

# ¿Cómo estructurar la oferta de servicios a los empleadores?

## La experiencia Europea

Jaap De Koning

Presentación para el taller  
“El Mundo de los Servicios de  
Intermediación Laboral”

Chile, 18 de junio de 2015

# Contenido

- ¿Qué son los SPE para los empleadores?
- Objetivos y Servicios de los SPE a empleadores
- ¿Es importante tener una cuota alta de vacantes?
- ¿Cómo llegar a más empleadores?
- Aspectos relevantes en el trato con empleadores
- Asignación de personal al servicio de empleadores
- Los SPE como proveedores de información
- Vacantes y Contratación
- Ampliación de servicios para empleadores
- Medición y Gestión del Desempeño

# Los Servicios SPE más relevantes para empleadores

- Elaborar y suministrar Información de mercado laboral
- Proporcionar información acerca de buscadores de empleo
- Redactar y publicar vacantes
- Emparejamiento laboral activo
- Informar y asesorar en materia de PAML y subsidios
- Facilitar a empleadores la contratación de trabajadores
- Dar respuesta y redistribuir trabajadores en caso de despidos masivos
- Ofrecer consultorías en recursos humanos
- Asesorar y dar apoyo en temas de legislación laboral

*Algunos de estos servicios son a su vez servicios para los buscadores de empleo*

# Rol de los SPE para hacer cumplir la legislación laboral

- Cuotas para personas con discapacidades
- Protección laboral, p. ej. evaluar solicitudes de trabajadores despedidos
- Otras funciones legales

*El SPE no es solamente un proveedor de servicios para los empleadores*

# Objetivos de los SPE y servicios para los empleadores

- La mayoría de los SPE definen sus objetivos generales tanto en términos de satisfacer las necesidades de quienes buscan empleo **como** en cubrir vacantes
- La mayoría de los SPE han cambiado su enfoque a uno centrado en el empleador
- Para otros, el objetivo general está totalmente orientado a quienes buscan empleo. **Por ejemplo, reduciendo los gastos de los subsidios por desempleo.**
- Sin embargo, todos los SPE consideran que los servicios para los empleadores son importantes, **por lo menos como una forma de emplear a un mayor número de buscadores de empleo.**
- **Sólo unos pocos SPE definen su función en términos de valor agregado en comparación con lo que el mercado ya hace sin intervención pública (Efecto neto)**

# No es obvio que los servicios de los SPE tengan un valor agregado para empleadores

- Los anuncios de trabajo y canales informales de búsqueda siempre han jugado un papel muy importante
- Internet ha creado un contacto directo y mucho más fácil entre empleadores y buscadores de empleo
- Las instituciones privadas de empleo y formación desempeñan una función importante (dependiendo de la legislación)
- En teoría, los SPE aún generan un valor agregado en términos de
  - Mitigar los efectos de las imperfecciones del mercado
  - Reducir la desigualdad en el mercado laboral
- Es un asunto empírico determinar si los servicios de los SPE han tenido efectos positivos netos para los empleadores
- La evidencia con la que se cuenta no es muy convincente

# ¿Es importante tener una cuota de mercado alta para llenar una vacante?

- Para Muchos SPE es importante tener una elevada cuota de mercado
- **Teoría de Slipstream:** Una participación de mercado alta hace más fácil ubicar a los grupos desfavorecidos
- Los SPE generalmente creen que las **imperfecciones del mercado** son amplias y justifican un gran SPE
- Existe evidencia empírica limitada, pero la mayoría de los estudios disponibles no apoyan la idea de la importancia de una participación de mercado alta
- De hecho, un gran SPE puede desplazar las iniciativas privadas.
- Sin embargo, esto no excluye la posibilidad de la importancia de una participación de mercado mínima.
- También puede depender de otros factores específicos de cada país.

# Tipologías de los SPE

Objetivo/Enfoque	Tiene como fin lograr una alta participación en el mercado para cubrir vacantes	La participación de mercado no es un objetivo específico
Cubrir las necesidades tanto de empleadores como de empleados	Basados en razones éticas y/o la creencia de que las fallas de mercado justifican intervención	La función del SPE es complementaria con otros canales de búsqueda y cobertura de vacantes
Se enfoca en reducir el desempleo	Basado en la Teoría <b>Slipstream</b> . Muchos empleadores deben ser alcanzados	La función de SPE es complementaria con otros canales de búsqueda de empleo
Se enfoca en los servicios para los empleadores que buscan fomentar crecimiento económico	Basado en la creencia de que sin el SPE, el promedio de duración de una vacante es más largo	La función de SPE es complementaria con otros canales de cobertura de vacantes usados por los empleadores



# ¿Qué tan importantes es la participación de mercado (PM) en la práctica?

- A veces los SPE se atribuyen una PM muy alta en ocupación de vacantes: más del 30%
- Sin embargo, existe evidencia de que a menudo la realidad es bastante diferente
- Encuestas entre empleadores y solicitantes de empleo muestran una PM más baja: alcanzó un pico de 10 a 15% hace algunos años.
- Debido a Internet, ahora inclusive más baja
- Los SPE tienden a sobreestimar la PM, particularmente cuando la última es el indicador principal con el que los SPE son valorados.

# Importancia de una estrategia eficaz de involucramiento con el empleador

- Incluso si el objetivo principal es reducir el desempleo y la dependencia de subsidios, se requiere que los empleadores acepten a los buscadores de empleo registrados en SPE
- Este es sin duda el caso, si el SPE tiene objetivos más generales:
  - Reducir el *desemparejamiento* presente y futuro;
  - Promover el crecimiento económico
  - Influir en las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH)

# ¿Cómo llegar a más empleadores?

- Muchos de los empleadores tienen una pobre opinión acerca del SPE (“no es un buen proveedor de servicios”, “es burocrático”, “no son los buscadores de empleo que estoy buscando”)
- Sin embargo, una minoría quiere hacer negocios con el SPE (Sensibilidad a los subsidios, no saben qué hacer con los trabajadores despedidos, no tienen capacidad de GRH)
- El SPE necesita perfilar empleadores y seleccionar aquellos que sean más relevantes (Con base en el tamaño de la industria, la actitud hacia la contratación de personas vulnerables (empresas sociales), historial de contratación)
- Y desarrollar una relación de confianza con estos empleadores

## ¿Es una obligación legal registrar las vacantes con el SPE ?

- Carga burocrática para las empresas
- Dificultad para aplicar una obligación legal (no es deseable tener una “política de vacantes”)
- No existe evidencia de efectos positivos sobre los resultados del mercado laboral

# Aspectos relevantes de la relación con los empleadores

- Canales de comunicación (los canales en línea son eficientes pero el contacto en persona sigue siendo importante para ganar confianza)
- ¿Gestores especializados en trato con empleadores, o gestores generalistas que tratan con empleadores y buscadores de empleo?
- Segmentación de los servicios de acuerdo al tamaño de la industria (o usando un enfoque de perfiles más sofisticado)
- Tipos de servicios (Atractivo de la oferta)
- Desarrollo de habilidades del personal de los SPE que tratan con empleadores
- ¿Agencias especiales para prestar servicios a empleadores?
- Cooperación con otros actores
- Externalización de actividades

# Asignación de personal al servicio de los empleadores

- La mayoría de los SPE tienen especialistas que se ocupan de los servicios a empleadores
- Representan menos del 10% del personal del SPE
- Generalistas y especialistas invierten entre 10 y 30% de su tiempo en servicios a empleadores
- Algunos tipos de servicios como la consultoría en recursos humanos requieren especialización para que sean convincentes
- Las restricciones presupuestales pueden limitar la posibilidad de atraer personal especializado, particularmente si el SPE tiene una amplia gama de objetivos

# El SPE como proveedor de información

- La información sobre el mercado laboral generada por el SPE puede ayudar a equilibrar el mercado laboral.
- Pronósticos: Si se predice escasez en algunos segmentos del mercado, empleadores (y también estudiantes, trabajadores, escuelas y el mismo SPE) pueden reaccionar proactivamente
- Encuestas a empleadores y buscadores de empleo
- Otros tipos de estudios
- Lo que el SPE puede hacer en este ámbito depende también de la disponibilidad de datos

# Emparejamiento de Vacantes y Contratación

- Creciente actividad de servicios electrónicos
- Acceso directo de empleadores a la base de datos del SPE
- Corroboración automática de datos
- Uso de redes sociales
- Preselección de candidatos
- Función directa del personal del SPE en las compañías de recursos humanos
- Ferias de empleo y rápido emparejamiento
- Organización de reuniones entre empleadores y buscadores de empleo
- Servicios post-venta
- Formalización de acuerdos con grandes empresas e industrias
- Poca evidencia concreta de su efectividad



# Incentivos para empleadores

- Colocación y subsidios salariales
- Subsidios para los servicios de formación o capacitación prestados por el SPE
- Subsidios en caso de reestructuraciones
- Servicios de Post-Venta
- Acuerdos voluntarios (A veces con la amenaza de legislación y sanciones en caso de incumplimiento)
- Legislación anti-discriminatoria y cuota

# Ampliación de los servicios para empleadores

- Prevención de despidos masivos (trabajo a corto plazo, servicios para trabajadores amenazados por el desempleo)
- Varias maneras de ayudar a las pequeñas empresas (incluyendo nuevas empresas)
- Servicios en el ámbito de la gestión de recursos humanos (gestión por edad, salud ocupacional, empleabilidad), incluyendo servicios de consultoría
- Servicios especializados por los cuales deben pagar los empleadores.

# Medición y Gestión del Desempeño

- Más frecuentemente aplicados: medición de la satisfacción de empleadores
- Basados en encuestas a empleadores
- También se usan para comparar el desempeño relativo de los establecimientos locales o regionales del SPE
- Inconvenientes:
  - ¿Es la satisfacción del cliente el primordial objetivo del SPE, o lo es el desempeño del mercado laboral?
  - La satisfacción de los empleadores depende de otros factores (contextuales) más allá del desempeño del SPE
  - Se pueden explicar las puntuaciones de satisfacción del SPE teniendo en cuenta estos otros factores

# Otros indicadores de desempeño relacionados con empleadores

- Participación de mercado para cubrir vacantes
- Duración de la vacante
- Comparación de centros regionales del SPE
- Requisitos de confiabilidad:
  - Medición según definiciones uniformes y basada en datos fiables;
  - Debe impedirse la manipulación de indicadores (por ejemplo las colocaciones)
  - Corrección de otros factores relacionados
- Es cuestionable si los indicadores relacionados con el empleador deben ser los indicadores claves de desempeño:
  - Disparidad o fricción de los indicadores;
  - Indicadores de desempleo y diferencias de desempleo entre grupos sociales

# Los aspectos más importantes relacionados con los SPE

- Las actividades de los SPE mejoran el desempeño del mercado laboral en términos de:
  - Tasa de desempleo y duración del desempleo
  - Tasa de vacantes y duración de la vacante
- La acumulación de datos de los estudios de panel de diferentes países proporcionan una evidencia muy débil acerca del impacto de las actividades de los SPE en los resultados del mercado laboral.
- Utilizando datos de panel de los centros SPE regionales, Van Donk y De Koning encuentran alguna evidencia que muestra que entre mayor sea la proporción personal/cliente de los SPE, mayor será el flujo de salida del desempleo

# Conclusiones 1

- Altas tasas de participación de mercado en cubrimiento de vacantes y notificación obligatoria no son tan importantes
- El desarrollo de sistemas de perfiles para las vacantes podría ser importante para determinar mejor cuáles son los empleadores y las vacantes más interesantes para el SPE.
- Un mayor desarrollo de servicios electrónicos es importante, pero el contacto presencial sigue siendo un factor crucial, ya que el proceso de emparejamiento laboral se basa en gran medida en la confianza.
- Algunos servicios a empleadores requieren de especialistas, pero para otros servicios, los generalistas pueden ser más eficaces.
- La calidad del personal de los SPE es fundamental para lograr el cumplimiento de una estrategia exitosa enfocada al empleador.
- Aunque el emparejamiento laboral debe seguir siendo la actividad principal del SPE, también debe orientar su modelo de negocio hacia proporcionar servicios de consultoría y evitar los despidos masivos.

# Conclusiones 2

- Los SPE deberían prestar más atención a las medidas destinadas a evitar los desequilibrios del mercado laboral y el desempleo.
- El enfoque en el empleador puede causar un efecto de exclusión (descreme) que lleva a efectos netos menores para los solicitantes de empleo.
- Por lo tanto, los SPE deben tratar de crear un efecto de *slipstream* para los solicitantes de empleo más desfavorecidos y priorizar los empleadores y las vacantes que son adecuadas para éstos.
- Poner en práctica medidas para los grupos más desfavorecidos que tengan efectos netos moderados, y que también sean útiles para los empleadores.
- La formación está subvalorada como una medida de reintegración que tiene efectos positivos a largo plazo para la empleabilidad.
- Los indicadores de satisfacción de los empleadores para cubrir las vacantes son importantes indicadores de desempeño, pero pueden producir señales equívocas si no se controlan por otros factores.
- ¿Están preparados los servicios a empleadores y los servicios electrónicos de los SPE a prueba de recesión?