones, demostraciones, eventos informativos, etc. Estas actividades no tienen necesariamente el objetivo de identificar empleadores/empresas que expresen necesidades de puesto de trabajo actuales o potenciales, sino de crear relaciones con los empleadores/empresas con el fin de conseguir informaciones valiosas sobre sus conductas ocupacionales presentes y futuras. Por lo tanto, el *scouting* directo apunta, por un lado, a encontrar empleadores/empresas y hacer contacto personal con ellos y, por el otro, investigar sus necesidades vinculadas a puesto de trabajo como también a su talento humano.

El *scouting* directo puede realizarse también a través de una de las técnicas más comunes y quizá la más difícil, es decir el “peinado” de una zona específica o la venta de puerta en puerta. Esta técnica se lleva a cabo en “frío” y se basa en definir zonas geográficas a visitar, fijas recorridos en un horizonte temporal en los que se barren del punto A (barrio, calle, etc.) al punto B.

Técnicas basadas en entrevistas a informantes clave o en grupos focales

Se trata de una técnica de *scouting* que se realiza a través de entrevistas periódicas a **personas** (consultores, empresarios, funcionarios públicos, investigadores, inversionistas, bancos) que tienen diversas informaciones acerca del mercado de trabajo a partir de su rol y su experiencia y que se pueden considerar informantes clave. Se trata de una metodología de carácter cualitativo que sirve para integrar los resultados de las metodologías previas pero que, a través de la identificación de personas que por su posición están realmente informadas acerca de ciertas dinámicas, produce resultados muy buenos en términos de prospectación sobre los perfiles que necesitan las empresas y las correspondientes competencias estratégicas.

Además, de lo mencionado, informantes claves pueden ser también **instituciones u organizaciones** tanto públicas como privadas. Por ejemplo, las entidades que nuclean empresas (tales como las cámaras/asociaciones empresariales, club de industriales, parques industriales), las asociaciones de profesionales (tales como consejos o colegios profesionales como contadores, médicos, ingenieros, abogados), instituciones públicas/agencias que se dedican al fomento y desarrollo económico.

Cabe recordar, que las técnicas basadas en informantes clave y en grupos focales no deben ser actividades realizadas esporádicamente o al azar, sino respetar una frecuencia y periodicidad establecida y estable para poder aportar informaciones de prospectación que sean confiables y retroalimentar sus resultados.

4.2. Algunos ejemplos operativos de actividades de prospectación a partir de las técnicas disponibles

El uso de las técnicas mencionadas y los alcances de cada una de ellas dependen necesariamente de la información y de los datos disponibles, en especial en relación a la técnica basada en el procesamiento y elaboración de los registros contenidos en las bases de datos oficiales y/o administrativas. El completo y detallado uso de esta técnica tendría que representar el punto de partida para el diseño de sistemas estructurados de prospectación.

Como se ha mencionado en la Sección 4.1, para que los resultados sean confiables, la prospectación de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional tiene que utilizar e integrar distintas técnicas, definiendo un sistema integrado de prospectación. Para ello, resultan necesarias algunas actividades preliminares al diseño e implementación del sistema de prospectación que se ilustran a continuación en el BOX 5.

A partir del desarrollo de las actividades preliminares, estamos en condiciones de validar la estructura del sistema de prospectación, de acuerdo con el punto de partida de cada país y/o ámbito territorial y con los recursos humanos y financieros disponibles: esto implica que el sistema pueda usar diferentes fuentes informativas (una o más), que pueden integrarse o no entre sí³⁸.

En las secciones siguientes, se ilustran algunos ejemplos operativos del uso de las distintas técnicas de prospectación.

En la Sección 4.2.1 se ilustra el sistema integrado de prospectación que el programa EUROsociAL+ ha desarrollado en Uruguay con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) mientras que en la sección 4.2.2, se ilustra el uso de las técnicas basadas en el procesamiento de los datos e informaciones contenidas en las bases de datos oficiales y/o administrativas en Italia, México y Colombia

38. La disponibilidad de más fuentes informativas plantea dos soluciones operativas. La primera, la más simple, alude a usar los resultados de cada técnica de forma separada. La segunda, que profundiza el concepto de sistema, alude a la integración de los resultados de cada una para lograr un *output* de prospectación único.

BOX 5 – Las actividades preliminares a realizar para el diseño e implementación del sistema de *scouting* de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional

Dichas actividades se detallan a continuación ilustrando los *steps* estándares a seguir para el diseño del sistema de prospectación en distintos países o ámbitos:

1. **diagnóstico de las fuentes de información** existentes/disponibles en relación al mercado del trabajo y de los correspondientes contenidos, en especial las de carácter oficial y administrativo.
2. **evaluación de las informaciones** presentes en las fuentes individualizadas y de su posible uso en el sistema de prospectación.
3. **elección y validación** de las fuentes informativas identificadas a través del diagnóstico en términos de uso para el diseño del sistema de prospectación. También definición de posibles actividades de *scouting* específicas para integrarlas y complementarlas.
4. **evaluación de posibles sinergias con actividades similares** (por ej. encuestas) llevada a cabo por otras instituciones.
5. **ensayo de los datos de las fuentes informativas seleccionadas**, para probar su uso operativo en el sistema de prospectación.
6. **diseño de las actividades de *scouting* específicas** que se han definido para integrar y complementar las fuentes informativas disponibles.
7. **definición acerca de las posibles hipótesis** para el diseño de la estructura del sistema de prospectación: metodologías y herramientas a partir de un enfoque modular que considera un proceso de progresiva incorporación e integración de distintos elementos (fuentes informativas, actividades de *scouting* específicas modalidades de elaboración de los datos/informaciones, procesos de automatización, etc.) también de acuerdo a su disponibilidad.
8. **diseño operativo y validación de la estructura del sistema de prospectación.**

4.2.1. Uruguay: el sistema de prospectación de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional

En Uruguay, en el marco del Plan Integral de Promoción del Empleo (PIPE) el programa el EUROsociAL+ en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) desarrolló un componente clave del plan mismo, es decir el sistema de prospectación de las oportunidades de empleo y necesidades de formación y capacitación técnico profesional cuya puesta en marcha comenzará en el año 2022.

La propuesta define un sistema integrado por distintas técnicas de *scouting*: el valor agregado del sistema está representado por combinar distintas técnicas que se integran y retroalimentan mutuamente, lo que permite conseguir resultados con elevado grado de confianza y, en el mediano plazo, en tiempo real.

El diseño completo del sistema incluye, además de las indicaciones de las técnicas de *scouting* a usar (actividades), los resultados específicos y los correspondientes detalles operativos, las relaciones e interconexiones entre cada una de ellas y, finalmente, define un sistema de informes que recolecta e integra los resultados de cada técnica de prospectación utilizada.

Además, en el diseño se indican y describen también los perfiles profesionales que se necesitan para la implementación y gestión del sistema, como también la estructura organizacional a adoptar.

En síntesis, el sistema de prospección está integrado por los siguientes 6 componentes o actividades de *scouting*:

1. **Actividad 1 - Análisis de los registros administrativos** del Banco de Previsión Social (BPS)/MTSS que incluye las siguientes dos sub actividades:

- **Actividad 1.1** - Análisis de los Registros administrativos de altas y bajas del Banco de Previsión Social – BPS de Uruguay)/MTSS, es decir análisis de los flujos ocupacionales de contrataciones y despidos: básicamente esta actividad tiene como output la identificación de: a) empleadores y empresas que generan empleo y las tendencias ocupacionales en los sectores y sub sectores de la actividad económica, b) empleadores y empresas target de las encuestas de la actividad 2, c) identificar, en términos de perfiles profesionales, las Oportunidades de Empleo (OdE) y las Necesidades de Formación Técnico Profesional (NFTP), en términos de perfiles profesionales y de competencias, que solicitan los usuarios/empresas y de los sectores/subsectores de la actividad económica (y territorio), d) identificar necesidades de empleo efectivas en el cortísimo plazo de los empleadores/empresas, verificando ii) y los perfiles profesionales asociados al egreso.
- **Actividad 1.2** - Análisis de las Planilla de Trabajo Unificadas (PTU) de los empleadores/empresas que contiene, para cada uno de ellos, la cantidad de ocupados (*stocks* ocupados). El *output* de esta actividad consiste en la confección de un directorio de empresas afiliadas o empadronadas al BPS t la identificación de la evolución de la cantidad de ocupados (*stock*) a distintas fechas de corte de cada empleador/empresa, su distribución sectorial, sub sectorial y territorial.

2. **Actividad 2 - Encuestas periódicas:** a través de un sistema de encuestas periódicas, se identifican, monitorean y retroalimentan las prospecciones en relación a: a) las Oportunidades de Empleo (OdE), en términos de perfiles profesionales y sus correspondientes cantidades, de los empleadores/empresas y de los sectores/subsectores de la actividad económica, b) las Necesidades de Formación Técnico Profesional (NFTP), en términos de perfiles profesionales y de competencias, de los empleadores/empresas y de los sectores subsectores de la actividad económica. Las encuestas se diseñan e implementan a partir de dos componentes (sub actividades):

- **Actividad 2.1 Encuesta - empresas target - potencial ocupacional u formativo.** Esta encuesta utiliza el output de la Actividad 1 y focaliza su prospección en las empresas que, durante el trimestre anterior, han demostrado una tendencia a la generación de empleo y de necesidades de formación. A partir de la identificación de los empleadores/empresas con potencial ocupacional y formativo a través de los datos del BPS, en cada sector/subsector, se segmentan las empresas por tamaño: grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. El tamaño de las encuestas (número de empresas a encuestar) se evalúa posteriormente a la elaboración de los registros del BPS, definiendo, si es oportuno, un muestreo a partir del *ranking* (indicador) de OdE y NFTP (véase más adelante sección 2.2).
- **Actividad 2.2 - Encuesta - “empresas control”.** Esta encuesta profundiza, en cada sector/sub sector, las OdE y NFTP de acuerdo a un muestreo a realizar (número de empresas) de acuerdo a la estructura de cada sector/subsector. A su vez la encuesta “empresas control” tiene tres subcomponentes de acuerdo a una segmentación por tamaño de empresa:
 - Sub-actividad 2.2.1 - Encuestas a grandes empresas (objetivo: encuestas dirigidas al universo de grandes empresas).
 - Sub-actividad 2.2.2 – Encuestas a medianas empresas (muestreo casual de acuerdo a un porcentaje de empresas sobre el total a encuestar).

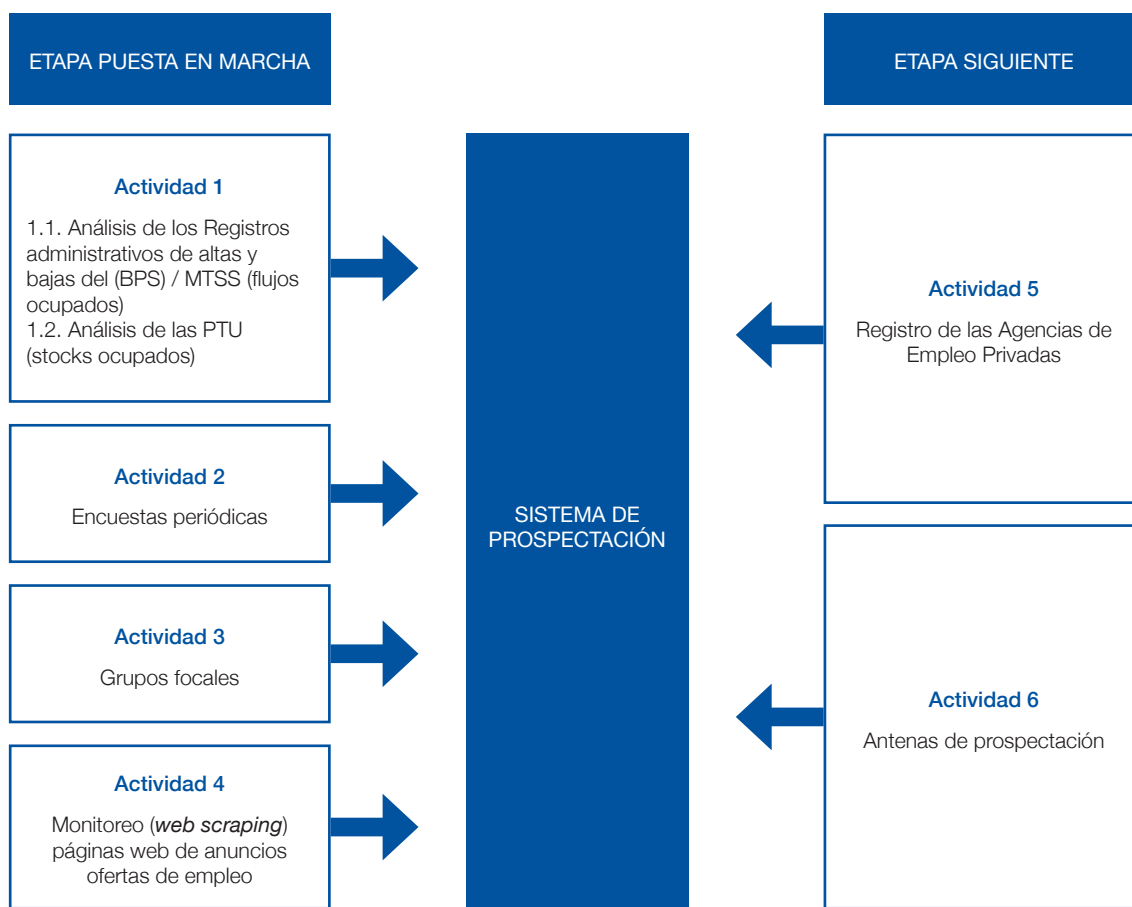
- Sub-actividad 2.2.3 – Encuestas a pequeñas y micro empresas (muestreo de acuerdo a un porcentaje de empresas sobre el total a encuestar: para ello se debe definir un umbral mínimo de tamaño/guía la búsqueda de empresas encuestadas).

Las empresas target se excluyen de las encuestadas en el Componente 2.2.3.

3. **Actividad 3 - Grupos focales:** Se organizan grupos focales a nivel sectorial y sub sectorial integrados por informantes clave de carácter institucional (público o privado) y personal (consultores, profesionales, investigadores, docentes, técnicos, etc.). Los informantes clave se seleccionan de acuerdo a sus conocimientos específicos acerca de las dinámicas sectoriales y sub sectoriales vinculadas al mercado laboral y también a los cambios e impactos que producen las innovaciones tecnológicas y la evolución en los factores competitivos de las empresas que se desarrollan en los sectores y subsectores. Los grupos focales alimentan las prospectaciones y, al mismo tiempo, corroboran y profundizan los resultados de las actividades 1 y 2. Los grupos focales se dividen en dos actividades):
 - **Actividad 3.1 - Grupos focales “colectivos”:** se prevén reuniones periódicas de los grupos focales en las cuales, de acuerdo a un formato estandarizados, se efectúan prospectaciones acerca de las OdE y NFTP, a nivel de sector/sub sector de la actividad económica, en el corto y mediano plazo.
 - **Actividad 3.2 - Grupos focales “individuales”:** se desarrolla un contacto “permanente” tanto con los integrantes de cada grupo focal como con otros informantes clave que no participan de los grupos, encuestándolos individualmente, como también a través de una plataforma específica con una frecuencia periódica mayor de la seleccionada en la actividad 3.1.
4. **Actividad 4 - Monitoreo páginas web de anuncios ofertas de empleo:** La actividad 4 prevé realizar el monitoreo periódico de las vacantes/puestos de trabajo que se ofrecen en anuncios de prensa *on-line* y en las páginas *web* que publican ofertas de puestos de trabajo, como también en las páginas de las agencias de empleo privadas, en las páginas *web* de las empresas (en la sección “ofertas de trabajo”), en las revistas especializadas o generales en las que pueda estar anunciándose los empleadores/empresas, y también en aquellas que contienen la información acerca de los concursos promovidos por la Administración Pública (como por ejemplo el portal Uruguay Concurso). El monitoreo de las vacantes permite relevar la demanda de empleo en términos de perfiles profesionales solicitados, localización de las ofertas de empleo y, a través de específicas elaboraciones, identificar los sectores productivos demandantes. El mediano plazo, se planea usar técnicas de *web scraping* para la extracción automatizadas de estas informaciones.
5. **Actividad 5 - Registros de las Agencias de Empleo Privadas:** la actividad aprovechará el renovado sistema de registros de las colocaciones y suministros de las agencias de empleo privada para identificar los flujos de empleo especificando la cantidad de puestos de trabajo generados, los sectores y sub sectores generadores de empleo, los perfiles profesionales involucrados y las características de los trabajadores contratados (sexo, edad, nacionalidad, títulos de estudios).
6. **Actividad 6 - Antenas de prospectación:** Se diseña e implementa una actividad específica dedicada a identificar oportunidades de empleo puntuales a través de:
 - el monitoreo de inversiones y programas de inversión productiva (tanto internas como externas) y de los cambios tecnológicos y productivos susceptibles de impactar el empleo, las competencias laborales y las correspondientes necesidades formativas. Este último componente puede aprovechar *technological forecasts* y *foresights* también en colaboración con otras instituciones, tanto públicas como privadas.
 - realización de estudios específicos, de carácter cuanti-cualitativo, acerca de las OdE y NFTP en sectores y sub sectores específicos.

En la Figura 3, se presenta una síntesis de las seis actividades de prospección mencionadas.

Figura 3. – Los componentes (actividades) que integran el sistema de prospección en Uruguay



Fuente: elaboración propia MTSS Uruguay y EUROsocial+.

Finalmente, las **seis actividades generan informes** trimestrales más un informe anual (IV trimestre) que agregan los resultados conseguidos en cada una de las actividades para identificar las tendencias ocupacionales y las OdE y las NFTP.

En este marco, los informes trimestrales y el del IV trimestre (informe anual) tendrán la siguiente estructura:

- una sección para cada una de las actividades.
- una sección final en la cual se presenta una síntesis agregada de los resultados, proporcionando un listado, desglosado por sector/subsector y localidad, de los perfiles profesionales solicitados en el trimestre siguiente y, al mismo tiempo, de las necesidades formativas de los mismos perfiles.
- una sección que contrasta los resultados de los informes de los dos trimestres anteriores con los del trimestre considerado con el fin de identificar concordancias y disconformidades entre las prospecciones³⁹.

39. En este sentido, en las prospecciones trimestrales se diferenciarán: 1) prospecciones trimestrales “puras”, es decir que usan los resultados de las actividades desarrollada en el último trimestre y 2) prospecciones trimestrales “agregadas” que consideran y se afinan de acuerdo con los resultados de los trimestres anteriores, ajustando y afinando las prospecciones.

4.4.2. Algunos ejemplos acerca del uso de las técnicas basadas en el procesamiento de las bases de datos oficiales y/o administrativas: el modelo de constancia ocupacional

Los ejemplos de las técnicas basadas en el procesamiento de los datos e informaciones contenidas en las bases de datos oficiales y/o administrativas que se presentan en esta sección representan elaboraciones desarrolladas por el equipo técnico de EUROsociAL+ en relación a específicos programas de asistencias (México y Colombia) y a actividades propias (Italia) que se han utilizado como referencias conceptuales y metodológicas de las elaboraciones realizadas en los programas de asistencia en América Latina.

Las referencias conceptuales y metodológicas se refieren a la noción de “*constancia ocupacional de las empresas, de los sectores productivos y de los territorios*” que alude a la identificación del potencial ocupacional, es decir la capacidad para generar puestos de trabajo o necesidades vinculadas a los puestos de trabajo, por ejemplo a través de la indicación de las necesidades de formación y capacitación técnicas profesionales asociadas a las competencias necesarias para desempeñarse en los puestos de trabajo.

Dicho concepto se operativa por medio del “*modelo de constancia ocupacional (MCO)*” cuyo objetivo principal está representado, en ámbitos territoriales específicos, por **identificar empresas y sectores productivos con mayor potencial ocupacional en términos prospectivos**.

La concepción del modelo de constancia ocupacional se asienta en identificar la “conducta ocupacional” de las empresas (y/o de los sectores y/o de los territorios) en relación a sus flujos ocupacionales (contrataciones, ceses, prorrogas, transformaciones de contratos de trabajo) a lo largo de un periodo temporal suficientemente extenso, por lo menos tres años, para asegurar la confiabilidad en la evaluación de las conductas de las empresas.

El potencial ocupacional consiste en identificar las conductas ocupacionales que se reiteran en el curso de los años del periodo considerado y que ponen en evidencia un balance ocupacional positivo⁴⁰ “*constante y reiterado*” de puestos de trabajo, tanto en cada año del periodo como en el periodo entero. El modelo desarrolla prospectaciones a través de un conjunto de algoritmos específicos, actualiza las conductas de las empresas con un sistema de ponderaciones (“los años más lejanos pesan menos”) y de variables de control (*check*) que consideran las contrataciones realizadas en un periodo reciente, por lo general el año corriente⁴¹.

En otras palabras, el modelo efectúa prospectaciones para identificar oportunidades de empleo y necesidad de formación y capacitación técnico profesional a partir de la modelización de las conductas ocupacionales de las empresas con un sistema de actualización que se centra en las conductas más recientes: si las conductas ocupacionales recientes no continúan o aflojan su intensidad, el modelo ajusta sus resultados.

Los resultados del modelo generan *outputs* que consisten en *rankings* de empresas (y sectores productivos y territorios) que en los primeros lugares no solo tienen a quienes más han contratado,

40. El balance ocupacional se calcula, en cierto periodo (por ejemplo, el año), como la cantidad de contrataciones menos la cantidad de ceses. Si el balance ocupacional es mayor a 0 (es decir, positivo) hay una creación neta de empleo en el periodo considerado.

41. El modelo aplica los conceptos de la técnica estadística del *Exponential smoothing* (suavización exponencial) es decir una simple metodología estadística que se aplica a series históricas suficientemente estables y que se calcula por medio de la suma de los valores pasados de cierta serie histórica, ponderados con pesos exponencialmente decrecientes. El modelo fue ensayado también con la aplicación directa del *Exponential smoothing* para definir prospectaciones acerca de las conductas futuras: se aclara que, para los fines de los servicios de empleo, se considera más efectivo y operativo el modelo que se presenta a continuación en la sección 4.4.2.1 que, como mencionado en el texto, actualiza las prospectaciones a través del uso de variables de control (*check*).

sino a las que han logrado mantener el empleo creado a lo largo del periodo (es decir tienen balances ocupacionales positivos) y que actualmente siguen generando empleo⁴².

En conclusión, la idea subyacente del modelo de constancia ocupacional consiste en que las empresas que tienden a contratar (o a generar necesidades de formación y capacitación técnico profesional) en mayor medida, siguen haciéndolo a lo largo del tiempo. Luego, el uso de las variables de *check* (control) permite confirmar y actualizar la constancia de la conducta ocupacional de las empresas y priorizar las que tienen valores más elevados en las variables de *check*.

El valor agregado de las variables de *check* resulta clave también y en especial en presencia de eventos externos y exógenos, tales como una crisis económica o el *lock-down* productivo debido al COVID-19, que podrían cuestionar y/o interrumpir las rutinas y conductas evolutivas de las empresas tal como se ha desarrollado durante el histórico que se considera.

El rol desempeñado por las variables de *check* se confirma, por un lado, a través del uso operativo del modelo en los servicios de empleo en Italia y, por el otro, por el hecho de que las empresas más dinámicas, en términos de inversiones en estructuras y equipos, innovación, actividades de internacionalización, etc., invierten en recursos humanos y, por lo general siguen manteniendo sus conductas ocupacionales activas.

A partir de estas reflexiones, en las próximas tres secciones se presentan algunos ejemplos de la aplicación del modelo en tres países diferentes, demostrando como el diseño es flexible y contextualizado a la realidad de referencia ya que se adapta a los contenidos, alcances y estructura de los datos que sean disponibles. Sin embargo, cabe destacar que, para ello, resulta fundamental la capacidad para elaborar y preparar los datos y, por consiguiente, definir algoritmos específicos para el cálculo del modelo.

Finalmente, en el cuadro 2 se indican los *outputs* del modelo de constancia ocupacionales y el uso de cada uno de ellos (indicado en la columna “destinatario principal”).

Cuadro 2. – Principales *outputs* del modelo de constancia ocupacional

Output	Destinatario principal
Identificación de las empresas que generan empleo y oportunidades de FCTP	Servicios de empleo e institución de FCTP
Identificación de los sectores productivos que generan empleo y oportunidades de FCTP	Observatorios mercado de trabajo
Identificación de los territorios en los cuales empresas/sectores generan empleo y oportunidades de FCTP	Observatorios mercado de trabajo
Identificación de los perfiles profesionales (ocupaciones) involucrados en la generación de empleo y oportunidades de FCTP	Servicios de empleo e institución de FCTP
Identificación de las tipologías contractuales que caracterizan los flujos ocupacionales	Observatorios mercado de trabajo
Identificación de las características de las personas involucradas en los flujos ocupacionales	Servicios de empleo e institución de FCTP

Fuente: elaboración propia EUROsociAL+.

42. Cabe recordar, que el modelo de constancia ocupacional, si el dato es disponible, como en el caso de Italia, puede “reconvertirse en un modelo de constancia ocupacional de los perfiles profesionales”, es decir medir la constancia ocupacional de los perfiles profesionales en los flujos ocupacionales de contratación, baja, prorroga y transformación.

4.4.2.1. Italia: el modelo de constancia ocupacional (MCO) basado en el uso de los registros administrativos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

En Italia, la aplicación específica del modelo de constancia ocupacional permite identificar y monitorear las oportunidades de empleo y de las necesidades de formación y capacitación técnico profesional ya que utiliza una base de datos sumamente confiable y amplia, es decir la base de datos de los registros administrativos de contratación y despidos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el así llamado sistema de las comunicaciones obligatorias mencionado en la Sección 4.1.1 y detallado en el BOX 4.

Finalmente, se recuerda que el modelo utiliza para las elaboraciones el *software* Microsoft Excel y no requiere programas estadísticos complejos, confirmando el carácter amigable de la técnica que se ilustra y propone en este documento.

Base de datos utilizada

En el ejemplo que se ilustra en esta sección, el archivo que se utiliza contiene los datos de los años de 2015 a 2020 y hasta el primer cuatrimestre de 2021 concernientes la provincia italiana de XXX⁴³.

Los variables utilizadas son las siguientes:

Variable	Descripción variable
DATA INSERIMENTO	Fecha ingreso Comunicación Obligatoria
Tipo comunicazione	Tipología Comunicación Obligatoria
Tipo movimento	Tipología registro ocupacional (contratación, despido, proroga, transformación)
Cod fisc datore lavoro	NIT empleador
Denominazione datore di lavoro	Razón social empleador
Codice ateco (numero)	Clasificador Actividad Económica 6 dígitos
Ateco 2 digit	Clasificador Actividad Económica 2 dígitos
Codice ateco (descrizione)	Descripción actividad económica
Comune sede di lavoro	Municipio sede empleador
Provincia sede di lavoro (descrizione)	Provincia sede empleador
Data inizio rapporto	Fecha contratación
Campo11	Variable control fecha contratación
Data fine rapporto	Fecha fin contratación (para contrato de tiempo definido)
Data fine proroga	Fecha fin proroga
Data cessazione	Fecha despido
Data trasformazione	Fecha transformación
Codice fiscale	NIT persona contratada
Cognome	Apellido
Nome	Nombre
Comune domicilio	Municipio domicilio
Data nascita lavoratore	Fecha nacimiento persona contratada
Sesso	Género
Cittadinanza descrizione	Ciudadanía
Tipo contratto	Tipología contrato de trabajo

43. Se recuerda que, por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre completo de la Provincia.

Variable	Descripción variable
Tipo Orario	Tipología horario de trabajo (tiempo parcial, completo)
Qualifica codice	Código ocupación según clasificador ocupaciones
qualifica(descrizione)	Descripción ocupación
Tipo cessazione	Tipología despido
Tipo trasformazione	Tipología transformación
Codice comunicazione	Código registro
Codice comunicazione preced	Código control registro
Indirizzo datore di lavoro	Dirección empleador
Indirizzo sede datore di lavoro	Dirección sede legal empleador
Telefono datore di lavoro	Teléfono empleador
Telefono sede datore di lavoro	Teléfono sede legal empleador
Email datore di lavoro	Correo electrónico empleador
Email sede datore di lavoro	Correo electrónico sede empleador
Anno	Año registro
Tipologia Flusso	Tipología registro reclasificada

Los datos disponibles, por lo tanto, permiten incluir en el modelo un **histórico extenso** (6 años, de 2015 a 2020) y un conjunto de variables que permiten efectuar **prospectaciones específicas**⁴⁴ no solo en relación a empresas, sectores productivos y territorios, sino en relación a tipologías de ocupación, tipologías contractual y características de los trabajadores (en especial rango etario y género). En esta dirección, el modelo de constancia ocupacional puede responder, de forma flexible y contextualizada, a las distintas necesidades de los servicios de empleo. Por ejemplo, la presencia de la variable “Código ocupación según clasificador ocupaciones” permite centrar el modelo en los perfiles profesionales involucrados en los flujos ocupacionales de alta y baja: en esta dirección, se puede “dar vuelta al modelo” porque los resultados no se centran en las empresas, sino en las ocupaciones, convirtiéndose en el “*Modelo de constancia ocupacional de los perfiles profesionales*”. En esta dirección, se recuerda que las elaboraciones que se presentan a continuación si bien se centran en las empresas, se pueden aplicar de la misma manera al modelo de constancia ocupacional de los perfiles profesionales.

Elaboraciones realizadas en la base de datos

En la base de datos se desarrollan las siguientes elaboraciones:

1. ya que el sistema puede generar **duplicaciones**, se verifica la presencia de registros duplicados y se eliminan;
2. dado que los empleadores, o los intermediarios acreditados, pueden enviar **comunicaciones erradas** o **incompletas**, se necesita anularlas: la comunicación que se anula o la que se rectifica queda en la base de datos, por lo que, para evitar duplicaciones, hay que cancelarla porque existe una comunicación posterior que la sustituye;
3. se **reclasifican los registros**, en especial para tener en cuenta de los vencimientos de los contratos de tiempo definido y de sus eventuales prórrogas⁴⁵;

44. Se recuerda que las prospectaciones específicas se realizan a través del uso de los correspondientes filtros que se encuentran en la tabla dinámica que contiene los algoritmos de cálculo del modelo.

45. Para su análisis, los registros de las comunicaciones obligatorias necesitan cuatro tipologías de extracción en relación al periodo de tiempo (por ejemplo, el año) que se ha definido: 1) contrataciones, 2) bajas, 3) vencimientos de los contratos de tiempo definido, 4) vencimientos de prórrogas de los contratos de tiempo definido. Por ejemplo, en relación a los registros en 3 y en 4 hace falta reclasificar los registros para evitar duplicaciones en los vencimientos (que de hecho son “bajas” ya que el contrato termina) en la prórrogas de los vencimientos, en especial cuando tanto vencimientos como eventuales prórrogas se refieren a periodos de tiempo diferentes (dos años diferentes). Las modalidades de reclasificación no se ilustran en el presente documento porque se trata de procedimientos extremadamente específicos y que no resultan de interés para el lector.

4. **no se consideran los registros de transformación** ya que la transformación no representa la generación de puesto de trabajo nuevo, sino solamente el cambio de alguna de sus características (por ejemplo, el cambio de tipología contractual o el cambio de horario).

Una vez terminadas las operaciones de limpieza y reclasificación de las variables, se procede al cálculo de los algoritmos necesarios para la construcción del modelo. Es decir:

1. se calcula la **constancia ocupacional simple** de cada empresa, definiendo la constancia ocupacional como la “*capacidad que tiene una empresa para generar puestos de empleo a lo largo de los años*”. En este sentido, la constancia ocupacional simple tiene valor máximo si la empresa genera necesidades de empleo en cada uno de los años que se consideran⁴⁶, siendo los registros de cada año separados en tres tipologías⁴⁷: 1) contrataciones de tiempo indefinido, 2) contrataciones de tiempo definido con vencimiento en el mismo año, 3) contrataciones de tiempo definido con vencimiento en el año siguiente o posterior. Por lo tanto, al mismo año se asocian tres conteos, uno para cada una de las tres tipologías, lo que hace que el valor máximo para cada año es tres. En nuestro caso tenemos los registros de 6 años (de 2018 a 2020) por lo que el valor máximo del indicador es 18 (genera puestos de trabajo en todos los años, y en cada año en relación a las tres tipologías de contrataciones). Tiene valor 0 si no genera ninguna contratación;
2. se calcula la **constancia ocupacional de segundo nivel**, es decir se agrupan las tres tipologías de contrataciones en registro único, por lo que el valor máximo se da si la empresa genera necesidades de empleo en cada uno de los años que se consideran, es decir 6;
3. para perfeccionar la valoración y vigencia/actualización de la constancia ocupacional, se definen la **constancia ocupacional simple ponderada** y la **constancia ocupacional de segundo nivel ponderada**, es decir se les otorga un peso mayor a los valores de los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación⁴⁸:

- 2015 ponderación 0,05;
- 2016 ponderación 0,05;
- 2017 ponderación 0,07;
- 2018 ponderación 0,20;
- 2019 ponderación 0,28;
- 2020 ponderación 0,35.

Por lo tanto, la constancia ocupacional simple ponderada tiene valor máximo 3, la constancia ocupacional de segundo nivel ponderada tiene valor máximo 1.

4. Se calcula la **cantidad total de las contrataciones** de cada empresa en el periodo considerado y también la **cantidad total ponderada de las contrataciones**, es decir se les otorga un peso mayor a los valores de los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación:

- 2015 ponderación 0,05;
- 2016 ponderación 0,05;

46. Para efectuar esta operación se usa la función de Excel CONTAR que sirve para obtener la cantidad de entradas en un campo de número de un rango o matriz de números.

47. La separación en tres tipologías se refiere a la idea de evaluar el alcance de las contrataciones realizadas por la empresa, es decir su capacidad para generar contratos de diferente naturaleza (calidad) y de diferente extensión temporal.

48. Las ponderaciones que se usan en el modelo responden claramente al criterio de valorar los datos más recientes y representan el resultado de distintas experimentaciones y simulaciones. Sin embargo, las ponderaciones se pueden cambiar y el modelo lo hace de forma automatizada. El cambio de las ponderaciones puede darse para afinar los resultados de acuerdo con necesidades específicas, por ejemplo, identificar empresas que “abandonan o disminuyen” la constancia ocupacional en tiempos recientes para averiguar las razones de esta conducta: en este sentido las ponderaciones se pueden poner al revés, es decir otorgando valores más elevados a los años más distantes de la serie histórica considerada.

- 2017 ponderación 0,07;
- 2018 ponderación 0,20;
- 2019 ponderación 0,28;
- 2020 ponderación 0,35.

La **lógica de valoración** se refiere a que se le otorga un mayor valor a las empresas que originan mayores cantidades de contrataciones: por ejemplo, a partir de valores parejos de constancia ocupacional, se asigna un mayor peso a las empresas que originan mayor cantidad de contrataciones en especial, a través de las ponderaciones, durante los años más recientes.

5. Se calcula el **balance ocupacional** y el **balance ocupacional ponderado**⁴⁹ de cada empresa en el periodo considerado, es decir se les otorga un peso mayor a los valores de los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación:

- 2015 ponderación 0,05;
- 2016 ponderación 0,05;
- 2017 ponderación 0,07;
- 2018 ponderación 0,20;
- 2019 ponderación 0,28;
- 2020 ponderación 0,35.

La lógica de valoración se refiere a que se le otorga un mayor valor a las empresas que tienen un balance ocupacional positivo, es decir se valora la cantidad neta en términos de creación de puestos de trabajo: por ejemplo, a partir de valores parejos de constancia ocupacional y de cantidad total de contrataciones, se asigna un peso mayor a las empresas que generan “superávit de puestos de trabajo (contrataciones)” considerando las bajas y en especial, a través de las ponderaciones, durante los años más recientes.

6. Se calcula el total de contrataciones y ceses en cada año.

Finalmente se desarrollan las siguientes dos variables de control (*check*):

1. **Variable control 1:** se calculan las contrataciones del primer cuadrimestre de 2021 para comprobar la vigencia actual de la conducta ocupacional de la empresa. Es decir, se valoran más las empresas que, en el marco de constancias ocupacionales parejas, como también de las demás variables mencionadas, siguen contratando en el último periodo disponible.
2. **Variable control 2:** se calcula la constancia ocupacional ponderada de los últimos tres años (2018-2020) para definir una constancia ocupacional más acotada a los años más recientes de modo de contrastarla con la constancia ocupacional del periodo entero que se considere. La ponderación que se utiliza es la siguiente:

- 2018 ponderación 0,15;
- 2019 ponderación 0,35;
- 2020 ponderación 0,50.

La constancia ocupacional tiene valor máximo 1.

49. El balance ocupacional se define como diferencia entre contrataciones y bajas en un periodo específico.

Cuadro 3. - Síntesis de las variables usadas para la construcción del modelo

Constancia ocupacional simple
Constancia ocupacional de segundo nivel
Total contrataciones 2015-2020 y Total contrataciones 2015-2020 ponderado
Balance ocupacional total 2015-2020 y Balance ocupacional total 2015-2020 ponderado
Constancia ocupacional simple ponderada
Constancia ocupacional de segundo nivel ponderada
Total contrataciones en cada año
Variable control 1 = contrataciones en el primer cuadrimestre 2021
Variable control 2 = Constancia ocupacional ponderada 2018-2020

Fuente: elaboración propia EUROsocial+.

Ordenamiento de las variables para la identificación de las empresas con potencial ocupacional

En **primer lugar**, se aclara que el modelo puede ajustarse de acuerdo con distintas necesidades de elaboración, por ejemplo, las tipologías contractuales, el sector económico de la empresa, el género y edad del trabajador, el territorio de ubicación de la empresa.

En el modelo que se presenta, en la tabla dinámica que controla los algoritmos de cálculo, se habilitaron los siguientes posibles filtros:

- Clasificador Actividad Económica 6 dígitos.
- Clasificador Actividad Económica 2 dígitos.
- Municipio sede empleador.
- Género de la persona contratada.
- Tipología contrato de trabajo.
- Código y descripción de la ocupación según clasificador ocupaciones.

De todos modos, siendo un modelo flexible y amigable, se pueden agregar más filtros de acuerdo con necesidades específicas y/o a otras variables presentes en la base de datos que se requieran para elaboraciones específicas.

En **segundo lugar**, definidos los filtros a usar:

- se ingresa en la hoja “Resultados filtros” que reproduce los datos de la tabla dinámica que calcula los algoritmos para cada empresa;
- se selecciona TODO el contenido de las líneas de los registros hasta el último registro;
- se pega (valores) el contenido seleccionado en las correspondientes líneas en el archivo “Ordenamiento” que sirve para los cálculos;
- finalmente, se ordena de acuerdo a la siguiente priorización (ordenamiento de mayor a menor):

Ordenamiento	
Nivel 1	Constancia ocupacional simple
Nivel 2	Constancia ocupacional de segundo Nivel
Nivel 3	Total contrataciones 2015-2020 ponderado
Nivel 4	Balance ocupacional 2015-2020 ponderado
Nivel 5	Constancia ocupacional simple ponderada
Nivel 6	Constancia ocupacional de segundo Nivel ponderada
Nivel 7	Total contrataciones 2015-2020
Nivel 8	Total contrataciones 2020
Nivel 9	Variable control 1
Nivel 10	Variable control 2

Sin embargo, los criterios usados para la priorización pueden cambiarse en cualquier momento. La priorización que se propone responde, por lo general, a la identificación de las empresas que tienen un potencial ocupacional en términos de constancia, tamaño de contrataciones y balance ocupacional. Pero, la flexibilidad del modelo permite cambiar las priorizaciones de acuerdo con necesidades específicas.

Outputs del modelo de constancia ocupacional

El *output* del modelo está representado por identificar a las **empresas** priorizadas en términos de su mayor capacidad para generar puesto de trabajo, recordando que el ejemplo del modelo que se presentó centra el *scouting* en las empresas.

Si embargo, el modelo puede, a partir de los mismos algoritmos y utilizando los filtros, contextualizar sus prospectaciones en los **sectores económicos**, en los **territorios de ubicación de las empresas** y también en las **tipologías contractuales**, o en un *mix* de estas variables. En otras palabras, el modelo, por su carácter flexible y personalizado, proporciona prospectaciones en relación con distintas variables aportando insumos importantes para la prestación de los servicios de empleo y, también, para los análisis que se realicen en el marco de los observatorios del mercado de trabajo.

4.4.2.2. México: el modelo de constancia ocupacional a través del uso de los registros administrativos del Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS)

Los datos utilizados para la elaboración del modelo de constancia ocupacional se encuentran en la base de datos del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) y fueron proporcionados al programa EUROsociAL+ durante su asistencia al SNE de México.

Para el diseño del modelo se usó el Archivo "*TrabsxEmpresas_MunicipioXXX⁵⁰_2017-2019agrupado_USNE.xlsx*" que es una extracción, efectuada por el SNE, de los archivos del IMSS.

El archivo contiene los siguientes datos de los años 2017, 2018 y hasta noviembre de 2019 concernientes el municipio XXX:

50. Se recuerda que, por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre completo del Municipio.

ALIANZA CON EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

Variable	Descripción variable
IDTRAB	Identificador único del trabajador.
AÑO	Año del registro del trabajador en el IMSS.
MESINICIO	Es el mes y año del inicio del registro del trabajador.
TIEMPOMESESIMSS	Cantidad de meses que está a partir del mes y año de inicio del registro del trabajador, en la misma empresa.
FCHNACIMIENTO	Fecha de nacimiento del trabajador.
SEXO	Sexo del trabajador.
EDONACIMIENTO	Entidad de nacimiento del trabajador.
MOD	Cave de la modalidad de contratación.
MODALIDADCOTIZACION	Nombre de la modalidad de contratación.
TPT	Tipo de empleo: 1 = trabajador permanente.
TE	Tipo de empleo: 1 = trabajador eventual.
TIPOEMPLEADO	Descripción o nombre del tipo de empleo.
CVE_ENT_FINAL	Clave de la entidad federativa del registro del trabajador – domicilio.
ENTIDAD	Nombre de la entidad federativa del registro del trabajador – domicilio.
CVE_MUN_FINAL	Clave del municipio del registro del trabajador.
MUNICIPIO	Nombre del municipio del registro del trabajador.
SALARIOPROMEDIO	Salario promedio durante los meses que estuvo el trabajador en la empresa.
COD_POS	Código postal del registro del trabajador – domicilio.
REGISTRO	Identificador único de la empresa.
NUMEROTRABAJADORES	Número de trabajadores de la empresa.
DIV_FINALE	Clave de la división económica de la empresa.
DIVISIONACTIVIDADECONÓMICA	Nombre de la división económica de la empresa.
GPO_FINALE	Clave del grupo económico de la empresa.
GRUPOACTIVIDADECONÓMICA	Nombre del grupo económico de la empresa.
ACT_FINALE	Clave de la actividad económica de la empresa.
ACTIVIDADECONOMICA	Nombre de la actividad económica de la empresa.
CLASEE	Clave del tipo de riesgo de la empresa (el riesgo está relacionado con la actividad económica).
CLASERIESGOTRABAJO	Nombre del tipo de riesgo de la empresa.
CVE_ENT_FINALE	Clave de la entidad federativa de la empresa – domicilio.
ENTIDADE	Nombre de la entidad federativa de la empresa – domicilio.
CVE_MUN_FINALE	Clave del municipio de la empresa – domicilio.
MUNICIPIOE	Nombre del municipio de la empresa – domicilio.
DOMICILIO	Calle del domicilio de la empresa.

El archivo fue extraído agrupando identificador de trabajador único, empresa, y el año-mes de inicio, meses de duración del trabajador en dicha empresa, y no por un trabajador MES a MES, ya que esta misma información generaría 1,700,000 registros no manejables en Excel, por lo que se tendrán que considerar las columnas mes, inicio, y tiempo y meses en el IMSS para poder establecer altas y bajas del trabajador en una empresa en particular.

Hay que recordar que los datos del archivo son datos de **stock** concernientes a periodos establecidos (mes y año). Por lo tanto, el objetivo preliminar de las elaboraciones fue identificar y analizar los flujos de contrataciones, es decir la “*primera entrada y eventuales siguientes contrataciones del mismo trabajador en una misma empresa*”: por lo tanto, el primer paso para elaborar el modelo se asienta en “**transformar un archivo de stock en uno de flujo**”.

Por esta razón, hay que tener en cuenta las siguientes premisas relativa a integraciones que se aportaron al archivo:

1. **MESINICIO**: se agrega la columna D - Mes que indica el mes de inicio.
2. **FCHNACIMIENTO**: se agrega la columna G – Edad que indica la edad del trabajador/a
3. **REGISTRO**: en el archivo no se encuentran datos de trabajadores y empresas, cuya razón social o nombre se omitió en virtud a la reglamentación vigente en materia de protección de datos personales en posesión de particulares, y de transparencia y acceso a la información pública. Por esta razón, una vez que se produzcan los resultados del modelo, se requiere que el personal del SNE vincule registro a razón social para que el modelo desempeñe su rol de *scouting* de la demanda de empleo y represente el insumo necesario los servicios de empleo y para alimentar el directorio de empresas con las cuales vincularse a través del plan de *marketing*.
4. **NUMEROTRABAJADORES**: se refiere al número de trabajadores de la empresa. Este valor:
 - a. no se refiere al total de los trabajadores a una cierta fecha durante un periodo específico (por ejemplo, el año 2018) sino suma los trabajadores que se han registrado, o siguen estándolo, durante el periodo (por ejemplo el año 2018) sin tener en cuenta la duración del contrato o su eventual alta;
 - b. hay casos, que a partir de un primer análisis del archivo parecen limitados, de trabajadores con más de un registro en el mismo año (por ejemplo, trabajadores eventuales que pasan a ser permanentes).
3. **IDTRAB**: indica el registro del trabajador de acuerdo al mes y año. Por ejemplo, si se supone que un trabajador siempre esté trabajando para la misma empresa durante todo el periodo de referencia (2017, 2018, 2019), se encuentran tres registros, uno para cada año. Pero la primera entrada/contratación se asume que sea solamente en relación al primer año (2017), por lo que los dos demás se refieren a su “permanencia” en la empresa. Para identificar con certeza si se trata de primer entrada o permanencia, hay que consultar los archivos de los años anteriores. Diferente es el caso de los trabajadores eventuales, en relación a los cuales véase más adelante.
4. **TIPOEMPLEADO**: se identifican a los trabajadores permanentes y eventuales, o sea en relación a los cuales se otorgan contratos que tienen una duración que, a partir de su registro /vigencia, no es indefinida sino se extiende por un cierto número de meses. En el caso de los permanentes la duración es indefinida, excepto que en el caso de despidos/ renunciaciones.

Elaboraciones previas a la construcción del modelo

En **primer lugar**, se separan, en dos hojas diferentes, los trabajadores permanentes (hoja “Permanentes) de los eventuales (hoja “Eventuales”).

En **segundo lugar**, los datos se ordenan de acuerdo al siguiente orden:

1. **REGISTRO**
2. **IDTRAB**
3. **AÑO**
4. **MESINICIO**

En **tercer lugar**, a partir de los datos presentes en el archivo, con el fin de construir el modelo, se elaboran las dos siguientes variables adicionales:

1. **Flujo**: para establecer cuando el trabajador fue contratado por primera vez o fue contratado más de una vez, si es eventual, por la misma empresa (“*Primera entrada o contratación*”).
2. **Permanencia al 31/12**⁵¹: para establecer si el trabajador sigue siendo contratado por la misma empresa al 31/12 de cada año (se establece que el rango de tiempo es el año de 01/01 a 31/12).

En **cuarto lugar**, se elaboran, por separado, las hojas “Permanentes” y “Eventuales”. Para cada hoja se procesan los datos de la siguiente manera:

Elaboraciones hoja PERMANENTES

En relación a la variable **Flujo**, se establece en qué año se dio la primera contratación permanente con la misma empresa. La fórmula usada es⁵²:

=SE(A2<>A1;"Contr Perm";"Permanencia Perm")

es decir, si el IDTRAB en A2 es diferente del anterior (A1), **se trata** de la primera contratación (“Contr Perm”), si es igual, el trabajador sigue siendo contratado, entonces **no se trata** de la primera contratación (“Permanencia Perm”).

En relación a la variable **Permanencia al 31/12** se establece si el trabajador al 31/12 de cada año sigue siendo contratado por la misma empresa. La fórmula usada es:

=SE(O(E(D2=12;E2=1);E(D2=11;E2=2);E(D2=10;E2=3);E(D2=9;E2=4);E(D2=8;E2=5);E(D2=7;E2=6);E(D2=6;E2=7);E(D2=5;E2=8);E(D2=4;E2=9);E(D2=3;E2=10);E(D2=2;E2=11);E(D2=1;E2=12)));"si";"no")

Es decir, si “el mes de inicio es 1 (enero) y el tiempomesesIMSS es 12” o si “el mes de inicio es 2 (febrero) y el tiempomesesIMSS es 11” o si “el mes de inicio es 3 (Marzo) y el tiempomesesIMSS es 10” y así hasta el mes de diciembre o sea “el mes de inicio sea 12 (Diciembre) y el tiempomesesIMSS es 1” esto **significa que el trabajador al 31/12 sigue estando contratado por la empresa** (“SI”), en caso contrario “no”.

En el cuadro siguiente se reproduce un ejemplo en relación al trabajador ID 2562 en la misma empresa.

Cuadro 4. – Ejemplo trabajador 2562

IDtrab	Año	mesinicio	Mes	TIEMPOMESESIMSS	FLUJO	Permanencia al 31/12
2562	2017	201701	1	12	Contr Perm	Sí
2562	2018	201801	1	12	Permanencia Perm	Sí
2562	2019	201901	1	12	Permanencia Perm	Sí

Fuente: elaboración propia EUROsociAL+.

51. En el caso del nuestro archivo se asume que el 2019 termine con noviembre, es decir que para los datos del 2019 el 31/12 es en la realidad el 30/11.

52. Se trata de la fórmula IF (en italiano SE).

Elaboración hoja EVENTUALES

En relación a la variable **Flujo**, siempre se trata de la “primera entrada/contratación” siendo trabajadores eventuales; por lo tanto, la columna tiene siempre la dicción “EVENTUAL”. En el caso de más de una contratación eventual en la misma empresa, solamente la primera es “Primera entrada”, las siguientes no son exactamente primeras entradas sino contrataciones que, por supuesto, alimentan el flujo.

En relación a la variable **Permanencia al 31/12**, valen las mismas consideraciones indicadas en relación a los permanentes. En el cuadro siguiente se reproduce un ejemplo en relación al trabajador ID 47466 en la misma empresa.

Cuadro 5. – Ejemplo trabajador 47466 en la misma empresa

IDtrab	año	mesinicio	Mes	TIEMPOMESESIMSS	FLUJO	Permanencia al 31/12
47466	2017	201701	1	12	EVENTUAL	Sí
47466	2018	201801	1	12	EVENTUAL	Sí
47466	2019	201901	1	12	EVENTUAL	Sí

Fuente: elaboración propia EUROsocial+.

En **quinto lugar**, se reúnen en una misma hoja (hoja “Reunidos Perm+even”) las dos hojas anteriores, elaboradas como recién se ilustró. Ahora el archivo está listo para la construcción del modelo.

Elaboración de las variables usadas para la construcción del modelo

Se elaboran las siguientes variables a través de dos tablas dinámicas (*pivot*) (hojas “Pivot” y “Pivot permanencia 31-12”):

- Constancia ocupacional trabajadores PERMANENTES (variable 2 del Cuadro 6 de síntesis):** en relación a cada empresa, se identifica si en cada año, considerado cada empresa, la empresa contrató por lo menos un trabajador permanente. Siendo tres los años considerados, la variable tiene valor máximo 3 (en cada uno de los tres años hubo por lo menos una contratación), mínimo 0 (ninguna contratación).
- Constancia ocupacional trabajadores EVENTUALES (variable 3):** en relación a cada empresa, se identifica si en cada año la empresa contrató por lo menos un trabajador Eventual. Siendo tres los años considerados, la variable tiene valor máximo igual a 3 (en cada uno de los tres años hubo por lo menos una contratación), mínimo 0 (ninguna contratación).
- Constancia ocupacional total (variable 1):** suma a) y b), por lo que tiene un valor máximo igual a 6, mínimo 0.
- Número absoluto de contrataciones por cada año (variable 4):** número de contrataciones (permanentes más eventuales) en relación a cada año considerado.
- Total contrataciones acumulado (variable 5):** suma de las contrataciones de todos los años considerados identificadas, excepto, por lo que se ha mencionado anteriormente, el año 2017, primer año disponible.
- Porcentaje de trabajadores permanentes contratados respecto al total de las contrataciones (variable 6):** se evalúa, para cada año considerado, la calidad contractual de las contrataciones, es decir el peso de los permanentes (que se consideran de calidad mayor que los eventuales debido a su vínculo estable) sobre el total de las contrataciones.
- Balance ocupacional al 31/12 (variable 7):** para cada año considerado, se mide la diferencia entre el stock al 31/2 respecto al año anterior. Además, se mide el balance ocupacional del entero periodo, es decir el *stock* al 31/12 del último año respecto al del primer año del periodo.

Cuadro 6. - Síntesis de las variables usadas para la construcción del modelo

1- Constancia ocupacional TOTAL = trabajadores permanentes + eventuales (valor máximo 6, mínimo 0)
2- Constancia ocupacional trabajadores PERMANENTES (valor máximo 3, mínimo 0)
3- Constancia ocupacional trabajadores EVENTUALES (valor máximo 3, mínimo 0)
4 - Número contrataciones (número absoluto) por cada año
5 - Total contrataciones acumulado (excepto primer año) = 2018+2019
6 - Porcentaje de trabajadores permanentes contratados respecto al total de las contrataciones
7 - Balance ocupacional al 31/12

Fuente: elaboración propia EUROsocial+.

Finalmente, las siguientes **aclaraciones metodológicas**. El modelo que se diseña tiene el objetivo de testear la lógica de funcionamiento del mismo modelo. Por lo tanto, se aclara lo siguiente:

1. Se asume que la unidad temporal de referencia (lapso de tiempo) de los periodos es el año solar (de 01/01 a 31/12), por lo que las mediciones se refieren al 31/12 de cada año (se considera que el año es la unidad más apropiada).
2. Para el año 2019 el 31/12 del modelo coincide con el 30/11/2019, es decir la última fecha de disponibilidad de los datos.
3. En el presente modelo, el primer año (en el caso del municipio XXX el 2017) de la serie no es un flujo, sino un *stock* debido a la metodología adoptada. Para visualizar la estructura lógica del modelo y los resultados, se considera flujo, pero **no es correcto**. Lo hacemos **solo** para ilustrar el modelo. En esta dirección, se recomienda ampliar la serie de datos hacia atrás.
4. Por supuesto, una vez validado el modelo, considerando la cantidad de datos, hay que buscar un software más “potente” que Excel.

Ordenamiento de las variables para la identificación de las empresas con potencial ocupacional

En **primer lugar**, se aclara que el modelo puede ajustarse de acuerdo a distintas necesidades, por ejemplo, tipo de empleo, sector económico de la empresa (división, grupo, actividad), género y edad del trabajador, el territorio de ubicación de la empresa.

En el modelo que se presenta, se habilitaron los siguientes posibles filtros:

- tipoEmpleado (se recomienda no usar)
- divisionActividadEconómicaE
- grupoActividadEconómicaE
- actividadEconómicaE
- edad
- sexo

De todos modos, siendo un modelo flexible y amigable, se pueden agregar más filtros de acuerdo con necesidades específicas y/o a otras variables presentes en la base de datos que se requieran para elaboraciones específicas.

En **segundo lugar**, definidos los filtros a usar:

- se ingresa en la hoja “Listado empresas” que está vinculadas a las dos tablas dinámicas;
- se selecciona TODO el contenido de las líneas de los registros hasta el último registro;

- se pega (valores) el contenido seleccionado en las correspondientes líneas del archivo “Formato elaboraciones” que sirve para los cálculos;
- finalmente, se ordena de acuerdo con la siguiente priorización (ordenamiento de mayor a menor):

Ordenamiento	
Nivel 1	Constancia Total
Nivel 2	Constancia permanentes
Nivel 3	Total acumulado contrataciones
Nivel 4	Balance ocupacional 2017-2019
Nivel 5	Número contrataciones 2019
Nivel 6	Balance ocupacional 2018-2019
Nivel 7	Porcentaje Trabajadores permanentes

Se aclara, que los criterios usados para la priorización pueden cambiarse en cualquier momento. La priorización que se propone responde, por lo general, a la identificación de las empresas que tienen un potencial ocupacional en términos de constancia, tamaño de contrataciones y balance ocupacional. Pero, la flexibilidad del modelo permite cambiar las priorizaciones de acuerdo con necesidades específicas.

Outputs modelo

El *output* del modelo está representado por identificar las **empresas** priorizadas en términos de su mayor capacidad para generar puesto de trabajo. En esta dirección, se recuerda que el ejemplo de modelo que se presentó centra el *scouting* en las empresas: sin embargo, el modelo puede, a partir de los mismos algoritmos, centrar sus prospectaciones también en los **sectores económicos**.

En otras palabras, el modelo, por su carácter flexible y personalizado, proporciona prospectaciones en relación con distintas variables aportando insumos importantes para la prestación de los servicios de empleo y, también, para los análisis que se realicen en el marco de los observatorios del mercado de trabajo.

4.4.2.3. Colombia: el modelo de constancia ocupacional basado en los registros administrativos del sistema informativo del Servicio Público de Empleo (SPE)

Caba recordar que, en el caso de Colombia, la técnica de *scouting* utilizada y que se presenta a continuación, apunta a identificar las empresas que tienen un potencial ocupacional, es decir capacidad para generar puestos de trabajo y/o necesidades de empleo no satisfechas, en el marco de la implementación del plan de relacionamiento y atracción de empresas (plan de *marketing*) de los prestadores de los servicios de empleo del SPE que el programa EUROsociAL+ está apoyando en Colombia⁵³.

En el marco específico del plan de relacionamiento y atracción de empresas, la aplicación de los conceptos del modelo de constancia ocupacional se propone de identificar y priorizar las empresas a contactar a partir de su mayor capacidad ocupacional potencial tal como se desprende a través de su conducta durante los últimos 3 años (2018, 2019 y 2020) y utilizando una variable de *check* (control) acerca de la vigencia actual de su conducta a lo largo de los últimos 3 años. Dicha variable de *check* está representada por el uso de los datos de 2021 que pueden confirmar, o no confirmar o atenuar, su potencial ocupacional.

53. Para la ilustración del plan de atracción y relacionamiento con las empresas que el Programa EUROsociAL+ está implementando con el SPE de Colombia, véase la sección 5.2

Para ello se desarrolla un modelo de *constancia ocupacional ad hoc* de las empresas que permite identificar el potencial que cada una tiene para generar puestos de trabajo y la oportunidad de contactarlas para prestarles los servicios de empleo necesarios para satisfacer sus necesidades ocupacionales.

Se recuerda que, como se ilustra a continuación, la información disponible para calcular el modelo de constancia ocupacional no se refiere a los registros administrativos de contrataciones y despidos, sino los **registros administrativos concernientes las vacantes publicadas** por las empresas: la variable “vacantes publicadas” se utiliza como *proxy* para evaluar la capacidad para generar puestos de trabajos que tienen las empresas.

Base de datos utilizada

La base de datos que se utiliza contiene la información correspondiente a las ofertas de empleo (vacantes)⁵⁴ registradas en los años 2018 hasta el I trimestre de 2021 y a las vacantes (puestos de trabajo)⁵⁵ contenidas en las ofertas mismas en la localidad XXX⁵⁶.

Además, se pone en evidencia que para obtener la información adicional referente a la empresa para cada año se utilizó las bases de datos del RUE (Registro Único Empresarial - RUE) y RUES (Registro Único Empresarial y Social - RUES) disponibles (RUE 2018 y RUES 2019 y 2020), con las cuales se puede completar la información de las empresas que habían reportado ofertas de empleo en 2018, 2019 y 2020, logrando completar la siguiente información para algunos registros:

- Nombre del Representante legal.
- Dirección.
- Teléfono.
- Correo electrónico.
- Cantidad empleados.

Finalmente, se recuerda que la base de datos utilizada permite filtrar (segmentar) las empresas por ubicación territorial, sector productivo usando la clasificación sectorial CIIU 4AC, con desagregación a 4 dígitos y tamaño en términos de cantidad de ocupados.

Elaboraciones realizadas en la base de datos

En la base de datos se desarrollan las siguientes elaboraciones:

- se calcula la **constancia ocupacional simple** de cada empresa, definiendo la constancia ocupacional como la “*capacidad que tiene una empresa para generar necesidades (vacantes) de puestos de empleo a lo largo de los años*”. En este sentido, la constancia ocupacional tiene valor máximo si la empresa genera necesidades de empleo en todos los años que se consideran: en nuestro caso (3 años, 2018, 2019 y 2020) tiene valor de 1 (genera puestos de trabajo en uno solo de los 3 años considerados) a 3 (máximo, genera puestos de trabajo en todos los tres años considerados). Tiene valor 0 si no genera ninguna vacante;
- para afinar la valoración y verificar la vigencia de la constancia ocupacional se define la **constancia ocupacional ponderada**, es decir se les otorga un peso mayor a los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación:

54. El término oferta de empleo (vacante) hace referencia al anuncio con solicitud de personal, en el que se especifican las características de la vacante (la cantidad de puestos para cada vacante) que se desean suplir, ya que una oferta de empleo puede contener más de un puesto solicitado. Se recuerda que las ofertas de empleo registradas corresponden al número total que resulta del proceso de depuración mensual de los registros vigentes reportados diariamente por todos los prestadores de la red.

55. Por vacante entiéndase por vacante el puesto de trabajo no ocupado, para el cual el empleador está tomando medidas activas, con el objetivo de encontrar el candidato idóneo para cubrirlo.

56. Se recuerda que, por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre completo de la localidad.

- 2018 ponderación 0,20;
- 2019 ponderación 0,35;
- 2020 ponderación 0,45.

De acuerdo a esta ponderación el valor de la constancia ocupacional varía de 0 (constancia nula o mínima) a 1 (máxima).

- para cada año y para cada empresa, se calcula el promedio de puestos de trabajo por oferta de trabajo, dividiendo el total de puestos de trabajo por el número de ofertas de trabajo: este promedio da cuenta de la **intensidad ocupacional** de cada empresa, es decir cuántos puestos de trabajo solicita la empresa con cada oferta que postula;
- se calcula la **intensidad ocupacional ponderada**, es decir se les otorga un peso mayor a los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación:

- 2018 ponderación 0,20;
- 2019 ponderación 0,35;
- 2020 ponderación 0,45.

- los datos concernientes los puestos de trabajo se agrupan para definir los siguientes **rangos** de la cantidad de puestos de trabajo solicitados por cada empresa en cada año, es decir la suma, en cada rango, de los puestos de trabajo de las vacantes publicadas. Los rangos son los siguientes:

- 1 puesto de trabajo solicitado;
- 2;
- 3;
- 4;
- 5;
- De 6 a 10;
- De 11 a 20;
- De 21 a 40;
- De 41 a 60;
- Más de 61.

La distribución de las empresas por rangos de puestos de trabajo se usa para definir los siguientes indicadores:

- **Rango:** se calcula en cuál rango se encuentra la empresa en cada año. De esta manera, se observa la presencia de la empresa en los rangos: siendo tres los años considerados, cada rango varía de un valor mínimo 0 (la empresa no registra puestos de trabajo en el mismo rango en el año 2018, 2019 y 2020) al valor máximo 3 (la empresa registra puestos en los tres años en el mismo rango).
- **Rango ponderado:** se les otorga un peso mayor a los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo con la siguiente ponderación:
 - 2018 ponderación 0,20;
 - 2019 ponderación 0,35;
 - 2020 ponderación 0,45.

El rango ponderado tiene valor de 0 (nulo) a 1 (máximo).

- **se eliminan de la base las empresas temporales** que generalmente reportan una gran cantidad de ofertas de empleo a su nombre, por ser los empleadores, pero no informan el nombre ni el documento de la empresa donde se desempeñará la labor o el cargo. AL mismo tiempo se observa que las empresas temporales, clasificadas mayormente en los códigos CIU 78 y 82, reportan un número de vacantes o puestos de trabajo superior al realmente disponible;
- se calcula el **total acumulado de puestos de trabajo** durante los años considerados;
- se calcula el **total acumulado de puestos de trabajo ponderado** durante los años considerados, es decir se les otorga un peso mayor a los años más cercanos a la fecha de construcción del modelo de acuerdo a la siguiente ponderación:
 - 2018 ponderación 0,25;
 - 2019 ponderación 0,35;
 - 2020 ponderación 0,40.
- se utiliza el **total de vacante publicadas en el primer trimestre 2021** como variable de *check* (control) acerca de la vigencia actual (actualización) de la conducta a lo largo de los últimos 3 años.

Finalmente se desarrollan las siguientes dos variables de control (*check*):

- **Variable control 1:** se calcula la cantidad de las vacantes totales registradas en el primer trimestre 2021 para comprobar la vigencia actual de la conducta de la empresa. Es decir, se valoran más las empresas que, en el marco de constancias ocupacionales parejas, siguen publicando vacantes en el último periodo disponible.
- **Variable control 2:** se calcula la cantidad de puestos de trabajo totales registrados en el primer trimestre 2021.

El modelo de constancia ocupacional basado en las vacantes

A partir de las elaboraciones ilustradas en la sección anterior, se construye el modelo de constancia ocupacional que establece el ordenamiento (*ranking*) de las empresas a contactar, es decir el “**Directorio de empresas priorizadas**” con las cuales los prestadores tienen que vincularse a través del plan de relacionamiento y atracción de empresarios

Dicho *ranking* ordena las empresas de acuerdo con una priorización que utiliza los siguientes criterios de priorización (de mayor a menor):

Ordenamiento	
Nivel 1	Constancia ocupacional simple
Nivel 2	Constancia ocupacional ponderada
Nivel 3	Intensidad ocupacional
Nivel 4	Intensidad ocupacional ponderada
Nivel 5	Puestos de trabajo totales (2018-2020)
Nivel 6	Puestos de trabajo totales (2018-2020) ponderados
Nivel 7	Vacantes totales (2018-2020)
Nivel 8	Vacantes totales (2018-2020) ponderadas
Nivel 9	Variable control 1
Nivel 10	Variable control 2
Nivel 11	Rango ponderado

Este ordenamiento tiene carácter flexible, o sea puede cambiar debido a valoraciones y elecciones diferentes que se hagan en el momento de la producción del ordenamiento (*ranking*) mismo. Por ejemplo, si se valora que son más importantes las empresas que generan ofertas con más puestos de trabajo sin importar el año, la variable “Puestos de trabajo totales (2018-2020)” se sube del Nivel 5 al Nivel 1.

La priorización que se propone responde a un criterio que privilegia las empresas que, en primer lugar, siempre generan vacantes de puesto de trabajo durante el periodo considerado y, en segundo lugar, la cantidad de puestos de trabajo solicitados.

Output del modelo: uso del directorio de empresas priorizadas en el marco del plan de marketing (plan de relacionamiento y atracción de empresarios) del SPE de Colombia

El ordenamiento que produce el modelo de constancia ocupacional genera un directorio de empresas priorizadas, directorio que se puede usar en los servicios de empleo (por ejemplo, para orientar los buscadores de empleo hacia las empresas que están solicitando puestos de trabajo) o, como veremos en la Sección 5.2, en el marco de las prospectaciones (*scouting*) en clientes actuales o pasados o en la prospectación en clientes nuevos a usar en plan de relacionamiento y atracción de empresarios.

En el marco del plan de relacionamiento y atracción de empresarios, el directorio, también de acuerdo con la segmentación de las empresas *target* del plan, necesitan los siguientes ajustes e integraciones.

En **primer lugar**, del directorio se eliminan las empresas clientes actuales o pasados y se crea el “Directorio de empresas clientes priorizadas” a usar en la prospectación en clientes actuales o pasados. Las demás empresas conforman el “Directorio de empresas no clientes priorizadas” a usar en la prospectación en clientes nuevos.

En **segundo lugar**, en la prospectación en clientes actuales o pasados se define otro directorio en el cual se encuentran las empresas clientes que se priorizan de acuerdo con la segmentación produciendo el “Directorio de empresas clientes”: en este directorio entran las empresas clientes que no se encuentran en el Directorio de empresas clientes priorizadas.

Finalmente, se analizan los directorios para verificar, para cada empresa:

- La indicación de los referentes y correspondientes contactos.
- La página *web* y otra fuente informativa disponible para perfilar la empresa antes del contacto, también para profundizar la segmentación (por ejemplo, la presencia de un área de gestión de los recursos humanos).
- Si es una empresa conocida por el prestador.

Outputs de la actividad de scouting

De acuerdo con el modelo de constancia ocupacional que se ha presentado y con los objetivos específicos que se planteaba, se definen los siguientes tres *outputs* de las actividades de *scouting* a usar en el plan de relacionamiento y atracción de empresarios del SPE:

- Prospectación en clientes actuales o pasados:
 - Directorio de empresas clientes priorizadas;
 - Directorio de empresas clientes.
- Prospectación en clientes nuevos:
 - Directorio de empresas no clientes priorizadas.

5. Las estrategias y métodos de los SPE para promover el acercamiento, relacionamiento y la fidelización de las empresas: el *marketing* público

A partir de las secciones anteriores, una vez que el servicio público de empleo tenga definidos los servicios que puede brindar a las empresas y que tenga disponibles y seleccionadas las modalidades de búsqueda de las potenciales empresas clientes/usuarios a las cuales prestará dichos servicios, resulta clave definir modalidades organizacionales, estrategias y acciones para acercarse, relacionarse y fidelizar a las empresas de forma continua y constante.

De acuerdo con lo mencionado, las acciones de contacto, relación e interacción con las empresas que debe desarrollar el servicio público de empleo, para que se conviertan en una prestación de servicios de empleo efectiva, responderá a criterios organizacionales estructurados y eficientes en el marco de los cuales llevará a cabo las acciones de relacionamiento con las empresas. Para ello dichas acciones tienen que responder a estrategias claras de corto y mediano plazo que definan los objetivos a lograr y las modalidades para alcanzar dichos objetivos.

En este marco, a partir de 2019, el programa EUROsociAL+ ha diseñado e implementado algunas acciones de asistencia para los SPE (en México, Colombia y Costa Rica) que apuntan a diseñar e implementar estrategias y metodologías para promover su acercamiento y relacionamiento con las empresas, con el objetivo de crear las condiciones idóneas para asegurar el involucramiento y la fidelización en la prestación de los servicios públicos de empleo.

Para ello, se adoptó un concepto innovativo que se refiere a aplicar en las instituciones públicas el enfoque operativo que se utiliza naturalmente en el sector privado, es decir un enfoque operativo basado en el *marketing* (mercadeo o mercadotecnia). El *marketing* aplicado a los servicios públicos de empleo se focaliza en mejorar las relaciones con las empresas (clientes/usuarios) a través de un proceso de atención y prestación de los servicios de empleo eficientes y de una elevada calidad que propone lograr una mayor satisfacción del cliente (*customer satisfaction*).

El enfoque de *marketing* está estrechamente vinculado a la adopción de una lógica de mercado para la prestación del servicio público, lo que se refiere también al cambio de orientación en la relación entre instituciones públicas y usuarios (personas o empresas) que se ha dado alrededor del comienzo del siglo XXI: el usuario no se considera más un sujeto administrado o un simple destinatario de un servicio, sino el enfoque que se adopta prevé la generación de “valor” para el usuario mismo, valor que puede consistir en solucionar una necesidad, generar satisfacción, proporcionar beneficios específicos.

Además, dado que, en el caso específico de los servicios de empleo, los SPE no operan más en condiciones de mercado monopolístico y, por lo tanto, tienen que enfrentar la competencia de entidades

privadas (por ejemplo, las agencias de empleo privadas), resulta aún más necesario la adopción de modalidades organizacionales y herramientas operativas características del sector privado.

De acuerdo con estas reflexiones, consideramos importante desarrollar algunas premisas metodológicas para responder a la siguiente pregunta: ¿de qué hablamos cuando hablamos de *marketing*?

En síntesis, el *marketing* representa un **proceso que, a partir de un conjunto de objetivos de corto-mediano plazo y a través de una etapa preliminar de diagnóstico de la demanda y de la competencia, llega a identificar las necesidades y exigencias actuales de los potenciales clientes y a establecer las acciones más oportunas para satisfacerlas.**

En esta dirección, el *marketing* incluye y considera todas las decisiones por medio de las cuales la empresa (o la institución) desarrolla relaciones, comunica y proporciona a los clientes su propia oferta de valor (*value proposition*)⁵⁷.

En este sentido, la AMA (*American Marketing Association*, la asociación que representa los profesionales del *marketing* en Estados Unidos, www.ama.org) proporciona la siguiente definición de *marketing*: “(el *marketing*) es una función organizacional de la empresa (institución) y un conjunto de procesos para crear, comunicar y repartir valor a los clientes y definir modalidades de gestión de las relaciones con los mismos de manera que beneficie a la empresa (institución) y a sus públicos (*stakeholders*)”⁵⁸.

Por otra parte, Philip Kotler (1992), una entre las máximas autoridades en el campo del *management* de las empresas, define el *marketing* como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Por lo tanto, “el *marketing* es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”.

Según Peter F. Drucker (1986) “el objetivo del *marketing* es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el *marketing* haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces únicamente habría que hacerles llegar los productos o servicios”.

Finalmente, Santesmases (2012) lo define como “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración y promoción, por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.

5.1. El *marketing* público y el plan de *marketing*

El *marketing* aplicado por una institución o empresa pública se define “*marketing* público”: el objetivo del *marketing* público está representado por conseguir mayor cercanía entre las administraciones prestadoras de servicios y los usuarios (personas y empresas) de aquellas: por lo tanto, incide, directamente, en la mejora de la calidad de vida de la población.

57. *Customer Value Proposition* (CVP), es decir la oferta (productos y/o servicios) que una empresa (institución) propone (brinda) al mercado y que se reconduce a las ventajas percibidas, tangibles e intangibles, que los clientes puedan conseguir a través del uso de la oferta de la empresa (institución).

58. El concepto de *stakeholder* incluye todos los sujetos directa o indirectamente involucrados en las actividades de una empresa o institución.

En esta dirección, se reconoce que suele ser frecuente que los logros conseguidos por la administración no sean valorados en su justa medida por los ciudadanos, o bien por desconocimiento, o bien por una percepción negativa de los mismos. La no valoración, puede solucionarse, en gran parte, a través de determinadas actividades que permitan acercar el producto “servicio público” al usuario-ciudadano a través del diseño e implementación de estrategias y acciones.

A este conjunto de estrategias y acciones se alude cuando hablamos del *marketing* de los servicios públicos que se realiza por medio de un proceso planificación estratégica. La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que las organizaciones estén permanentemente adaptadas a su entorno, de la manera más adecuada. Como ya mencionamos en la Introducción, según Kotler (1992) la planificación estratégica consiste en “*decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro*”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

A partir de esta premisa, se reconoce que la estrategia de *marketing* aplicada al servicio público deberá considerar los siguientes principios:

- el inicio y el final de toda la gestión son las personas y las empresas, como usuarios finales de los servicios;
- será imprescindible, en consecuencia, analizar, definir y evaluar los deseos, necesidades y expectativas de las personas y empresas ante los servicios proporcionados;
- toda la estructura organizativa de la organización, desde los directivos hasta el último funcionario en el escalafón, deberá estar orientada a la satisfacción de esas necesidades y expectativas, con las limitaciones que establezca el correspondiente presupuesto;
- deberán dedicarse esfuerzos formativos para concientizar a los trabajadores y agentes públicos de la concepción de su labor como instrumento de satisfacción de las necesidades sociales de las empresas y de las personas.

A través de las estrategias de *marketing*, la institución pública pretende facilitar el acceso a sus servicios por parte de las empresas y las personas, satisfaciendo sus necesidades sociales de una manera eficaz, eficiente y transparente, por supuesto como se ha mencionado, con las limitaciones del presupuesto económico disponible.

En este contexto, la herramienta que permite la implementación de planificación estratégica de *marketing* está representado por el plan de *marketing*.

El plan de *marketing* es la **herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa u organización orientada al mercado que quiera ser competitiva**. En su puesta en marcha se precisarán las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del *marketing*, para alcanzar los objetivos marcados. Por lo tanto, el plan de *marketing* es un documento que elaboran las empresas o las instituciones a la hora de planificar una actividad, trabajo, proyecto o negocio en particular. El plan señala cómo pretenden, la empresa o la institución, lograr sus objetivos de *marketing* y, de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de *marketing*.

A través de la redacción del plan de *marketing*, las empresas o las instituciones estudian la situación contextual que va a rodear al nuevo proyecto o la innovación/mejora de un proyecto que ya existe, de modo que pueda afrontar y anticipar sus características y evolución. Por este motivo, es de gran importancia contar con un plan a la hora de preparar una nueva o renovada actividad.

Por medio del plan de *marketing*, se plantea la situación actual en forma de análisis de los objetivos establecidos por la empresa o institución. Estos serán perseguidos mediante el empleo de diferentes estrategias de *marketing* operadas por la empresa o la institución.

En resumen, **la finalidad del plan de Marketing es establecer objetivos coherentes con los objetivos globales de la empresa o institución y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos.**

Los objetivos estarán relacionados con:

- la profundización en el uso de los servicios brindados a los usuarios;
- la satisfacción de las necesidades de los usuarios, teniendo, para ello, que analizarlas, considerarlas y satisfacerlas en un grado óptimo;
- los servicios brindados, tanto en calidad como en cantidad, por unidad de tiempo previamente establecida;
- los costos que supone la prestación del servicio, analizándolos y calculando costos tipo para determinadas actuaciones, y poder concretar un servicio exitoso. Teniendo en cuenta la limitación del presupuesto económico disponible;
- la comunicación, externa como interna, para dar a conocer las características y beneficios del servicio y para concienciar, en una mentalidad de gestión, al personal implicado en su prestación;
- el monitoreo y retroalimentación de las acciones previstas por el plan.

Finalmente, algunas aclaraciones que vale la pena subrayar para profundizar el enfoque y los principios que rigen las acciones del programa EUROsociAL+ que se proponen generar, a través del uso del plan de *marketing*, para generar relaciones más estrechas con las empresas.

El plan de *marketing* representa una “herramienta organizacional” a disposición del SPE destinatario y tiene que insertarse en su estructura organizacional y a partir de las acciones y actividades que ya se encuentran en curso de desarrollo: es decir, el objetivo no se focaliza en “realizar un cambio de todo”, sino favorecer el uso de las herramientas organizacionales en el marco de un contexto que necesita, en **primer lugar**, racionalizar, optimizar y ordenar las acciones y actividades de relacionamiento que ya está desarrollando con las empresas.

En **segundo lugar**, además de “ordenar lo que ya existe”, define nuevas y más estructuradas actividades de relacionamiento a partir también de la organización, monitoreo y control de las mismas de acuerdo con un enfoque que apunta a lograr la satisfacción del cliente (empresa) y su fidelización. En este sentido, el plan de *marketing* representa un proceso dinámico ya que se ajusta permanentemente a los resultados de sus acciones a través de mecanismo de monitoreo y retroalimentación.

En **tercer lugar**, el plan de *marketing* sirve para organizar en un todo las relaciones con las empresas ya que a menudo, en todas las acciones de promoción, siempre se alude a capturar nuevas empresas clientes: por el contrario, este enfoque, en una óptica de fidelización del cliente, requiere al mismo tiempo seguir “considerando y atendiendo” las necesidades y retroalimentaciones de las empresas clientes para que sigan siendo clientes del SPE.

En **cuarto lugar**, las estrategias de promoción de las relaciones con las empresas, por lo general, adoptan un enfoque proactivo orientado a vincularse directamente con las empresas, e ir en su búsqueda. Este enfoque es correcto, pero, no es suficiente, ya que tiene que considerar todas las acciones de relacionamiento con las empresas que incluyan también las vinculaciones indirectas, es decir la atención de las empresas que se contacten al SPE por su propia cuenta, por ejemplo, porque en la implementación del plan de *marketing* se realizaron acciones de comunicación y publicidad para promover el uso de los servicios⁵⁹.

59. En esta dirección, se recuerda que en BOX 8, que ilustra la estructura de los objetivos del plan de *marketing*, el Objetivo específico 1.1. considera específicamente “Propiciar un relacionamiento constante y fluido con 100% de las empresas que se contacten con el SPE, por medio de la asistencia y acompañamiento”.

En **quinto lugar**, el plan de *marketing* define criterios cuantitativos precisos para el desarrollo de las acciones, dimensionándolas de acuerdo con la disponibilidad de recursos humanos y financieros de cada SPE. Por lo tanto, el cálculo de las métricas del plan, es decir las metas cuantitativas a alcanzar a través de las acciones previstas, depende de la cantidad de tiempo asignado a cada una de las actividades. El cálculo de las métricas considera el resultado esperado por cada unidad de tiempo del recurso humano asignado a realizar la actividad⁶⁰.

En el siguiente cuadro se sintetizan estas aclaraciones.

Figura 4. - El enfoque de marketing que promueve y transfiere EUROsociAL+



Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

En la próxima sección se ilustra la estructura del plan de *marketing* de los servicios públicos de empleo que ha definido el programa EUROsociAL+, indicando también los pasos operativos para su diseño e implementación.

5.1.1. La estructura del plan de *marketing* para la promoción de los servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas

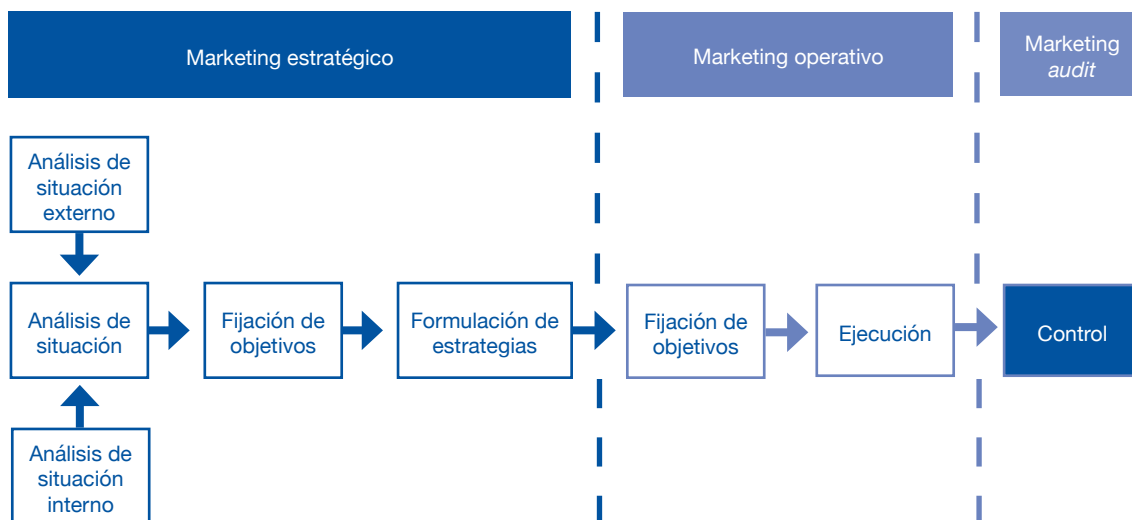
Como se ha mencionado en la sección anterior, la planificación estratégica basada en el *marketing* se plasma en un documento escrito denominado plan de *marketing* en el cual se definen los objetivos a lograr en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos: la clave del éxito del plan reside en lograr un plan de *marketing* bien consensuado y desarrollado. Una buena estrategia de *marketing*, permite "vender"/brindar servicios y llegar de un modo eficiente a los usuarios/"clientes" actuales y potenciales con éxito, minimizando el riesgo de frustración y el agotamiento de recursos disponibles.

En este marco, el programa EUROsociAL+ diseñó la metodología para la confección e implementación del plan *marketing* para la promoción de los servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas: el plan representa el eje operativo para diseñar, de forma contextualizada y personalizada las características específicas y necesidades de los distintos servicios públicos de empleo, e implementar las acciones de acercamiento, contacto y fidelización de las empresas con el objetivo que utilicen los servicios de empleo dedicados a ellas.

60. Por ejemplo, si consideramos (véase BOX 8) el "Objetivo específico 1.2.- Asistir en forma personalizada al 100% de los empleadores que sean contactados por la red de prestadores, estimando contactar desde el prestador del SPE a empresas por mes", el cálculo de la métrica de las acciones para cumplir con el objetivo (es decir cuántas empresas el SPE tiene que contactar por mes) podría referirse a 100 empresas por mes suponiendo contar con un recurso humano que se destina a contactar empresas 3 horas por día, cinco días a la semana, contactando a razón de 100 empresas al mes.

El plan de *marketing* que el programa EUROsociAL+ diseñó y que propone a los SPE para su operativización, responde a un proceso de planificación estratégica de *marketing* que se desarrolla de acuerdo con el esquema expuesto en la siguiente figura y que conduce a definir los elementos básicos para el análisis y definición de la estrategia interna desarrollada comúnmente por la institución y, al mismo tiempo, para el diseño de las modalidades operativas para alcanzar los objetivos definidos por la estrategia.

Figura 5. – El proceso de planificación estratégica de marketing



Fuente: Menguzzato y Renau (2010).

De acuerdo con el proceso lustrado en cuadro anterior, el diseño del plan de *marketing* parte del análisis de la situación actual del sistema público de empleo del país, región o territorio: en esta dirección, se deberá estudiar su entorno externo (incluyendo el diagnóstico de las necesidades de los potenciales clientes) y su situación interna, en términos de organización y nivel de prestación de los servicios. El objetivo de esta actividad se asienta en conocer las amenazas y oportunidades derivadas de factores externos, contextualizado a la situación interna del SPE. En este paso deberán incluir el análisis de las tendencias específicas del mercado laboral de la región, como también de la situación económica, social, cultural, etc., y de la competencia presente en el mercado de referencia⁶¹.

Una vez realizado tanto el estudio del entorno situacional externo a través de la realización de un análisis PESTEL⁶², como de la situación interna del SPE por medio de un análisis FODA⁶³ que recoja los principales factores externos e internos que afectan al servicio, se trazará y definirán las estrategias comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades contenidas en el FODA y contextualizadas a la situación externa.

61. El concepto de competencia que tiene el SPE requiere un análisis profundizado y objetivo del mercado de referencia con el fin de identificar "todos" los competidores. Esto porque, en términos generales, la competencia que tiene un SPE a menudo se asocia a las solas agencias de empleo privadas (AEP) o a los portales de búsqueda de oportunidades de empleo. Sin embargo, por ejemplo, representan competidores del SPE también las mismas empresas que seleccionan y reclutan por su cuenta utilizando distintos canales, también informales, de búsqueda de recursos humanos. La promoción de los servicios públicos de empleo a través de la planificación estratégica de *marketing*, para ser exitosa, tiene que considerar también este tipo de "competidor" (la empresa) para alinear su oferta a estándares de prestación de los servicios que se pretenden brindar que sean más elevados, o por lo menos iguales, siendo el precio cero, a los que tiene la empresa.

62. El análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de *marketing* para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de *marketing* externo) que tienen un impacto en una organización. En el marco de los servicios públicos de empleo, el PESTEL se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la prestación de los servicios y que pueden determinar su evolución, tanto en términos de su éxito como de reputación. En el análisis del entorno situacional se analizan factores externos tales como los políticos, económicos, socio-laborales, ambientales, tecnológicos y legales. El resultado servirá para identificar amenazas y oportunidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA.

63. Se recuerda que las siglas FODA, pero también DOFA o DAFO, son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

En función de la información aportada anteriormente se definirá, por un lado, los objetivos generales y específicos que se quieren lograr, como el tiempo necesario estimado para su logro y, por el otro, las estrategias del *marketing mix*⁶⁴, y las tácticas y acciones necesarias para el logro de los objetivos. Asimismo, se establecerán los mecanismos de control que permitan detectar y corregir las posibles desviaciones.

Este proceso, como veremos en detalle tanto en la sección 5.1.2 como en el ejemplo de diseño e implementación del plan de *marketing* en los servicios de empleo del SPE en Colombia (Sección 5.2), conduce al diseño de un **formato estándar de plan de *marketing*** específico para el país y el SPE con el cual el programa EUROsociAL+ colabora. Este formato sirve como referencia nacional para adaptarlo a los territorios en los cuales, luego, se pretende implementar. El plan, como ya mencionamos, **tiene una estructura y un contenido flexible que le permite contextualizarse a las distintas realidades territoriales en el cual se implementa**, de modos que pueda representar una herramienta operativa a disposición de los servicios de empleo en cualquier ámbito territorial.

En esta dirección, el proceso de construcción y uso del plan de *marketing* prevé una segunda etapa que considera la realización de pilotos en ámbitos territoriales específicos, ámbitos que se definen a partir de las indicaciones de los responsables nacionales del SPE y acordados con los servicios de empleo destinatarios del plan.

La realización de pilotos sirve, por un lado, para operativizar los planes y, por el otro, ir aprendiendo de las experiencias operativas, es decir conseguir elementos valiosos para retroalimentar el funcionamiento del plan y definir eventuales ajustes e integraciones para tener en cuenta las especificidades de los ámbitos en los cuales se llevan a cabo las actividades previstas.

Por lo tanto, el programa EUROsociAL+ definió el **formato estándar de plan de *marketing*** de los servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas (véase BOX 7), es decir los componentes y elementos que necesariamente tiene que tener el plan y que hay que incluir en la confección del plan mismo.

BOX 6 – Las estrategias del *marketing mix*

El *marketing mix* es una estrategia centrada en el aspecto interno de una empresa o institución y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. Es un análisis clásico dentro de los estudios de *marketing* en las últimas décadas, desde que McCarthy (1960) planteó este modelo en 1960 y definió cuatro variables como las tradicionales para las empresas a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos. Su profundo estudio y combinación será, como se ha mencionado, la clave para las posteriores decisiones de la empresa en la búsqueda de futuros retos comerciales.

Gracias a su simplicidad, el *marketing mix* es considerado un instrumento esencial para las empresas o instituciones de todo el mundo a la hora de plantear operaciones, tácticas de *marketing* y cumplir los objetivos de las mismas.

El *marketing mix* engloba cuatro variables o elementos básicos: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como “mezcla comercial” o las “4P’s”, debido a su origen anglosajón (*price, product, place, promotion*).

64. Para la definición e ilustración de las estrategias de *marketing mix*, véase el BOX 6.

- **Precio (*Price*):** Es la variable que ayuda a entender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa. Las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación justifican el precio elegido.
- **Producto (*Product*):** Aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, los cuales mejoran y añaden valor al producto, como, por ejemplo, el servicio post-venta, la garantía o el servicio técnico.
- **Distribución (*Place*):** Engloba las fases y canales que atraviesa el producto hasta que llega al consumidor; es decir, desde su producción hasta su almacenaje y transporte.
- **Promoción (*Promotion*):** La actividad que la empresa desarrollará para que su producto llegue al máximo número de clientes del amplio público, o del segmento al que se dirija, y aumentar sus ingresos. Aquí es donde se situaría lo que todos entendemos por labores publicitarias o de difusión comercial.

Por lo general, la estrategia de *marketing mix* se asocia a 4Ps. Pero su estructura es flexible ya que, cuando se trata de servicios en vez de productos es común ver un modelo de hasta 7Ps. Además de las 4 Ps originales de precio, producto, distribución y promoción, se añaden usuario/persona (*people*), proceso (*process*) y evidencia física (*physical evidence*).

El primero de estos aspectos, la gente, responde a factores como los empleados y la cultura de la empresa. Los empleados y su cultura determinarán el servicio a prestar.

Por otro lado, el proceso sirve para identificar cómo se consume o aprovecha el servicio, además de comprobar si el proceso de prestación de servicios se adapta a la empresa para poder maximizar el beneficio.

Finalmente, está la evidencia física. Todos los servicios tienen elementos físicos incluso cuando son intangibles. Desde archivos digitales a documentos en papel, como por ejemplo las facturas, todo servicio incluye una parte física.

En definitiva, el *marketing mix* ayuda a las organizaciones a orientarse al mercado, diferenciarse y en definitiva se pone al servicio del consumidor. Toda empresa o institución del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las diferentes estrategias de *marketing mix*.

En el plan de *marketing* diseñado por el programa EUROsociAL+, se han considerado los elementos mencionados, para definir el *marketing mix* de los SPE de acuerdo con los siguientes factores:

- **SERVICIO:** es la cartera de los servicios dirigidos a las empresas del SPE.
- **MERCADO** de mercado de referencia que incluye la identificación del mercado meta que se define a través de la segmentación de los clientes (empresas) y de su identificación a través de las actividades de prospectación, es decir el plan de *scouting*⁶⁵.
- **USUARIOS:** se identifican los usuarios de los servicios empleo, no solo empresas sino también, las personas
- **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.**
- **PRECIO**⁶⁶.

65. Se recuerda que el plan de *scouting*, cuyas características han sido ilustradas en la Sección 4, resulta un componente clave del plan de *marketing* ya que representa la actividad preliminar orientada a identificar las empresas *target* (es decir, las empresas clientes potenciales) del plan de *marketing*. Por esta razón, en este caso específico, las actividades de *scouting* (prospectación) se dedican a identificar, a través del uso de distintas técnicas, las empresas *target* a involucrar en las actividades del plan.

66. Por lo general, los servicios públicos de empleo no tienen precio para el usuario (persona y empresa), lo que representa, o puede representar, una ventaja competitiva respecto de los competidores (por ejemplo, las AEP). Sin dudas, cabe subrayar que, si bien los servicios públicos de empleo no tienen un precio, tienen un "costo de producción" asociado a la estructuras, organizaciones y recursos humanos que los prestan.

BOX 7 – Estructura estándar y contenido del plan de *marketing* de los servicios públicos de empleo dirigidos a las empresas

El plan de *marketing* tiene la siguiente estructura estándar:

- Resumen Ejecutivo.
- Introducción: se explica el objetivo y los contenidos del plan y su alcance.
- Antecedentes del servicio público de empleo: estrategias, organización, servicios, posicionamiento competitivo del SPE.
- Descripción situacional:
 - Entorno general (Entorno Económico, entorno político y legal, entorno tecnológico, entorno socio Cultural, entorno demográfico) - Análisis PESTEL
 - Entorno sectorial y entorno competitivo (Análisis detallado del sector, de la competencia y de los competidores)
- Análisis FODA.
- Estrategias del *marketing mix*:
 - MERCADO de referencia: segmentación clientes, prospección/*scouting* de los clientes.
 - SERVICIOS: cartera de los servicios dirigidos a las empresas.
 - USUARIOS: población meta, es decir los usuarios (inclusive personas) de los servicios.
 - PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.
 - PRECIO/RECURSOS
- Objetivos (generales y específicos).
- Estrategias.
- Tácticas (acciones operativas): la descripción de las tácticas incluye el diseño de flujogramas que las ilustran.
- Presupuesto (incluye los recursos utilizados, en especial los recursos humanos abogados a la implementación del plan).
- Implementación, monitoreo y control.

Finalmente, cabe recordar que el programa EUROsocial+ acompaña a los SPE en el diseño e implementación de los planes de *marketing*, tanto en la confección del formato estándar de plan específico a nivel país del SPE con el cual colabora, como para la implementación de los pilotos del plan en los ámbitos territoriales designados, pilotos que se consideran necesarios para evaluar el funcionamiento del plan y retroalimentarlo y para comenzar el proceso de difusión y transferencia en el país del plan mismo.

En este proceso de acompañamiento, el programa EUROsocial+ realiza actividades de transferencia de los conocimientos necesarios, desarrollando también planes y programas de formación/capacitación para los recursos humanos de los SPE involucrados en relación a las áreas de experiencia, competencias y habilidades que requiere desarrollar.

En otras palabras, para la puesta a punto e implementación en cada unidad de empleo prestadora de servicios de empleo, se requerirá que se realice una transferencia de conocimientos y la formación de los distintos actores clave involucrados, donde se practicará el diseño, la implementación y el posterior monitoreo.

Para ello, el programa EUROsociAL+ desarrolló también un documento (véase BOX 8) que contiene un conjunto de instrucciones operativas (guías y formularios) que sirven para acompañar operativamente a los SPE en el diseño e implementación del plan de *marketing*. El documento proporciona los lineamientos prácticos y operativos para la implementación del plan: por lo tanto, las secciones del documento presentan lineamientos operativos para la adaptación, puesta a punto e implementación del plan de *marketing* de los servicios de empleo dirigidos a empresas, incluyendo, como asistencia al uso para su implementación una guía y lineamientos prácticos para su implementación y formularios para facilitar la operativización de las actividades mencionadas.

BOX 8 - Guía y lineamientos operativos para la implementación del plan de *marketing*

El documento que contiene la guía y los lineamientos operativos para la implementación del plan de mercadeo tiene el siguiente contenido:

- el portafolio de Servicios - Formularios para asistencia al relevamiento de datos, necesario para identificar los servicios que cada prestador está en condiciones de prestar y cuáles son los detalles operativos de cada uno de ellos,
- la Guía para la confección de un Análisis FODA,
- la Guía para el análisis y confección de la segmentación del mercado meta, como elemento de la estrategia del *marketing mix*, (formulario para asistencia al relevamiento de datos),
- la Guía para el análisis de la prospectación acorde a la localización seleccionada para la implementación - Formularios para asistencia al relevamiento de datos,
- los diagramas de flujo que representan de forma gráfica la secuencia de las actividades o acciones que implican el proceso, representando situaciones, hechos, movimiento y relaciones mediante el uso de símbolos,

Finalmente, se han preparado algunas herramientas de apoyo a la implementación del plan, es decir:

- el formato de Directorio empresas target a contactar;
- el formulario para la planificación contactos;
- el formulario de Diagnostico necesidades empleador;
- el Hoja de ruta – Plan de acción con el empleador;
- el formulario para Monitoreo y seguimiento contactos con empleadores.

5.1.2. El proceso de diseño del plan de *marketing*

En esta sección se proporcionan algunas aclaraciones y más detalles acerca del proceso que el programa EUROsociAL+ ha definido para el diseño e implementación por parte de los servicios públicos de empleo del plan de *marketing* de acuerdo con la estructura estándar de plan ilustrada en el BOX 6.

Básicamente dicho proceso, que puede considerar también el desarrollo de actividades preliminares al diseño del plan tales como, en especial un diagnóstico de las necesidades de las empresas, podría resumirse en responder a cuatro interrogantes clave:

¿Quiénes somos?	Definición de la misión del SPE
¿Dónde nos encontramos?	Análisis de la situación
¿A dónde queremos llegar?	Establecimiento de los objetivos de <i>marketing</i>
¿Cómo lo conseguiremos?	Formulación de las acciones de <i>marketing</i>

En esta dirección, en la **primera etapa** de diseño del plan, partiendo de un diagnóstico disponible o a realizar, se define y analiza el entorno situacional (entorno general, entorno sectorial y entorno competitivo) en el cual opera el SPE, como así un análisis de la competencia y de los competidores que enfrenta el SPE del posicionamiento de los servicios de empleo.

En este marco, el análisis de los factores externos que afectan a la organización y que determinan su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado se desarrolla a través de la herramienta PESTEL. Para realizar el PESTEL se analizan los siguientes factores macro que pueden afectar el servicio identificando los siguientes contenidos para cada uno de ellos:

1. **Factores políticos:** se analizan las políticas específicas del territorio donde opera la organización y cómo éstas afectan sus actividades, como también las políticas a nivel departamental y nacional.
2. **Factores económicos:** se analizan las características de la estructura productiva del territorio donde opera la organización (sectores productivos, tipologías empresas, etc.), como también los cambios en las políticas económicas y fiscales, la evolución del ciclo económico, la inflación, los tipos de cambio e interés y la tasa de empleo.
3. **Factores social-laboral:** se analizan las características y dinámicas del tejido social del territorio donde opera la organización, tales como la presencia de grupos vulnerables, situaciones de pobreza y marginalidad, la estructura del mercado laboral en cuanto a los buscadores de empleo y las estructuras de servicios de apoyo.
4. **Factores ambientales/tecnológicos:** se analizan las condiciones de acceso y uso de la tecnología, las inversiones en I+D, y las actualizaciones tecnológicas que condicionan el ambiente externo en el cual opera la organización, como también los factores relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.
5. **Factores legales:** se analizan las leyes que afectan a la organización y determinan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, protección al consumidor y/o consumo de energía.

Posteriormente, en la **segunda etapa**, se identifican y definen las estrategias de SPE, aprovechando, además de los intercambios con los responsables de los SPE. A partir del análisis PESTEL se desarrolla el análisis FODA que sirven para identificar y generar estrategias. Se recuerda que el análisis FODA, sirve para cruzar los factores externos, identificado por el PESTEL, y los internos. El FODA sigue los siguientes pasos,

- Paso 1: Cuál es el objetivo, es decir definir claramente la razón (objetivo) por la cual se pretende implementar el plan de *marketing*, lo que implica realizar un análisis FODA que defina las estrategias posibles y conformar la matriz de análisis que permite elegir las posibles estrategias de acuerdo con la situación actual del SPE involucrado.
- Paso 2: ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- Paso 3: Detectando las debilidades.
- Paso 4: Definiendo las amenazas.
- Paso 5: Siguen las oportunidades.

En el último paso, se define y se confecciona la matriz FODA (ver Cuadro 4) que identifica las posibles estrategias comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Se pueden definir distintas estrategias de acción a partir de la adopción de los siguientes enfoques:

- **Enfoque de Éxito.** Este enfoque responde al siguiente interrogante: ¿De qué forma podemos utilizar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?
- **Enfoque de Reacción.** Este enfoque responde al siguiente interrogante: ¿Cómo se pueden utilizar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?
- **Enfoque de Adaptación.** Este enfoque responde al siguiente interrogante: ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

Cuadro 7. – Análisis FODA: matriz para aplicar los tres enfoques

MATRIZ FODA: NOMBRE DE MATRIZ	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	En este cuadrante de la matriz, se establecerá la Estrategia FO. Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	En este cuadrante de la matriz, se establecerá la Estrategia DO: Es la Estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades detectadas
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar	En este cuadrante de la matriz se establecerá la Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	En este cuadrante de la matriz, se establecerá la Estrategia DA: Es la Estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

De acuerdo con las estrategias que se han definido, se identifica la situación competitiva⁶⁷ en el mercado de referencia y se plantea el posicionamiento competitivo del SPE que se pretende lograr. Con una buena estrategia de posicionamiento, el servicio dará su propuesta única de “venta”, conocida como USP por sus siglas en inglés *Unique Selling Proposition*. El mercado actual se encuentra saturado con una inmensa cantidad de organizaciones que ofrecen servicios similares, sin embargo, el buen posicionamiento con sus beneficios, logrará resaltar ciertas características que atraerán al público objetivo, con lo que además de poder obtener mejores beneficios, también mantendrá lejos a la competencia en términos de resultados.

Por lo tanto, en la **tercera etapa**, de acuerdo con la estrategia y el posicionamiento competitivo que defina el SPE, el diseño del plan de *marketing* considera la definición y construcción de su estructura lógica, es decir establece los **objetivos generales** del plan de *marketing*, en otras palabras, que se pretende lograr a través de la implementación del plan mismo.

Por lo general, entre los objetivos generales el programa EUROsociAL+ recomienda siempre incluir un objetivo general concerniente a la verificación, control y cumplimiento de las acciones previstas de acuerdo con el enfoque dinámico que caracteriza el plan y que considera clave las instancias de retroalimentación y ajuste de las mismas acciones.

Luego, en la **cuarta etapa**, cada objetivo general se especificará a través de **objetivos específicos** para asegurar el cumplimiento de los objetivos generales del plan. Una vez definidos los objetivos generales y específicos que debe alcanzar el SPE, el paso siguiente es determinar cómo lograrlos.

67. Es decir, se definen las características y las actividades de los competidores de los servicios públicos de empleo, tales como, por ejemplo, las agencias de empleo privadas, y se idéntica el grado de competencia presente en el mercado de referencia.

Para este fin (**quinta etapa**) se desarrollarán las **estrategias** de *marketing* y las **tácticas** (es decir las acciones concretas para implementar el plan) que permitan al SPE a conseguir los objetivos propuestos través de un plan de acciones concretas.

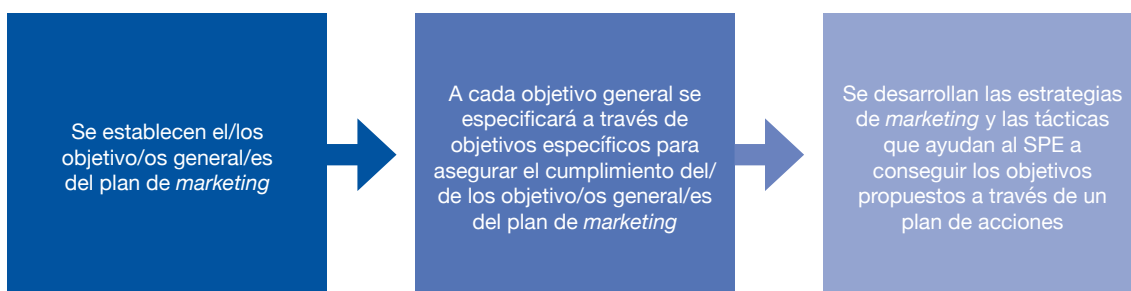
En los dos cuadros siguientes se representa la estructura lógica recién mencionada del plan de *marketing*.

Cuadro 8. – Síntesis de la estructura lógica del plan de *marketing* de los servicios de empleo dirigidos a las empresas: objetivos, estrategias y metas (acciones)

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS (acciones)
Es el QUE Lo que quiero lograr con el plan	Cumplir con los objetivos específicos asegura el cumplimiento de los objetivos generales	Cumplir con las estrategias, asegura el cumplimiento de los objetivos específicos y en consecuencia los objetivos generales	Cumplir con las tácticas, asegura el cumplimiento las estrategias, de los objetivos específicos y en consecuencia los objetivos generales

Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

Cuadro 9. – Flujo estructura lógica del plan de *marketing* de los servicios de empleo dirigidos a las empresas: objetivos, estrategias y metas (acciones)



Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

Una vez establecidos los objetivos generales y los objetivos específicos, y contemporáneamente a la definición de las estrategias y tácticas/acciones, se pasa (**sexta etapa**) a la formulación y definición del así llamado *marketing mix*, que representa un componente clave del plan.

El *marketing mix* está integrado por los siguientes componentes básicos de su actividad:

- el mercado de referencia;
- los servicios prestados (cartera de servicios);
- los usuarios y el seguimiento y mantenimiento de la relación con los usuarios/clientes, después del uso de los servicios brindados;
- las actividades de promoción y publicidad;
- el precio/recursos abocados a los servicios.

Cuadro 10. – Los componentes del marketing mix

MERCADO
SERVICIOS
USUARIOS
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
PRECIO/RECURSOS

Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

En la definición del *marketing mix*, la experiencia operativa sugiere que para el correcto diseño del plan mismo hay que poner un énfasis especial:

- en la verificación de la cartera de servicios dirigidos a las empresas (en la realidad operativa del SPE, ¿cuáles servicios se prestan? ¿Todos, solo algunos? ¿Cuáles? ¿Qué estándar de calidad tienen?) para validar cuáles se pueden brindar a las empresas;
- en la segmentación de las empresas y el mercado meta, inclusive en las técnicas de prospectación (*scouting*) disponibles para que respondan a la segmentación que se ha definido⁶⁸.

La segmentación de las empresas y del mercado meta, resulta clave en especial por la falta de homogeneidad del mercado del trabajo, por lo que hay que realizar un trabajo de segmentación. Segmentar es, partir algo en segmentos, es decir, cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirigirá la política de servicios el SPE.

Si partimos desde este axioma, la definición sería la siguiente:

- Clasificación de grupos de empresas que comparten características similares y diferenciales entre ellas, permitiendo crear subgrupos.
- Segmentar empresas supone entender qué tipos de empresas son nuestros usuarios, cuáles son los mejores de ellos, qué oportunidades de crecimiento tenemos con ellos.
- No importa si las estrategias son digitales o tradicionales, la segmentación permite el desarrollo de estrategias no solo de *marketing* y posicionamiento sino de vinculación entre los buscadores de empleo y las empresas/empleadores, creando promociones o brindando servicios que solamente tienen demanda en un sector, o comunidad.

Al segmentar⁶⁹ permitiría poder alcanzar de forma clara los objetivos del SPE en cada localización, optimizando recursos y minimizando gastos, creando enfoques y esfuerzos de manera certera.

68. Existen diferentes estrategias de segmentación del mercado meta. Las principales son:

- **estrategia de segmentación indiferenciada** (*marketing* masivo): este tipo de estrategia consiste en ofrecer el servicio a la mayor parte del mercado, es decir, no tiene en cuenta las diferencias entre segmentos;
- **estrategia de segmentación diferenciada**: básicamente consiste en segmentar el mercado y seleccionar a dos o más segmentos (que serán el público objetivo) y desarrollar una estrategia de *marketing mix* adaptada a cada uno de ellos;
- **estrategia de segmentación personalizada**: personalizar los servicios y las acciones de *marketing* a las necesidades de los usuarios. Digamos que es como el *marketing* diferenciado pero llevado al extremo, en el que se considera a un usuario como un propio segmento;
- **estrategia de segmentación concentrada**: se identifican los diferentes segmentos del mercado, pero únicamente se van a centrarnos en uno de ellos. Suele ser una práctica muy utilizada cuando se cuenta con pocos recursos.

69. Se reconoce que no hay criterios de segmentación precisos o que sean válidos en términos generales para todos los ámbitos y para todos los SPE. Sin embargo, existen algunos criterios que al momento de segmentar se podrían usar y segmentar por:

- tipos de empresas/a nivel local/regional /nacional e internacional;
- tamaño de empresas: micro, pequeñas, medianas o grandes;
- sector económico al cual corresponden: Servicio público, Servicios privados, Construcción, Agroalimentario, comercial, o industrial;
- tamaño en la dotación de RRHH;
- requerimientos en cuanto a necesidades profesionales u oficios.

Algunos beneficios de la segmentación serán los siguientes:

- Tener una visión amplia sobre el mercado meta.
- Desarrollar estrategias enfocadas según su clasificación o segmentación.
- Estudiar el comportamiento de cada segmento y aprovechar la información para desarrollar nuevos servicios.
- Crear rutas enfocadas con experiencias únicas para cada segmento.

A partir de la identificación de los criterios de segmentación, el plan, luego, sigue con el diseño e la implementación del plan de *scouting* para identificar las empresas *target* del plan de *marketing*.

Finalmente, la confección del *marketing mix* termina con el diseño de las actividades de promoción y publicidad: la comunicación es un instrumento de *marketing* que debe ser utilizado como eje de la optimización de las relaciones y de acercamiento entre el SPE y los usuarios, empresas y personas. Esto implica examinar la política y las acciones del SPE en particular para determinar si es comunicable, si está bien comunicada o si se puede mejorar. Con el fin de establecer una adecuada estrategia de comunicación será imprescindible conocer los grupos o segmentos objetivos a los que se dirigirá la comunicación y su vinculación con el servicio, así como la lógica de construcción de la opinión o percepción de los usuarios, es decir las empresas en el caso específico del plan de *marketing*. También habrá que considerar la existencia de diferentes niveles de comunicación que deberán funcionar de forma coordinada. Estos van a oscilar desde un nivel genérico de información a un público heterogéneo, hasta las campañas de comunicación, algunas de ellas selectivas, para dar a conocer la cartera de servicios. La actividad la comunicación externa es esencial para que el SPE no vea limitada su actividad por una imagen institucional deficiente o por una escasa legitimidad social.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, en este ámbito, tan importante como la comunicación externa es, a efectos de prestación del servicio, la comunicación interna ya que se debe conseguir que el funcionariado conozca las características y requerimientos de su público, los servicios que se prestan y cualquier otro aspecto relacionado con su actividad laboral. La comunicación interna debe planificarse y desarrollarse con el objetivo de generar un incremento en la autovaloración del personal, fomentando el orgullo de pertenencia y mejorando la imagen del organismo y de la plantilla que lo integra.

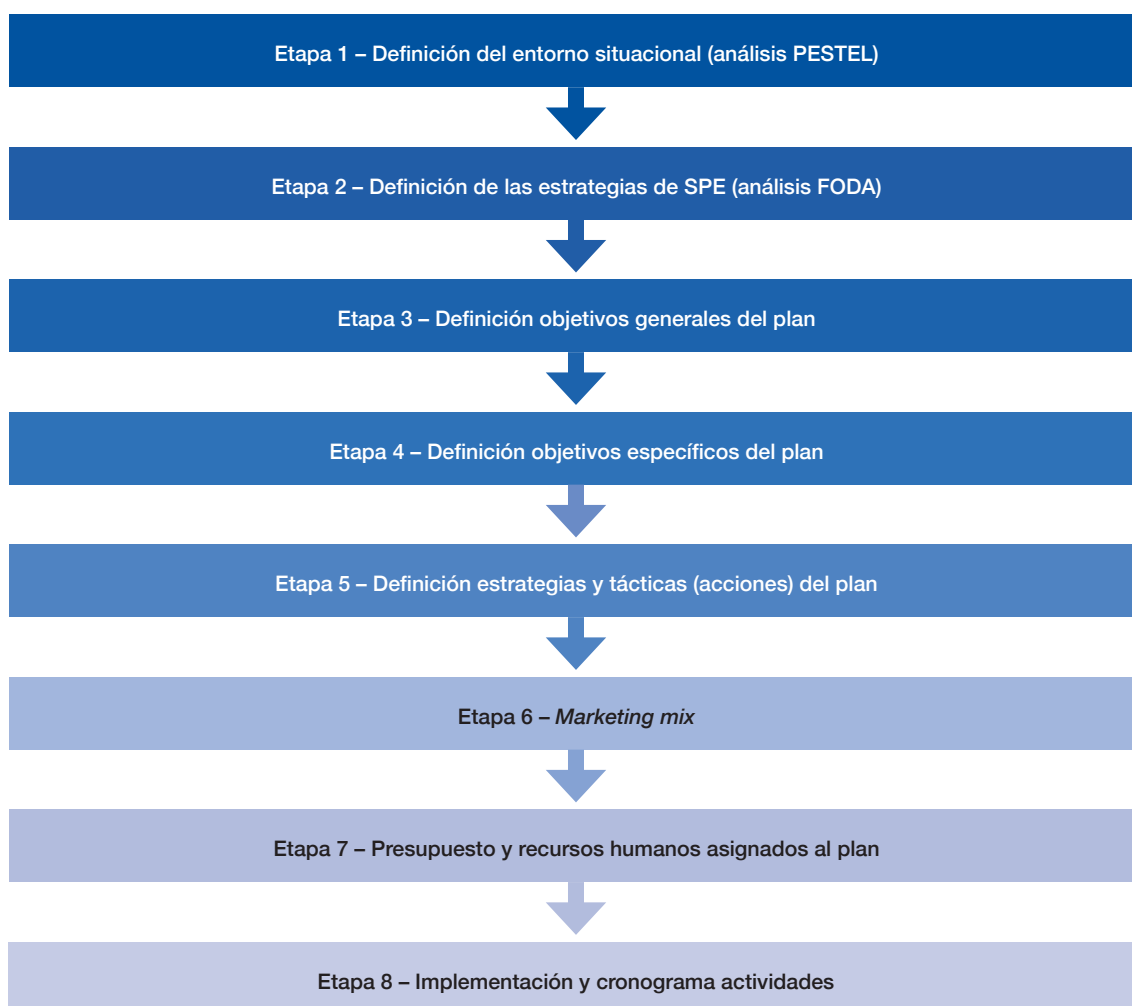
En la **séptima etapa**, se define el presupuesto asignado a la implementación del plan, en especial los recursos humanos abogados a la implementación del plan mismo. La asignación del presupuesto condiciona el alcance y la sostenibilidad de las acciones que planean.

En relación a los recursos humanos se considera clave recordar que su asignación a las actividades del plan necesita considerar los siguientes temas:

- la cantidad de recursos asignados a la implementación de las actividades previstas por el plan;
- la cantidad de tiempo de cada uno de los recursos humanos que se asigne a las actividades del plan;
- el perfil profesional de los recursos humanos asignados al plan;
- el necesario proceso de transferencia de conocimientos y capacitación de los recursos humanos vinculado a la implementación del plan.

Finalmente, terminada las operaciones que se han ilustrado, el plan de *marketing* está completo y se puede poner en marcha a partir de la última actividad que resulta necesaria, es decir la definición del cronograma de implementación del plan (**octava etapa**).

Figura 6. - Etapas del proceso de diseño del plan de *marketing*



Fuente: elaboración propia programa EUROsocial+.

En la próxima sección se ilustra el ejemplo de diseño e implementación del plan de *marketing* de los servicios de empleo que EUROsocial+ ha realizado con el SPE de Colombia en una localidad del país.

5.2. Colombia: el plan de relacionamiento y atracción de empresas del SPE

A partir del año 2020, el programa EUROsocial+ está colaborando con la Unidad del Servicio Público de Empleo de Colombia⁷⁰ para fortalecer los servicios de empleo a través de la mejora de las

70. El servicio público de empleo en Colombia funciona a través de la Unidad del Servicio Público de Empleo que no presta directamente los servicios de empleo, sino que administra y promociona el servicio público de empleo, con un enfoque de calidad a través del funcionamiento oportuno y eficiente de la red de prestadores en el ámbito de la articulación e integración de las políticas activas del mercado de trabajo (para sus funciones específicas véase el Decreto 2521 de 2013, por el cual se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo - UAESPE y se dictan otras disposiciones). Los servicios de empleo se prestan a través de modelo de asociación público-privada que prevé una red de prestadores afiliados al servicio público de empleo: la afiliación consiste en un sistema de licencias que garantiza el apego a los estándares operativos y a la legislación vigente. La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (UAESPE) establece métodos, instrumentos y parámetros comunes para la red y proporciona asesoramiento técnico a los prestadores de servicios de empleo para asegurar niveles de calidad consistentes y evitar brechas en la operación. Los miembros de la red de prestadores de servicio público difieren en su condición jurídica, por lo que se pueden clasificar según su fuente de financiación. En esta dirección, los prestadores financiados total o parcialmente con fondos públicos pertenecen a tres categorías: 1) la Agencia Pública de Empleo (APE), administrada por el Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA – Servicios Nacional de Aprendizaje), 2) los gobiernos locales y provinciales y 3) las Cajas de Compensación Familiar (CCF), entidades privadas.

formas de relacionarse con las empresas, con vista a la atracción, fidelización e incremento de la cantidad de empresas que utilizan los servicios públicos de empleo. Por esta razón se comenzó un profundo intercambio con el equipo técnico de SPE, finalizado al diseño e implementación de las herramientas del *marketing* público a realizar a través del plan de *marketing*, que en el caso de Colombia se nombró *plan de relacionamiento y atracción de empresarios*.

Esta actividad se da en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, que apunta a generar estrategias para una gestión del empleo eficiente, oportuna e integral con énfasis en los grupos poblacionales con mayores barreras, se enmarca la estrategia del gobierno de “Generación de lineamientos y modelos para mejorar los servicios de gestión y colocación de empleo, así como de protección al cesante. Para dar cumplimiento a los objetivos de dicha estrategia es prioritario gestionar el conocimiento que permita atender las necesidades del sector empresarial en la postulación de vacantes y selección de buscadores de empleo idóneos, considerando los cambios del mercado laboral, para realizar mejoras en la calidad de los servicios prestados, destinados a responder a las necesidades y del sector empresarial.

El plan de relacionamiento y atracción de empresarios, se enmarca en las acciones de “*marketing* público de los servicios de empleo”, cuyo objetivo último es conseguir una mayor cercanía entre los prestadores de servicios, y los usuarios de aquellas.

Para ello, la estrategia del SPE colombiano orientada a fortalecer y profundizar las relaciones con el sector empresario para mejorar la *performance* de los servicios públicos de empleo en su conjunto, prevé la difusión de la práctica del plan de relacionamiento y atracción de empresarios en todas las oficinas de empleo del país.

En este marco, la colaboración con el programa EUROsociAL+ ha considerado los siguientes pasos:

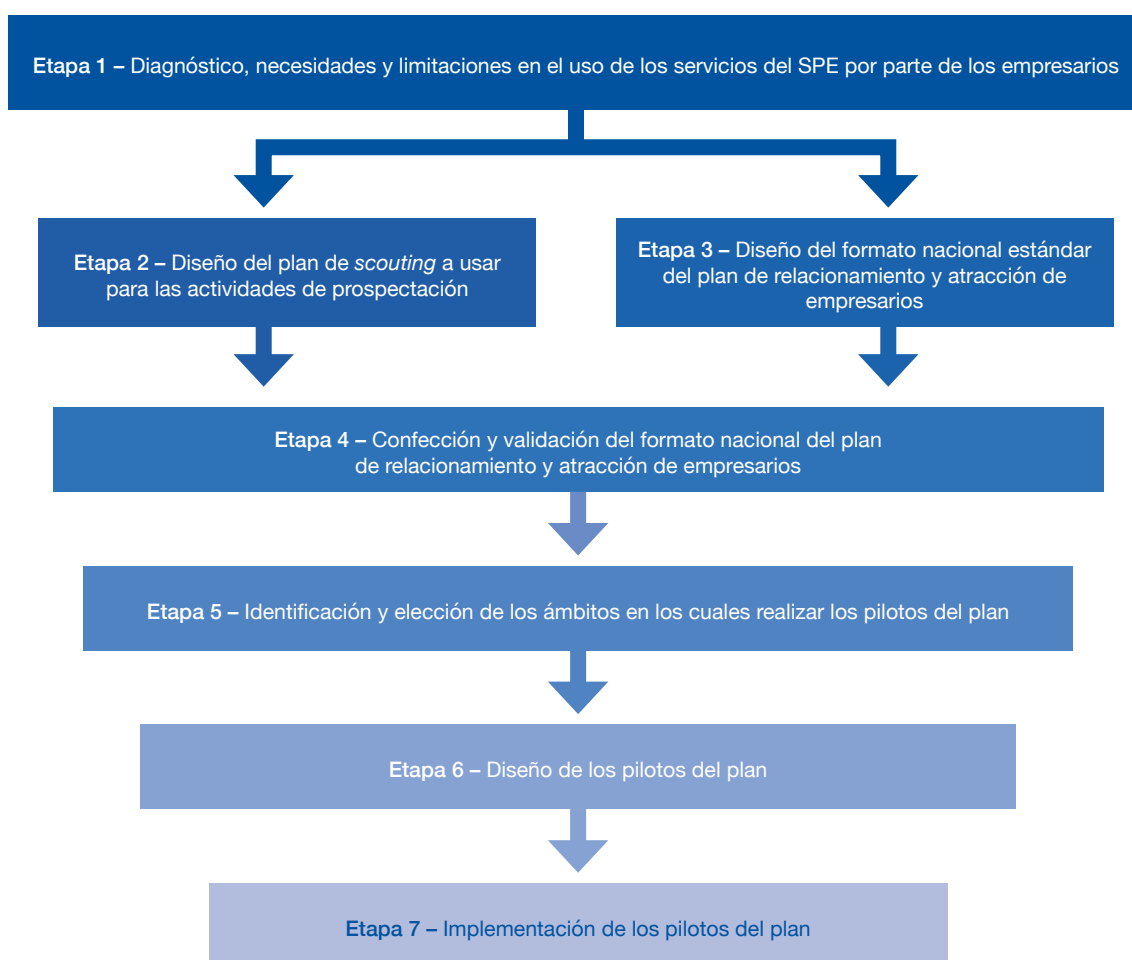
1. en primer lugar, diseñar un formato nacional estándar de plan de relacionamiento y atracción de empresarios para definir un marco de referencia homogéneo al cual tienen que alinearse todos los prestadores del país. En este sentido, el plan contiene la orientación del servicio público de empleo en relación a los objetivos, metodologías operativas y modalidades de implementación del plan a transferir a los prestadores;
2. en segundo lugar, ensayar el funcionamiento del plan a través del diseño e implementación de tres pilotos específicos en alguna localidad del país. El desarrollo de los pilotos, además de transferir la herramienta a los prestadores de los servicios de empleo, tiene el propósito específico de conseguir útiles retroalimentaciones operativas (tanto en la etapa de diseño contextualizado al ámbito local y al prestador, como en la de su implementación) con vista a la transferencia de la práctica en el resto del país, en especial en relación a la capacidad institucional de los prestadores para diseñar e implementar el plan de acuerdo con vista también a las actividades de transferencia de conocimiento y acompañamiento para el fortalecimiento de sus capacidades específicas.

En esta dirección, se desarrollaron las actividades previstas por el proceso ilustrado en las secciones 5.1.1 y 5.1.2. En particular, el diseño e implementación del plan consideró las siguientes etapas:

- *Etapa 1* - Diseño e implementación de un diagnóstico para la identificación de las necesidades y limitaciones del uso de los servicios del SPE por parte del sector empresarial. Por ello se diseñó e implementó una encuesta y la correspondiente redacción de un informe conteniendo el análisis de los resultados.
- *Etapa 2* – Diseño del plan de *scouting* a usar para las actividades de prospectación del plan de relacionamiento y atracción de empresarios, finalizadas a la identificación de las potenciales empresas *target* a involucrar en las actividades de relacionamiento y atracción.

- *Etapa 3* – Diseño del formato nacional estándar del plan de relacionamiento y atracción de empresarios y de las correspondientes herramientas para facilitar su implementación. El diseño del formato nacional estándar del plan resulta clave para que se definan los estándares compartidos y homogéneos a nivel nacional en relación al contenido y a las actividades de plan, de modos que todos los prestadores tengan un marco de referencia *único* para contextualizarlo y personalizarlo a sus localizaciones específicas.
- *Etapa 4* - Confección y validación del formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios que podrá ser aplicado por la red de prestadores en cualquier departamento que la misma desee, adecuando el mismo con los datos y el los contextos inherentes a cada una de las localizaciones.
- *Etapa 5* – Identificación y elección de los ámbitos en los cuales realizar los pilotos del plan.
- *Etapa 6* – Diseño de los pilotos del plan a partir de la contextualización a cada realidad del formato estándar nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios: esta actividad se desarrolla en estrecha colaboración e interacción con los prestadores de servicios destinatarios de los pilotos del plan.
- *Etapa 7* – Implementación de los pilotos y correspondientes actividades de acompañamiento, seguimiento y retroalimentación.

Figura 7. - Etapas del diseño e implementación del plan de relacionamiento y atracción de empresas del SPE – Colombia



Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

Por lo tanto, como se desprende del contenido de las etapas de trabajo recién mencionadas, el proceso de diseño e implementación del plan de *marketing* en Colombia consideró todas las etapas previstas por la metodología del programa EUROsociAL+. Por esta razón, la ilustración de la experiencia desarrollada en Colombia, inclusive hasta llegar a la implementación de tres pilotos (véase sección 5.2.2.), representa una buena práctica para intercambiar en el presente documento⁷¹ que se ilustra en la próxima sección.

5.2.1. El diseño del formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios

El proceso de diseño del plan de relacionamiento y atracción de empresarios y su formato nacional estándar, arrancó con la efectucción de un diagnóstico para la identificación de necesidades y limitaciones del uso de los servicios del SPE por parte del sector empresarial (**Etapa 1**). El diagnóstico, cuya metodología fue desarrollada conjuntamente por los equipos técnicos del SPE y del programa EUROsociAL+, representó un insumo para centrar el diseño del plan de relacionamiento y atracción de empresarios, en especial para centrar la cartera de servicios de acuerdo con las necesidades de las empresas en relación al grado de conocimiento y uso de los distintos servicios, las estrategias y los objetivos generales y específicos⁷², las modalidades operativas más efectivas para la implementación del plan.

Posteriormente esta etapa de diagnóstico, las actividades del programa EUROsociAL+ y del SPE se dedicaron al diseño y realización del plan de *scouting* (en relación al cual véase la Sección 4.4.2.3.) (**Etapa 2**) y a comenzar los intercambios y discusión de los contenidos del plan mismo, confirmando el propósito del SPE que consideró clave la definición de un formato estándar que, como ya mencionado, fuera suficiente flexible para ser aplicado en los distintos departamentos del país por los diferentes prestadores de los servicios de empleo (**Etapa 3**).

Luego, se acordó la estructura lógica del formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios definiendo los objetivos generales y los específicos (véase BOX 9) cuya identificación representó un momento clave en el diseño del plan ya que definen las metas estratégicas del SPE a cumplir por los servicios de empleo en todo el país para el desarrollo de las acciones de vinculación y relacionamiento con el sector empresarial. La definición de los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan representa un factor sistémico fundamental porque homogeniza y hace coherentes las

71. Se recuerda, que, entre 2019 y 2020, el programa EUROsociAL+ desarrolló con el SNE de México el formato nacional estándar del plan de *marketing*. Desafortunadamente, a la hora de contextualizarlo para la implementación de un piloto en el servicio público de empleo de una entidad federativa, la pandemia en 2020 causó, juntos a fuertes recortes en el presupuesto del Estado para los servicios de empleo, la imposibilidad de desarrollar ulteriores actividades. Por otra parte, en Costa Rica el programa EUROsociAL+ junto a la Agencia Nacional de Empleo – ANE está desarrollando el formato nacional estándar del plan de *marketing* para el cual se planea implementar un piloto antes de junio de 2022.

72. Se recuerda que la finalidad del diagnóstico se asentó en analizar la información recopilada por los empresarios usuarios y no usuarios del SPE, con la finalidad de establecer criterios de mejoramiento en los procesos de promoción y articulación con el sector productivo. Por esta razón, se realizó una encuesta dirigida a las empresas que están incluidas en el Registro Único Empresarial – RUE, las cuales son reportadas por las Cajas de Compensación Familiar, con el fin de conocer la percepción sobre las necesidades del sector empresarial y de esta forma fortalecer el acompañamiento que debe brindar el SPE para cumplir con sus expectativas y satisfacer de forma eficiente y efectiva sus necesidades respecto a los servicios de gestión y colocación ofrecidos por la red de prestadores en los diferentes territorios. La encuesta aplicada se orientó a dos grupos de empresas:

- Empresas que denominados **Clientes**, quienes son aquellas que han usado algún o algunos de los servicios de gestión y colocación de empleo ofrecidos por la red de prestadores, y por lo tanto se entiende que conocen en cierta medida el Servicio Público de Empleo.
- Empresas que denominados **No Clientes**, quienes por el contrario no han realizado publicación de vacantes a través del Servicio Público de Empleo, por lo cual se infiere que no lo conoce o que no lo considera necesario para la gestión de sus vacantes y talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, la encuesta se orientó a conocer a cuáles servicios han accedido las empresas denominadas Clientes y cuál es la percepción que tienen respecto a la calidad de los mismos. Adicionalmente, el instrumento permite identificar a las empresas denominadas No Clientes, con el fin de conocer la forma como están gestionando sus vacantes y si cuentan con un área específica para ello; así como si tienen interés en recibir asesoría por parte de la red de prestadores autorizada del SPE.

acciones de relacionamiento con las empresas en todos los departamentos del país, asegurando, por lo tanto, estándares de servicios iguales para todos los usuarios, tanto personas como empresas. Los objetivos generales son tres, dos de los cuales se refieren a objetivos estratégicos del SPE en relación a las empresas y a los servicios y el tercero, respetando las recomendaciones metodológicas del programa EUROsociAL+, se refiere verificar y controlar, el cumplimiento de las metas del plan.

Al mismo tiempo se discutió el posicionamiento del SPE, también a través de la discusión del FODA y de las estrategias del *marketing mix*, lo que permitió definir y centrar las estrategias y las tácticas de plan.

El formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios completo, finalmente, fue validado por el SPE (**Etapa 4**).

Al mismo tiempo, el equipo técnico de EUROsociAL+ consideró oportuno generar un documento específico conteniendo los lineamientos operativos para la implementación del plan de relacionamiento y atracción empleadores a usar para facilitar los pilotos. La ilustración sintética de la estructura del documento se encuentra en el anterior BOX 8.

BOX 9 – Objetivos generales y específicos del plan relacionamiento y atracción de empresarios en Colombia

Los OBJETIVOS GENERALES del plan de relacionamiento y atracción de empresarios a cumplimentarse durante el periodo 2021/2024, son los siguientes:

- **Objetivo general 1** - Asistir y acompañar a las empresas a nivel nacional en forma personalizada a través de la red de prestadores públicos del Servicio Público de Empleo.
- **Objetivo general 2** - Posicionar la cartera de servicios del SPE, tanto en los clientes/usuarios actuales, como en los potenciales.
- **Objetivo general 3** - Verificar y controlar, el cumplimiento de los servicios ofrecidos por la red de prestadores del servicio público de empleo.

A partir de cada objetivo general, se definen los objetivos específicos de cada uno, como ilustrado a continuación.

Objetivo específicos - Objetivo general 1⁷³

- **Objetivo específico 1.1.-** Propiciar un relacionamiento constante y fluido con 100% de las empresas que se contacten con el SPE, por medio de la asistencia y acompañamiento.
- **Objetivo específico 1.2.-** Asistir en forma personalizada al 100% de los empleadores que sean contactados por la red de prestadores, estimando contactar desde el prestador del SPE a empresas por mes.
- **Objetivo específico 1.3.-** Brindar acompañamiento al 100% de los prestadores públicos del SPE del departamento/ciudad de, para incrementar el uso de los Servicios básicos de gestión y colocación ofrecidos por parte de las empresas según segmentación elegida.
- **Objetivo específico 1.4.-** Analizar el 100% de las buenas prácticas identificadas por las empresas que se contacten o sean contactadas por los prestadores públicos del SPE con el fin de replicar en otros territorios.

73. Como mencionada en la Sección 5.1, en el pie de página 60, los puntos suspensivos representan las métricas específicas a definir en relación a cada plan de *marketing* que se implemente en un SPE de acuerdo con los recursos humanos disponibles asignados al plan mismo.

- **Objetivo específico 1.5.** - Sensibilizar a empresas y/o agentes/instituciones clave, por mes sobre las ventajas de los servicios brindados por la SPE y de la inclusión laboral.

Objetivo específicos - Objetivo general 2

- **Objetivo específico 2.1.**- Dar apoyo al 100% de las empresas en el proceso de reclutamiento de personal que se contacten desde o al SPE o a los prestadores. Se estima contactar desde al SPE o a los prestadores a empresas por mes.
- **Objetivo específico 2.2.**- Atender y dar apoyo a las empresas que se contacten o sean contactadas por el SPE en la difusión de vacantes de empleo. Se estima dar este servicio a empresas en el plazo de un mes.

Objetivo específicos - Objetivo general 3

- **Objetivo específico 2.1.**- Dar apoyo al 100% de las empresas en el proceso de reclutamiento de personal que se contacten desde o al SPE o a los prestadores. Se estima contactar desde al SPE o a los prestadores a empresas por mes.
- **Objetivo específico 2.2.**- Atender y dar apoyo a las empresas que se contacten o sean contactadas por el SPE en la difusión de vacantes de empleo. Se estima dar este servicio a empresas en el plazo de un mes

5.2.2. El proceso de diseño e implementación de los pilotos del plan de relacionamiento y atracción de empresarios

Finalizado el proceso de diseño y validación del formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios, se inició la **Etapa 5** (véase Sección 5.2) de la colaboración entre SPE y el programa EUROsociAL+, es decir la identificación y elección de los ámbitos en los cuales realizar los pilotos del plan.

La idea preliminar que se discutió se refirió al desarrollo de dos pilotos en dos distintos ámbitos territoriales del país. La elección de los dos ámbitos tenía que responder a la elección de ámbitos diferentes a partir de sus características en términos de personas usuarias y grado de desarrollo de la estructura productiva: un piloto debería celebrarse en un ámbito territorial con una estructura productiva más avanzada y, por lo tanto, con requerimientos de recursos humanos más estructurados, y el segundo en un ámbito territorial relativamente menos avanzado, es decir con una estructura productivas menos desarrollada y compleja y con requerimientos de recursos humanos más básicos.

Posteriormente, se optó por otro criterio, es decir no considerar el ámbito territorial de acuerdo a su grado de desarrollo productivo, sino evaluar la capacidad institucional que cada prestador de los servicios públicos de empleo tiene para diseñar y ejecutar el plan de relacionamiento y atracción de empresarios en el mismo ámbito territorial, es decir el ámbito de la ciudad XXX⁷⁴.

En esta dirección, se eligieron los siguientes tres prestadores de servicios públicos de empleo, de acuerdo con las tres categorías de prestadores que existen en Colombia⁷⁵:

- la APE - SENA de la ciudad de XXX;
- el prestador de la Alcaldía de la ciudad de XXX;
- la caja de compensación Cafam de la ciudad de XXX.

74. Se recuerda que, por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre completo de la ciudad.

75. Para la indicación de las tres distintas categorías de prestador de servicio público de empleo véase el pie de página 70.

Como ya mencionado, a través de la **Etapa 6**, para cada uno de ellos, se desarrollaron actividades específicas para contextualizar y personalizar el formato nacional del plan de relacionamiento y atracción de empresarios a las capacidades y necesidades específicas de cada prestador.

La Etapa 6 está integrada por los siguientes 7 pasos (véase también la Figura 8) que indican la ruta a seguir para el diseño y la puesta en marcha de los tres pilotos en la ciudad de XXX:

- **Paso 1:** se celebró una reunión desde remoto con los tres prestadores para **socializar el plan**, ilustrando su estructura, alcance, modalidades de implementación y actividades para el diseño y la puesta en marcha. En la reunión, a cada prestador se le solicitó algunas informaciones⁷⁶ para discutir en reuniones individuales y se les proporcionó un formato de recolección de las mismas. Finalmente se acordó un cronograma de actividades desde remoto planificando la realización de tres reuniones desde remoto con cada prestador⁷⁷ y la celebración de tres reuniones presenciales, siempre de forma individual, en las oficinas de la Unidad del SPE en la ciudad de XXX.
- **Paso 2:** de acuerdo con el cronograma acordado, se celebraron tres reuniones desde remoto con cada uno de los prestadores, para **recabar las informaciones solicitadas**, discutir las, ajustarlas y **proporcionar las herramientas** necesarias para facilitar las actividades de diseño, tal como el documento para guiar la confección del análisis DOFA, de la segmentación del mercado meta y de la prospectación (*scouting*) de las empresas *target*.
- **Paso 3:** finalizada la etapa de reuniones virtuales, el equipo técnico de EUROsociAL+ confeccionó un **borrador preliminar del plan para cada prestador**. La redacción de los borradores implicó informaciones pendientes para cada prestador que fueron solicitadas junto al envío del borrador de plan.
- **Paso 4:** se **organizaron las reuniones presenciales** con cada prestador, definiendo la correspondientes logística y contenidos (básicamente discutir el estado de avance, identificar las necesidades pendientes y consensuar el formato del plan piloto de acuerdo con la estrategia y la estructura organizacional de cada uno de los prestadores).
- **Paso 5:** se celebraron **tres reuniones presenciales** con cada prestador. Durante las reuniones presenciales se consiguieron las informaciones necesarias para diseñar el plan y validarlas. En el específico, en las reuniones:
 - se completaron los análisis PESTEL y FODA, definiendo el posicionamiento y la estrategia de cada prestador;
 - se discutió, centró y definió la segmentación de las empresas meta, teniendo en cuenta también el perfil de los buscadores de empleo de cada prestador para alinear demanda y oferta;
 - se identificaron las modalidades para realizar el *scouting* para identificar las empresas *target* del plan. Básicamente se usó la modelización de constancia ocupacional aplicada a base de datos internas sobre vacantes y colocaciones (véase la Sección 4.4.2.3);
 - se identificó la población meta del prestador, es decir las características de las personas usuarias que reciben sus servicios, discutiendo también eventuales segmentaciones y prioridades;
 - se verificó la calidad de la cartera de servicios dirigidos a las empresas, validando su contenido en relación a los servicios efectivamente disponibles;
 - se discutieron e identificaron de los recursos humanos a dedicar a las actividades de implementación de los pilotos. La disponibilidad de los recursos humanos (cantidad de personas) se asoció

76. Entre otras, se recuerda el diagnóstico de los servicios prestados a los empresarios por parte de cada prestador, las modalidades y los protocolos de vinculación con las empresas existentes, el posicionamiento y los competidores, la segmentación del mercado meta, el *scouting* de las empresas y la disponibilidad de fuentes informativas (en especial base de datos) para la prospectación, la información para la definición del DOFA y de la matriz DOFA (que define las estrategias y acciones cruzando fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas), la validación de los objetivos generales y específicos del plan y la elección de las estrategias y tácticas (acciones) para implementarlas, la identificación de los recursos humanos dedicados al plan, y el cálculo de las métricas del plan, compartir las herramientas (inclusive las para la confección del DOFA y del *scouting*).

77. Se decidió mantener reuniones individuales con cada prestador para centrar las reuniones en la realidad específica de cada prestador y, al mismo tiempo, asegurar la privacidad y confidencialidad de las informaciones intercambiadas. En este sentido, la privacidad y confidencialidad resulta un elemento clave para que cada prestador indique su propia realidad sin vínculos debido, por ejemplo, a la presencia de los demás prestadores, considerados competidores.

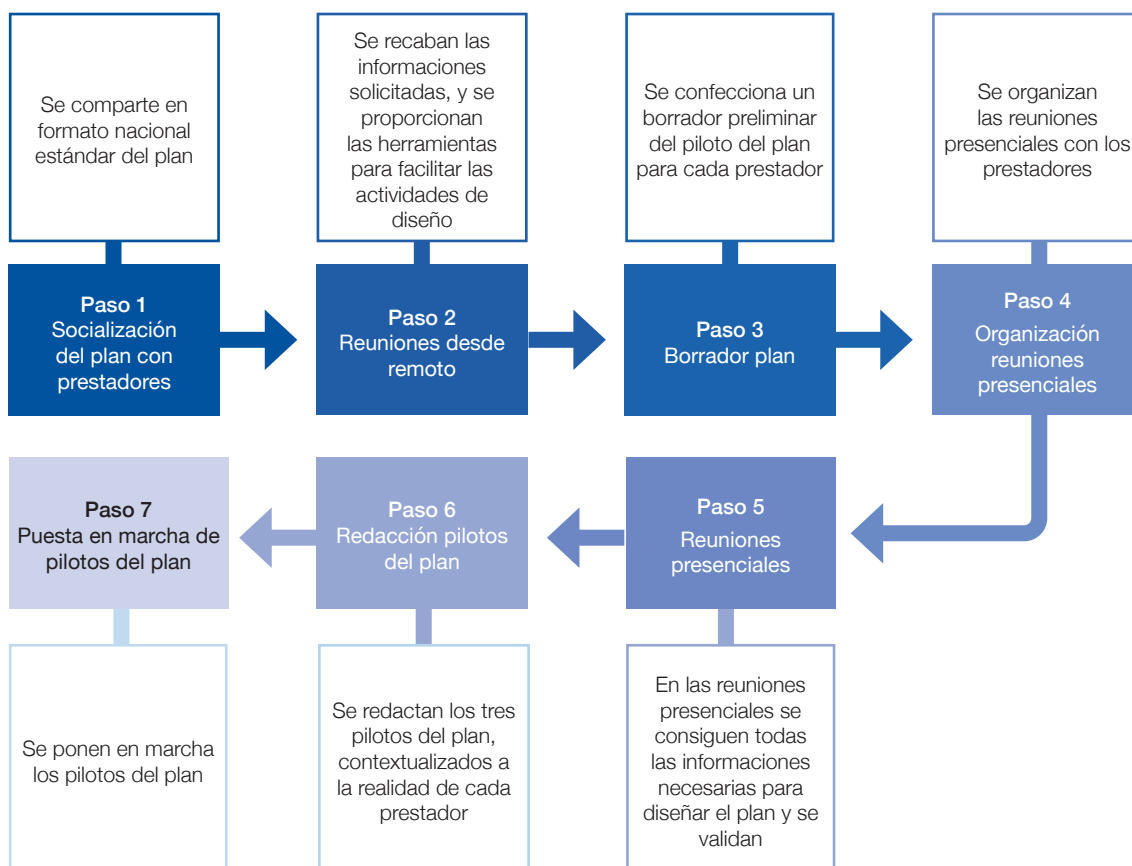
al tiempo que cada uno le puede dedicar a las actividades del plan (cantidad de tiempo); por lo tanto, con estas informaciones se pudo calcular las métricas de los objetivos específicos del plan;

- se discutieron las modalidades de organización de cada prestador para la puesta en marcha e implementación del plan, definiendo su impacto organizacional;
- se discutieron las actividades de comunicación y publicidad asociadas al plan;
- se ilustraron y acordaron las estrategias y las tácticas del plan;
- se validación las modalidades de apoyo a la puesta en marcha e implementación por parte del equipo técnico SPE – EUROsocial+;
- se definieron los acuerdos para las actividades previas a la puesta en marcha del plan;
- se definió un cronograma tentativo para la puesta en marcha e implementación de los pilotos;
- se definieron las modalidades de acompañamiento y seguimiento.

- **Paso 6:** con los resultados del paso 5, se **redactaron los tres pilotos del plan**, contextualizados a la realidad de cada prestador. Los planes fueron validados por los prestadores y cada prestador definió el plan de acción para su implementación.

Finalmente, en el momento de la redacción del presente documento, los tres prestadores se encuentran en la etapa de **puesta en marcha del plan (Etapa 7)**: por esta razón, no se pueden presentar el estado de avance, ni los resultados concretos acerca de la implementación de los planes pilotos y su impacto en la organización del trabajo de cada prestador⁷⁸.

Figura 8. – Etapa 6: el paso a paso para el diseño e implementación de los pilotos del plan



Fuente: elaboración propia programa EUROsocial+.

78. Se recuerda que el Programa EUROsocial+ y el SPE apoyarán, de forma personalizada, a los prestadores en el proceso de puesta en marcha y asegurarán su monitoreo, seguimiento y retroalimentación para ir ajustando sobre la marcha las acciones de cada plan.

6. Mejorar y profundizar las metodologías para identificar las necesidades ocupacionales, formativas y de capacitación de las empresas

En las secciones anteriores ilustramos y discutimos los servicios de empleo dirigidos a las empresas, las metodologías y modalidades para identificar a las empresas/usuarios/clientes (*target*) de los servicios de empleo y, por último, las estrategias y herramientas organizacionales de *marketing* para relacionarse con las empresas y promocionar el uso de los servicios de empleo.

Para poder llevar adelante el proceso que se describió en la Sección 1 y se ilustró en la Figura 1, en esta sección se discute un componente clave para que este proceso sea un proceso completo y eficiente, es decir definir las modalidades operativas que permitan identificar (diagnosticar) y describir (perfilar) las necesidades de las empresas para que los servicios de empleo tengan los elementos necesarios para satisfacerlas de una manera más apropiada y personalizada.

En esta dirección, se reconoce que el correcto desarrollo de las actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de empleo, la adecuada identificación de la brecha existente entre las necesidades de competencias que requieren las empresas y los perfiles profesionales que tienen los buscadores de empleo (*skill gap*) y que puede demandar el desarrollo de actividades de formación y capacitación técnico profesional, como también la identificación de las necesidades vinculadas al fortalecimiento y/o actualización de las competencias del talento humano de personas trabajadoras en actividad, requiere del uso de un “**lenguaje común**” entendido como una **herramienta que les permita a los agentes de empleo desarrollar una capacidad para interpretar y codificar la información relativa a las necesidades ocupacionales de los empleadores (demanda) y vincularlas a las características y al perfil laboral que los buscadores de empleo deberían poseer (oferta) para cumplir con los requerimientos solicitados por las empresas.**

Para ello, resulta fundamental **identificar el “lenguaje común” que se utilizará para vincular el perfil de la oferta y la necesidad de la demanda.**

Esto implica, en primer lugar, aclarar y definir el concepto de competencia a adoptar como fundamento del lenguaje común: en esta dirección, el concepto que se adopta define **la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que le permiten a un trabajador desempeñar óptimamente las tareas laborales relativas a un específico puesto de trabajo.**

A partir del concepto de competencia adoptado, el lenguaje común a utilizar se basa en la identificación de las actividades (procesos de trabajo) que caracterizan determinadas tareas laborales asociándolas a las competencias necesarias para poder desempeñarlas en el puesto de trabajo de forma óptima de acuerdo con las especificidades de la empresa y del sector económico.

La correcta identificación de las competencias permite efectuar el *screening* (diagnostico) de las competencias que poseen los buscadores de empleo que son usuarios de los SPE y, al mismo tiempo, identificar eventuales brechas de competencias (*skills gap*) o necesidades de actualización que existen en los colaboradores de la empresa. Por lo tanto, **el lenguaje común sirve para centrar y contextualizar la prestación de los servicios de empleo en las necesidades de las empresas.**

Como ya se ha discutido en la Sección 1, estos servicios no consisten solo en los servicios de intermediación para la búsqueda, preselección y selección de los recursos humanos solicitados por las empresas, sino consideran también la identificación de las actividades de formación/capacitación necesarias para reducir o solucionar la brecha entre las competencias de los buscadores de empleo respecto de las necesidades de los empleadores y las actividades de asesoramiento y apoyo a los empresarios para la identificación de eventuales necesidades de formación/capacitación vinculadas a los procesos de actualización, *up-skilling* y/o *re-skilling* de sus trabajadores, contribuyendo, al fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

Todo esto es factible **si el lenguaje común permite interpretar y codificar:**

- los procesos de trabajo identificando las necesidades de las empresas en términos de las competencias necesarias para desempeñar las tareas laborales vinculadas a un puesto de trabajo específico (**definición del contenido de las vacantes**);
- las competencias que poseen las personas en búsqueda de empleo (**potenciales candidatos, demandantes de empleo**);
- la oferta formativa y de capacitación que existe con el fin de definir **la ruta más apropiada para responder a las necesidades de up-skilling y/o re-skilling** que se han identificado.

6.1. Información necesaria para la identificación de las necesidades de competencias de la empresa

La capacidad para interpretar el contexto empresarial en el cual se solicitan competencias requiere focalizarse, en primer lugar, en **conocer en profundidad las características de los procesos productivos y de las correspondientes condiciones laborales** en relación si la empresa considera oportuno desarrollar o adquirir competencias.

Esto implica la recolección de un conjunto de informaciones que el agente de empleo debe obtener por medio de un complejo y multidimensional **proceso de exploración y conocimiento**. Dicho proceso comienza con la identificación de:

- las **distintas tipologías de las tareas laborales necesarias** para producir los *outputs* (finales o intermedios) de la empresa y que pueden consistir en bienes materiales o en la prestación de servicios;
- las **técnicas y los procedimientos necesarios** para el desempeño de las tareas laborales;
- las **tipologías de herramientas requeridas** para el desempeño de las tareas laborales, es decir, equipos, maquinarias, programas informáticos, etc.

Al mismo tiempo, se debe también identificar un conjunto de condiciones laborales que caracterizan la producción de los *outputs* de acuerdo con las modalidades organizacionales de la empresa, es decir, la tipología de relaciones internas (con los responsables y el resto de los empleados) y/o externas (con los clientes, y los proveedores) que el trabajador debe afrontar, evaluando su grado de autonomía y responsabilidad requerida para el desempeño de las distintas tareas a las cuales se dedica.

Por lo tanto, el proceso de exploración y conocimiento implica que en la identificación de las necesidades de competencias que tiene la empresa es **central la comprensión del contexto productivo y relacional en el cual se desempeñan las tareas laborales**.

Adicionalmente, se deben identificar las condiciones contractuales que habitualmente ofrece la empresa en términos de tipología de contratos laborales, tiempos/horarios de trabajo, remuneración, sede de trabajo y eventual especificación de disponibilidad para desplazarse.

Finalmente, se deben identificar los requerimientos que la empresa pueda formular en relación a las características específicas solicitadas del trabajador, en términos de nivel de educación y/o formación, experiencia laboral, habilitaciones y/o certificaciones específicas para el ejercicio de determinadas actividades o conducción de determinadas maquinarias, grado de conocimientos lingüísticos y/o informáticos, etc.

6.1.2. El formato estándar para recolección de las informaciones sobre las necesidades de competencias de la empresa

El proceso de exploración y conocimiento de las necesidades de competencias de la empresa que se ha ilustrado en la sección anterior requiere organizar la recolección de la información a través del uso de un **formato estándar de recolección** que permita recopilar todos los elementos necesarios para explicitar y describir las necesidades de las empresas en términos de necesidades de competencias.

El formato estándar de recolección requiere del diseño y uso de procedimientos y metodologías de recopilación de la información estandarizadas para garantizar que los agentes de empleo tengan los elementos necesarios para centrar y contextualizar los servicios prestados a las empresas, asegurando, al mismo tiempo, la transparencia de los contenidos de los servicios con la empresa/cliente.

En esta dirección, el diseño de dicho formato tiene que definir una estructura que sea apropiada para incorporar las pautas y referencias previstas por el lenguaje común que se utilice, de manera que llegue a ser una herramienta clave que, por un lado, represente una **“guía operativa” para el agente de empleo** en la conducción de la entrevista finalizada a la identificación de las necesidades de la empresa y, por el otro, una **herramienta que pueda ser utilizada por la misma empresa** para formular en forma autogestionada sus necesidades y transmitir las al SPE permitiendo a los agentes de empleo conocer dichas necesidades.

Sin embargo, en este último caso cabe aclarar que la formulación autogestionada por parte de la empresa solo representa el primer paso de un proceso que continua con un contacto directo entre empresa y agente de empleo. El agente de empleo, después de analizar la información contenida en el formato autogestionado por la empresa, debería interactuar con la empresa para aclarar eventuales dudas y criticidades y, por esta vía, obviar las posibles limitantes y dificultades que tenga la empresa para completar correctamente el formato.

En este sentido, es probable que muchas empresas, en especial cuando hablamos de las micro y de las pequeñas, no tengan, debido a su estructura organizacional, una función que se dedique a la gestión y reclutamiento de los recursos humanos y que, por lo tanto, puedan definir de forma apropiada y estructurada sus necesidades. En este marco, la identificación de las necesidades vinculadas a los recursos humanos representa un servicio estratégico que los SPE prestan apoyando a las empresas en el análisis de su contexto productivo y organizacional, identificando las necesidades y exigencias de acuerdo con modalidades que permiten vincularlas con las posibles oportunidades y opciones disponibles para satisfacerlas.

Finalmente, el formato estándar para la identificación de necesidades incluye en su estructura las modalidades y contenidos para la descripción de las competencias (el lenguaje común) y tienen en cuenta también de las eventuales rutinas que ya existen y que están vinculadas a anteriores sistemas que tengan los SPE para facilitar el “diálogo” entre empresa y agente de empleo.

6.2. El proceso de identificación de las competencias

Pasar desde el conocimiento de los procesos de trabajo a la identificación de las competencias necesarias para el desempeño de las tareas laborales incluidas en los procesos de trabajo, representa el foco de la labor de “interpretación y traducción” de las necesidades de competencias que el SPE tiene que desarrollar.

Esto implica identificar los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo determinadas tareas laborales de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa. La modalidad para la identificación de las competencias no permite formulaciones genéricas, sino **requiere mantener una estrecha correlación entre competencia y contenido de la tarea laboral**, en relación tanto a sus componentes técnicos profesionales como a sus componentes más transversales vinculados a las competencias blandas (*soft skills*) contextualizadas de acuerdo con el contenido específico de las tareas laborales.

Tal como se ha ilustrado en relación al formato estándar de recolección para la identificación de las necesidades de las empresas, **la correcta identificación de las competencias depende de la disponibilidad de herramientas que faciliten y estandaricen su “interpretación y traducción”**, con especial atención en la herramienta llamada “diccionario de las competencias”. El término “**diccionario de las competencias**” alude a los siguientes dos conceptos:

- **al modelo estándar para la descripción de la competencia, necesario para una descripción homogénea a nivel nacional.** La ausencia de dicho modelo estándar, generaría criticidades operativas dado que cada institución formativa o servicios de empleo puede utilizar sus propios modelos y esto complicaría el *matching* entre la identificación de las necesidades de competencias que expresa la empresa y el perfil que posee la persona usuaria;
- **al marco de referencia que permita describir las competencias necesarias para desempeñar las tareas laborales en los diferentes puestos de trabajo.** Dicho marco de referencia, representa el lenguaje común que facilita el análisis de las necesidades de la empresa y el análisis del perfil de competencias de la persona usuaria a utilizarse para el *matching* o para evaluar el *skill gap*.

6.2.1. El modelo para la descripción de las competencias

El diseño y desarrollo de los modelos para describir las competencias, que en la actualidad se utilizan en distintos países, **se basan en representar las competencias en relación a variables que se pueden observar y medir**. Sin embargo, los modelos, en cada país, también pueden ser diferentes de acuerdo con el enfoque que se adopte para el diseño de los sistemas y de las políticas para el empleo, la formación y capacitación y para el aprendizaje permanente.

Entre los distintos modelos que se usan para describir las competencias, los que usan el concepto de competencia en términos de capacidad para desempeñar de forma óptima determinadas tareas laborales representan la competencia como un **CONJUNTO⁷⁹ de recursos, entendido como conocimientos (*knowledge*), habilidades (*skills*), autonomía y responsabilidad de acción (*responsibility and autonomy*).**

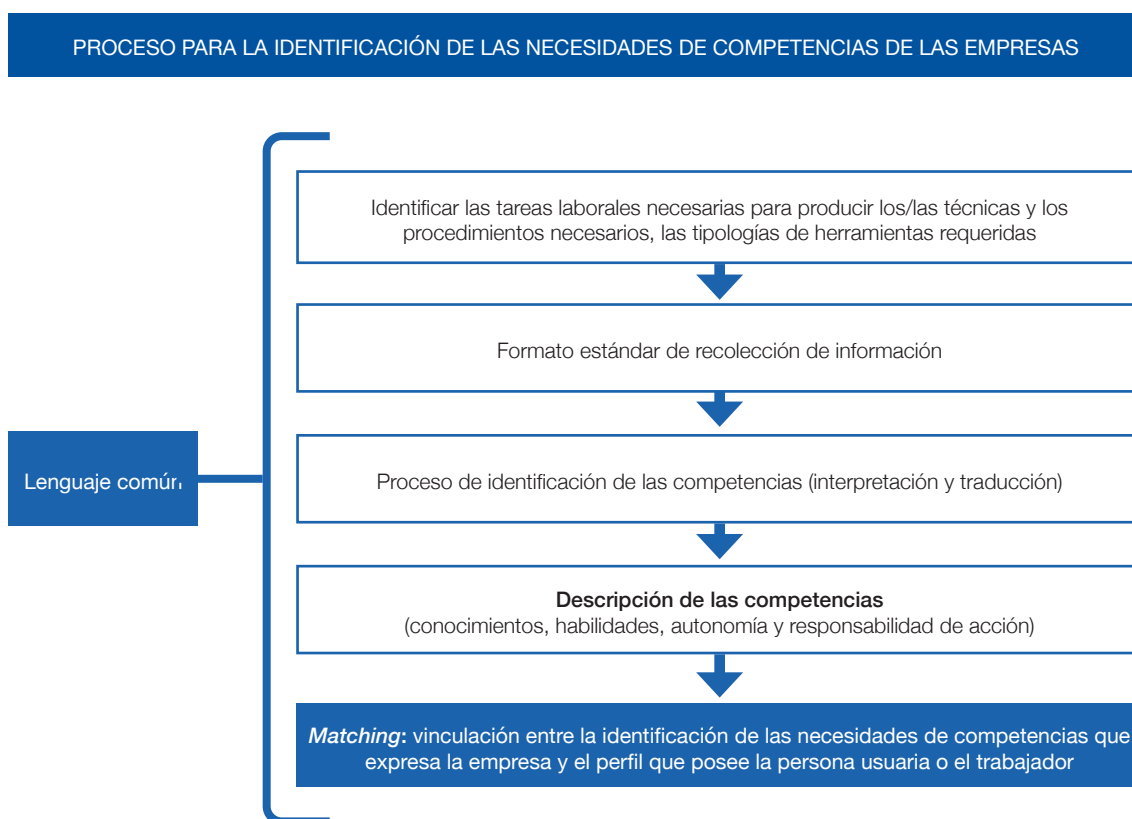
79. Por esta razón se definen modelos holísticos.

Estos modelos fueron adoptados por los 27 países miembros de la Unión Europea en el marco de las negociaciones que lograron un acuerdo⁸⁰ acerca de la adopción de una modalidad única para describir y representar las competencias como el resultado de los procesos de aprendizaje formal (educación, formación y capacitación) e informal⁸¹.

Por lo tanto, la identificación de un lenguaje común que defina un modelo estándar a partir del cual se describen las competencias facilitando su identificación y descripción, representa el paso fundamental para posibilitar el “diálogo” entre las empresas y el sistema de empleo y el de la formación/capacitación y, por consiguiente, optimizar la prestación de los servicios de empleo.

En esta dirección, en el BOX 10 se ilustra el modelo para la identificación del perfil de competencias necesarias para desempeñar las actividades relativas a una tarea laboral específica que el programa EUROsociAL+ ha diseñado en colaboración con el Servicio Nacional de Empleo (SNE) de México mientras que en el BOX 11 se ilustra, a modo de ejemplo de dicho modelo, la representación del perfil profesional de Consejero en Reclutamiento del SNE de México y la correspondiente ficha que describe el perfil.

Figura 9. - Síntesis del proceso para la identificación de las necesidades de competencias de las empresas



Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

80. Al respecto, véase “Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning and repealing the recommendation of the European Parliament” y “Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning”.

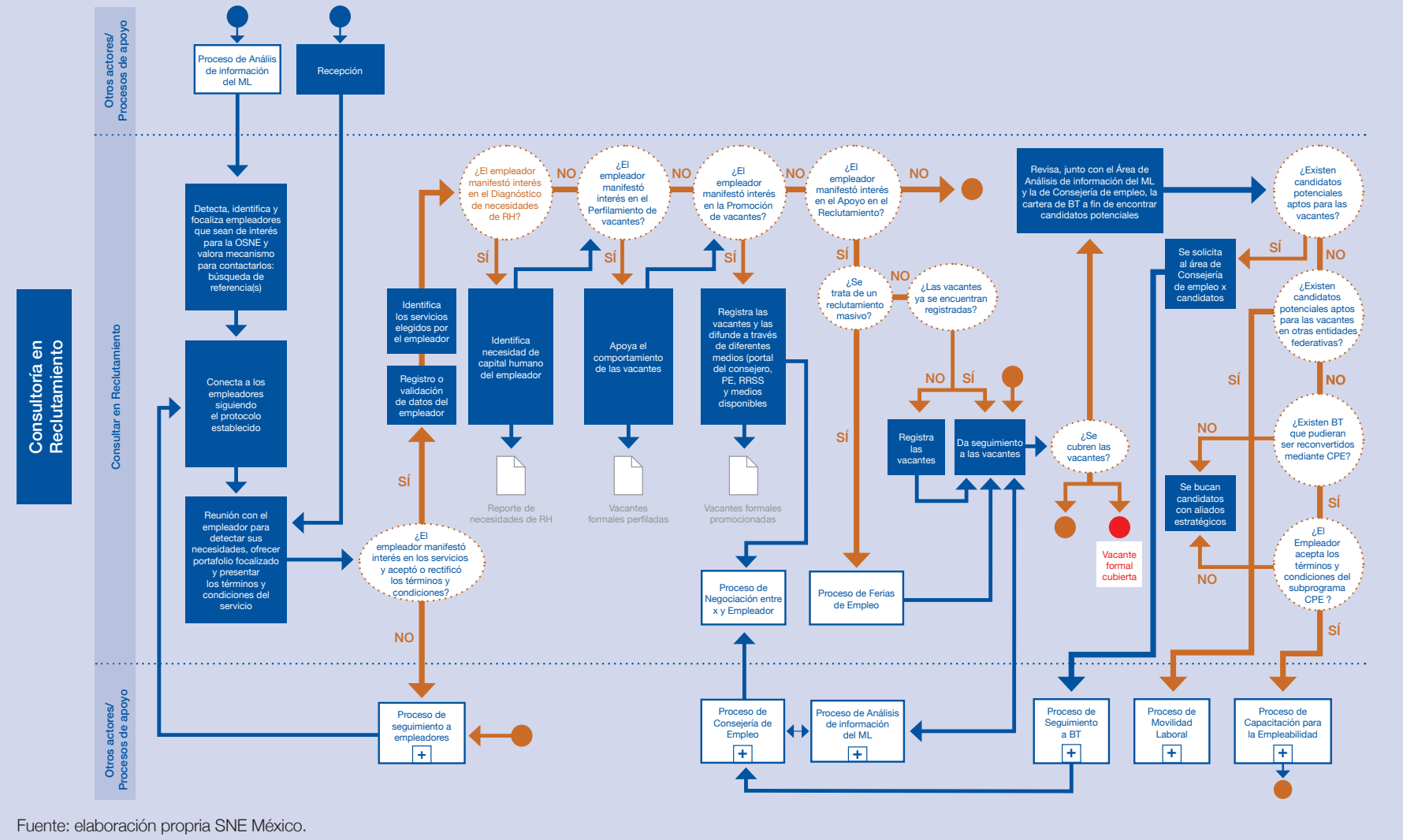
81. Cabe recordar que cada país, en el marco de este acuerdo, mantiene sus propios sistemas de gobernanza y reglamentación de las políticas educativas y de formación y capacitación técnico profesional.

BOX 10 – México: un ejemplo de formato y proceso estándar para la identificación y representación de las competencias en el puesto de trabajo

En el año 2019 y en el marco de la actividad de asistencia técnica realizadas para el fortalecimiento del Servicio Nacional de Empleo (SNE) en México focalizadas en la mejora del *matching* entre demanda y oferta de empleo, el programa EUROsociAL+ ha desarrollado y transferido un modelo que describe las competencias de acuerdo con la modalidad ilustrada recientemente en la sección 6.2.1. Modalidad que define el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño óptimo de las tareas laborales en un determinado puesto de trabajo. Dicho modelo se ha utilizado para describir el perfil de competencias de una tipología de agentes de empleo que se considera clave para la prestación de los servicios de empleo, es decir el Consejero en Reclutamiento, cuyo perfil profesional, en la estructura organizacional del SNE, se dedica a los servicios de empleo dirigidos a las empresas.

La identificación del estándar de competencia de Consejero en Reclutamiento se desarrolló a partir del análisis de las actividades que integran el servicio de empleo dirigido a las empresas para la búsqueda de recursos humanos. Dicho servicio está ajustado a la definición, en términos de las modalidades y condiciones con las cuales se deben desempeñar las correspondientes tareas laborales, de los *resultados* específicos (intermedios y finales) asociados al proceso de trabajo (flujograma) ilustrado en la siguiente figura.

Figura 10. – El proceso de trabajo del Consejero Reclutamiento en el SNE de México



Fuente: elaboración propia SNE México.

El análisis permitió identificar cada tarea que el Consejero en Reclutamiento debe desempeñar para que pueda lograr los *outputs* asociados al proceso de trabajo y, al mismo tiempo, definir los conocimientos técnicos profesionales, las habilidades (prácticas, cognitivas y de interacción) y las *soft skills* necesarias para asegurar el correcto desempeño de las tareas laborales

En esta dirección el estándar de competencias que se ha diseñado permite:

- la **evaluación** (*assessment*) de los recursos profesionales que ya se encuentran trabajando en los servicios de empleo para evaluar la presencia de eventuales brechas (*gaps*) de competencias;
- el **diseño de las actividades de formación y capacitación** finalizadas a desarrollar las competencias carecientes, débiles o ausentes con el objetivo de solucionar los *gaps* identificados;
- el desarrollo de las **actividades de selección y preselección** en el marco del reclutamiento de nuevos recursos humanos para el puesto de Consejero en Reclutamiento.

BOX 11 – México: descripción del perfil profesional de Consejero en Reclutamiento

Denominación	Consejero en reclutamiento
Descripción perfil profesional	El Consejero en Reclutamiento se desempeña como responsable de la vinculación entre las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) y los empleadores/empresas. En este marco: Promueve el Portafolio de Servicios del SNE, focalizado a las necesidades de la empresa y profundiza las relaciones con sectores productivos generadores de empleo del sector público y privado, organizaciones empresariales y cámaras de comercio. Desarrolla estrategias y actividades que faciliten la vinculación entre Empresa, (Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, etc.), y buscadores de trabajo. Establece una comunicación colaborativa y profesional con empleadores/empresas para identificar sus necesidades de capital humano y brindarle la mejor opción para cubrir sus puestos de trabajo vacantes. Brinda asistencia y seguimiento a las empresas contactadas durante todo el proceso de prestación de los servicios. Implementa el Plan de Vinculación con Empleadores (plan de Marketing de los servicios) definido por la OSNE.
EQF ⁸²	6
Clasificadores estadísticos	
SINCO 2011 (grupo unitario)	2123 Economistas, consultores e investigadores en política económica 2111 Administradores y especialistas en recursos humanos y sistemas de gestión 2112 Especialistas y consultores en mercadotecnia, publicidad, comunicación y comercio exterior 1999 Otros directores, funcionarios, gerentes coordinadores y jefes de área no clasificados anteriormente
SCIAN - Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (rama/sub rama)	541610 Servicios de consultoría en administración

82. Véase "Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning and repealing the recommendation of the European Parliament" y "Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (2017/C 189/03) - Annex II Descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF)".

Macro procesos de trabajo

Diseño servicios	Definir los servicios brindados a empleadores/empresas, de acuerdo a las necesidades identificadas y al plan de vinculación con empleadores (Plan de marketing de los servicios)
Gestión servicios	Organización y gestión de los servicios y de los recursos humanos y físicos para la prestación de los servicios a empleadores y empresas Realizar entrevistas para el análisis de las necesidades de RRHH de las empresas
Sistema de las relaciones	Definir las estrategias de colaboración/interacción con agentes públicos y privados de nivel federal y regional/local para la prestación de servicios para las empresas Realizar el primer contacto con las empresas y gestionar la prestación de servicios, así como también el seguimiento y asistencia posterior (seguimiento empresa-vacante)
Monitoreo servicios	Dar seguimiento a la prestación de los servicios y evaluar la satisfacción de los empleadores. Recopilar información para el monitoreo de los servicios y conseguir las retroalimentaciones de los empleadores

Resultados esperados y competencias técnico profesionales vinculados a los macro procesos de trabajo

Denominación del resultado esperado	Desarrollo de inteligencia de mercado
Descripción resultado esperado	Diseñar e implementar planes sistemáticos para la relevación y análisis de datos e información concerniente las dinámicas del mercado del trabajo local con el objetivo de identificar las características de la demanda y oferta de puestos de trabajo.
Competencias	
Habilidad	Diseñar modelos para la interpretación de datos e información sobre las características específicas de la oferta de empleo (buscadores de empleo) en relación a las características específicas de la demanda con el fin de llevar a cabo actividades de <i>matching</i> cualitativo entre demanda y oferta, también a través del uso de técnicas de perfilamiento cualitativo
Habilidad	Utilizar sistemas informativos para realizar análisis macro y micro económicos
Habilidad	Planear y organizar entrevistas para la relevación y captura de datos e información en ámbitos organizacionales complejos.
Habilidad	Identificar las principales fuentes de datos e información para el desarrollo de análisis sobre el mercado del trabajo y las dinámicas microeconómicas.
Conocimiento	Características socioeconómicas del ámbito local.
Conocimiento	Conocimientos acerca de las fuentes estadísticas concernientes al mercado de trabajo local.
Conocimiento	Técnicas de análisis y procesamiento de los datos estadísticos.
Conocimiento	Uso de datos e informaciones estadísticas.

Denominación resultado esperado	Identificación de las necesidades de las empresas
Descripción resultado esperado	Realizar, a partir del análisis de los procesos productivos y organizacionales (<i>job analysis, job evaluation</i>) de las empresas, una identificación de necesidades específicas para el perfilamiento y/o cobertura de vacantes.
Competencias	
Habilidad	Apoyar a la empresa para identificar sus necesidades ocupacionales.
Habilidad	Delinear las características del puesto de trabajo a cubrir y las del perfil profesional u ocupacional necesario, usando modalidades y referencias estandarizadas que permitan realizar el cruce de la información obtenida con las disponibles en el SNE en relación a los buscadores de empleo.
Habilidad	Identificar las eventuales necesidades de la empresa en relación al apoyo de un especialista en recursos humanos y/o en procesos productivos específicos.
Conocimiento	Normativa en materia de mercado del trabajo, en especial normatividad en materia de contratación de los buscadores de empleo
Conocimiento	Técnicas de perfilamiento de puestos de trabajo.
Conocimiento	Técnicas de análisis organizacional y <i>job analysis</i> .
Conocimiento	Técnicas para la gestión de entrevistas.
Conocimiento	Sistemas informativos concernientes a la demanda y oferta de empleo.
Conocimiento	Principales herramientas informáticas para la elaboración de las informaciones y para el procesamiento de los datos concernientes a la oferta y demanda de empleo.
Conocimiento	Normativa en relación a la protección de datos personales y privacidad.

Denominación resultado esperado	Desarrollo e implementación del plan de marketing
Descripción resultado esperado	Definir, ajustar e implementar el plan de vinculación con empleadores, teniendo en cuenta las características del ámbito socioeconómico local, los objetivos y <i>misión</i> institucional y los recursos organizacionales, físicos y financieros disponibles.
Competencias	
Habilidad	Identificar las líneas estratégicas para la prestación de los servicios, los destinatarios (clientes), y los objetivos correspondientes.
Habilidad	De acuerdo a las distintas tipologías de destinatarios (clientes), definir los criterios de atención diferenciados y personalizados.
Habilidad	Seleccionar la focalización de la prestación de los servicios en ámbitos estratégicos identificados.
Habilidad	Diseñar, planear y lanzar los servicios de acuerdo a los destinatarios identificados por el plan de vinculación con empleadores.
Habilidad	Definir el contenido de los servicios para alcanzar los objetivos definidos por el plan de marketing.
Conocimiento	Variables clave y metodologías básicas para el análisis de los sistema competitivos y para el posicionamiento estratégico.
Conocimiento	Marketing estrategico y operativo de los servicios.
Conocimiento	Sistema público y privado de servicios para el empleo
Conocimiento	Técnicas de segmentación de los clientes/destinatarios.
Conocimiento	Herramientas y técnicas de Administración basada en la Relación con los Clientes, o <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .

ALIANZA CON EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

Denominación resultado esperado	Promoción de la oferta de servicios y gestión de la relación con los clientes
Descripción resultado esperado	Difundir y presentar la cartera de servicios de la OSNE para empleadores/empresas, valorando las características y finalidades específicas de cada servicios y gestión de la relación con la empresa vinculada a la prestación del servicio
Competencias	
Habilidad	Realizar presentaciones de las actividades de las OSNE para comunicar su <i>misión</i> y los servicios brindados a los empleadores/empresas
Habilidad	Colaborar en la definición de las herramientas, materiales, actividades y eventos para comunicar y promover la <i>misión</i> y los servicios brindados a los empleadores/empresas por la OSNE.
Habilidad	Conseguir y activar contactos y relaciones con las empresas y actores potencialmente interesados en los servicios de la OSNE.
Habilidad	Colaborar con el Coordinador de Concertación Empresarial en la construcción de <i>partnerships</i> y alianzas estratégicas finalizadas a la promoción y prestación de los servicios
Habilidad	Identificar modalidades de comunicación y relacionales apropiadas de acuerdo a la tipología de actor empresarial.
Habilidad	Identificar la conveniencia, para los empleadores, ofrecidas por las distintas tipologías contractuales de la legislación laboral
Habilidad	Gestión para la preparación y celebración de contratos/acuerdos con las empresas para la prestación de los servicios.
Conocimiento	Nociones de servicio de atención al cliente (<i>customer care</i>)
Conocimiento	Técnicas y herramientas de comunicación con las empresas, incluyendo en línea
Conocimiento	Elementos de marketing operativo de los servicios.
Conocimiento	Normativa en materia de mercado del trabajo.
Conocimiento	Normatividad servicios para el empleo e intermediación laboral
Conocimiento	Incentivos existentes para los empleadores en la contratación de trabajadores
Conocimiento	Principales canales de difusión de la información promocional.
Conocimiento	Normativa y formularios concernientes la celebración de contratos/acuerdos.
Conocimiento	Principales herramientas para la elaboración de presentaciones, gráficos y materiales promocionales.
Conocimiento	Sistema público y privado de servicios para el empleo

Denominación resultado esperado	Planificación actividades de monitoreo de los servicios
Descripción resultado esperado	Definir el plan de monitoreo de los servicios identificando los indicadores de gestión <i>performance</i> y de resultados (<i>output</i>) para realizar análisis acerca del desarrollo de las actividades.
Competencias	
Habilidad	Implementar el modelo de gestión de los clientes, ajustándolo a las especificidades del contexto de mercado laboral local.
Habilidad	Analizar los datos de monitoreo sobre la prestación de los servicios para conseguir información útil acerca de su evolución.
Habilidad	Realizar reportes de monitoreo y evaluación periódicos acerca de la evolución de los servicios.
Habilidad	Definir el diagrama de los procesos de trabajo para la prestación de los servicios y los indicadores de gestión y de resultados (<i>performance</i> y <i>output</i>)
Conocimiento	Herramientas y técnicas de Administración basada en la Relación con los Clientes o <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)
Conocimiento	Técnicas para la elaboración de informes y reportes (<i>reporting</i>)
Conocimiento	Técnicas de medición de la satisfacción de los clientes.
Conocimiento	Herramientas y técnicas de análisis de los procesos de trabajo.
Conocimiento	Metodologías para la definición de indicadores de gestión y de resultados (<i>performance</i> y <i>output</i>) de los servicios
Conocimiento	Normatividad servicios para el empleo e intermediación laboral

Denominación resultado esperado	Monitoreo de servicios
Descripción resultado esperado	Realizar actividades de recopilación y sistematización de los datos acerca de la evolución de los servicios de acuerdo al plan de monitoreo, e identificar y recolectar información acerca de eventualidades críticas.
Competencias	
Habilidad	Uso de herramientas de recopilación de información acerca de la prestación de los servicios y la satisfacción de los clientes.
Habilidad	Monitoreo y relevación de eventualidades críticas en la prestación de los servicios e identificación eventuales soluciones a proponer
Habilidad	Apoyar al Coordinador de Consejeros en Reclutamiento en la programación e implementación del plan de monitoreo y en la preparación de los reportes del análisis de los resultados.
Conocimiento	Técnicas para la elaboración de informes y reportes (<i>reporting</i>)
Conocimiento	Técnicas de medición de la satisfacción de los clientes.
Conocimiento	Técnicas y procedimientos para el suministro de herramientas para la relevación de datos.

ALIANZA CON EL MUNDO DE LAS EMPRESAS

Denominación resultado esperado	Gestión y coordinación de los servicios
Descripción resultado esperado	Gestión de la organización y prestación de los servicios para los empleadores/empresas coordinando los recursos humanos involucrados en la implementación de las actividades y de los servicios, identificando las áreas de fortalecimiento y mejora de desempeño individuales y de la organización en su conjunto.
Competencias	
Habilidad	Gestión de las relaciones con los clientes.
Habilidad	Implementación de los procedimientos de prestación de los servicios.
Habilidad	Organización y gestión de los RRHH dedicados a los servicios de prestación de los mismos y de asistencia pre y post venta (seguimiento empresa).
Habilidad	Monitoreo, control y retroalimentación de las actividades de los RRHH que prestan los servicios para los empleadores/empresas, y de las actividades de los RRHH que se dedican a la implementación del plan de marketing de los servicios
Habilidad	Realizar los reportes concernientes la gestión de los RRHH.
Habilidad	Evaluar el desempeño profesional de los RRHH involucrados en la prestación de los servicios.
Habilidad	Planear y diseñar la capacitación para la actualización profesionalización de los RRHH.
Conocimiento	Elementos de organización y planificación del trabajo.
Conocimiento	Técnicas para el análisis y evaluación de los puestos de trabajo en el marco de la estructura organizacional (<i>job evaluation</i>)
Conocimiento	Técnicas para la elaboración de informes y reportes (<i>reporting</i>).
Conocimiento	Técnicas y metodologías para el análisis organizacional orientada a la identificación de eventualidades criticidades y optimizar el desempeño de los RRHH
Conocimiento	Normatividad servicios para el empleo e intermediación laboral.

Denominación resultado esperado	Gestión de las relaciones externas y de las redes de relaciones/Colaboración o alianzas estratégicas
Descripción resultado esperado	Promover las actividades de la organización y desarrollar, construir y mantener relaciones de colaboración con actores considerados estratégicos
Competencias	
Habilidad	Identificar actores clave a nivel federal, estatal y regional/local para la construcción de redes de colaboración y alianzas.
Habilidad	Constituir alianzas estratégicas con Agencias de Reclutamiento, Corporativos, instituciones Educativas, Gubernamentales, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector productivo, adscribir las al Convenio Marco de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para captar, difundir y cubrir sus vacantes a través de los servicios de vinculación laboral y demás programas disponibles del SNE.
Habilidad	Identificar los actores públicos y privados relevantes en el mercado del trabajo, evaluando su posible aportación en el desarrollo e implementación de la red de servicios para el empleo dirigidos a los empleadores/empresas
Habilidad	Identificar posibles fuentes de financiamiento y/o sinergias para la implementación de los servicios
Conocimiento	Técnicas de negociación.
Conocimiento	Técnicas de relaciones públicas y comunicación pública.
Conocimiento	Técnicas de patrocinio
Conocimiento	Sistema público y privado de servicios para el empleo

Denominación resultado esperado	Organización de las actividades
Descripción resultado esperado	Organizar las modalidades y los tiempos procesales para la implementación de sus propias actividades, de acuerdo a la programación general, coordinándose con sus colegas y superior, teniendo en cuenta los objetivos del servicio y los objetivos a conseguir
Competencias	
Habilidad	Organizar la agenda de trabajo de acuerdo al balance más apropiado entre actividades fuera y dentro de la oficina (administración del tiempo).
Habilidad	Optimizar los tiempos de implementación de las actividades en back office de acuerdo a las exigencias de la institución en la cual opera
Habilidad	Registrar de manera eficaz y eficiente sus actividades con el fin de permitir el monitoreo y evaluación de su desempeño.
Conocimiento	Técnicas para la elaboración de informes y reportes (<i>reporting</i>).
Conocimiento	Técnicas de administración del tiempo (<i>time management</i>), apoyado a través del uso de herramientas informáticas.
Conocimiento	Elementos de organización del trabajo.

Denominación resultado esperado	Técnicas y actividades para el reclutamiento de RRHH
Descripción resultado esperado	Diseñar e implementar, de acuerdo a las necesidades específicas de la organización, las técnicas para realizar el reclutamiento y la selección de los RRHH. Apoyar y acompañar las empresas, de acuerdo a sus necesidades específicas de RRHH, en sus actividades de reclutamiento y preselección de sus candidatos.
Competencias	
Habilidad	Definir los parámetros y las variables clave para orientar el reclutamiento y la selección de RRHH, a partir de las características específicas del puesto de trabajo, y de acuerdo a las indicaciones recibidas.
Habilidad	Programar las actividades de reclutamiento y preselección.
Habilidad	Identificar las necesidades de puestos de trabajo y sus características específicas.
Habilidad	Elección de las técnicas de reclutamiento y preselección más apropiadas.
Habilidad	Implementar operativamente las actividades de reclutamiento y preselección
Habilidad	Difundir y publicitar las vacantes.
Conocimiento	Técnicas reclutamiento y selección RRHH
Conocimiento	Técnicas y metodología para el perfilamiento de vacantes
Conocimiento	Metodología de análisis de las necesidades de puestos de trabajo (perfil ocupacional).
Conocimiento	Técnicas y metodología para la búsqueda de RHH
Conocimiento	Técnicas conducción entrevistas.

Competencias transversales (*soft skills*)

Habilidades de negociación
Liderazgo
Comunicación asertiva
Buena expresión oral
Trabajo en equipo
Planificación y organización del trabajo
Orientación a resultados
Trabajo bajo presión
Proactividad
Gestión del tiempo

6.3. El reclutamiento y la formación

La definición de las competencias necesarias para desempeñar correctamente las tareas laborales representa, a su vez, el *input* clave también para la prestación de los siguientes dos servicios de empleo:

- la **búsqueda de nuevos recursos humanos a través del matching** entre:
 - las competencias necesarias para el desempeño de las tareas laborales, las condiciones del puesto de trabajo solicitado por la empresa y las características del trabajador que requiere y
 - las competencias que poseen los buscadores de empleo.
- la **identificación de brechas (gaps) de competencias** que existen en los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar las actividades de formación y capacitación más apropiadas para solucionar las brechas.

El *matching* entre las competencias solicitadas y las competencias que poseen los potenciales candidatos representa el foco del servicio de intermediación y requiere utilizar procedimientos y herramientas estandarizadas que permitan identificar los perfiles de empleabilidad de las personas usuarias a partir de la evaluación de sus experiencias laborales y de las competencias que han desarrollado.

En este sentido, se reconoce que analizar las tareas laborales y las competencias, a partir de un lenguaje común, permite cruzar la demanda con la oferta y prestar de manera apropiada los servicios de preselección y/o selección.

También para apoyar a la empresa en la identificación de las actividades de formación y capacitación más apropiadas para actualizar/especializar/recalificar las competencias de sus colaboradores, resulta necesario definir el perfil de competencias que tiene cada trabajador a través del análisis de las experiencias laborales y de las competencias que ha desarrollado. Comparar el perfil de competencias que tiene el candidato con las competencias que se requieren para desempeñar las tareas laborales en el puesto de trabajo permite diseñar las actividades de formación y capacitación más apropiadas para cerrar las brechas (*gaps*): adicionalmente, esto permite valorar el patrimonio de competencias que posee el colaborador y reducir los “costos” de la formación y capacitación, en términos de contenidos y tiempo requerido.

6.4. El lenguaje común para el *matching* entre demanda y oferta de empleo

En las secciones anteriores se ha ilustrado el marco de referencia en el cual se requiere del “lenguaje común”, focalizándolo en el contexto productivo de la empresa y en el perfil de las personas (trabajadores). La “lectura e interpretación” cualitativa de dichos contextos requiere adoptar un lenguaje que sea **estandarizado** y, al mismo tiempo, **suficientemente flexible** para dar cuenta de la multiplicidad de competencias involucradas en las actividades productivas de las empresas.

En esta dirección, los lenguajes basados en los clasificadores estadísticos que se utilizan para identificar las actividades económicas y las profesiones no sirven para la tipología de análisis que se ha planteado. **Los clasificadores estadísticos**, que por su naturaleza tienen una estructura estandarizada, **no permiten describir cualitativamente los contenidos de las tareas laborales y los contenidos de las competencias**. En otras palabras, los lenguajes que se basan en el uso de los códigos estadísticos no pueden “leer e interpretar” cualitativamente las tareas laborales y el perfil de competencias de los trabajadores.

En muchos países, la necesidad de disponer de un lenguaje común, contextualizado a la cultura del trabajo específica de cada ámbito nacional o regional, para apoyar y facilitar las actividades de *matching* entre demanda y oferta, ha impulsado el desarrollo de modelos originales con distintos grados de estandarización y descripción cualitativa de las tareas laborales y de los perfiles de competencias de los trabajadores.

El diseño del lenguaje común puede, sin dudas, partir de la observación de las experiencias desarrolladas en otros países y, con el fin de aprender lecciones, identificar posibles criticidades y los medios que se han adoptado para solucionarlas. Sin embargo, si bien es correcto observar y aprender de otras experiencias, el proceso de diseño del lenguaje común en un ámbito nacional específico debe **evitar la adopción “pasiva” y “no contextualizada” de los modelos desarrollados en otros contextos: el lenguaje común necesita contextualizarse a las características y dinámicas del mercado laboral, del sistema productivo y de la cultura del trabajo específicas de cada ámbito nacional**.

Al respecto, en la sección siguiente se ilustra y describe, a modo de ejemplo, la experiencia italiana relativa al diseño e implementación del *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (Atlas del trabajo y de las calificaciones), es decir el lenguaje común adoptado en Italia para identificar y representar las competencias.

6.5. Italia: el *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (Atlas del trabajo y de las calificaciones)

De acuerdo con el enfoque mencionado, en Italia, en los últimos diez años, se ha llevado a cabo un proceso de diseño e implementación, que todavía no se ha completado, de un sistema integrado que define un lenguaje común que permite modalidades de descripción estandarizadas de las tareas laborales. Este sistema representa el marco de referencia para:

- el **análisis de los procesos de trabajo** en los contextos productivos en términos de actividades (tareas laborales) realizadas y *outputs* (resultados) esperados;
- el ***qualification design***, es decir la definición de estándares de competencias entendidos como conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de determinadas tareas laborales en el puesto de trabajo: los conocimientos y las habilidades necesarias se pueden conseguir a través de procesos de **aprendizaje formal** (educación y formación/capacitación técnico profesional) y a través de procesos de **aprendizaje informal on the job**;
- el **assessment** centrado en la descripción del perfil de empleabilidad de las personas en términos de competencias y evaluación de la brecha de competencias (*skills gap*) entre las competencias que posee la persona y las competencias “esperadas”, es decir las competencias que requiere el desempeño óptimo de determinadas tareas laborales.

En esta dirección, se diseñó e implementó el *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (Atlas del trabajo y de las calificaciones)⁸³ que fue realizado por el *Istituto Nazionale di Analisi delle Politiche Pubbliche* (INAPP) a partir del mandato que le asignó el Ministerio del Trabajo y de las Políticas Sociales de Italia.

El *Atlante*, en una etapa preliminar, respondía básicamente a la necesidad de vincular los distintos sistemas de cualificaciones que existen a nivel regional a partir de un marco único de referencia con el objetivo de describir y representar las competencias desarrolladas a través de los aprendizajes que una persona realiza a lo largo de su vida.

En la etapa siguiente, el *Atlante* ha ampliado su alcance para convertirse **en la herramienta fundamental para apoyar los servicios de empleo** porque **vincula el lenguaje que se ha diseñado para describir las tareas laborales (Atlas del trabajo) con el lenguaje que se ha diseñado para describir las competencias (Atlas y cualificaciones)**.

El diseño del *Atlante*, si bien ha utilizado distintos modelos internacionales de análisis de los procesos y tareas laborales⁸⁴ y de análisis socio-económica, representa un lenguaje común original ya que **diseña e implementa una representación de los contenidos de las tareas laborales que se basa, de acuerdo con una lógica de proceso, en la descripción de las actividades que comúnmente se desarrollan en los contextos laborales, independientemente del sujeto que las realiza**⁸⁵.

Cabe recordar que el *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* adopta una lógica que articula y vincula entre ellos los siguientes tres componentes (Atlas):

- el ***Atlante del lavoro*** (Atlas del trabajo), el componente que describe las tareas laborales;
- el ***Atlante e qualificazioni*** (Atlas y cualificaciones), el componente que describe las competencias;
- el ***Atlante e professioni*** (Atlas y profesiones), el componente que describe las profesiones.

83. Véase <https://atlantelavoro.inapp.org/>.

84. Entre otros, se recuerda el modelo de Estados Unidos O*NET (*Occupational Information Network*).

85. En este sentido se hace referencia al modelo de la cadena de valor (Porter, 1998) a partir del cual el valor total de un proceso puede fragmentarse en incrementos de valores intermedios que, en su conjunto, permiten conseguir el resultado final que caracteriza el proceso.

El *Atlante*, en su conjunto, representa el lenguaje común estandarizado y codificado para la “lectura, interpretación y representación” de las tareas laborales y de las competencias necesarias para su desempeño óptimo. Este lenguaje común, en Italia, permite la “comunicación” entre los distintos ámbitos (educativo, formativo, de capacitación, laboral, social) que caracterizan los aprendizajes y la experiencia de las personas y, en especial, permite vincular las tareas laborales con las competencias.

En la sección siguiente, se ilustra la estructura del *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (Atlas del trabajo y de las calificaciones), en especial la estructura del *Atlante del lavoro*.

6.5.1. La estructura del *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* (Atlas del trabajo y de las calificaciones)

Como se ha mencionado en la sección anterior, el *Atlante del lavoro* define el lenguaje común para leer e interpretar las tareas laborales. En la estructura de descripción del *Atlante*, las actividades laborales (tareas) representan la **unidad básica de descripción** de los procesos de trabajo: las actividades laborales están organizadas en unidades de descripción de nivel cada vez superior (es decir de mayor agregación) que son cada vez más amplios y que contienen las unidades de descripción que los precede. Las unidades de descripción que utiliza el *Atlante* son, en orden creciente del nivel menor al nivel mayor, las siguientes:

- las **Áreas de actividad (ADA)**,
- las **Secuencias de proceso**,
- los **Procesos de trabajo** y
- los **Sectores Económicos Profesionales (SEP)**.

Los Sectores Económicos Profesionales (SEP) constituyen la unidad de descripción del nivel más elevado y se definen a partir de dos clasificadores estadísticos diferentes, tanto en relación al objeto que representan como en relación a los criterios de representación utilizados: éstos son el clasificador de las actividades económicas ATECO 2007⁸⁶ y el clasificador de las profesiones - CPI 2011⁸⁷.

En este marco, el *Atlante del lavoro*⁸⁸ cuenta con 24 Sectores Económicos Profesionales (SEP), 84 Procesos de trabajo que, a su vez, se articulan en 266 Secuencias de Procesos, integradas por 903 Áreas de Actividad (ADA) y 6.781 actividades. A las actividades están asociados 2.301 resultados esperados que se describen con 304 Ejemplos de casos.

En la figura siguiente se ilustran la estructura del *Atlante del lavoro*.

86. El ATECO 2007 es el clasificador estadístico italiano de las actividades económicas y procede del clasificador Nace rev. 2 utilizado en ámbito europeo y aprobado con el Reglamento n. 1893/2006 de la Comisión que, a su vez, procede del ISIC rev 4 (*International Standard Industrial Classification of all economic activities*) utilizado por las Naciones Unidas.

87. El CP ISTAT 2021 es el clasificador estadístico italiano de las profesiones y procede del ISCO 88 (COM), es decir la versión europea del clasificador internacional ISCO-88 (*International Standard Classification of Occupations*) utilizado por OIT (ILO - *International Labour Organization*).

88. Se recuerda que el *Atlante del lavoro*, cuya primera versión es del año 2018, se encuentra en actualización continua para dar cuenta de los cambios que se producen en el mundo del trabajo: su última actualización es del mes de junio de 2021.

Figura 11. – Estructura del *Atlante del Lavoro*

Fuente: elaboración propia programa EUROsociAL+.

A la estructura de descripción de las tareas laborales se asocia, a través del *Atlante delle qualificazioni*, la descripción de las cualificaciones, es decir las competencias definidas por las instituciones públicas responsables de la certificación y expedición de los correspondientes títulos. Las cualificaciones se describen a través de un estándar compartido a nivel nacional que articula la competencia en conocimientos y habilidades necesarias para realizar una tarea laboral determinada.

El vínculo que existe entre las competencias con las tareas laborales permite disponer de un marco único que, para cada Área de actividad que se describe en el *Atlante del lavoro*, define los estándares de las competencias necesarias para realizar las tareas laborales que integran la misma Área de actividad.

Adicionalmente, en el Atlante del Lavoro en cada Área de actividad se indica la referencia a los dos clasificadores estadísticos (ATECO y CP 2011), **lo que permite vincular el lenguaje del análisis cuantitativo con el lenguaje del análisis cualitativo del Atlante**, asegurando una visión completa de los contextos laborales y de competencia que se describen y, al mismo tiempo, la posibilidad de exploración puntal de cada contexto y situación específica⁸⁹.

A continuación, a partir de las reflexiones que se han desarrollado, se considera oportuno mencionar una experimentación acerca del uso del *Atlante del lavoro* para la formulación y lectura/interpretación de las vacantes de puestos de trabajo solicitados por las empresas.

En la actualidad, en Italia todavía no existe un formato de vacante único que adopte procedimientos estandarizados y compartidos para representar las necesidades de puestos de trabajo de la empresa a través del lenguaje de los procesos de trabajo del Atlante. Por lo general, para la formulación de las vacantes se utilizan distintos lenguajes “estilo texto libre” o asociados únicamente los clasificadores estadísticos.

La experimentación, que se lleva a cabo en las oficinas de empleo en algunas regiones de Italia, apunta a reconducir los distintos lenguajes actualmente usados para la formulación de las vacantes a las modalidades de descripción estandarizadas del *Atlante del lavoro*. Los resultados preliminares señalan la efectividad del *Atlante del lavoro* para que los agentes de empleo puedan comprender suficientemente bien las necesidades específicas de cada empresa.

Estos resultados deberían impulsar el abandono de un enfoque “generalista para la formulación de las vacantes” que, además, no está alineado con las necesidades y expectativas del usuario/empresa porque no permite comprender las reales características de los puestos de trabajo solicitados y, por lo tanto, centrar la búsqueda de candidatos apropiados.

89. Para profundizar el proceso de diseño y la estructura del *Atlante del lavoro e delle qualificazioni* Atlante del Lavoro, véase Mazzarella R., Mallardi F. y Porcelli R. (2017).

La disponibilidad y uso de una herramienta tal como el *Atlante del Lavoro* permite acercarse a la interpretación de los contextos productivos de las empresas y a la comprensión de las necesidades y exigencias que impulsan y condicionan la búsqueda de recursos humanos. El *Atlante del lavoro*, por medio de un **lenguaje suficientemente coherente con la dimensión técnica del trabajo, pero, al mismo tiempo, no excesivamente técnico, resulta de fácil comprensión y uso para “todos”, también los que no son expertos de los sectores productivos.** Por lo tanto, el *Atlante del lavoro* permite identificar las tareas laborales de los procesos productivos (o de sus sub procesos) en los cuales los recursos humanos solicitados tendrán que desempeñar sus tareas laborales, especificando sus características en términos de modalidad de ejecución, competencias técnicas necesarias, equipamientos y herramientas requeridas.

Dicha información, sumada a las que se refieren a las condiciones en las cuales se desempeñan las tareas laborales (por ejemplo, la tipología de contrato ofrecida, la sede de trabajo, el horario, la rotación de turnos) y a las que se refieren a las relaciones (relación de colaboración, de subordinación, de coordinación) permiten “calificar y evaluar” la demanda de recursos humanos en el puesto de trabajo que formula la empresa.

En otras palabras, se pueden definir puntualmente las características cualitativas de las tareas laborales a desempeñar como también otros requisitos específicos solicitados al trabajador por la empresa, por ejemplo, la experiencia laboral previa en el puesto de trabajo, algunos conocimientos específicos y/o determinadas habilitaciones.

Al respecto, por ejemplo, en relación a los requisitos que solicita la empresa, la disponibilidad de un lenguaje estandarizado por medio del cual describir de forma puntual la tipología y el contenido (y no solo la duración como, a menudo, se suele hacer) de las experiencias laborales solicitadas al trabajador permite identificar las competencias en relación a ámbitos codificados de conocimiento y habilidades, como también la tipología de habilitaciones en términos de actividades que pueden realizar: **esto define de manera apropiada las necesidades de la empresa a través de un lenguaje que permite su “diálogo” con los perfiles de los posibles candidatos.**

Referencias bibliográficas

- Boscherini F. y Gianardi L. (2021), *Modelo de orientación laboral para la promoción del talento humano en el INA*, EURO-sociAL+, ANE – Agencia Nacional de Empleo de Costa Rica e INA – Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica;
- Drucker P. F. (1986), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
- Helbig D., Mazzola R. y García M. (2015), *Servicios Públicos de Empleo en Argentina como pilar de apoyo a la política de empleo*, OIT – Oficina Buenos Aires;
- Kotler P. (1992), “Marketing’s new paradigms: What’s really happening out there”, en *Planning Review*, Vol. 20 No. 5;
- Llamas J.M. (2006), *Estructura científica de la venta*, Editorial Limusa;
- Larsen C. A. y P. Vesan (2012), “Why Public Employment Services Always Fail. The Double Asymmetric Information Problem and the Placement of Low-skill Workers in Six European Countries”, en *Public Administration*, 90(2):466-479;
- Larsen C. A. y P. Vesan. (2012), “Why Public Employment Services Always Fail. The Double Asymmetric Information Problem and the Placement of Low-skill Workers in Six European Countries”, en *Public Administration*;
- Lévy-Leboyer, C. (1993), *Le bilan de compétences*, Les Éditions d’Organisation;
- López Mourelo E. (2018), “Los servicios del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe”, en *Ekonomiaz*, N.º 93;
- Mazza, J. 2013. “Connecting Workers to Jobs: Latin American Innovations in Labor Intermediation Services”, en *Latin American Policy* 4 (2): 269-84;
- Mazzarella R., Mallardi F. y Porcelli R. (2017), “Atlante lavoro. Un modello a supporto delle politiche dell’occupazione e dell’apprendimento permanente”, en *SINAPPSI - Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, Anno VII - N° 2-3/2017
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, R. D. Irwin;
- Menguzzato M. y Renau J.J. (2010), *La dirección estratégica de la empresa*, La Aurora;
- Mosley, H. y Speckesser, S. (1997), *Market Share and Market Segment of Public Employment Services*”, en Documento de discusión WBS, FS 97-208.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2015), *Global Employment Trends 2014, Risk of a Jobless Recovery?*, OIT - World Employment and Social Outlook: Trends 2015;
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2016), *Active labour market policies in Latin America and the Caribbean*, OIT studies on growth with equity;
- Porter M. (1998), *Competitive Advantage of nations*, Simon & Schuster;
- Santesmases M.M. (2012), *Marketing: conceptos y estrategias*, Pirámide Ediciones;
- Selvatici A. y D’Angelo M.G. (1999), *Il bilancio delle competenze*, Franco Angeli;
- Serrieri P. (2006), *El balance de competencias y la orientación profesional: Teoría y práctica*, Seminari Permanent d’Orientació Professional. Dep. MIDE, Fac. Pedagogía. Univ. de Barcelona;
- Shorter E. y Tilly C. (1974), *Strikes in France 1930-1968*, Cambridge University Press;
- Thuy, P., Hansen E. y Price D. (2001), *The Public Employment Service in a Changing Labor Market*, OIT;
- Weishaupt J. T. (2010), “A Silent Revolution? Management Ideas and the Reinvention of European Public Employment Services”, en *Socio-Economic Review*, 8; Weishaupt J. T. (2011), *Social Partners and the Governance of Public Employment Services: Trends and Experiences from Western Europe*, OIT (Organización Internacional del Trabajo).

www.eurosocietal.eu

EUROSOCIAL es un programa financiado por la Unión Europea que, a lo largo de sus 15 años de trayectoria, ha venido ofreciendo un espacio para el aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de Europa y América Latina. EUROSOCIAL tiene como fin contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, mediante la transferencia del conocimiento de las mejores prácticas, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la implementación de políticas públicas. Su acción parte desde la convicción de que la cohesión social debe ser considerada como fin en sí misma y, al mismo tiempo, como medio para reducir brechas porque la desigualdad (económica, territorial, social, de género) constituye un freno a la consecución de cualquier Objetivo de Desarrollo Sostenible. EUROSOCIAL cuenta con una innovadora metodología para implementar la cooperación internacional, partiendo de un diálogo institucional horizontal, flexible, complementario y recíproco, focalizando su acción en las áreas de políticas sociales, gobernanza democrática y equidad de género.



EUROSociAL+ es un consorcio liderado por:

