

HACIA UN NUEVO MODELO DE
INTERMEDIACIÓN LABORAL:
MATCH DE EMPLEO

TOWARDS A NEW LABOR INTERMEDIATION MODEL:
EMPLOYMENT MATCH

JESÚS SECO GONZÁLEZ

Doctor en Antropología Social y Cultural

Centro Universitario de Plasencia. Universidad de Extremadura

INDICE: RESUMEN–SUMMARY.- 1. EL PROYECTO BETA JOVEN EXTREMADURA.- 2. EL MATCH DE EMPLEO.- 3. LA INTERMEDIACIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA LEY DE EMPLEO.- 4. CONCLUSIONES.- 5. BIBLIOGRAFIA.

RESUMEN:

El presente artículo describe dos experiencias de carácter novedoso en el plano de la intermediación laboral desarrolladas por la Junta de Extremadura y que han contribuido a disminuir el desempleo de la región, además el texto incluye una segunda apartado en el que pone de manifiesto las claves de la intermediación laboral en el contexto de la nueva ley nacional de empleo.

Palabras Clave: EMPLEO, SOCIOLOGIA, ECONOMIA, INTERMEDIACIÓN LABORAL, EXTREMADURA

Clasificación JEL: A14

SUMMARY:

This article describes two innovative experiences in the field of labor intermediation developed by Junta de Extremadura and that have contributed to reducing unemployment in the region. In addition, the text includes a second section in which it highlights the keys to labor intermediation in the context of the new national employment law.

Keywords JEL: EMPLOYMENT, SOCIOLOGY, ECONOMY, LABOR INTERMEDIATION, EXTREMADURA

Classification: A14

1. EL PROYECTO BETA JOVEN EXTREMADURA

Extremadura es una extensa región española de unos cuarenta mil kilómetros cuadrados, localizada en el centro-oeste del país, que comparte más de cuatrocientos kilómetros con la vecina Portugal. Con respecto al estado español se trata de una región periférica, en la que viven un poco más de un millón de habitantes, repartidos en cuatrocientos once municipios, circunstancia que arroja una baja densidad, cercana a los veinticinco habitantes por kilómetro cuadrado. Administrativamente, la región está dividida en dos provincias, Cáceres y Badajoz, en su conjunto únicamente trece localidades cuentan con una población mayor de diez mil habitantes y tan solo en la ciudad de Badajoz viven más de cien mil personas, siendo por tanto un territorio eminentemente rural en su conjunto, en el que el sector primario sigue teniendo aún una gran importancia, a pesar de que hace ya algunas décadas que se inició la transición hacia el sector servicios.

A lo de la historia la región ha tenido que hacer frente a problemas estructurales, como las malas comunicaciones, la falta de inversión tanto pública como

privada, el régimen de tenencia de la tierra, el aislamiento, que contribuyeron en el pasado a soportar importantes cifras de desempleo, fundamentalmente juvenil y femenino, debido a los cuales se llevaron a partir de la segunda mitad del siglo XX importantes procesos de migración, cuya principal consecuencia en la actualidad, es la amenaza de despoblación del medio rural debido a un preocupante proceso de envejecimiento.

En Extremadura se ha desarrollado a lo largo de 2022 una experiencia en materia de empleo que puede aportar claves para el futuro del mercado laboral extremeño, se trata del proyecto *Beta Joven Extremadura*, con financiación procedente de los fondos *New Generation*, aprobados por el Consejo Europeo en julio de 2020, que son ejecutados desde varios instrumentos financieros, siendo los dos de mayor volumen el Mecanismo para la Recuperación y la Resiliencia (MRR), dotado con 672.500 millones de euros y el Fondo REACT-EU con 47.500 millones de euros.

A partir de esta financiación y bajo la supervisión del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), del Ministerio de Trabajo y Economía Social, se desarrolló esta experiencia piloto en tres Comunidades Autónomas seleccionadas por ser tres contextos socioeconómicos radicalmente distintos entre sí, con el objeto de evaluar una metodología de intermediación laboral novedosa, a partir de la experiencia de la Fundación vasca *Novia Salcedo*. Estos tres territorios fueron Euskadi, Extremadura y la Comunidad Valenciana.

La metodología sobre la que se ha llevado a cabo la experiencia piloto había sido testada a través de un modelo de éxito de orientación laboral desarrollado en Euskadi con jóvenes a lo largo de más de cuarenta años de la mano de la Fundación *Novia Salcedo*.

El modelo se asienta sobre la base del conocimiento individual y profundo de las persona jóvenes que pretenden insertarse en el mercado laboral, incluyendo además la implementación de un itinerario de formación personalizado, el desarrollo de un perfilado o *profiling* de la persona joven demandante de empleo y por último el entrenamiento en competencias, valores y actitudes, todo ello acompañado de un importante trabajo en el ámbito de la motivación. Con este amplio conocimiento de la persona se produce un acercamiento a la empresa, partiendo del principio de que las empresas necesitan incorporan talento joven y que para ello, el mejor modelo es desarrollar estancias de aprendizaje práctico en éstas, al tiempo que se completa la estancia con un proceso de formación en competencias blandas.

En el presente artículo nos centraremos en el caso extremeño, desarrollado por la Junta de Extremadura a través del Decreto 79 de 22 de junio de 2022, por el

que se establecieron las bases reguladoras para la concesión de subvenciones de programas creados dentro de los proyectos de *Colectivos Especialmente Vulnerables* y *Emprendimiento y Microempresas* (C23.I4). La Junta de Extremadura aterrizó el proyecto a través de dos programas, el primero de ellos dirigido a cuatro entidades sin ánimo de lucro para su implantación en la región y el segundo programa destinado al abono de 166 becas para prácticas no laborales, de seis meses de duración para jóvenes menores de treinta años, con dificultades reales de acceso a un primer puesto de trabajo (más de 180 días sin oferta de trabajo o jóvenes menores de 30 años parados de larga duración), apoyada en contextos de aprendizaje reales, de la mano de las empresas, durante cinco horas diarias, con el abono de una beca equivalente al salario mínimo interprofesional (SMI). Los candidatos deben tener el perfil de titulados universitarios, titulados de FP I y II y personas con certificados de profesionalidad de niveles I y III., además el programa contenía 200 proyectos destinados a microempresas y/o personas autónomas para la transformación ecológica, digitalización y social, a través de formación tutorizada, incorporación de conocimiento en las transiciones medioambiental, digital y social, apoyada desde un diálogo directo y continuo sobre las necesidades de las microempresas y autónomos que condujeran a planes individualizados de mejora y transformación para consolidar su empleo y/o crear nuevo empleo

Desde las entidades seleccionadas (*Cruz Roja*, *Fundación Sorapan*, *Acción contra el Hambre* y *Fundación Atenea*) se llevaron a cabo acciones de orientación para localizar y mejorar competencias blandas y transversales de las personas jóvenes que participaban en el programa, además de acciones que mejorasen su empleabilidad. A estas entidades se les encomendaron las labores de captar y atraer a las personas jóvenes; atenderlas de manera individualizada para conocer a cada joven a través del perfilado/profiling, realizando entrevistas estructuradas y semi-estructuradas; con el desarrollo de itinerarios personalizados y el seguimiento del proceso de aprendizaje trabajando la empleabilidad de cada joven a través de tutores y tutoras; llevando a cabo el *matching* personalizado del perfil de la persona joven con los proyectos de empresa; a través del desarrollo de planes formativos individualizados en la empresa para capacitar en competencias durante este período de seis meses, así como el seguimiento y evaluación e incorporación de mejoras en su caso, a través de tutores en empresa – y mentores laborales *BETA*, por último también se les encomendó la recogida de información codificada para la realización de un sistema de datos común.

En el programa *Beta Joven Extremadura* acabaron participando 175 personas jóvenes de distintas localidades extremeñas. De estas personas el 65% eran

mujeres (111), con respecto a la titulación académica 78 tenían un grado universitario, 16 un grado superior de formación profesional y 70 un grado medio de formación profesional. De entre los titulados universitarios había una importante presencia de aquellos grados relacionados con las letras y las humanidades, tales como Administración y Dirección de Empresas, Educación Primaria, Psicología, Educación Social, Derecho, Periodismo, Bellas Artes, Pedagogía, etcétera. En el caso de los ciclos formativos superiores de formación profesional se detectó un importante número de personas procedentes de ciclos de producción audiovisual, edificación, estética, etcétera y en el caso de los ciclos medios de formación profesional existía un gran número de jóvenes con los grados de Administración y Gestión Administrativa, Finanzas y Educación Infantil.

Las 196 empresas que participaron en el proyecto eran fundamentalmente del sector servicios, destacando las gestorías, academias, clínicas, servicios de arquitectura, etcétera. Más de la mitad de estas empresas (55%) estaban fundamentalmente constituidas por autónomos o autónomas (110), además de microempresas (40), sociedades laborales (38), cooperativas (6) y otros tipos de sociedades laborales (6). En el 70% de los casos se trataba de empresas jóvenes que tenían menos de 10 años de antigüedad.

En enero de 2023, al acabar el proyecto alrededor del 20% de los becarios convirtieron su beca en un empleo en la misma empresa, al 80% restante deseaban seguir en la misma y los empresarios y empresarias estaban buscando fórmulas para que continuasen, como así manifestaron más del 50% de los mismos, afirmando que habían contado con una importante información inicial del candidato, que estos consideraban esencial para la adaptación del mismo al puesto de trabajo ofertado, era lo que unos y otros denominaban *el match* de empleo.

2. EL MATCH DE EMPLEO

Una de las principales claves del éxito del programa *Beta Joven Extremadura* radicaba en la construcción de un ecosistema público-privado que garantizase la colaboración entre la Administración Pública —en este caso la Junta de Extremadura, a través de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas Activas de Empleo— y las diferentes entidades del tercer sector que participaban en el proyecto, en coordinación con la *Fundación Novia Salcedo* y el Servicio Español de Empleo (SEPE) y que iban a realizar el seguimiento de las personas jóvenes en las empresas. Para ello, se construyó un ecosistema de innovación formado por la Red de Puntos de Orientación y Prospección Profesional de Extremadura (*Poppex*), la Universidad de Extremadura y las cuatro entidades

participantes del tercer sector (*Cruz Roja, SORAPAN, Fundación Atenea, Acción Contra el Hambre*).

La Red *Poppex*, surgida del *Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021* y el *Plan Reincorpora-T 2019-2021*, promovido por el Servicio Estatal Público de Empleo (SEPE), derivó en Extremadura en la implantación de un modelo de orientación laboral y prospección profesional descentralizado, basado en la distribución de personal técnico (93 personas) por toda la región, aunque en origen estaban destinadas a apoyar los centros del empleo de la Comunidad Autónoma de Extremadura. Una vez superado un proceso público de selección estos técnicos y técnicas fueron distribuidos estratégicamente por el territorio, siendo localizados en Centros Integrales de Desarrollo (CID), Grupos de Acción Local (GAL), mancomunidades, Universidad de Extremadura y la sociedad *Extremadura Avante*, constituyendo la *Red Poppex* localizada en 46 sedes de la región y constituida por 50 orientadores y orientadoras laborales y 46 prospectores y prospectoras de empleo.

A través de la implantación del modelo *Poppex* se construyeron espacios de colaboración, cooperación y consenso en favor de una red de relaciones estable, cuya finalidad última era una estrategia de interés compartido que debía materializarse en la creación de proyectos concretos, elaborados conjuntamente. Todo este nuevo modelo de relaciones entre las distintas estructuras estaba destinado a garantizar la mejora de la empleabilidad de las personas. Pero sobre todo, este nuevo sistema incidía en la manera que tenían los usuarios y usuarias de interactuar con los técnicos y las técnicas de empleo de Extremadura, que a en el caso de los *Poppex* se pretendía llevar a cabo a través de espacios personales y virtuales dinámicos, eficaces y amables. Para el desarrollo de todo este nuevo ecosistema de relaciones se tuvieron en cuenta una serie de principios generales, tales como la autonomía; la territorialidad; el liderazgo; la flexibilidad; la adaptabilidad; la progresividad en la implantación; el sentido ascendente; la cooperación, la colaboración y el consenso territorial; las políticas de empleo territoriales; la gobernanza; la asimetría; la integralidad y la coordinación; la múltiple direccionalidad; la cohesión social y equilibrio territorial, que en suma debían de garantizar el éxito del proyecto en favor de recuperar la confianza de los usuarios y usuarias en los servicios públicos de empleo.

Este nuevo enfoque de orientación laboral y prospección empresarial, permitió implantar un modelo de concertación territorial, próximo a las administraciones locales y a los agentes del territorio, que son elementos necesarios para la cooperación y la colaboración, concertando los recursos económicos, técnicos y materiales disponibles, asimismo, se estableció un sistema de gobernanza mul-

tinivel en las comarcas extremeñas, cuyo colofón ha sido la creación de 13 redes territoriales de empleo en la Comunidad Autónoma de Extremadura que en la actualidad -junio de 2023- se encuentran en fase de constitución y que basan su existencia en compartir objetivos y proyectos.

Pronto los resultados de la Red *Poppex* y el desarrollo de esta nueva metodología que pone a la persona –en el caso de la orientación laboral- y a la empresa –en el caso de la prospección profesional- en el centro de las políticas activas de empleo, comenzó a arrojar resultados favorables, con un incremento importante de las cifras de intermediación. La política de empleo tiende a adoptar un enfoque preventivo frente al desempleo, especialmente de larga duración, facilitando una atención individualizada a personas desempleadas, mediante acciones integradas de políticas activas de empleo que mejoren su empleabilidad (Velilla, 2022) y este era el secreto de la red: la atención individualizada y personalizada.

Los técnicos y técnicas de la Red *Poppex* habían sido entrenados para defender un enfoque diferente, cuyas claves en el caso de la orientación laboral pasaban por recuperar la confianza de las personas en sí mismos, fomentar el dialogo en los procesos de orientación laboral, construir itinerarios individuales, trabajar con los usuarios y las usuarias desde la cercanía, fomentando una actitud positiva, favoreciendo el empoderamiento, apostando por la activación de las personas en situación de desempleo, entendiendo la necesidad del cambio, la flexibilidad en los procesos, el acompañamiento emocional, la necesidad de digitalizar la tramitación, de definir los circuitos de la orientación, de apostar por la importancia de las competencias blandas y sobre todo por concebir al orientador laboral como una figura relevante en la vida de la persona en situación de desempleo, cuya labor de mediador o mediadora debería proveer de las claves para el retorno del desempleo al mercado laboral, a través de un puesto de trabajo.

Y estas claves en el caso de la orientación laboral que se basaban en poner a la persona en el centro del servicio, debían concretarse en lo que las personas necesitaban y no tanto en lo que el Servicio Extremeño Público de Empleo podía ofrecerles en cada caso, por tanto era necesario comenzar a cambiar el concepto de *orientación* por el de *acompañamiento*, y así llevar a cabo una ruptura con los actuales parámetros de orientación laboral en cuanto a intimidad, tiempos y horarios, al tiempo que se trataba de que las personas que demandan estos servicios especializados experimentasen un cambio importante en sus vidas. Además era necesario hacer comprender a las personas demandantes de empleo que el Servicio Extremeño Público de Empleo les estaba preparando para ser útiles a los empleadores y que probablemente aquello que habían estudiado en algunos casos no era lo que éstos últimos estaban demandando. Las competencias y

valores, -y más en el caso de las nuevas generaciones de jóvenes-, son necesarias a la vez que más difíciles de orientar y entrenar para desarrollarlas, pero es lo que diferencia a unos candidatos frente a otros con experiencias profesionales y titulaciones similares (Parreño y Pérez, 2015).

Estos nuevos técnicos y técnicas de empleo que constituían la Red *Poppex* fueron formados no para clasificar a las personas, apostando más por acciones de *mentorización* y *coaching*. Tampoco se perseguía que ellos marcaran el futuro de nadie, sino que fuesen los usuarios y las usuarias quienes decidieran sobre su propio destino, haciéndose la persona acompañada por Servicio Extremeño Público de Empleo el responsable de su propio futuro, sin decirle en último término a la persona acompañada lo que tenía que hacer para ello.

En materia de prospección profesional también se optó por la descentralización de los técnicos y de las técnicas, se apostó por la empatía con el empresariado, se impuso el diálogo como fórmula para conocer las necesidades de éstos, por aumentar la calidad del servicio y la calidez en las relaciones y por recuperar la confianza de las empresas. Era además necesario conectar a los *poppex* –como popularmente se les comenzó a conocer en los territorios- con las estrategias comarcales de desarrollo de los territorios, contribuir además a la identificación de la innovación en las empresas, mejorar la organización empresarial y convertir a esta Red *Poppex* en agentes del cambio en las comarcas y las ciudades de la región.

Para ello, era fundamental que los empresarios y las empresarias se vieran reconocidos por parte del Servicio Extremeño Público de Empleo y no lo vieran como una estructura punitiva o fiscalizadora, entendiendo que las necesidades más importantes de las empresas se situaban en el plano de los recursos humanos, desarrollando procesos de escucha activa y poniendo a los técnicos no tanto en el lugar de los empresarios, sino en el de los clientes. Se partía de la base de que había que aumentar la formación de aquellos técnicos y técnicas que iban a llevar a cabo las tareas de prospección, para que pudieran ponerse al mismo nivel que las personas que estaban al frente de las empresas en cuestiones como la gestión empresarial, la tributación o las relaciones comerciales, asumiendo que el verdadero reto era recuperar la confianza del empresariado en el servicio *hablando su mismo idioma*.

Llevado a la práctica el nuevo modelo de intermediación echó a andar una vez superado la parte más dura de la pandemia del Covid 19 y así a principios el año 2021, se pudo comenzar a implementar esta experiencia, que en el caso de la intermediación privada arrancaba cuando un empresario o empresaria presentaba una oferta de empleo con el formulario convencional, que reflejaba el perfil, las condiciones, los requisitos y la duración del contrato a firmar. A

partir de ese momento el prospector o prospectora iniciaba un trabajo previo con la empresa, para transmitirle que este paso, era quizás el más importante, puesto que se necesitaba conocer exactamente lo que demandaba, es decir qué perfil de trabajador o trabajadora estaba buscando, qué habilidades, experiencia y formación consideraba como la mejor para realizar el trabajo para el que se le iba a contratar. Posteriormente la oferta de empleo se registraba en el sistema y acto seguido se llevaba a cabo un proceso de difusión pública en la plataforma, por si aparecía un demandante de fuera de su zona que reuniera el perfil demandado. Al mismo tiempo, se procedía a informar a los orientadores y a las orientadoras de la existencia de la oferta, ya que estos poseían ya un conocimiento profundo de los demandantes de empleo de su territorio. Los interesados, tanto los que habían visto la oferta en difusión como los usuarios y usuarias que cumplían el perfil –a criterio de los orientadores- enviaban su currículum vitae al prospector o prospectora quien los cribaba teniendo en cuenta que además del perfil, el candidato tuviera disponibilidad -alta, media, baja-, así como las competencias blandas y digitales que el empresario estaba demandando, para incorporarse al puesto de trabajo.

La labor coordinada entre orientadores y prospectores era fundamental, porque la función del orientador habría consistido, en la definición del itinerario realizado a sus usuarios, habiéndoles preparado, si era necesario en detectar posibles carencias en competencias o formación, para así poder ofrecer al prospector o prospectora a los candidatos y candidatas que mejor se ajustasen a la oferta planteada por el empresario, y que por tanto se produjera el tan deseado *match laboral*.

Esta metodología preservaba los principios del Sistema Nacional de Empleo de transparencia, igualdad de accesos a los servicios, eficiencia, trazabilidad de las actividades, orientación a resultados, atención personalizada y gestión por competencias profesionales, como un elemento central de los servicios y de la modernización de los Servicios Públicos de Empleo. Asimismo ponía el acento en el objeto que tiene el Servicio Extremeño Público de Empleo en identificar y gestionar ofertas de empleo, vinculándolas a los usuarios que mejor se ajusten a ellas, en función de su perfil y competencias profesionales, a fin de facilitar a los empleadores los trabajadores más apropiados a sus requerimientos y necesidades. Aunque, ciertamente lo hacía de otra manera, basada en el conocimiento exhaustivo de las personas en situación de desempleo y del empresariado, en consecuencia al empresario o empresaria ya no se le enviaban infinitos listados de personas a las que tener que entrevistar, sino un reducido grupo de candidatos y candidatas, acorde al perfil de trabajador o trabajadora que estaba buscando

3. LA INTERMEDIACIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA LEY DE EMPLEO

A lo largo de estas líneas se ha puesto de manifiesto que la existencia de un modelo público-privado de intermediación laboral aumenta las posibilidades de éxito en el denominado *match* que debe producirse entre trabajadores y empresas. Desde Extremadura unos meses antes de la aprobación de la nueva Ley de Empleo se pudieron testar algunos de los elementos que un tiempo después pasarían a convertirse en aquellos capítulos y artículos que velan por la mejora de los servicios de empleo de nuestro país. La nueva Ley de Empleo publicada en el Boletín Oficial del Estado el 1 de marzo de 2023, refuerza esta idea, siendo posible conciliar los servicios privados y públicos de empleo bajo el principio de cooperación, asumiendo los privados una función social y restando así dramatismo a la tensión público-privado. (Alujas, 2022).

Los servicios garantizados en la nueva ley ponen el acento en las persona y en sus circunstancias individuales, tal y como reflejan cada uno de los enunciados de los servicios garantizados descritos en los artículos 55, 56 y 57 en los cuales los términos *individual* y *personalizado* reflejan una clara vocación de atender a las personas en situación de desempleo desde una perspectiva holística, apostando por las circunstancias personales y por la diversidad: *perfil individualizado de usuario, tutorización individual y continuada, itinerario personalizado, formación para el empleo, asesoramiento para el autoempleo y emprendimiento, intermediación laboral eficiente, canal presencial o digital de recepción de los servicios, acceso a trabajos en cualquier territorio del Estado en iguales condiciones, mejora de la empleabilidad, protección social durante la búsqueda de ocupación y expediente laboral personalizado único.*

La definición de intermediación laboral se recoge en la Ley de Empleo 2015, concretamente en el artículo 31, según el cual *es el conjunto de acciones que tiene por objeto poner en contacto las ofertas de trabajo con los trabajadores que buscan un empleo, para su colocación. La intermediación laboral tiene por finalidad proporcionar a los trabajadores un empleo adecuado a sus características y facilitar a los empleadores, los trabajadores más apropiados a sus requerimientos y necesidades.* Asimismo, según el artículo 34 de la Ley de Empleo 2015, *toda actividad de intermediación laboral, debe realizarse de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y no discriminación, garantizándose la plena transparencia en el funcionamiento de los mismos.*

La nueva ley va a producir un importante cambio en las políticas de entrada en el mercado de trabajo. Uno de los asuntos sobre los que las modificaciones tendrán más relevancia es en relación, precisamente con el concepto de inter-

mediación laboral (Cabezas, 2023), que ahora pasa a definirse como el *conjunto de acciones destinadas a proporcionar a las personas trabajadoras un empleo adecuado a sus características y facilitar a las entidades empleadoras las personas trabajadoras más apropiadas a sus requerimientos y necesidades desde un enfoque integral. Incluye la prospección y la captación de ofertas*. No debemos de olvidar que en su labor de intermediación laboral los servicios públicos de empleo persiguen el objetivo de conseguir que un mayor número de empresarios utilice el sistema público como método para cubrir sus vacantes, proporcionar unos candidatos adecuados a las demandas de los empresarios e incrementar de forma sostenida las tasas de intermediación laboral (Alujas, 2022). En un contexto en el que las plataformas digitales se han convertido en una eficaz puerta de acceso al mercado laboral.

Todo ello dentro de un contexto en esta nueva era protagonizada por los factores tecnológicos que son los causantes del cambio de paradigma hacia una sociedad donde los avances, el desarrollo y la innovación han sido elementos clave en nuestra evolución (Pérez y Serrano, 2022) y que la pandemia del Covid 19 ha acelerado exponencialmente.

En el artículo 40 de la nueva Ley de Empleo, se citan las actuaciones que comprenden la intermediación laboral, que son:

- La prospección y captación de ofertas de empleo.
- La puesta en contacto de ofertas de trabajo con personas que buscan un empleo, para su colocación o recolocación.
- La selección para un puesto de trabajo de personas que pueden ser idóneas para el mismo, evitando cualquier sesgo o estereotipo de género, edad o discapacidad.
- La puesta a disposición de la persona solicitante de empleo, especialmente si se encuentra entre los colectivos de atención prioritaria, del conjunto de apoyos necesarios para que sus circunstancias personales, sociales o familiares no se traduzcan en barreras a lo largo del proceso de intermediación laboral.

La prospección y captación de ofertas de empleo, es una tarea que tradicionalmente han desempeñado los servicios públicos de empleo y que se sitúa en el plano del concepto de prospección que persigue hacer emerger algo que a simple vista no es observable. En la orden de 10 de abril de 2018 que establece la Cartera Común de los Servicios del Sistema Nacional de Empleo, señala que la prospección e identificación de los empleadores y la captación de ofertas de empleo no gestionadas por los servicios públicos de empleo se realizará mediante la visita a empresas, la interlocución sistemática con organizaciones empresariales y sindicales, las corporaciones locales y la elaboración de estudios y trabajos

técnicos. Una mejora de la intermediación laboral pública requiere generar confianza en las empresas y en los trabajadores. En el primer caso, identificando a los candidatos más adecuados en base a las competencias profesionales demandadas e informando a los empleadores de todos los instrumentos que pueden utilizar a la hora de cubrir sus necesidades. En segundo lugar, utilizando la inteligencia artificial para facilitar la búsqueda de empleo de manera rápida y precisa para los demandantes de empleo que son potencialmente más fáciles de colocar, reservando la atención y asistencia individualizadas a los grupos más desfavorecidos. Esto puede contribuir a mejorar tanto la eficiencia como la equidad de los SPE (Alujas, 2022).

Teniendo en cuenta que en Extremadura una gran parte de la intermediación laboral que se realiza procede del empleo público es necesario seguir incidiendo en la captación de ofertas de empleo y llevar a cabo actuaciones derivadas una relación estrecha con las empresas para promover y hacer aflorar ofertas de empleo latentes. Sin perder de vista que la eficiencia del mercado laboral está determinada por dos elementos, en primer lugar la coexistencia en un mismo ámbito espacial y temporal de oferta de empleo y perfiles de candidatos complementarios y por otro lado la disponibilidad de un mecanismo de intermediación que ponga en contacto a demandantes y oferentes de empleo de una manera eficiente (Aragón, 2005). Tampoco podemos olvidar el hecho de sensibilizar a las empresas para la contratación y no solo estimulándolas con subvenciones y ayudas que propicien el crecimiento de sus plantillas, también hay que buscar su responsabilidad social empresarial y el voluntariado corporativo para que participen activamente en los procesos de orientación y formación profesional (Naveros, 2020).

Con respecto a la puesta en contacto de ofertas de trabajo con personas que buscan un empleo, para su colocación o recolocación, la nueva ley pone el acento en la *recolocación*, en las actividades de *outplacement*, que es el servicio de apoyo que las empresas ofrecen a los trabajadores de los que deciden prescindir, de forma que aquellos empleados que pierden su trabajo reciban la ayuda que necesitan para volver a formar parte del mercado laboral. El artículo 44 de la nueva Ley de Empleo habla de la recolocación de estos trabajadores, pudiendo ser desarrollada directamente por el personal de los servicios públicos de empleo o por agencias de colocación, particularmente en aquellas personas mayores de 52 años cuyos contratos han sido extinguidos.

La tercera de las actuaciones hace referencia a la selección para un puesto de trabajo de personas que pueden ser idóneas para el mismo, evitando cualquier sesgo o estereotipo de género, edad o discapacidad. Los agentes de la

intermediación laboral deben garantizar que no se produzca discriminación, directa o indirecta, en el acceso al empleo, por motivos de origen, incluido el racial o étnico, sexo, edad, estado civil, discapacidad, religión o convicciones, ideas políticas, orientación o condición sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, condición social, lengua dentro del Estado español, o vínculos de parentesco con personas pertenecientes a, o relacionadas con la empresa. Para Cabezas (2023), esta probablemente, constituya la principal novedad de mayor alcance en cuanto al ensanchamiento del concepto de intermediación, porque se incluye en él una actividad que, pese a ser muy próxima, históricamente ha quedado al margen del concepto del servicio público, con unas consecuencias que, aunque no han sido convenientemente evaluadas, ponen de manifiesto una escasa falta de transparencia en su entorno tradicional. Si bien es cierto, que estos sesgos son controlados desde la intermediación tanto pública como privada cuando se lleva a cabo a través de los servicios públicos de empleo, es más complejo el control cuando se realiza desde el plano empresarial o privado.

Por último, la puesta a disposición de la persona solicitante de empleo, especialmente si se encuentra entre los colectivos de atención prioritaria, del conjunto de apoyos necesarios para que sus circunstancias personales, sociales o familiares que no se traduzcan en barreras a lo largo del proceso de intermediación laboral. No debemos olvidar que la nueva ley amplía los colectivos de atención prioritaria reconocidos en la anterior Ley de Empleo, se incluyen ahora personas con capacidad intelectual límite, personas con trastornos del espectro autista, personas sexual o afectivamente diversas, personas de edad madura, personas migrantes, personas beneficiarias y solicitantes de protección internacional, mujeres víctimas de violencia de género, personas gitanas, o pertenecientes a otras minorías étnicas, personas trabajadoras provenientes de sectores en reestructuración, personas afectadas por drogodependencias y otras adicciones, entre otros colectivos de especial vulnerabilidad. De esta forma, el artículo 50 de la nueva ley considera colectivos vulnerables de atención prioritaria, *a las personas jóvenes especialmente con baja cualificación, personas en desempleo de larga duración, personas con discapacidad, personas con capacidad intelectual límite, personas con trastornos del espectro autista, personas LGTBI, en particular trans, personas mayores de cuarenta y cinco años, personas migrantes, personas beneficiarias de protección internacional y solicitantes de protección internacional en los términos establecidos en la normativa específica aplicable, personas víctimas de trata de seres humanos, mujeres con baja cualificación, mujeres víctimas de violencia de género, personas en situación de exclusión social, personas gitanas, o pertenecientes a otros grupos poblacionales étnicos o religiosos, personas trabajadoras provenientes de sectores en reestructuración, personas*

afectadas por drogodependencias y otras adicciones, personas víctimas del terrorismo, así como personas cuya guardia y tutela sea o haya sido asumida por las Administraciones públicas, personas descendientes en primer grado de las mujeres víctimas de violencia de género y personas adultas con menores de dieciséis años o mayores dependientes a cargo, especialmente si constituyen familias monomarentales y monoparentales, entre otros colectivos de especial vulnerabilidad, que son de atención prioritaria en las políticas activas de empleo, u otros que se puedan determinar en el marco del Sistema Nacional de Empleo. Asimismo, los programas específicos y las medidas de acción positiva se reforzarán en los supuestos en que se produzcan situaciones de interseccionalidad. Respecto al colectivo de personas con discapacidad, se reconocerá como personas con discapacidad que presentan mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo: las personas con parálisis cerebral, con trastorno de la salud mental, con discapacidad intelectual o con trastorno del espectro del autismo, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33 por ciento; así como las personas con discapacidad física o sensorial con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65 por ciento.

La ley prevé la puesta en marcha de programas específicos destinados a fomentar el empleo de las personas con especiales dificultades para el acceso y mantenimiento del empleo y para el desarrollo de su empleabilidad, con el objeto de promover una atención específica hacia las personas integrantes de los mismos en la planificación, diseño y ejecución de las políticas de empleo. En los últimos años se ha demostrado la eficacia del acompañamiento personalizado, también en el tránsito de la escuela al empleo, especialmente para las personas más vulnerables (Ortega, 2021).

En último término, lo deseable es conectar el sistema educativo con el mercado laboral a través de transiciones y pasarelas entre los dos mundos —el educativo y el laboral—, siendo capaces con el paso del tiempo de ofrecer un acompañamiento acorde a las competencias de la persona. Conscientes de esta realidad, la Junta de Extremadura elaboró el *Protocolo de Orientación Educativa y Profesional de Extremadura* en el año 2017, que pretende garantizar el acompañamiento a lo largo de toda la vida, tal y como indica el propio texto *desde la infancia, en competencias genéricas que las ayuden a ir tomando un camino u otro a lo largo de la vida, en base a sus capacidades, pero también, sobre todo, en base a sus gustos o sus habilidades.*

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este texto hemos mostrado dos experiencias novedosas, el proyecto *Beta Joven* y la Red *Poppex* que ilustran una nueva forma de relación entre las empresas y sus candidatos y que han sido pilotadas en Extremadura en

un escenario post pandemia Covid 19. Las buenas prácticas de estos proyectos llevados a la acción nos invitan a pensar que hay una serie de prácticas que en algunos casos han venido para quedarse y que en otros debieran de incorporarse a la planificación en el futuro de las políticas activas de empleo. A continuación comentaremos brevemente estos aprendizajes.

Cuando hablamos de *match* o de casación de oferta y demanda, nos referimos al hecho de llevar a la empresa al mejor candidato posible para el puesto de trabajo, esta circunstancia requiere de un trabajo previo, de profundidad en el cuál el técnico o técnica de empleo sea capaz de evaluar las competencias profesionales (*hard skills*) y clave o blandas (*soft skills*), del candidato o candidata para poder responder con eficacia a la oferta de empleo y que así ésta perdure en el tiempo. Por tanto, la primera de estas conclusiones nos sitúa en el plano del conocimiento en profundidad, de la orientación laboral sin tiempos, basada en el acompañamiento y en la formación de aquellas competencias, habilidades, actitudes y motivación que puedan aumentar las garantías de éxito en el proceso de casación o *match* laboral.

Como hemos indicado, el acompañamiento laboral es determinante, así a lo largo de este proceso hemos sustituido la palabra *orientación* por la de *acompañamiento*, entendiendo que la persona que orienta debe guiar a la persona en situación de desempleo, pero asumiendo que siempre será este último quien decida su camino, de esta forma el orientador u orientadora debe ofrecer opciones y será la persona en situación de desempleo quien las elija y se responsabilice de su camino. Por tanto, el técnico o técnica no toma decisiones, sino que acompaña, entendiendo que este acompañamiento en el tiempo producirá un proceso de fidelización en un contexto de mercado laboral cambiante presidido por un escenario VUCA (complejo, volátil ambiguo e incierto), en el que probablemente sus caminos vuelvan a cruzarse en el tiempo, por tanto será determinante mantener a estas técnicas y técnicas que han sido formados y erigidos como referentes laborales para tantas personas en sus territorios. Las claves de este proceso de acompañamiento, como ya hemos indicado en este texto, serán el respeto, la intimidad, el trabajo sin horarios, ni tiempos, la empatía, la activación de la persona y la gestión de las emociones, tanto a personas en situación de desempleo, como a aquellos que, aun estando trabajando hayan previsto cambiar de trabajo.

El entrenamiento de las competencias blandas y las competencias digitales, a partir de una diagnosis inicial se mostró como algo clave en el aprendizaje adquirido a través de estas experiencias, para afrontar con garantías de éxito los procesos de intermediación, identificando claramente los ámbitos de mejora de cada persona. La Junta de Extremadura a través de la *Asociación CentrRHo*

de Adipe puso en marcha en el año 2019 un estudio financiado por la Junta de Extremadura a través de su proyecto de la *Sociedad del Aprendizaje* para, desde una perspectiva integral, abordar el desarrollo de habilidades para la empleabilidad, favoreciendo la adquisición y el desarrollo de habilidades blandas. El objetivo de esta investigación era identificar las percepciones generales que los responsables de recursos humanos tenían en torno a lo que denominan *competencias críticas* y/o más demandadas en el mercado laboral español, tanto en el momento presente como en un futuro próximo. Para la realización de este estudio se elaboró una encuesta que fue enviada a 2165 profesionales, de los cuales 665 eran empresas con sede en la capital de España y/o Extremadura y 1500 eran del resto del país. La finalidad del estudio era la identificación de diez competencias clave por parte de los encuestados que ellos consideraban más necesarias en los trabajadores o profesionales que contrataban en su organización. Los resultados arrojaron que el compromiso y la responsabilidad, la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, la obtención de resultados, la capacidad de aprender a lo largo de la vida, la comunicación y la organización y la planificación eran las competencias blandas más demandadas por los empleadores. Desde el Servicio Extremeño Público de Empleo ya se han diseñado herramientas para la diagnosis de estas competencias y la posterior mejora de las mismas a través de procesos educativos basados en modelos de aprendizaje basado en retos y proyectos, de manera similar se está trabajando en la diagnosis y posterior formación en materia de competencias digitales.

El proyecto *Beta Joven Extremadura* se materializó en becas destinadas a personas jóvenes que a lo largo de seis meses y en horario laboral de media jornada accedieron a un proceso de aprendizaje desarrollando una experiencia laboral, lo que hoy se denomina *learning by doing*. Para ello se estableció un sistema de doble tutorización, por un lado la que se llevaba a cabo dentro de la empresa y por otro la que desarrollaba a cabo fuera de la misma con las entidades del tercer sector especializadas en orientación laboral juvenil. Estas entidades realizaron un modelo de *empleo con apoyo*, un análisis actitudinal y motivacional ante el empleo, que sirvió de nexo de unión con todos los participantes del proyecto.

A lo largo de los seis meses se realizaron una infinidad de dinámicas novedosas y atractivas para los participantes, tanto individuales como grupales, que despertaron en ellos un gran interés y que hicieron que su implicación fuese mucho mayor, en ocasiones en ubicaciones exteriores fuera de los espacios convencionales, aprovechando las plazas de las ciudades o los parques y jardines. Con estas acciones de acompañamiento se consiguió la identificación de habilidades y competencias, motivaciones, pasiones e intereses, expectativas laborales,

movilidad, herramientas de búsqueda activa de empleo, aumentando así el nivel de empleabilidad de cada uno de los participantes en el proyecto, al tiempo que crecía su nivel de implicación en el mismo y en consecuencia aumentaba también el grado de confianza del empresario en su becario o becaria.

Otro de los grandes aprendizajes de estas experiencias fue la personalización de los procesos de acompañamiento, desde una concepción de itinerario personalizado y adaptado a la realidad de cada persona, desde su diagnóstico inicial, incorporando en el itinerario la identificación de alternativas profesionales, así como formativas cuando eran precisas y de aquellas actuaciones necesarias para la búsqueda activa de empleo. Desde esta perspectiva de acompañamiento personalizado se pretendió crear un clima de confianza, sin barreras, sin mesas, sin elementos que invitasen a pensar que existía una superioridad por parte del técnico o técnica de empleo, construyendo un ambiente cordial y amable en el que la persona en situación de desempleo se sintiera escuchado, siendo el dialogo la clave, evitando juicios de valor o consejos, esta forma de llevar a cabo las tareas de acompañamiento se puso en marcha con la *Red Poppex* y su metodología se pretende ahora implementar en los Centros de Empleo de Extremadura.

Como hemos ya indicado en este tiempo complejo y cambiante, otra de las claves es la necesidad de asumir *el aprendizaje a lo largo de toda la vida*, comprendiendo que el trabajador o trabajadora cambiará varias veces a lo largo de su vida laboral de empleo y que para ello la persona en situación de desempleo deberá de ser recualificada a través de formación específica, que le permita su reinserción a un mercado de trabajo que demanda trabajadores y trabajadoras resilientes, con una rápida capacidad de adaptación a una realidad que es alterada rápidamente y que cada día afronta nuevos retos.

Para ello, el sistema público partiendo de los principios garantistas y de los servicios garantizados que rigen la administración pública -cooperación, colaboración, actuar con criterios de eficiencia, y servicio al ciudadano- debe favorecer en la medida de lo posible actuaciones individualizadas o personalizadas, debiendo ser capaz de adaptarse a esta velocidad, favoreciendo por tanto, procesos de formación eficaces, rápidos y concretos, acordes a cada circunstancia del sector o de la empresa, asumiendo que en caso de no habituarse a la velocidad de estos cambios las consecuencias pueden ser determinantes en el futuro.

A través de estos proyectos hemos constatado la necesidad de llevar a cabo la elaboración de adecuados procesos de *profiling* o lo que es lo mismo, la elaboración de perfiles basados en la recopilación de datos de las personas en situación de desempleo, que permitan evaluar aquellos aspectos ya sean competencias profesionales o competencias blandas que nos hagan poder predecir el compor-

tamiento futuro de la persona y acompañarla en la correcta toma de decisiones. La elaboración de perfiles ha tenido tradicionalmente una importancia relevante en la clasificación de las personas desempleadas y hoy también con motivo de la nueva las ocupadas, a la hora de llevar a cabo el *match* o casación de la oferta de empleo con la persona demandante. Sin embargo, la realización de un buen perfilado sigue siendo una de las asignaturas pendientes de los servicios públicos de empleo, debido a la necesidad de tiempo para aumentar el conocimiento de las personas en situación de desempleo, así como su necesidad de adaptabilidad a los continuos cambios que experimenta el mercado laboral.

Por último, señalar que caminamos con paso firme hacia un modelo de formación dual para el empleo con cada vez una mayor presencia en el currículo académico. Las prácticas en empresa paulatinamente han ido incorporando paulatinamente un mayor número de horas en las programaciones de cualquier experiencia formativa que se precie, en el caso de la Junta de Extremadura se llegó a dar un paso más, incorporando la posibilidad de que cada experiencia de formación para el empleo –escuelas profesionales o programas colaborativo rurales- llevase incorporada un contrato de empleo en una empresa al acabar el período de formación, financiando la propia administración pública extremeña dicho contrato, de una duración de seis meses, desarrollando la actividad para la cual el alumno o alumna ha sido formado durante los doce meses anteriores.

En el plano empresarial a través de la experiencia concreta del proyecto *Beta Joven* pudimos constatar que las empresas y particularmente la personas autónomas que participaron en el proyecto habían perdido el miedo a la contratación, que además gracias a los becarios y becarias incorporado durante seis meses la empresas habían crecido, ampliado mercados y servicios, e incluso en algunas ocasiones, esto había servido para que algunas de ellas no cerrasen sus negocios en los difíciles tiempos generados a partir del cambio en los hábitos de consumo posteriores a la pandemia

5. BIBLIOGRAFÍA

ALUJAS RUIZ, J.A. (2022): Efectos de la pandemia sobre la intermediación laboral en España: Análisis de las diferencias respecto al inicio de la crisis de 2008. *Temas laborales*. N° 164. 2022. Pp 161-184.

ARAGÓN ÁLVAREZ, S. (2005): La intermediación laboral en España. *Suplemento de Selección de Personal*. N° 193. Noviembre de 2005. *Capital Humano*. Pp 42-48

CABEZA PEREIRO, J. (2023): *La nueva dimensión de la intermediación laboral*. REJLSS REVISTA Estudios Jurídico Laborales y de la Seguridad Social. Noviembre – Abril 2023. N° 6. Pp. 46-62

NAVEROS ARRABAL, J.A. (2020): *El reto de la orientación laboral a jóvenes en tiempos del Covid 19*. Educaweb 21/12/2020.

ORTEGA CAMARERO, M^a T. (2021): *Nuevas oportunidades para la carrera profesional de las personas con discapacidad intelectual: el impacto de la metodología de itinerarios en su acceso al empleo: el modelo de Castilla y León*. Ediciones Universidad de Salamanca. Siglo Cero, vol. 54 (1), 2023, enero-marzo, pp. 135-155

PARREÑO PEÑARRUBIA, V. y PÉREZ COSÍN, J.V. (2015): *Las nuevas estructuras de orientación e intermediación laboral en el ámbito local de la Comunidad Valenciana*. Análisis espacial y representación geográfica: Innovación y aplicación. Pp. 2085-2092.

PÉREZ PREGO, M. y SERRANO, M^a A. (2022): *Una estrategia para el desarrollo de las competencias clave para el siglo XXI a lo largo de la vida en Las Universidades Populares, el espacio para el desarrollo de las competencias clave para el siglo XXI, la empleabilidad y el emprendimiento*. FEUP Editorial. Área editorial Empleo.

VV.AA. ASOCIACIÓN CENTRHO DE ADIPE (2019): *Estudio de identificación de competencias clave impulsando la Sociedad del Aprendizaje como estrategia de desarrollo económico y social de la comunidad autónoma de Extremadura*. Presidencia de la Junta de Extremadura. Mérida (Badajoz).

VELILLA J. (2022): *El reto de los Servicios Públicos de Empleo Análisis comparado de innovación en los servicios públicos de empleo entre América Latina y Europa*. Aprendizajes en Cohesión Social. Herramienta Eurosocial. N° 102.

La Revista de Estudios Económicos y Empresariales recibió este artículo el 30 de julio de 2023 y fue aceptado para su publicación el 17 de septiembre de 2023.