

MANUAL

para la intermediación laboral con colectivos vulnerables



 **Cruz Roja**



plan de
empleo
para colectivos vulnerables

MANUAL PARA LA INTERMEDIACIÓN LABORAL CON COLECTIVOS VULNERABLES

PLAN DE EMPLEO CRUZ ROJA ESPAÑOLA

Edita:

Cruz Roja Española

C/ Rafael Villa s/n

28023 El Plantío-Madrid

Teléfono: 91 335 44 90 - 91 335 44 62

e-mail: empleo@cruzroja.es

www.cruzroja.es

Cofinanciación:

Fondo Social Europeo

Depósito legal:

ISBN:

Diseño y Producción gráfica: Bryce Comunicación S.L.

Esta publicación se enmarca dentro del Programa Operativo Plurirregional "lucha contra la discriminación".

PRESENTACIÓN

El **Plan de Empleo** para Colectivos Vulnerables de Cruz Roja Española tiene la misión de contribuir a la integración social de las personas con más dificultades, favoreciendo su inserción en el mercado de trabajo en condiciones de igualdad, como ciudadanos de pleno derecho.

Para cumplir esta misión se constituyen los **Servicios Integrados de Empleo (SIE)**, desde donde, además de mejorar la empleabilidad de los participantes de los programas de empleo a través de la orientación y la formación, se propicia su acercamiento al mundo empresarial mediante la gestión de ofertas de trabajo. En ese sentido, las empresas, como generadoras de empleo y responsables en última instancia de la contratación de los trabajadores y trabajadoras, juegan un papel clave en este proceso de inserción laboral y, en general, en todo el desarrollo del Plan de Empleo.

El presente manual intenta sistematizar y ordenar el trabajo que se realiza desde los SIE en materia de intermediación laboral, con un doble objetivo: mejorar la intervención que realizan los técnicos de empleo a la hora de establecer contactos con empresas y que éstas soliciten personal, y con el de seleccionar a los candidatos idóneos para cubrir las ofertas.

Sin pretender establecer unos procedimientos metodológicamente muy ortodoxos, este material concilia, por un lado, el conocimiento de la empresa privada en la gestión de recursos humanos y, por otro, las buenas prácticas aprendidas en el trabajo desarrollado con colectivos vulnerables desde los SIE de Cruz Roja. El resultado es una herramienta flexible que puede servir de guía en la intervención, pero que, en todo caso, debe ser adaptado a cada realidad territorial y al perfil de las personas con las que se está trabajando en cada momento.

Especial agradecimiento a las oficinas territoriales de Cruz Roja en Salamanca, Madrid y Almería, por sus valoraciones al borrador inicial y su validación final.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
ÍNDICE	4
1. LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO	6
1.1. EL PLAN DE EMPLEO DE CRUZ ROJA	6
1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO	8
1.2.1. COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL	8
1.2.2. CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO LOCAL	9
1.2.3. PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA FORMACIÓN	11
1.2.4. GESTIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO	11
1.2.5. SENSIBILIZACIÓN	12
1.2.6. OTRAS COLABORACIONES	12
2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS	13
3. INTERMEDIACIÓN LABORAL. CONCEPTOS BÁSICOS	15
3.1. TERMINOLOGÍA BÁSICA	15
3.2. INTERMEDIADORES DEL MERCADO DE TRABAJO	16
4. CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS	17
4.1. LA PLANIFICACIÓN	17
4.2. FASES DE LA VENTA	19
4.2.1. INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN	19
4.2.2. SONDEO DE NECESIDADES	21
4.2.3. PROPUESTAS DE COLABORACIÓN	23
4.2.4. OBJECIONES	24
4.2.5. CIERRE	24
4.3. EL TELÉFONO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO	26
4.3.1. APLICACIONES	26
4.3.2. VENTAJAS E INCOVENIENTES	27
4.3.3. USO ADECUADO DEL TELÉFONO	28
4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL	29
4.4.1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA	29
4.4.2. FASES DE LA ENTREVISTA	30
4.5. FIDELIZACIÓN	33
4.6. ARGUMENTARIO	34
4.6.1. CÓMO SE BENEFICIAN LAS EMPRESAS DE LAS MEDIDAS DEL ITINERARIO	35
4.6.2. DIFERENCIAS DE CRUZ ROJA FRENTE A OTROS INTERMEDIARIOS	38
4.6.3. VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE COLECTIVOS VULNERABLES	39
4.6.4. QUÉ SE PIDE A LAS EMPRESAS	41

5. LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO	42
5.1. REFLEXIONES PREVIAS	42
5.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS	43
5.3. LA RECEPCIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO.	45
5.4. LA CONCRECIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO.	45
5.5. LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS	48
5.5.1. COMPROBACIÓN DE REQUISITOS EXPLÍCITOS	48
5.5.2. COMPROBACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD	50
5.5.3. LA DETECCIÓN DE COMPETENCIAS	52
5.6. CIERRE DE LA OFERTA	55
5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN.	56
5.7.1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA	56
5.7.2. PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA	57
5.7.3. TIPOLOGÍA DE ENTREVISTAS	57
5.7.4. PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:	58
5.7.5. EL PROFESIOGRAMA	59
5.8. LA GESTIÓN DE OFERTAS DISCRIMINATORIAS	60
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	61
7. INTERRELACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN - MEDIDAS DEL ITINERARIO	64
8. LA COOPERACIÓN CON OTRAS ENTIDADES	65
9. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA INTERMEDIACIÓN	67
10. LA R.S.C. EN LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN	70
11. CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75
ANEXO 1: ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL LOCAL. NOTAS METODOLÓGICAS.	75
ANEXO 2: EJEMPLOS DE FICHAS DEL ARGUMENTARIO	83
ANEXO 3: MODELO DE PLAN DE ACCIÓN	87
ANEXO 4: MODELOS DE PROFESIOGRAMAS	89
ANEXO 5: MODELO CUESTIONARIO SATISFACCIÓN EMPRESAS	93

1. LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.1. EL PLAN DE EMPLEO DE CRUZ ROJA

Para entender el importante papel que juegan las empresas en el desarrollo de los programas y proyectos que constituyen el Plan de Empleo de Cruz Roja, a continuación se detalla, de manera muy sintética, el trabajo integral que desarrolla esta Institución en materia de inserción laboral con los colectivos más desfavorecidos.

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

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

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

1.- Orientación profesional. Representa el eje vertebrador de los itinerarios y se puede definir como el proceso continuo de apoyo a las personas en la elaboración, puesta en marcha y desarrollo de su proyecto profesional. En las sesiones de orientación, grupales o individuales, se realiza:

- Asesoramiento para el establecimiento del objetivo profesional, a partir del análisis de la realidad personal (intereses, habilidades, actitudes, formación, y experiencia) y del mercado de trabajo local.
- Información sobre recursos, posibilidades formativas, técnicas de búsqueda de empleo, legislación laboral...
- Apoyo y tutorización permanente en la toma de decisiones a lo largo de la carrera profesional, desde las acciones que facilitan el acceso al empleo hasta las que permiten mantenerlo o promocionar profesionalmente.

2.- Formación. Supone, junto con la experiencia laboral, una de las principales vías de adquisición y mejora de cualificación profesional. En el trabajo con los colectivos vulnerables la formación se ha convertido en una de las acciones fundamentales para mejorar las posibilidades de integración sociolaboral, sobre todo si va acompañada de práctica en un centro de trabajo. Cabe destacar que la formación para el empleo puede jugar un papel diferente en función de la fase de inserción en la que se encuentre cada persona, pudiendo establecerse la siguiente clasificación:

- Formación prelaboral, dirigida a potenciar los hábitos laborales y las habilidades y conocimientos transversales a diferentes puestos de trabajo: responsabilidad, actitudes y capacidades necesarias para trabajar en equipo, nociones básicas de seguridad e higiene, iniciación a las nuevas tecnologías...
- Capacitación profesional, dirigida a facilitar a los participantes los conocimientos teórico-prácticos que demanda el tejido empresarial para el desempeño de una profesión en concreto.

3.- Intermediación laboral. Tiene el objeto de facilitar la conexión entre las personas que buscan empleo y las empresas que necesitan trabajadores, y por tanto tiene dos destinatarios. En relación a la persona la intermediación se centra en:

- La preselección de candidatos para cubrir las necesidades empresariales de mano de obra.
- Un seguimiento posterior a la contratación que garantice la adecuada incorporación al puesto.

4.- Autoempleo. Se trata de una alternativa esencial de inserción para las personas que más dificultades encuentran en su acceso al mercado de trabajo normalizado. Desde los programas de empleo se ofrece apoyo para superar las dificultades específicas que se interfieren a lo largo de todo el proceso de puesta en marcha y desarrollo de la actividad empresarial (información, asesoramiento, apoyo en la financiación, formación empresarial...).

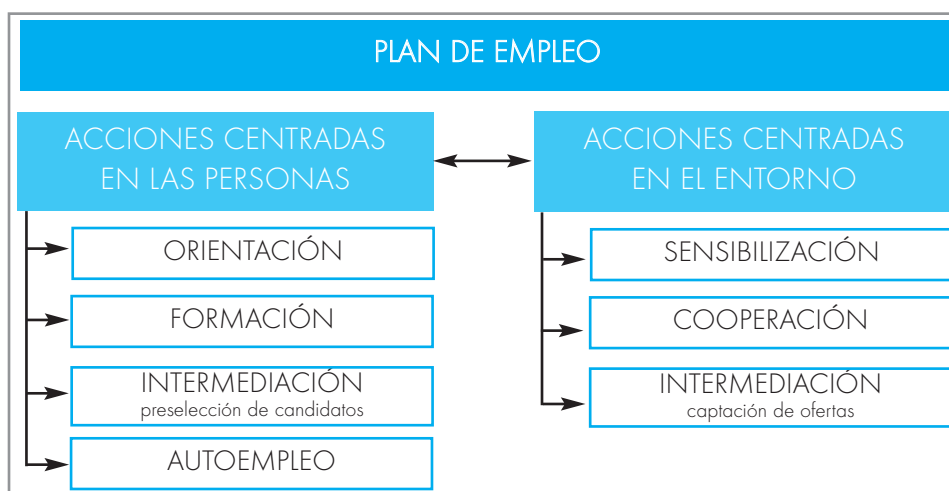
Con relación al trabajo dirigido al **ENTORNO**, destacan tres grandes líneas de trabajo.

1.- Sensibilización. Puesto que uno de los principales factores de discriminación en el mercado de trabajo responde a la existencia de determinados estereotipos o prejuicios sociales, generados por la asunción de creencias tradicionalmente aceptadas que no responden a la realidad, y por una desconfianza generalizada hacia determinados colectivos, resulta fundamental trabajar el cambio de mentalidad y actitud de:

- Las personas responsables de la contratación en las empresas.
- Las personas con capacidad de decisión en la puesta en marcha y desarrollo de las políticas de las administraciones públicas.
- Los agentes relacionados con la gestión del empleo (directores de recursos humanos, gerentes de PYMEs, directivos de empresas...)
- Los mismos beneficiarios del proyecto y, en general, toda la sociedad.

2.- Cooperación. En un entorno de creciente dispersión de recursos, resulta clave el establecimiento de acuerdos de colaboración en la gestión de las acciones por el empleo, con el objetivo de maximizar su alcance y eficiencia, complementar las actuaciones y evitar duplicidades en la intervención.

3.- Intermediación. Para facilitar la conexión entre oferta y demanda de trabajo, tan necesario resulta la adecuada preselección de candidatos, como la realización de un trabajo comercial con el tejido empresarial de captación de ofertas de empleo y un asesoramiento técnico en materia de contratación de personas en dificultad.



LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

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

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.1. COMPREENSIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL

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

Conocer las razones por las que los empleadores seleccionan a unas personas y no a otras, debe convertirse en el punto de partida a la hora de implementar medidas que mejoren la empleabilidad de los más desfavorecidos. Difícilmente se podrá cambiar una situación de discriminación sin saber por ejemplo, por qué en algunas empresas existen resistencias a la contratación de inmigrantes de determinados países, o por qué para determinados puestos no se contratan mujeres. Por ello, es importante que, antes de intentar "convencer" de un cambio de actitudes, se conozca a fondo cual es su pensamiento y qué concepciones, explícitas e implícitas, subyacen en esa mentalidad.

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.2. CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO LOCAL

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

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

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

(VER CUADRO EN PÁGINA 10)

En los anexos se establecen algunas notas metodológicas que permitan una aproximación a las tendencias del mercado de trabajo local.

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.3. PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA FORMACIÓN

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

- Contribuyendo a diseñar los contenidos de los cursos, puesto que son ellas las que más fácilmente detectan las principales carencias y dificultades de aprendizaje de los trabajadores.
- Facilitando monitores para los cursos de capacitación profesional, ya que los formadores no sólo deben poseer habilidades didácticas, sino que deben ser buenos profesionales capaces de trasladar a los alumnos su experiencia práctica en las empresas.
- Impartiendo directamente la formación, de manera que todo el proceso de aprendizaje sea lo más práctico posible, y los alumnos puedan instruirse en las tareas de la ocupación utilizando infraestructuras de una empresa real.
- Facilitando prácticas no laborales en los centros de trabajo, como elemento que culmina la formación práctica del alumno y que permite la convivencia estrecha con los recursos técnicos y humanos que en la vida profesional se va a encontrar en la empresa.

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.4. GESTIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.5. SENSIBILIZACIÓN

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

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

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

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

LAS RELACIONES CON LAS EMPRESAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO.

1.2. APORTACIONES DE LAS EMPRESAS AL PLAN DE EMPLEO

1.2.6. OTRAS COLABORACIONES

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

- Apoyo a las nuevas iniciativas empresariales que se apoyen desde el Plan de Empleo. La colaboración de empresas ya constituidas son un referente importante para garantizar el éxito de las mismas, bien a través de la contratación de servicios, bien con formación y asesoramiento a los emprendedores.
- Dinamización del voluntariado, posibilitando que los empleados de la empresa puedan ejercer labores de voluntariado en Cruz Roja.
- Aportaciones económicas, que permitan mejorar y ampliar la intervención que la Institución dirige a la inserción sociolaboral de las personas más vulnerables, materializando así los beneficios que las empresas pueden obtener del trabajo realizado desde los servicios de empleo de Cruz Roja.

- **Difusión del Plan de Empleo.** La importante red social de las empresas puede facilitar el conocimiento de los programas de empleo de Cruz Roja, sus resultados y sus beneficios sociales.

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

2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

En este capítulo se presenta de manera muy sintética los elementos esenciales que caracteriza la gestión, implícita o explícita, de recursos humanos en las empresas.

Para trabajar desde el Plan de Empleo de Cruz Roja con las empresas es necesario conocer cómo éstas organizan sus recursos humanos, qué políticas de personal aplican y los conceptos y terminología utilizados en su gestión.

Es cierto que la estructura productiva en España está formada fundamentalmente por PYMES, las cuales, en la mayoría de los casos, no disponen de un departamento específico de recursos humanos; pero en todas las empresas, por pequeñas que sean, se toman decisiones en materia de contratación, promoción profesional, condiciones laborales, etc., y por tanto, en todas ellas se desarrollan políticas de personal.

La necesidad de gobernar adecuadamente los trabajadores de las empresas, surge de la evidencia de que las personas son la fuerza que sostiene las organizaciones, independientemente de sus objetos de negocio. En ese sentido, la gestión de recursos humanos tiene el objetivo general de aprovechar e integrar de la manera más eficiente posible las capacidades y habilidades de las personas que componen una compañía.

Para ello, cualquier departamento de recursos humanos (o cualquier responsable de personal, encargado, empleador, etc.) desarrolla, con mayor o menor rigidez o exhaustividad, las siguientes funciones:

- **Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).** Se trata del eje central de la política de personal, ya que una adecuada ADP facilita el resto de tareas de la gestión de recursos humanos. La ADP consiste en definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y las capacidades necesarias para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización. Es el punto de partida para evitar el desaprovechamiento de los recursos disponibles, la desorientación de muchos trabajadores porque no saben cuáles son exactamente sus funciones y responsabilidades, para seleccionar adecuadamente los candidatos idóneos y para evitar enfrentamientos entre los valores de los trabajadores y los de la organización.

- **Los procesos de selección.** A partir de la identificación de los requisitos necesarios para desempeñar de manera eficaz el trabajo concreto, se desarrolla todo el proceso de selección. Se determina el perfil que ha de tener un candidato, se escogen las vías de reclutamiento, se establecen las técnicas que se van a utilizar, las pruebas que se van a pasar, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.
- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de la organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido, es necesario saber qué puestos existen, qué puestos se van a crear y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.
- **Evaluación del desempeño.** De manera muy resumida, se trata del proceso por el que se juzgan las cualidades de un trabajador. Para medir el desempeño es importante conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace el trabajador y cuáles son sus funciones y objetivos.
- **Formación.** Para planificar la formación que requiere la plantilla también deviene fundamental saber lo que hace cada persona, cómo lo hace y dónde lo hace, determinar sus capacidades, aptitudes y conocimientos, en qué aspectos muestra carencia y, en función de todo ello proporcionarle la formación necesaria. Igualmente la formación es un elemento estratégico que permite anticiparse y adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos previstos.
- **Determinación de la responsabilidad.** El ADP proporciona información acerca de las responsabilidades, competencias, etc., lo que reduce la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene al respecto, evitando el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene.
- **Clasificación y política retributiva.** La información obtenida en el ADP sirve para clasificar y ordenar todos los puestos de una organización y sobre esta base establecer la estructura retributiva.

Estas funciones, en las pequeñas empresas también son desarrolladas, aunque muy a menudo con ciertas carencias:

- Los planes de carrera existen, pero no están prediseñados (lo que genera mucha incertidumbre en los trabajadores).
- Se realiza formación, aunque de manera esporádica y sin planificación previa.
- Existe una definición de puestos de trabajo que no está escrita en ninguna parte.
- Se realizan procesos de selección, pero se suelen simplificar las fases y es frecuente la utilización de cauces informales en el reclutamiento.
- La política retributiva se ajusta a los mínimos establecidos en los convenios colectivos de rama, utilizando a menudo los complementos personales.

Efectivamente, la pequeña empresa tiene dificultades para desarrollar íntegramente todas las áreas, bien por falta de recursos, bien por falta de cualificación en este ámbito. Por ello, a menudo utiliza especialistas en recursos humanos, consultores externos, que le ayudan a seleccionar a los candidatos más idóneos, a delimitar con mayor concreción su estructura de puestos de trabajo, a planificar la formación... Y es precisamente en ese punto donde cobra especial sentido el papel de un servicio de intermediación laboral.

3. INTERMEDIACIÓN LABORAL.

CONCEPTOS BÁSICOS

3.1. TERMINOLOGÍA BÁSICA

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

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

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

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

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

El término técnico de perfil profesional es bastante más complejo: reúne las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en el área profesional definida. Se basa en la lógica productiva, y en el perfil se incluyen:

- Las áreas de competencia.
- Las subáreas que las componen (en donde se identifican las fases del proceso, procedimientos, objetos o medios de producción intervinientes que definen el agrupamiento significativo de actividades).
- Las actividades o desempeños complejos que involucran y movilizan capacidades transferibles a diversos contextos.
- Los criterios de realización o forma de evaluar la profesionalidad de un desempeño y determinar cuándo la actividad está siendo bien realizada o es considerada competente.
- Alcances y condiciones del ejercicio profesional (principales resultados de trabajo esperados, medios de producción, procesos de trabajo y producción, técnicas y normas, datos e informaciones disponibles y relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo).

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

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

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

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

INTERMEDIACIÓN LABORAL. CONCEPTOS BÁSICOS

3.2. INTERMEDIADORES DEL MERCADO DE TRABAJO

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

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

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

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

Consultoras de Recursos Humanos. Son empresas proveedoras de servicios a empresas. Tradicionalmente especializadas en selección de personal de alta cualificación o de dirección, en la actualidad trabajan en gran medida para seleccionar

trabajadores de sectores en los que existen problemas de reclutamiento, generalmente del sector servicios (hostelería, tele-marketing, etc.). Además presentan servicios integrales a las empresas en materia de personal (formación, asesoramiento, tramitación, evaluación de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, outplacement, inplacement...).

Programas integrales de empleo. Tal y como hace Cruz Roja, algunas organizaciones desarrollan un intenso trabajo de intermediación laboral enmarcada en programas más completos de inserción laboral en los que la interrelación de las diferentes acciones que lo componen garantiza el éxito de la intervención.

4. CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

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

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

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

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

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.1. LA PLANIFICACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- A quién se dirigen las acciones y quien se encarga de ejecutarlas.

- Qué actividades se realizan.
- Cómo se hace.
- Cuándo se desarrolla la actividad.
- Dónde, y con qué recursos se hace el trabajo.

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

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.2. FASES DE LA VENTA

4.2.1. INFORMACIÓN y DIFUSIÓN

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

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

Sin embargo, es importante limitar la información para no saturar al destinatario. Hay tres elementos esenciales:

- Que el servicio existe.
- Dónde se le puede localizar.
- Quién lo ofrece.

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

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

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

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

- Se debe cuidar la imagen, transmitiendo orden, limpieza y organización. Por ejemplo, los folletos deben presentar información coherente, clara, sencilla, con un hilo conductor y no deben estar demasiado recargados. En general, los mensajes que se quieran transmitir se tienen que expresar de forma escueta y directa, en párrafos cortos.
- Aunque la detección de necesidades se realiza en la siguiente fase, a través de los medios de difusión se debe captar el interés de los potenciales usuarios del servicio, centrando el mensaje en las necesidades de las empresas. No obstante, hay que evitar crear falsas expectativas ofreciendo un servicio que no siempre se es capaz de garantizar.

A modo de ejemplo: en el caso de Cruz Roja, hacer referencia a la rapidez no suele ser recomendable por que, debido a las especiales características de los participantes, difícilmente se puede garantizar un plazo mínimo en el envío de candidatos.

- En esta fase resulta muy importante el posicionamiento. Para ello es imprescindible conocer cómo actúan y qué ventajas venden el resto de intermediadores del mercado de trabajo en la zona de intervención, para destacar en el servicio propio aquello que no caracteriza a los demás.
- Los soportes de información deben permitir que el empresario pueda adoptar una posición activa en la relación, señalando las opciones de contacto (teléfono, correo electrónico, dirección, horario de atención y personas de contacto...)
- El material escrito será de fácil manejo y conservación.
- Se debe tener presente que la información no vende, pero es imprescindible para un trabajo posterior. Por ello, es un error intentar la venta en la fase de información.

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

POSICIONAMIENTO DE CRUZ ROJA

Philip Kotler establece que, ante la competencia se debe buscar un elemento diferenciador que hay que destacar sobre el resto de proveedores del servicio. Este elemento se puede buscar entre los siguientes.

- Agilidad de Servicio.
- Confianza y Seguridad.
- Calidad de Servicio.
- Diseño y Características.
- Colaboración con el Cliente.
- Tecnología.
- Identidad.

Aunque cada servicio de intermediación puede escoger el aspecto que considere más ajustado a su realidad y a la de su entorno, en el caso de Cruz Roja hay dos elementos que se pueden resaltar especialmente y que en la mayoría de los casos les diferenciará de los competidores:

a) Confianza

El conocimiento en profundidad de cada participante y la facilidad para identificar sus competencias personales, proporcionará a las empresas la confianza que busca, siempre y cuando se preseleccione a los candidatos siguiendo criterios profesionales.

b) Identidad

Con el aumento generalizado de la cualificación de los trabajadores, el valor añadido que éstos presentan, puede no ser tanto su capacidad técnica, como lo que pueden aportar a la empresa en forma de valores, cultura, o diversidad. Una ventaja comparativa importante de los Servicios de Empleo de Cruz Roja está en la riqueza cultural de sus candidatos.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.2. FASES DE LA VENTA

4.2.2. SONDEO DE NECESIDADES

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

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

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

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

A modo de ejemplo: en una obra, el encargado puede detectar la necesidad de un peón que ayude al encofrador; el coordinador de obra consulta con el constructor la disponibilidad de presupuesto para ampliar personal, y éste decidirá su contratación. El encargado es el iniciador, el coordinador de obra es el prescriptor, el constructor es el comprador, y el encofrador es el usuario. Todos ellos pueden ser clientes, y aunque no en todos los casos es necesario contactar con los cuatro, sí que hay que tenerlos presentes a la hora de detectar las necesidades de la empresa.

Para identificar necesidades hay que establecer contacto con el cliente potencial que ya debe estar informado, y aquí se introduce el uso del teléfono como herramienta de trabajo y la entrevista comercial (ver capítulos específicos sobre las técnicas en estas dos áreas).

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

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

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

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

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.2. FASES DE LA VENTA

4.2.3. PROPUESTAS DE COLABORACIÓN

Cuando las necesidades del empleador están identificadas y ponderadas, se presentan las posibles soluciones que el servicio de intermediación puede ofrecer a la empresa en materia de contratación de posibles trabajadores. Es muy importante presentar el proyecto de colaboración cuando se está totalmente seguro de haber detectado las necesidades (cada fase de la venta tiene un ritmo, requiere un tiempo e ir demasiado deprisa podría suponer volver a empezar).

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

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

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

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

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

A modo de ejemplo: un empresario agrícola que necesita urgentemente un volumen importante de trabajadores para la campaña de recogida de naranja; hablarle de la posibilidad de realización de prácticas en empresa puede ser inútil, y sin embargo puede ser muy importante, además de centrar la propuesta en el envío inmediato de candidatos, nombrar la capacidad de movilización de la Red territorial si se planifica con tiempo la próxima campaña.

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

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.2. FASES DE LA VENTA

4.2.4. OBJECIONES

De la misma manera que en la fase de información hay que tener claras las ventajas comparativas respecto al resto de proveedores del mercado (ETTs, consultoras, otras bolsas de empleo...), igualmente es necesario que se tengan identificados los puntos débiles de los servicios frente a los de la competencia, y prevista la argumentación en el caso de recibir una objeción al respecto.

Siempre cabe esperar que, tras haber realizado los pasos anteriores de información, sondeo de necesidades, exposición del proyecto de colaboración, aparezcan las objeciones.

No hay que dejar que las objeciones desanimen. Al contrario, esta fase indica que se va por buen camino, y por tanto hay que abórdalas con satisfacción ya que suponen una muestra de interés. Un buen comprador debe poner objeciones, asegurarse de que está aceptando lo mejor. Cuando el servicio no interesa lo más mínimo, no se pierde el tiempo planteando objeciones.

En todo caso, lo importante es recoger información y detectar los puntos débiles frente a la competencia. Durante el periodo de puesta en marcha de un servicio resulta difícil dar la respuesta adecuada a las objeciones, pero con el tiempo y la experiencia se podrá identificar un mayor número de posibles problemas, y se podrán elaborar y trabajar mejor sobre las respuestas que tienen un impacto más positivo. En esta línea un instrumento imprescindible para la venta es el **argumentario** (ver capítulo específico y anexo).

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.2. FASES DE LA VENTA

4.2.5. CIERRE

Sin duda se trata de la etapa clave de la venta, la más difícil y para la que se requiere mayor habilidad comercial. Al cierre se aproxima el técnico poco a poco, haciendo un resumen de las necesidades detectadas y las soluciones que ofrece el servicio, para finalmente utilizar, por ejemplo, algunas de estas dos fórmulas:

1.- Cierre supuesto: Hablas con el interlocutor como si ya hubiera aceptado la colaboración.

A modo de ejemplo: ...y cuando nos llame usted para solicitarnos candidatos..., ¿le parece que concretemos en qué momento le remito los datos de los candidatos?

2.- Cierre con alternativas: Se le pregunta al interlocutor que forma de colaboración prefiere, dando por supuesto que al menos una de ellas es aceptada.

A modo de ejemplo: ¿Prefiere uno o dos profesionales para el almacén?

Una vez cerrada "la venta" es conveniente dejar constancia por escrito (sin darle demasiada importancia: "una mera formalidad"...); ayuda a visualizar las ganancias de ambas partes, y también los compromisos adquiridos y las especificaciones del acuerdo. No está de más tener en cuenta las posibles incidencias y comentarlas antes de que sucedan.

Respecto a este punto hay que diferenciar entre lo que supone un cierre de voluntad de colaboración, en el que la formalización escrita es menos relevante y no es imprescindible, del cierre de una oferta concreta de empleo, en el que sí debe existir el soporte documental que acredite la acción. Este soporte, en el caso de Cruz Roja, tienen una doble utilidad:

- Ofrece una imagen de calidad y seriedad del trabajo realizado.
- Permite justificar la actividad de intermediación ante los financiadores de los proyectos.

Sobre la proactividad en la acción comercial

El hábito de la proactividad da la libertad para poder escoger la respuesta a los estímulos del entorno.

Significa tomar la iniciativa y hacer que las cosas sucedan. Se basa en que la conducta no es la consecuencia de las condiciones, condicionamientos o circunstancias, sino de las decisiones que toma cada persona. Si se deja que los sentimientos y el entorno impulsen los actos propios se estará actuando bajo un paradigma reactivo, eligiendo entonces otorgar a estas cosas el poder de controlar al individuo.

Si se permite que la conducta y los defectos de otras personas justifiquen los problemas y las limitaciones del trabajo, se pierde la oportunidad de controlarlos y mejorar los resultados.

Las personas proactivas se ven influenciadas por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos, pero responden a ellos tomando la iniciativa y buscando soluciones, sin esperar a que las cosas sucedan o que alguien se haga cargo de ellas. En definitiva, las personas proactivas son la solución para los problemas.

Esta proactividad es clave en la acción comercial de la intermediación, ya que es grande la tentación de culpabilizar al entorno de una realidad compleja: "...es que los empresarios nos hacen ofertas muy discriminatorias...", "...últimamente está todo muy parado...", "...lo que pasa es que muchos participantes no aceptan luego..."; Tras estas afirmaciones se esconde siempre una posible estrategia de intervención; no hay que olvidar que precisamente porque existen ese tipo de problemas en el mercado de trabajo, existe el trabajo de intermediación con colectivos vulnerables.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.3. EL TELÉFONO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO

4.3.1. APLICACIONES

- Búsqueda y captación de nuevos empleadores potenciales.
- Concierto de entrevistas comerciales o visitas.
- Prospección de necesidades.
- Obtención de información sobre la empresa (por ejemplo, si existe o no departamento de recursos humanos).
- Aumento de la periodicidad de los contactos para evitar el “olvido” del empresario o empleador.
- Actualización de ficheros y base de datos de clientes: colaboradores actuales, históricos y potenciales.
- Revitalización de clientes perdidos o inactivos.
- Recogida de ofertas de empleo.
- Ampliación de la información de la oferta.
- Gestión integral de las ofertas: recepción de solicitudes, ofrecimiento de candidatos o puestos de trabajo, aceptación de acuerdos, etc.
- Información sobre nuevos servicios.
- Refuerzo de otros medios: prensa, buzoneo, radio...
- Atención de reclamaciones y consultas.
- Ofrecimiento de información útil para el cliente (ayudas a la contratación, cambios en la normativa laboral...)

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.3. EL TELÉFONO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO

4.3.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapidez. La comunicación verbal permite una respuesta inmediata. ■ Instantaneidad. No requiere esperar; se puede utilizar en el momento. ■ Continuidad. Facilita un servicio constante con el cliente. ■ Personalización. El trato directo de persona a persona mejora la fluidez de la comunicación. ■ Eficacia. Permite realizar un elevado número de gestiones por día. ■ Comodidad. No son necesarios los desplazamientos ni las esperas. ■ Flexibilidad. Permite rectificaciones muy rápidas. ■ Compatibilidad. No sólo es compatible sino complementario a otros medios. ■ Rentabilidad. Supone un bajo coste por contacto. ■ Versatilidad. Tiene muchas utilidades; se puede utilizar para muchas gestiones diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visibilidad. La comunicación no verbal tiene mucha importancia en la acción comercial, y la ausencia de contacto visual limita las posibilidades de la venta. ■ Rechazo. El teléfono es facilitador del “no” por parte del cliente. ■ Inaccesibilidad. En determinadas ocasiones, los filtros de entrada de llamadas restringen los contactos. ■ Malas interpretaciones. Al estar limitados varios componentes de la comunicación, los malos entendidos son frecuentes. ■ Interferencias. Las conexiones defectuosas y los ruidos del medio también pueden condicionar la comunicación. ■ Inoportuno. El cliente, en ocasiones, no espera la llamada y se le puede importunar o interrumpir un trabajo importante.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.3. EL TELÉFONO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO

4.3.3. USO ADECUADO DEL TELÉFONO

Tal y como se ha visto, el teléfono es un canal de comunicación fundamental a la hora de iniciar y mantener activamente la relación con las potenciales empresas usuarias, pero hay que ser consciente que tiene limitaciones y por tanto la acción comercial no se debe restringir al uso del teléfono, puesto que la presencia física es imprescindible en determinadas acciones de la venta, bien para lograr el éxito de la misma, bien porque en los procedimientos establecidos puede requerirse, por ejemplo, la firma del cliente.

En cualquier caso, el uso del teléfono tiene que prepararse adecuadamente; no se puede dejar a la improvisación, especialmente cuando es el servicio de empleo el que emite la llamada.

A continuación se presenta un decálogo de consejos prácticos a tener en cuenta en las llamadas telefónicas comerciales:

1. Antes de la llamada se debe tener claro qué se pretende conseguir y cómo se va a estructurar la llamada (presentación, confirmación de la disponibilidad para hablar, razón de la llamada, exposición bidireccional, resumen de lo hablado, agradecimiento y despedida).
2. Se debe tener previsto un tiempo de exclusividad para la llamada; ser interrumpido o estar realizando otras tareas al mismo tiempo, desconcentra y acaba teniendo repercusiones negativas en la eficacia de la llamada.
3. Si se realizan preguntas acerca de la empresa hay que explicar las razones para evitar susceptibilidades.
4. Sonreír mientras se habla. El tono de voz varía en función de la posición de la boca; con una sonrisa se puede conseguir que la voz suene enérgica a la vez que amistosa.
5. Es positivo utilizar el nombre del interlocutor durante la conversación; sobre todo cuando se va a decir algo especialmente importante, porque además de crear un clima de confianza, aumenta el nivel de captación de atención. Hay que tener en cuenta, no obstante, que si se abusa de este recurso se puede perder el efecto deseado.
6. Hay que evitar construir fases demasiado largas, ya que las primeras palabras se oyen, pero no se escuchan.
7. De manera general, y aunque se tenga todo muy preparado, se debe tener cierta flexibilidad para poder adaptar la conversación en función del interés y disponibilidad del interlocutor.
8. Cerrar la conversación de forma positiva, mostrando optimismo respecto a los temas tratados.
9. Si el destinatario tiene filtros de entrada (secretaria o secretario, telefonista...), es recomendable conocer su nombre, convirtiéndolo en aliado para facilitar el contacto en próximas llamadas. En ese sentido, si no se localiza al destinatario, no es recomendable dejar mensajes del estilo "...que me llame"; sino mantener la responsabilidad de la llamada en manos del técnico comercial.
10. Las llamadas recibidas deben tener siempre respuesta; si no se dispone de la solución directa a la demanda, se puede derivar a otros servicios.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

En el anterior capítulo se ha destacado la importancia del teléfono como instrumento de trabajo en la acción comercial, pero el verdadero éxito de la venta dependerá, en la mayoría de los casos, del contacto personal y presencial que se pueda realizar con el cliente.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

4.4.1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista comercial se puede utilizar en las distintas fases de la venta con diferentes finalidades:

- Establecer una relación de confianza entre el responsable de personal o empleador, y el servicio de intermediación.
- Obtener información acerca de las necesidades concretas de la empresa en materia de recursos humanos.
- Detectar las dificultades que tiene el empresariado para contratar nuevos trabajadores (falta de candidatos, perfiles inadecuados, dificultades administrativas...).
- Analizar conjuntamente la idoneidad de los candidatos disponibles para la cobertura de los puestos que pueda requerir la empresa.
- Exponer los procedimientos y formularios utilizados por el servicio de intermediación.
- Resolver las dudas, objeciones o posibles incidencias que surjan durante la relación.
- Trasladar otras posibles vías de colaboración con los servicios de empleo de Cruz Roja.
- Realizar un seguimiento de los resultados y de la adaptación al puesto de trabajo de los candidatos finalmente contratados.

Para la realización de una adecuada entrevista comercial se requiere una serie de habilidades sociales que en muchos casos son innatas, aunque existen algunas técnicas que pueden aprenderse y realizarse de forma natural en la labor diaria. Hay que tener en cuenta que todas las recomendaciones que se hacen a continuación, no venden por sí mismas, muchas de ellas son detalles sin apenas relevancia, pero su utilización conjunta garantizará una alta probabilidad de éxito.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

4.4.2. FASES DE LA ENTREVISTA

4.4.2.1. PREPARACIÓN

Al igual que las llamadas telefónicas, las visitas comerciales deben ser preparadas a conciencia.

- En primer lugar es necesario identificar los objetivos específicos de cada entrevista, para centrar el mensaje que se quiere transmitir o la información que se desea recoger.
- Si se trata de una primera visita es muy importante conocer el sector económico de la empresa, así como tener referencias concretas sobre la actividad de la empresa.
- Aunque cada uno de los clientes es único, existen algunos aspectos que pueden ser comunes. Hacer una segmentación o clasificación puede ayudar a descubrir lo que en el fondo necesita cada segmento de potenciales empleadores.
- También se deben preparar las respuestas a las posibles dudas u objeciones que se planteen (ver capítulo específico sobre argumentario).
- Hay que prever qué documentación nos puede hacer falta (folletos, formularios, tarjetas de visita...), y los posibles interlocutores de la visita.
- Por último, hay que adaptar la imagen personal al sector y al contexto en el que se va a desarrollar la entrevista.

A modo de ejemplo. No es lo mismo visitar un empresario agrario directamente en el campo (no tendría mucho sentido llevar traje), que visitar unas oficinas de una empresa de servicios (en la que se debe tener una presencia más "formal").

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

4.4.2. FASES DE LA ENTREVISTA

4.4.2.2. EL PRIMER CONTACTO

La fase de presentación, sin ser la más importante, puede condicionar el resto del proceso. Hay tres aspectos básicos que se deben cuidar especialmente en el primer contacto: la mirada, la sonrisa y el saludo.

- La mirada debe ayudar a tranquilizar y rebajar la ansiedad que siempre genera lo desconocido, de manera que el cliente se sienta relajado desde el principio.

- La sonrisa aportará expectativas de buena atención y actitud positiva hacia él, sirve para acercarse al cliente.
- El saludo, por último, crea un clima de simpatía en el que el cliente se encuentra a gusto.

En este primer momento, también es importante parecer relajado y seguro, lo que contribuirá a transmitir credibilidad y competencia profesional.

Por último, no hay que olvidar que cuando se visita a una empresa, se representa a toda la organización. Es decir, la imagen que el técnico comercial consiga ante el cliente repercutirá directamente en la percepción que éste tenga de Cruz Roja; de ahí la importancia de cuidar especialmente esta imagen.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

4.4.2. FASE DE LA ENTREVISTA

4.4.2.3. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Aunque la entrevista puede tener una estructura diferente en función de los objetivos y de la fase de la venta en la que se encuentre, a continuación se detallan algunas claves a tener en cuenta en su desarrollo:

- Para enlazar el primer contacto con la entrevista propiamente dicha, se puede iniciar la conversación con algún tema intrascendente “que rompa el hielo” y genere un buen ambiente.
- A lo largo de toda la entrevista, se debe mostrar total disponibilidad e interés por los problemas del cliente, transmitiéndole optimismo y un estado de ánimo positivo.
- En las entrevistas comerciales hay que evitar los silencios, ya que éstos pueden incomodar, pero también hay que evitar un exceso de protagonismo en la conversación. Una de las reglas de oro de las entrevistas comerciales es dejar hablar al cliente.
- Se pueden tomar algunas notas a lo largo de la entrevista, sin ocultar lo que se escribe y procurando no perder el contacto visual. Es importante recoger el máximo de información de cada entrevista, aunque su registro debe realizarse fundamentalmente tras la entrevista, sobre todo las percepciones subjetivas que ayuden a crear un trato personalizado con nuestros clientes.
- Hay que incitar al cliente a que hable sobre sus deseos, proyectos y preocupaciones. Cuando no se conoce al cliente (se trata de una primera entrevista), y para salir de una perspectiva estandarizada, se le debe animar a que nos describa algunos aspectos que configuran su entorno inmediato.
- Dar por supuesto que el cliente necesita un servicio puede conducirnos a equivocaciones. El cliente no siempre sabe lo que necesita aunque a veces sepa lo que quiere. El trabajo del técnico de intermediación en la fase de detección de necesidades debe orientarse a ayudarle a darse cuenta de que existen carencias o deseos que siente de forma más difusa y que precisan ser satisfechos. Este trabajo lleva tiempo y requiere habilidades por parte del técnico, pero dará un conocimiento más profundo del cliente y permitirá a su vez establecer un clima y una relación de confianza.

- La labor del técnico de intermediación en este sentido es interpretar respuestas, comentarlas y darles forma de necesidades comprensibles que puedan relacionarse con los servicios que se ofrecen.
- Es importante que las preguntas al principio sean abiertas, dando pie a una respuesta extensa, con participación activa del interlocutor, para paulatinamente ir concretando a través de preguntas cerradas.

A modo de ejemplo:

- *¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de seleccionar personal?*
- *¿Cómo podríamos mejorar la atención que en estos momentos está recibiendo de nuestros servicios de empleo?*
- *¿Qué valora especialmente de sus trabajadores?*

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.4. SOBRE LA ENTREVISTA COMERCIAL

4.4.2. FASE DE LA ENTREVISTA

4.4.2.4. CIERRE DE LA ENTREVISTA

De toda entrevista comercial hay que obtener siempre, como mínimo, una de estas dos informaciones: ¿Cuáles son los verdaderos motivos por los que los clientes pueden demandar el servicio? ¿Cuáles son los motivos por los que no lo demandarán?

Si finalmente hay buena predisposición, según se aproxima el final de la entrevista es necesario ir concretando los acuerdos alcanzados. En ese punto, hay que utilizar algún recurso verbal que capte una especial atención del cliente y sintetizar en pocas palabras la colaboración, recordando las ventajas y beneficios que ésta puede aportar.

La clave, por tanto, será ser útil al cliente; hacerle fácil lo que para él es difícil. De esta forma, el servicio que ofrece Cruz Roja se hará más atractivo y competitivo, y el cliente se quedará con la sensación de salir ganando porque se le proponen los servicios más adecuados a sus necesidades.

Sobre la escucha activa:

En la entrevista comercial es mucho más importante saber escuchar y hacer un adecuado diagnóstico, que saber comunicar lo que queremos vender. Por eso se debe evitar:

- Oír sólo lo que interesa.
- Desconectar porque pensamos que no dice nada de nuestro interés.

- Intentar a toda costa intervenir en la conversación.
- Prescribir antes de diagnosticar.

Si realmente se quiere sacar provecho a una entrevista se debe escuchar muy activamente, prestando atención al interlocutor como si fuera lo más importante en ese momento.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.5. FIDELIZACIÓN

En los últimos años, con el importante desarrollo que ha experimentado la gestión de recursos humanos en las empresas, los responsables de la contratación están mucho mejor formados, informados y son más exigentes, especialmente en el área de intermediación. La competencia se ha hecho muy dura en este sector y la fidelización de clientes se ha convertido en la piedra angular en el ámbito comercial.

La fidelidad depende fundamentalmente de dos elementos:

- Los valores diferenciales que el cliente perciba del servicio.
- El mantenimiento de la capacidad de respuesta.

Con relación al primer elemento, en el Epígrafe Fases de la venta, apartado de Información y difusión, se dan algunas claves.

Y para garantizar el segundo de estos dos elementos hay que reforzar el **conocimiento** del cliente, sus preferencias, necesidades, hábitos, etc., de manera que se le pueda ofrecer siempre el servicio adecuado, a la persona adecuada, en el momento adecuado.

A modo de ejemplo: si se tiene un adecuado análisis de los periodos del año en los que cada sector tiene mayor demanda de personal, en el momento que aparece una subvención o una bonificación para la contratación de determinadas personas, se puede aprovechar para enviar información diferenciada a todas las empresas colaboradoras de los sectores con mayor potencial.

Pero además, la mejor manera de conseguir nuevas colaboraciones con el cliente es **hacerle partícipe** de la toma de decisiones, con el objetivo de identificar su sentimiento de pertenencia, es decir, que sienta un poco suyo el proyecto. Para ello, es muy importante potenciar mucho el contacto personal.

Por último, hay que buscar e identificar beneficios y **recompensas adicionales** al beneficio racional que se obtiene como consecuencia de la relación, por ejemplo mayor rapidez en la gestión de la oferta y, por supuesto, reconocimiento a su esfuerzo, a su interés, a su confianza...

En concreto, algunas acciones de fidelización pueden ser:

- Ofrecimiento de información periódica de los resultados obtenidos globalmente por el servicio (participantes en base de datos, personas formadas, ofertas gestionadas, empresas colaboradoras, inserciones logradas...)
- Realización de seguimiento y evaluación permanente de satisfacción (ver capítulo específico de seguimiento).
- Envío de información periódica de noticias de interés para las empresas relacionadas con la contratación de personas en situación de vulnerabilidad (ayudas, trámites para las personas extranjeras, etc.).
- Establecimiento de servicio de consultoría y asesoramiento para las empresas en aspectos relacionados con la diversidad en la gestión de recursos humanos.
- Flexibilidad y adaptación en los procedimientos de gestión, según las necesidades del empresariado.
- También se puede recurrir a los mecanismos tradicionales de envío de felicitaciones en fechas señaladas, regalos corporativos, etc.

Pero por encima de todo ello, si se quiere mantener la colaboración empresarial en el tiempo, se debe realizar una intervención de calidad. Por que la calidad genera confianza y satisfacción, y son estos dos valores los que logran mantener fieles a la mayoría de clientes.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

El argumentario es un instrumento de trabajo indispensable en el ámbito comercial. En él se sintetizan los elementos clave que deben tener muy claro las personas responsables de “vender” cualquier producto o servicio: sus ventajas competitivas, los mensajes a destacar, las posibles objeciones y cómo contrarrestarlas, etc.

La intermediación de Cruz Roja también requiere de este instrumento, pero es importante destacar que el argumentario tiene que ser flexible en función del entorno y de los sectores económicos prioritarios a los que se dirige.

En este capítulo se presentan algunos aspectos, no comentados anteriormente, que también se pueden introducir en un argumentario tipo de los servicios de intermediación de Cruz Roja, siendo necesaria, en cualquier caso, su adaptación a cada realidad territorial.

Hay que destacar que el argumentario no es un discurso preparado, es decir, no sirve para “volcarlo” íntegramente cuando se presenta el servicio, sino que es un conjunto de ideas estructuradas que se deben tener presente y utilizar parcialmente únicamente cuando sea necesario, y en el momento adecuado en cualquier fase de la relación con la empresa. Por tanto se trata de una herramienta que facilita el trabajo del promotor de empleo.

Los argumentarios son instrumentos vivos que se tienen que alimentar permanentemente. Cada visita empresarial es una buena oportunidad para actualizar y mejorar el argumentario. Sólo tras una larga experiencia, los argumentarios quedan

completos. Para empezar a dotarlos de información, el trabajo de campo realizado en el análisis del mercado de trabajo local (ver anexos), resulta fundamental, y en ese sentido se pueden introducir algunas preguntas de interés.

A modo de ejemplo: se pueden hacer preguntas que hagan referencia a la presencia de personas con discapacidad o personas inmigrantes en la plantilla y valoración sobre su presencia, evitando una predisposición negativa con preguntas del estilo ¿le han causado alguna vez algún problema?.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.1. CÓMO SE BENEFICIAN LAS EMPRESAS DE LAS MEDIDAS DEL ITINERARIO

Normalmente las empresas no muestran demasiado interés en saber qué es lo que hace un programa de empleo con las personas; en general, lo que más les suele preocupar es que los candidatos a sus ofertas de empleo “sean de confianza” y “que funcione bien”. Tal y como ya se ha visto anteriormente, el éxito de la venta puede depender de que los técnicos de intermediación sean capaces de lograr asociar el contenido las acciones que forman el itinerario a las peticiones empresariales. Y para ello, es imprescindible que tengan claro cuales son las ventajas de esas acciones para las empresas.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.1. CÓMO SE BENEFICIAN LAS EMPRESAS DE LAS MEDIDAS DEL ITINERARIO

4.6.1.1. ORIENTACIÓN PROFESIONAL

La orientación profesional es una herramienta que sirve, entre otras cosas, para apoyar a los trabajadores en la definición de su objetivo profesional. Es una realidad que las características personales y los intereses, la formación profesional y la experiencia laboral, unido a las tendencias del mercado de trabajo, determinarán las actividades productivas y los puestos de trabajo que las personas pueden desarrollar de una manera más eficiente; cuanto más ajustado esté el objetivo profesional de cada persona a su perfil, más posibilidades tendrá de acceder al puesto de trabajo deseado, y también más provechoso será su trabajo. Es decir, una persona que desarrolla una profesión que le gusta, que tiene las habilidades personales para ejercerla, que ha adquirido la cualificación necesaria y que tiene posibilidades de promoción porque está en expansión en el mercado laboral, rendirá mucho más en su trabajo. La orientación profesional le ayuda a elegir esta ocupación con la definición del objetivo profesional.

Por tanto, una persona bien orientada hacia una ocupación o sector económico determinado será más productiva, y repercutirá directamente en los beneficios empresariales.

Por otro lado, todo el proceso de orientación ayuda a conocer en profundidad a cada persona. Cuando ese proceso se alarga, se acaba estableciendo una estrecha relación entre técnicos y participantes que permite “avalarles” ante la empresa, y con las lógicas limitaciones, garantizar esa confianza solicitada.

En definitiva, a la empresa no le aportará mucho que se le diga que los candidatos han sido orientados. Sin embargo, sí que le puede parecer interesante saber que son personas que específicamente quieren trabajar en su sector, y que a los candidatos se les conoce bien porque se lleva tiempo trabajando con ellos.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.1. CÓMO SE BENEFICIAN LAS EMPRESAS DE LAS MEDIDAS DEL ITINERARIO

4.6.1.2. FORMACIÓN

Tanto la formación prelaboral como la capacitación profesional y las prácticas no laborales, también repercuten en la productividad de los trabajadores, ya que una buena cualificación mejorará los resultados del participante en la empresa, haciendo más eficiente su trabajo. El hecho de poner a disposición de una empresa trabajadores con hábitos laborales adquiridos (a través de la formación prelaboral), y perfectamente cualificados para el desempeño de un puesto de trabajo (a través de la capacitación profesional), mejora su competitividad, además de abaratar los costes de formación que todo trabajador necesita al incorporarse a ella.

Aunque en la actualidad las empresas tienden cada vez más a valorar la formación prelaboral por encima de la capacitación, especialmente en los puestos de baja cualificación, el aspecto que se deberá destacar en la acción comercial dependerá de las preocupaciones manifestadas por el empresario (de ahí la importancia de escuchar antes de ofrecer).

En cualquier caso, la información que tiene que recibir el responsable de la contratación no tiene que ser “los participantes reciben formación prelaboral y capacitación profesional”, sino un mensaje mucho más cercano a sus preocupaciones.

A modo de ejemplo: si un empresario en algún momento de la entrevista comercial hace referencia a que lo que más le molesta de un trabajador es que llegue tarde al trabajo, o que no avise cuando se pone enfermo, evidentemente hay que vender que “los candidatos derivados desde los SIE han recibido una formación específica para evitar ese tipo de incidencias”. Si por el contrario, el empleador se queja de que las últimas personas contratadas no conocían bien el oficio, hay que destacar que “desde los servicios de empleo se prepara a los candidatos con cursos específicos que recogen las preocupaciones de los empresarios”.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.1. CÓMO SE BENEFICIAN LAS EMPRESAS DE LAS MEDIDAS DEL ITINERARIO

4.6.1.3. INTERMEDIACIÓN LABORAL

La intermediación laboral supone aproximar las ofertas de empleo a los demandantes de trabajo, facilitando la conexión entre trabajadores y empresas. Cuando una empresa detecta una necesidad de recursos humanos en su sistema productivo, pone en marcha un proceso de reclutamiento y selección de personal que es costoso en términos de tiempo y dinero. Este proceso incluye diferentes fases: determinación específica de necesidades, establecimiento de perfiles, publicidad (interna o externa), recepción de candidaturas, preselección, pruebas, entrevista, valoración y decisión, contratación, incorporación y seguimiento. La duración, complejidad y costes de este proceso, obligan a menudo a las empresas a externalizar la intermediación, dejando en manos de agentes externos algunas de las fases citadas.

Al igual que en las otras acciones, para destacar las ventajas que supone para las empresas la medida de intermediación, conviene identificar los posibles motivos por los que las empresas pueden buscar intermediarios del mercado de trabajo:

- Para cubrir un puesto de trabajo de la forma más rápida posible.
- Para que la persona seleccionada sea la más adecuada al puesto.
- Para tener mayor disponibilidad de candidatos.
- Porque la empresa no dispone de Departamento de Recursos Humanos cualificado para realizar un proceso de reclutamiento o selección.
- Porque el perfil buscado es muy específico o difícil de localizar en el mercado.
- Porque el número de puestos a cubrir es muy elevado.

Cada empresa tendrá sus propios intereses, y es necesario identificar una ventaja comparativa en cada caso, teniendo cuidado de no intentar vender lo que ya tiene la empresa.

A modo de ejemplo: Si se trata de una empresa pequeña, sin departamento de recursos humanos, hay que destacar la profesionalización de los técnicos del servicio, y la gestión integral de la oferta "para que se olvide de todo". Por el contrario, una empresa grande, con especialistas en selección, su problema puede ser de reclutamiento, y por tanto el mensaje se debe centrar en la amplia base de datos con la que se cuenta; sería absurdo destacar el buen trabajo de preselección de candidatos que se realiza desde el servicio, porque de eso ya se encargarán ellos.

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

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

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.2. DIFERENCIAS DE CRUZ ROJA FRENTE A OTROS INTERMEDIARIOS

En el epígrafe de las fases de venta ya se hace referencia al posicionamiento de Cruz Roja como intermediario del mercado de trabajo, destacando que cada ámbito territorial debe identificar los elementos más representativos frente a los "competidores". Además de este posicionamiento, existen otros elementos diferenciadores:

- La intermediación de Cruz Roja tiene un carácter social al estar centrada en las personas con mayores dificultades de integración. Utilizar o no este elemento diferencial dependerá de las motivaciones de las empresas y su interés por la responsabilidad social corporativa.
- La intermediación que ofrece Cruz Roja forma parte de un proceso integral, articulado a través de los itinerarios personalizados de inserción, en el que cada persona recibe una orientación y formación profesional para el empleo, ajustada a sus necesidades. Por tanto, el servicio de intermediación es algo más que una bolsa de empleo: se conoce a cada persona y están preparados para el puesto de trabajo.
- Relacionado con lo anterior, Cruz Roja conoce estrechamente a las personas que preselecciona, ya que trabaja con ellos en diferentes programas de la Institución, lo que garantiza la capacitación, idoneidad y validez de cada persona para cada puesto de trabajo, especialmente en lo relacionado con las competencias personales, de más difícil acreditación.

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

- Cruz Roja, ofrece un seguimiento a la empresa y al trabajador, una vez éste se ha incorporado a la plantilla, para garantizar su plena integración y adaptación a su puesto de trabajo
- Cruz Roja ofrece un servicio de asesoramiento empresarial para la contratación de colectivos vulnerables, determinación de perfiles, información sobre bonificaciones e incentivos fiscales y de la Seguridad Social, tramitación de documentación, etc.
- Por último, Cruz Roja apuesta por el empleo estable para todas las personas, considerando que sólo a través de condiciones laborales dignas, la productividad del trabajo alcanza óptimos resultados.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.3. VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE COLECTIVOS VULNERABLES

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

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

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

- Los productos y servicios de las empresas que contratan personas en situación de vulnerabilidad adquieren un valor añadido que les diferencia de sus competidores, y les sitúa en un mejor posicionamiento para la captación de nuevos clientes o socios que también han adquirido un compromiso de responsabilidad.
- La imagen corporativa y la coherencia interna se ven reforzadas con estas actuaciones. Los trabajadores se identifican con los principios y valores de la empresa, y mejora su compromiso, motivación y productividad.

- La incorporación de estas personas a la empresa fortalece la diversidad del capital humano de las plantillas en aspectos como la creatividad e innovación, las relaciones humanas, nuevos valores, la motivación en la empresa...
- La incorporación al mercado de trabajo de las personas en dificultad minimiza las bolsas de pobreza, y consecuentemente se reducen los costes en prestaciones sociales que son soportados en mayor medida por las empresas a través del sistema fiscal y de la Seguridad Social.
- Una mayor tasa de empleo supone más recursos para las familias, y por tanto mayor consumo de bienes y servicios, lo que beneficia directamente a las ventas de las empresas.
- La incorporación al mercado laboral de las personas en situación de exclusión aumenta la oferta agregada de fuerza de trabajo, lo que beneficia a las empresas que necesitan trabajadores para su crecimiento y expansión.
- Pero sobre todo, la integración sociolaboral de los más desfavorecidos genera, como ya se ha mencionado, una mayor cohesión social, y en definitiva un mayor desarrollo económico del que fundamentalmente se beneficia el tejido empresarial.

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

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

Por último, existe una serie de ventajas para las empresas en forma de incentivos fiscales y bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social que los promotores de empleo deben conocer con detalle. Al margen de las medidas generales a escala estatal (y que se pueden consultar en <http://www.inem.es>), cada Comunidad Autónoma, y en algunos casos determinadas administraciones locales, establecen sus propias medidas de fomento de la contratación.

CAPTACIÓN DE OFERTAS. EL TRABAJO COMERCIAL CON LAS EMPRESAS

4.6. ARGUMENTARIO

4.6.4. QUÉ SE PIDE A LAS EMPRESAS

La intermediación laboral que se ofrece a las empresas desde los SIEs de Cruz Roja, tiene un coste económico que no se repercute directamente a oferentes de empleo porque es financiado por administraciones públicas, empresas privadas y de los fondos propios de Cruz Roja. Gracias a esa financiación, las empresas pueden utilizar los servicios de manera gratuita, lo que puede suponer una ventaja comparativa.

Las empresas y empleadores deben cumplir con un único requisito para beneficiarse de estos servicios: **la firma del registro de ofertas**, como instrumento que acredite a los financiadores el trabajo realizado en materia de intermediación. En este sentido, y para no suponer una tarea añadida a la empresa, es recomendable cumplimentar desde el SIE directamente el registro, de manera que la empresa únicamente lo tenga que firmar.

Por otro lado, las empresas deben respetar las condiciones establecidas en la legalidad laboral vigente, Estatuto de los Trabajadores y Convenios Colectivos, en lo referente a horarios, jornada, salarios, tipo de contrato, duración vacaciones, descansos semanales... Aunque no es competencia de Cruz Roja garantizar estas condiciones, no puede gestionar ofertas de empleo que se planteen con algún tipo de irregularidad.

Además, si se quiere garantizar que los empleadores tengan una respuesta satisfactoria, se debe solicitar en cada oferta de empleo una descripción lo más completa posible del puesto de trabajo ofertado (tareas y funciones), del perfil establecido (características personales, formación y experiencia laboral), y de las condiciones laborales del contrato (salario, jornada, horarios, ubicación...), aunque como más adelante se verá, también es responsabilidad del promotor ayudar al empleador a definir todos estos elementos.

Al margen de los requisitos explícitos que se pidan a las empresas, el servicio de intermediación puede establecer sus propios criterios internos de preferencia, priorizando aquellas ofertas de empleo que:

- Supongan estabilidad y posibilidades de promoción en el empleo.
- Vayan acompañadas de procesos formativos a cargo de la empresa.
- Supongan una diversificación profesional.
- Que presenten buenas condiciones laborales.
- Que abran la puerta de la empresa hacia otras vías de colaboración.

En cualquier caso, el establecimiento de estas prioridades estará siempre sujeto a la situación de cada SIE, y en concreto al número de ofertas que se esté gestionando en cada momento.

Por último, y aunque el objetivo del Plan de Empleo de Cruz Roja no es transformar el mercado laboral, sino intentar incidir en él para evitar situaciones de discriminación, es posible mejorar sensiblemente las condiciones laborales de determinados sectores, si se trabaja de manera coordinada con otras entidades sociales como se viene realizando en algunas zonas con la gestión de ofertas del servicio doméstico.

5. LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.1. REFLEXIONES PREVIAS

Una vez que se ha logrado que las empresas confíen en los SIE como fuente de reclutamiento de personal, se inicia el segundo gran bloque de acciones de la intermediación: la gestión de las ofertas de empleo, y en concreto la **preselección** de las personas más idóneas para cada puesto de trabajo ofrecido.

Para realizar un trabajo adecuado de selección de candidatos es necesario conocer cómo son los procesos de selección de personal en las empresas. En este sentido es muy importante tener claro que los objetivos del servicio de intermediación y de los empleadores son los mismos: **encontrar la persona más indicada para cada puesto**.

Si se cae en la tentación de plantearse objetivos diferentes, y con la falsa creencia de estar favoreciendo un determinado candidato, se realiza una inadecuada preselección, hay que tener muy claro que los resultados pueden ser muy negativos para el conjunto de los participantes del Plan de Empleo.

- La empresa quedará insatisfecha, y no volverá a contactar con el servicio, cerrando las puertas a la inserción de otros posibles candidatos.
- La empresa alimentará determinados estereotipos negativos sobre las personas en situación de vulnerabilidad dificultando su integración social.
- La empresa trasladará a su entorno tanto la mala gestión del servicio de intermediación como los prejuicios que se tenga de determinadas personas, limitando las posibilidades de crecimiento.
- El participante preseleccionado inadecuadamente no será contratado, y si lo es, tendrá problemas de adaptación, y probablemente dure poco en ese puesto de trabajo.
- El participante se frustrará y podrá tener consecuencias en su autoestima y en sus posibilidades futuras de inserción.

Por tanto, para garantizar el éxito del servicio de intermediación y lograr la máxima inserción posible de participantes del Plan de Empleo, la preselección de candidatos no debe olvidar en ningún momento los intereses de la empresa.

Por otro lado, muy a menudo también se cae en la tentación de plantear que, para el tipo de trabajo que se oferta normalmente a los colectivos vulnerables, no es necesaria una preselección muy ajustada, puesto que al tratarse de puestos de baja cualificación, cualquier persona puede ser válida. Este planteamiento, no sólo es un grave error desde el punto de vista de la intermediación sino de todo el trabajo que se realiza en materia de inserción laboral. Independientemente de los requerimientos de cualificación, existen determinadas características personales que facilitan el desempeño de unas profesiones u otras. Cuando una persona trabaja en una ocupación para la que tiene las habilidades necesarias, no sólo estará más a gusto, sino que también será más productiva, y por tanto el empleador estará más satisfecho. Por el contrario, cuando un trabajador no se siente cómodo realizando las tareas encomendadas, además de rendir menos, podrá enrarecer el clima de trabajo.

A modo de ejemplo. Un dependiente de comercio minorista, en principio requiere poca cualificación (salvo que sea muy especializado). Sin embargo, es necesario tener habilidades sociales, capacidad de persuasión y/o facilidad de palabra. Muchas personas no reunirán esas características, y aunque pueden trabajar en el comercio, probablemente las ventas realizadas serán menores que las que realizaría una persona con las competencias descritas.

Cuando el propietario de un restaurante solicita un ayudante de cocina, normalmente no suele concretar demasiado el perfil. Sin embargo si se quiere enviar al candidato idóneo, que sea realmente eficiente, tendrá que ser una persona con facilidad para trabajar en equipo, con habilidades manuales y que sea ordenado y metódico.

En definitiva, la gestión de las ofertas de empleo requiere un exhaustivo trabajo de preselección de candidatos que garantice la respuesta más eficiente a los requerimientos empresariales.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

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

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

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

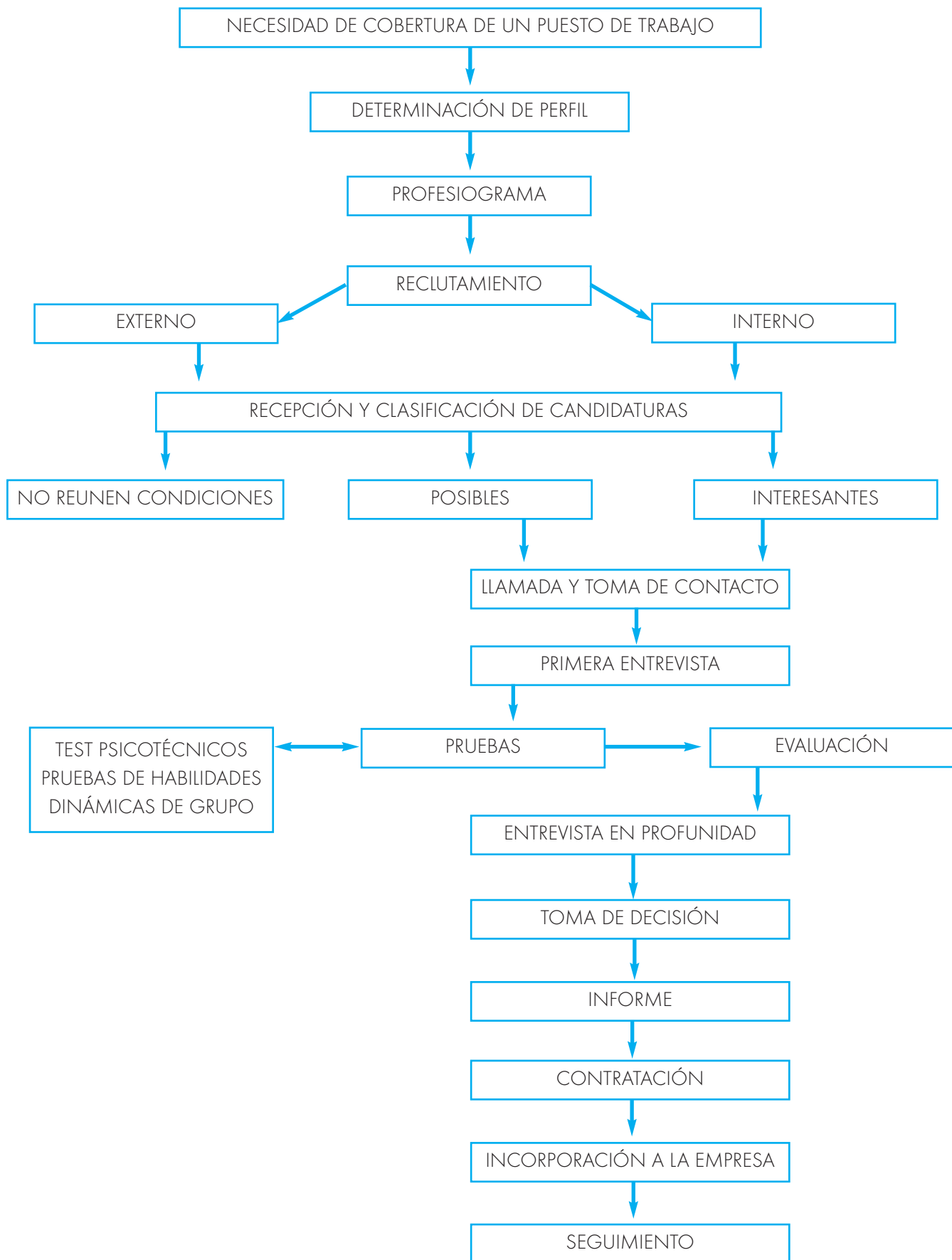
En el cuadro de la página 44 se especifican los distintos pasos de un proceso de selección estándar en las empresas.

Hay que recordar, no obstante, que tal y como se explicaba en el capítulo 2, sobre la gestión de recursos humanos en las empresas, a menudo este proceso no siempre es explícito, ni necesariamente se deben pasar por todas las fases, pero en toda selección existe, de fondo, un proceso similar.

A modo de ejemplo: Un pequeño restaurante ha ampliado su espacio y necesita un nuevo camarero de sala. El propietario pensará cómo le gustaría que fuera su nuevo empleado, quizá sólo le interese "que tenga experiencia". Pondrá un cartel en la puerta y lo comentará al resto de empleados "por si tienen algún conocido". Probablemente de pie, junto a la barra, charlará un poco con un posible candidato para comprobar que efectivamente está interesado. Para probarle, quizá le pida que sirva una mesa. Por último, habrá una segunda conversación en la que se concreten las condiciones laborales, y se expliquen con más detalle las funciones. Finalmente se realiza la contratación, se comunica al resto de empleados, y se va viendo "qué tal funciona".

Como se puede comprobar, aunque se ha utilizado diferente terminología, el propietario del restaurante ha realizado prácticamente todo el proceso descrito en el esquema de la página 44.

PROCESO DE SELECCIÓN



Teniendo en cuenta estos procedimientos empresariales de selección, las acciones de los técnicos de intermediación se deben desarrollar en paralelo, facilitando en la medida de lo posible el trabajo de las empresas en cualquiera de las fases señaladas: desde la ayuda en el establecimiento de perfiles para cada puesto, hasta la preselección de candidatos y seguimiento de las personas contratadas.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.3. LA RECEPCIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

Los procedimientos específicos de los servicios de intermediación se inician con la recepción de las ofertas de empleo. Ya se ha comentado anteriormente que es importante no sobrecargar de tareas a los clientes, ni ponerles dificultades. Por ello, todas las vías de recepción de ofertas de empleo pueden ser válidas, aunque algunas sean más ventajosas que otras:

- Teléfono. En la más rápida y ventajosa. Permite una atención personalizada y la resolución inmediata de dudas. También permite un registro instantáneo de la información en la base de datos. El inconveniente es que no queda constancia inicial por escrito, por lo que es necesario conseguir después el soporte documental.
- Correo electrónico / Fax. Tiene la ventaja que permite organizar y priorizar la atención en base a la carga de trabajo de cada momento. Tiene el inconveniente que si hay datos relevantes no recogidos, es necesario un contacto adicional.
- Correo postal. Es la vía más lenta y menos interactiva. La única ventaja es que permite disponer desde el principio de la oferta firmada.
- Personalmente. Facilita la comunicación y se puede concretar mucho la oferta, especialmente si se realiza en el centro de trabajo del puesto ofertado. El inconveniente es la necesidad de tiempo para realizar la visita.

En cualquier caso, la elección del procedimiento idóneo debe recaer sobre el empleador quien, según sus necesidades, decidirá la vía que más le interesa. No obstante, también el servicio de intermediación puede definir sus prioridades en función de la carga de trabajo que tenga en cada momento (en un contexto de pocas ofertas puede interesar visitar directamente a las empresas, mientras que en un periodo de mucha gestión de ofertas el uso del correo electrónico o del teléfono puede ser más efectivo).

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.4. LA CONCRECIÓN DE LA OFERTA DE EMPLEO

Una de las tareas más determinantes para poder realizar de forma eficiente una preselección de candidatos es la recogida de datos de la oferta de empleo. No hay que confundir, sin embargo, la información que debe aparecer en la ficha firmada por la empresa (en la que se pueden registrar sólo los datos más básicos), de toda la información necesaria para gestionar adecuadamente la oferta.

Hay que asumir que habitualmente las empresas y empleadores no suelen concretar demasiado el perfil de los trabajadores requeridos, especialmente si se trata de cubrir puestos de baja cualificación. Es precisamente tarea del técnico de intermediación lograr determinar exactamente qué características requiere cada puesto ofertado.

Para ello, en primer lugar, y al margen de lo que la empresa manifieste explícitamente, hay que tener un conocimiento exhaustivo de los contenidos ocupacionales de cada profesión (para ello se puede utilizar la Clasificación Nacional de Ocupaciones, los Certificados de Profesionalidad o el Catálogo Nacional de las Cualificaciones).

A modo de ejemplo: Una empresa solicita un ordenanza, y en las funciones define "atención telefónica y archivo", el técnico que va a preseleccionar los candidatos debe saber que entre sus funciones también estarán las "tareas de control de entrada e instalaciones del edificio, supervisión de que todo esté en correcto estado, vigilancia de las personas que entran y salen del edificio, gestiones externas con bancos, etc."

En segundo lugar, se debe conocer cómo funciona cada actividad económica, es decir la estructura productiva sectorial, para enmarcar el desarrollo de la ocupación.

A modo de ejemplo. Para gestionar una oferta de empleo de oficial de segunda del sector de la construcción es necesario conocer como se estructura el sector; qué funciones les diferencia de los peones y de los oficiales de primera; de quien dependerá en la obra, etc.

En tercer lugar, se debe tener información de los convenios colectivos que afectan a los sectores de los que se gestionan las ofertas, de manera que, además de la información que facilite el empleador sobre las condiciones laborales, se pueda orientar a los candidatos sobre lo que está establecido legalmente en el sector. También, en este sentido es importante conocer aspectos de salud laboral específicos del puesto.

A modo de ejemplo. Para gestionar una oferta de empleada de hogar hay que conocer en profundidad la normativa que regula el servicio doméstico, muy desconocido en la mayoría de los casos por los empleadores.

Por último, hay que contactar con los empleadores para aclarar algunas posibles dudas en relación a las características específicas del puesto, y siempre que sea posible visitar el centro de trabajo, puesto que de la observación directa se pueden determinar algunas competencias específicas, así como el grupo humano con el que va a trabajar.

A modo de ejemplo. Un puesto de camarero de barra requiere competencias diferentes para una cafetería de una zona de oficinas, que para un bar de una zona de ocio nocturno. En el primero de los casos, puede ser más importante la discreción, mientras que en el segundo probablemente será imprescindible agudeza auditiva.

A la hora de recoger información para concretar la oferta, hay que tener en cuenta que dependiendo del tamaño de la empresa se puede tener un único interlocutor o varios. Si la empresa es pequeña una única persona puede facilitar toda la información necesaria, pero a mayor tamaño de la empresa, sobre todo cuando existe departamento de Recursos Humanos, para conseguir el detalle de las funciones del puesto es recomendable contactar con el superior directo del futuro candidato (siempre partiendo de la autorización de la persona que ha hecho llegar la oferta). Esto es así por que si bien el departamento de recursos humanos tiene una visión general de las necesidades de toda la empresa y, lógicamente, está actuando en función de la solicitud de uno de los departamentos de la empresa, será el responsable directo el que indique con

mayor precisión las necesidades específicas del puesto que está solicitando. De esta manera se garantiza que los candidatos que se deriven sean exactamente lo que realmente necesitan.

A modo de ejemplo. Una cadena de cafeterías con diferentes actividades según el horario, puede tener un departamento de personal que gestione las ofertas. Pero cuando les hace falta un camarero, será muy recomendable hablar directamente con el encargado del local en el que se vaya a trabajar, por que él facilitará más información específica sobre el puesto: tareas concretas, dificultades con las que se encuentran, qué tipo de clientes tienen, etc.

A continuación se relaciona un pequeño guión de temas que es conveniente tener claramente identificados antes de iniciar el proceso de preselección de candidatos.

1. Tareas y funciones a desempeñar, evitando las descripciones genéricas del tipo “las propias del puesto”

A modo de ejemplo. Hay peones de la construcción que sólo desescombran mientras que otros sólo ponen ladrillos; hay fregaplatos que también preparan el menú del día, o repartidores que realizan albaranes con ordenador.

2. Requisitos formativos (reglada o no reglada).
3. Experiencia previa necesaria.
4. Conocimientos específicos (técnicas concretas).
5. Habilidades exigidas.
6. Tiempo necesario para adquirir las habilidades necesarias.
7. Requisitos físicos.
8. Responsabilidad (personas subordinadas, responsable directo, personas que forman el grupo de trabajo directo...)
9. Requisitos individuales (cualidades personales que requiere para hacer bien el trabajo)
10. Condiciones laborales (horario, flexibilidad, tipo de retribución, estabilidad laboral, tipo de contrato, situaciones especiales que permitan compatibilizar vida familiar y laboral...)
11. Condiciones del trabajo (al aire libre o recinto cerrado, necesidad de desplazamiento, necesidad de vehículo...)
12. Accesibilidad al centro y al puesto de trabajo (rampas, baños, pantallas y teclados de ordenadores para personas con discapacidad...)
13. Instrumentos de trabajo (herramientas manuales, tipo de maquinaria, complejidad, vehículos de transporte, teléfonos, ordenadores...)

14. Posibilidades de promoción.
15. Valoración del puesto (es un puesto nuevo o se sustituye a alguien).
16. Valoración de la profesión (aspectos positivos y negativos).

Toda la información recogida debe ser registrada y procesada para garantizar que la persona finalmente seleccionada sea la adecuada. Si no se concreta la oferta se puede caer en la tentación de enviar a muchos candidatos "a probar suerte", creándoles falsas expectativas, defraudando a los clientes y, a pesar del esfuerzo realizado, obteniendo escasos resultados.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.5. LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

La selección de candidatos se asemeja a la realización un puzzle; si no se encaja la pieza idónea, la que corresponde por tamaño y forma, el resultado será inadecuado, lo más que se puede conseguir es, golpeando un poco la pieza, intentar que cuadre, pero no es ese su lugar. Algo parecido sucede con las selecciones, el cliente da un puzzle, cuando dice cómo es su empresa y qué persona necesita, y los servicios de intermediación deben encajarlo adecuadamente.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.5. LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

5.5.1. COMPROBACIÓN DE REQUISITOS EXPLÍCITOS

Definida perfectamente la oferta de empleo, y recogida toda la información sobre el puesto, se inicia el proceso de identificación de posibles candidatos para cubrir las vacantes de las empresas.

Cabe recordar en este punto, que el trabajo de preselección es una de las fases más delicadas y complejas de todos los programas de inserción laboral, puesto que de la toma de decisiones del técnico pueden depender las posibilidades de inserción de muchas personas. Existe por tanto una gran responsabilidad en ese trabajo y por ello es imprescindible buscar criterios objetivos en los que basar la selección de una persona u otra, y evitar en la medida de lo posible las valoraciones personales que no tengan una componente profesional.

A modo de ejemplo. El a menudo socorrido "parece majo" no es válido en selección de personal. No obstante, detrás de esa expresión, a menudo se encierran algunas competencias personales que pueden ser útiles para determinados trabajos: capacidad de relación, capacidad de persuasión, adaptabilidad, etc. Estas características son muy importantes, por ejemplo, para seleccionar un dependiente de comercio, mientras que apenas se considerará para contratar un carretillero.

En primer lugar, en la definición de la oferta es importante dejar claro con el empleador los **requisitos totalmente imprescindibles** para el puesto de trabajo, sin los cuales nunca se deberán enviar candidatos. Entre esos requisitos, siguiendo un criterio de no discriminación, y aunque probablemente el empleador sí que los utilice, no deberían aparecer elementos como la edad, sexo, país de origen, religión...

Una vez identificado los potenciales candidatos que cumplen esos mínimos, el proceso de preselección debe considerar el **resto de preferencias del empleador**, entrando en una fase en la que no es posible preestablecer procedimientos rígidos, ya que en función de determinadas variables se seguirá un procedimiento u otro.

A continuación se reproduce la casuística más habitual:

- Si no hay ningún candidato que cumpla los requisitos imprescindibles, se debe comunicar inmediatamente esta circunstancia al empleador, y valorar con él si es posible cierta flexibilidad en esos mínimos. Es importante, en cualquier caso, que la respuesta de no disponibilidad sea lo más rápido posible, para evitar crear falsas expectativas.

A modo de ejemplo. Si en una oferta se solicita un ferrallista de hormigón armado, con al menos un año de experiencia de trabajo en esa ocupación concreta, y no se dispone de ninguna persona que cumpla ese requisito, hay que comunicarlo inmediatamente al oferente de empleo y cerrar la oferta.

- Si son muy pocas las personas que poseen esas exigencias, hay que actuar con mucha rapidez y estudiar el resto de elementos que componen la oferta de empleo para analizar el grado de adecuación de los posibles candidatos. Si no hay ningún candidato que cumpla el resto de características también hay que avisar al empleador, por si desea utilizar otras vías de reclutamiento. Si el empleador aprueba que el proceso continúe, se puede analizar conjuntamente con él la importancia y prioridad de estas condiciones, aunque es responsabilidad del técnico de intermediación aportar su conocimiento para valorar las características que puedan considerarse más relevantes.

A modo de ejemplo. En una oferta se solicita un grabador de datos; se exige como imprescindible conocimientos avanzados de word; se valora positivamente experiencia de trabajo en la ocupación. Se dispone de diez candidatos que dominan word, pero ninguno de ellos ha trabajado anteriormente como grabador de datos. Hay que comunicarlo a la empresa rápidamente aunque probablemente le seguirá interesando que se le envíen posibles candidatos, por lo que se deberá continuar el proceso comprobando el resto de características solicitadas y la disponibilidad, de manera que finalmente se pueda enviar a la empresa las personas más idóneas (el número de personas que finalmente se deriven vendrá determinado por lo acordado con el empleador).

- Si son pocas las personas que cumplen los requisitos mínimos, y algunas de ellas cumplen el resto de preferencias del empleador, el trabajo se simplifica, porque son éstas las que directamente habrá que remitir a la empresa, siempre y cuando estén disponibles.

A modo de ejemplo. Una oferta para cuidador de un anciano; se exige experiencia de un año en el puesto y fuerza física; además se valora positivamente que tengan formación en el área de geriatría. Sólo se dispone de diez candidatos que cumplan los requisitos imprescindibles, y tres de ellos han realizado recientemente un curso de auxiliar de geriatría. Si hay dos que están disponibles en este momento, serán ellas las que directamente se envíen a la empresa.

- Si son muchos los candidatos que cumplen los requisitos mínimos, la cobertura de la oferta está garantizada, pero es ahora cuando se debe realizar un auténtico proceso de selección, de manera que el candidato o candidatos (según las preferencias del empleador) que se deriven a la empresa sean realmente lo más idóneos. En ese caso se debe profundizar en el trabajo de preselección incluyendo requisitos no considerados por el empleador pero que el técnico sabe que son muy recomendables para ese puesto. Cuando ya se haya

acotado el abanico potencial de candidatos se analiza la disponibilidad y se continua el proceso.

A modo de ejemplo. Una oferta para camarero; sólo piden conocimiento medio de idioma castellano, y se valora positivamente la experiencia en el puesto. Se dispone de 50 candidatos que dominan castellano y que han trabajado alguna vez como camareros. El técnico en este caso puede valorar que para ese puesto interesa que la persona tenga algo de capacitación específica en hostelería, lo que le hará más productivo en su trabajo. De esta manera puede acotar el número potencial de candidatos y reducirlo a 15 personas, con los que seguir el proceso.

Un elemento que, en cualquier caso, siempre se deberá tener en cuenta (y paradójicamente casi nunca es solicitado explícitamente por el empleador) es el **objetivo profesional** de los candidatos. Ya se ha explicado en otros capítulos de este manual la importancia de tener bien definido el objetivo profesional; si desde el trabajo de orientación se ha determinado adecuadamente el objetivo profesional, ya se habrá considerado adecuadamente las competencias profesionales para desempeñar el puesto de trabajo, por lo que el trabajo de preselección se simplificará.

EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

A menudo, cuando se recibe una oferta, rápidamente se piensan en personas concretas que la podrían cubrir. Sin embargo, resulta fácil olvidar potenciales candidatos cuyo perfil se ajustarían más a lo solicitado por la empresa, pero que al no acudir tan a menudo a los SIE, no se tienen tan presentes. Por ello la utilización de herramientas informáticas que realicen ese trabajo garantiza la objetividad en el proceso, y la obtención de óptimos resultados.

Cruz Roja cuenta con una aplicación informática de gestión que posibilita realizar un cruce entre ofertas y demandas de empleo, teniendo en cuenta 18 criterios de búsqueda, entre los que se encuentra el ámbito territorial, los intereses profesionales, la experiencia previa, las competencias personales, la formación adquirida, etc. Esta utilidad permite hacer consultas con una o varias de las condiciones establecidas, lo que permite afinar al nivel deseado el grado de concreción.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.5. LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

5.5.2. COMPROBACIÓN DE LA DISPONIBILIDAD

Con los candidatos elegidos en la primera fase del proceso de preselección (tras el primer filtro basado en los requisitos mínimos, otras preferencias del empleador, la coincidencia con los objetivos profesionales y otros elementos considerados por el técnico), es necesario contactar con cada persona para comprobar su disponibilidad.

Hay dos problemas con el que se encuentran a menudo los responsables de intermediación de los SIE:

- La percepción subjetiva que tienen los participantes sobre las posibilidades del mercado de trabajo español, lo que les lleva a rechazar ofertas de empleo por no considerarlas suficientemente atractivas.

- La escasa valoración del potencial de desarrollo profesional de cada puesto de trabajo.

En ambos casos, el tiempo suele transformar estas percepciones, tendiendo a hacerse más realistas. No obstante, se puede acortar el periodo de adaptación a la realidad del mercado de trabajo si se trabajan estas situaciones desde el área de orientación, a través de sesiones informativas, el establecimiento de adecuados objetivos profesionales a medio y largo plazo, y el apoyo permanente en la toma de decisiones sobre el desarrollo de su carrera profesional.

A modo de ejemplo. Una oferta para Administrativo comercial, funciones de atención telefónica, horario de 8 a 3 y de 4 a 11; turnos rotativos cada semana, contrato por sustitución de baja, 1.000€, con posibilidad de estabilizarse en una sucursal que están abriendo. Un potencial candidato preseleccionado desde el SIE cumple los requisitos, ha estado formado y se le han detectado las competencias idóneas para el puesto. Actualmente está trabajando en un semillero, 10 horas diarias de duro trabajo. La incertidumbre sobre el posible nuevo trabajo, y la falta de valoración sobre sus perspectivas futuras, llevan al candidato a rechazar finalmente la oferta.

Esta persona debía haber tenido previamente identificado su objetivo profesional a medio plazo, con lo que la toma de decisiones para el cambio hubiera sido menos difícil. Si además hubiera recibido con antelación suficiente información sobre las posibilidades futuras de empleo en ambos sectores, quizá la decisión final hubiera cambiado.

Dependiendo de la complejidad de la oferta o de la disponibilidad de candidatos, el contacto se puede realizar sólo por teléfono, o a través de una reunión informativa.

Contacto telefónico.

Si sólo se va a utilizar el teléfono, se deberá explicar con detalle en qué consiste el puesto y las condiciones ofertadas, sondeando el interés del posible candidato.

Esta entrevista también puede servir para contrastar que las personas cumplen los requisitos establecidos (a veces puede haber errores en la base de datos, o la información recogida puede no ser demasiado rigurosa). Aunque será en la siguiente fase cuando se pueda profundizar en esta acción.

Hay que tener cuidado con los candidatos que por miedo a algún tipo de "represalia" no rechacen la oferta, cuando en realidad no tienen ningún interés. A veces también, por falta de asertividad, el candidato se siente incapaz de decir que no, y esto puede tener consecuencias muy negativas para todo el proceso y para la relación con el cliente. En ese sentido, es recomendable realizar una primera llamada informativa en la que no se solicite respuesta, dejando que el candidato se lo piense, y solo en el caso de estar interesado, devuelva la llamada. Es muy probable que de esta manera se reduzca mucho el número de candidatos, pero los que llamen serán más fiables.

Reunión informativa.

Cuando son muchos los candidatos a los que explicar la oferta es mucho más eficiente citarles a todos para una reunión informativa. La convocatoria se realizará con una breve llamada telefónica en la que sólo se comunica el puesto, y los datos de la reunión (día, hora y lugar). Para evitar que el proceso se alargue demasiado, y teniendo en cuenta que el uso del móvil cada vez está más extendido en todos los estratos sociales, el SMS es una alternativa muy eficaz para realizar convocatorias de reuniones informativas para ofertas de empleo.

En la reunión se explica con detalle el puesto, las funciones y las condiciones laborales, resolviendo las dudas que surjan. Al igual que cuando se llama por teléfono, con las reuniones informativas también se corre el riesgo de que acepten la oferta algunas personas que no estén interesadas. También en este caso puede ser recomendable dejar un tiempo prudencial (no más de un día) para que el candidato lo piense, y si finalmente está dispuesto llame por teléfono para mostrar su interés.

Tal y como se ha comentado en varias ocasiones no existe un único procedimiento válido, sino que éste se debe adaptar a cada realidad: el número de potenciales candidatos, el tipo del puesto y sus exigencias, el perfil de la mayoría de los participantes, el comportamiento identificado en otras ocasiones, etc., marcará la técnica más adecuada para cada caso.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.5. LA PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

5.5.3. LA DETECCIÓN DE COMPETENCIAS

No todas las personas dispuestas a aceptar un trabajo y que cumplen las condiciones de la oferta de empleo son las idóneas para el puesto. Especialmente relevante es este hecho en las ofertas de baja cualificación, en la que no hay demasiados requisitos explícitos, y “aparentemente” todo el mundo puede desempeñar cualquier trabajo. Tal y como ya se ha indicado, la detección de competencias es especialmente relevante en los puestos ofertados más frecuentemente a las personas en situación de vulnerabilidad.

Por ello, en todo proceso de selección cabe una última fase de verificación de la cualificación y de detección de competencias. Para verificar la cualificación técnica necesaria para el desempeño de puestos de trabajo existen pruebas específicas, aunque el carácter generalista de los servicios de empleo de Cruz Roja, y los recursos de que disponen, no suelen permitir la realización de este tipo de pruebas.

Sin embargo, a través de determinadas entrevistas individuales y dinámicas de grupo, habituales en los SIE a lo largo de todo el itinerario, sí que se pueden identificar una serie de competencias personales que serán decisivas a la hora de seleccionar finalmente a los candidatos más idóneos.

Cuando se habla de competencias se hace referencia a las características que cada persona tiene y que están relacionadas con una correcta actuación en el trabajo.

- Afectan a la utilización de las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos en el desempeño de un puesto.
- Están asociadas al análisis de actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir las misiones que implican.
- Suponen experiencia y dominio real de una tarea o conjunto de tareas o actividades.
- Se refieren a la regulación de la que es capaz la persona en su entorno de trabajo.

El análisis de competencias tienen muchas utilidades en la gestión empresarial:

- Partir de una detallada descripción de puestos.
- Generar y prever la integración de equipos de trabajo, enfocados a la consecución de objetivos.
- Implantar una cultura organizativa.
- Trabajar sobre el potencial de las personas, pudiéndose prever y establecer planes de carrera.
- Facilitar la dirección por objetivos, identificando las características que contribuyen al logro de los mejores resultados.
- Favorecer un mayor compromiso de las personas que conforman la organización y con ello una menor resistencia al cambio.
- Beneficiar la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo dentro de la organización.

Pero en concreto, en el ámbito de la selección, el análisis de las competencias **sirve para identificar al mejor candidato para desarrollar cada puesto de trabajo**.

La detección de competencias es en muchos casos una cuestión de sentido común (por ejemplo, resulta fácil detectar quien tiene facilidad de palabra o habilidades sociales); sin embargo en muchos otros casos requiere mucho conocimiento sobre el comportamiento humano y una gran preparación profesional (de hecho, en la mayoría de los casos este trabajo es realizado por psicólogos).

En este capítulo no se va a hacer una descripción detallada de todas las posibles competencias profesionales, porque ni este manual tiene esta finalidad, ni se dispone de suficiente espacio para realizar un desarrollo adecuado, además de no existir una clasificación única estandarizada. Por el contrario, sí que se van a identificar una serie de valores personales que cada vez más son requeridos por las empresas (aunque no explícitamente), y que son útiles en la mayoría de los trabajos. Así mismo, se adjuntan algunos ejemplos de preguntas que pueden servir para detectar esos valores o competencias.

De toda la literatura existente sobre el análisis competencial, resulta especialmente interesante la clasificación que hace J.C. Cuberiro en cinco áreas (las 5 "s"):

1. **Seguridad en uno mismo** (optimismo). Las personas que tienen seguridad en sí mismas aprenden de sus errores, convierten en conocimiento lo que a otros les paraliza. Analizan lo sucedido, consideran los fracasos circunstanciales, específicos y, en la mayoría de los casos, debidos a causas externas. Extraen aquello que les es útil, convirtiendo en algo bueno lo que podría ser considerado como negativo.
2. **Serenidad** (reflexión). Mantener la calma en los momentos de tensión, no perder los nervios y afrontar los retos con la cabeza en su sitio, analizando de manera racional las situaciones, es una garantía de éxito laboral.
3. **Superación** (inconformismo). Mantener una mente crítica que cuestiona lo que rodea a cada persona permite un avance permanente y facilita la promoción profesional.
4. **Servicio** (empatía). Desarrollando la capacidad de ponerse en el lugar del otro, siendo capaces de

escuchar con interés, reflexionando y aproximándose hasta comprender, se puede aprender lo suficiente para superar cualquier conflicto en el mundo del trabajo.

5. Sinergia (trabajo en equipo). La capacidad de trabajar con otros y buscar lo mejor de los que están cerca, supone un aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles e implica la obtención de los mejores resultados.

Cada uno de estas "s" llevan asociadas una serie de características personales, cuya detección servirá para determinar finalmente quienes son las personas idóneas para cada puesto. A continuación se relacionan algunas preguntas que pueden servir para averiguar si se poseen, y en qué grado, esas características:

SEGURIDAD EN UNO MISMO

Autoconocimiento: *¿Cuáles son tus mejores cualidades? ¿Qué consideras que deberías cambiar en ti mismo?*

Autoestima: *Elige entre los animales, los vegetales y los minerales aquello que más crees que te representa. Una vez contestada esta pregunta se hará la siguiente: ¿Del 1 al 100 como valoras tú a... (aquí se coloca lo que haya elegido en la anterior)?*

Capacidad de aprender de los fracasos: *¿Cuáles son tus mayores éxitos? ¿Cuáles tus fracasos? Si pudieras ¿eliminarías alguno de tus fracasos?*

Confianza en sí mismo: *¿Dónde reside el mayor poder para ti?*

Control sobre los puntos débiles: *¿Qué debes mejorar? ¿Cómo te propones conseguir estas mejoras?*

SERENIDAD

Ansiedad: *¿Qué cosas te provocan ansiedad? ¿Te paralizas en situaciones de tensión? ¿O las controlas?*

Trabajo bajo presión: *¿Cómo logras tus mayores rendimientos? ¿Priorizas estando bajo presión o te agobias?*

Pasión: *¿Eres apasionado? ¿Cuáles son tus pasiones y adicciones? ¿Te ves obligado a realizar tus pasiones?*

Sentimientos: *¿Cuándo y a quién expresas tus sentimientos? ¿Prefieres rehuir, reprimir u ocultar tus sentimientos? Ante una situación molesta ¿Qué actitud tomas? ¿La afrontas o la eludes?*

SUPERACIÓN

Cambio: *¿Te gustan las sorpresas? ¿Aprendes de la experiencia? Determina cual fue la última experiencia de la que aprendiste algo. ¿Cómo te influyen los cambios?*

Perseverancia: *¿Cómo afrontas los problemas? ¿Insistes o abandonas cuando las cosas no salen? ¿Qué es para ti lo más importante: lo que sucedió, lo que sucede o lo que sucederá? ¿Hay cosas del pasado que te generan angustia? ¿Cómo vives tu futuro?*

Objetivos: *¿Sabes dónde quieres estar profesionalmente dentro de 10 años? ¿Conoces los pasos que tendrías que dar para conseguir este objetivo? ¿Si no logras las cosas cuando las deseas, cuál es tu reacción? ¿Hasta qué punto te comprometerías de 1 a 100?*

SERVICIO

Empatía: *¿Te muestras diferente en distintas situaciones? ¿Consideras que hay que mantener papeles distintos con distintas personas? ¿Qué te agradaría más, que reconozcan tu trabajo o ser aceptado dentro del grupo de trabajadores?*

Comunicación (estas cuestiones serían para observar, no para preguntar): *¿Cómo utiliza el lenguaje? ¿Sabe escuchar las preguntas y responde a ellas? ¿Tiene habilidades comunicativas?*

SINERGIA

Cooperación: *Ante una dificultad colectiva, ¿Cuál suele ser tu forma de comportamiento: tomar las riendas, no implicarte, o colaborar con los demás? Ante una apuesta ¿Prefieres ganar poco y que el otro pierda, ganar más aunque el otro también gane, o perder los dos antes de que el otro gane? Si las cosas se ponen difíciles ¿Intentas resolverlas por ti mismo, pides ayuda abiertamente, eludes el problema o te quejas por tener que vivir esa situación?; ¿Cuál fue la última vez que pediste ayuda?*

Liderazgo: *Ante una situación en la que ejerces el control ¿Lo que consideras necesario es que todos te obedezcan, o que todos aporten y se analicen las propuestas para adoptar la mejor, aunque ello requiera más tiempo?*

Es importante tener en cuenta que la identificación de todas estas competencias no necesariamente se realiza en la fase de preselección de candidatos, sino que en todo el proceso de orientación profesional, individual o grupal, se pueden ir detectando la totalidad o parte de ellas, de manera que antes de enviar a un posible candidato a una selección de personal ya se pueda disponer de la mayoría de la información.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.6. CIERRE DE LA OFERTA

Cuando ya se tiene garantizada la disponibilidad de los candidatos, y una vez se ha determinado, tras el análisis competencial, qué personas son las más idóneas para el puesto ofertado, se pueden establecer distintos procedimientos a concertar con la empresa. Aunque el servicio de intermediación puede tener a priori un funcionamiento predeterminado, parece lógico que se adapte a las necesidades específicas de la empresa.

Así por ejemplo, entre las opciones habitualmente utilizadas para finalizar la gestión de la oferta están las siguientes:

- Se puede enviar un listado a la empresa de las personas preseleccionadas.
- Se puede facilitar a cada persona una hoja de derivación en la que se concrete el lugar, fecha y hora de presentación en la empresa.
- Se puede concertar con el empleador la realización de la selección definitiva en el SIE.
- Se pueden enviar los datos de los participantes a la empresa para que ésta se ponga en contacto con cada participante cuando lo considere oportuno (este caso se desaconseja por que se pierde información sobre el proceso y resulta más difícil evaluar y mejorar el servicio).

Lo que sí es importante, es tener información rápida por parte de la empresa de los resultados de selección: quién ha sido aceptado y quién rechazado, y en este último caso los motivos del rechazo si los hay. Además de conocer directamente los resultados del proceso, permite detectar inmediatamente los posibles fallos cometidos en la preselección.

Con los resultados definitivos de la selección comunicados por la empresa se puede considerar la gestión de la oferta cerrada, dejando pendiente para más adelante el seguimiento y la evaluación de la intermediación.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

5.7.1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

Aunque no suele ser el técnico de intermediación la persona responsable de realizar la selección final del candidato idóneo, y lo normal es que sea el empleador el que tome la decisión final, es importante conocer las técnicas que utilizan las empresas para seleccionar a los mejores candidatos. Este conocimiento para el técnico tiene una doble utilidad:

- Permite afinar en la preselección de candidatos.
- Permite entrenar a los posibles candidatos para un mejor comportamiento durante el proceso de selección en la empresa.

Las técnicas de selección para el empleador también tienen un doble objetivo:

- Analizar si el candidato puede desempeñar el puesto de trabajo de forma óptima.
- Valorar dentro del grupo de candidatos cual es el más capacitado.

La entrevista es una de las técnicas de selección más ampliamente utilizadas, permitiendo una comunicación entre las partes: el entrevistador obtiene información sobre el candidato, y éste recibe información sobre la empresa a la que podría pertenecer en el futuro.

Dentro de la entrevista de selección adquiere una vital importancia la capacidad de observación, tanto de las señales verbales como de las no verbales (desde la ropa elegida por el candidato, a como da la mano, o su forma de presentarse, así como todo el lenguaje corporal que desarrolle en el transcurso de la entrevista).

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

5.7.2. PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA

Aunque la entrevista más utilizada es la individual, a menudo se realizan **entrevistas grupales** o dinámicas de grupo.

Esta posibilidad permitirá convocar a todos los posibles candidatos un mismo día y a una misma hora. Además de informar del puesto a todos a la vez, se pueden realizar las pruebas que se consideren oportunas. Pero sobre todo es útil para identificar algunas habilidades sociales (liderazgo, cooperación, trabajo en equipo, etc.)

Este método se utiliza a menudo cuando se dispone de muchos aspirantes para pocos puestos. Puede ser un método rápido y adecuado. Requiere una gran capacidad de observación y de valoración tanto de la comunicación verbal como la no verbal. Por ello, a veces en las dinámicas de grupo intervienen varios entrevistadores, permitiendo de esta manera que cada uno se centre en determinados aspectos y así conseguir una valoración más fiable y rica.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

5.7.3. TIPOLOGÍAS DE ENTREVISTAS

Independientemente de los participantes en las entrevistas, éstas pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. La más utilizada suele ser la estructurada mixta, aunque esto dependerá de lo que se busque y de cómo se sienta más cómodo el entrevistador. Cada una de ellas cumple funciones diferentes.

Entrevistas no estructuradas. Las preguntas no están previstas de antemano, el entrevistador incidirá sobre aquellos temas que le parezcan más interesantes según se presenten. Este enfoque podría pasar por alto determinadas facetas del candidato, como la aptitud, el conocimiento o la experiencia.

Entrevistas estructuradas. Las preguntas están predeterminadas, se establecen con antelación a la entrevista y todos los candidatos tendrán que responder a las mismas cuestiones. De esta forma se garantizará la uniformidad de la entrevista, pero podrían dejarse de realizar preguntas que surjan en el momento y puedan dar información valiosa sobre el candidato y sus capacidades o aptitudes. En la mayoría de los casos tanto el entrevistado como el entrevistador, se sienten sometidos a un proceso demasiado cerrado, pudiendo incluso desalentar a los candidatos.

Entrevistas mixtas. Las entrevistas mixtas son las más utilizadas, combinan las dos anteriores, el entrevistador prepara una serie de preguntas estructuradas y realiza otras no estructuradas. Las estructuradas permitirán una comparación entre los datos obtenidos de los distintos candidatos. Las no estructuradas permitirán ahondar en datos más específicos de cada uno de los casos.

Entrevista de solución de problemas. En este tipo de entrevistas se prepara una situación sobre la cual se realizan preguntas al candidato, para que explique cual sería su forma de afrontar esta cuestión y qué posibles soluciones aportaría. Estas entrevistas son muy útiles para detectar cualificación y competencias personales.

Entrevista de provocación de tensión. Si el puesto de trabajo requiriere la capacidad de reaccionar correctamente en situaciones de tensión, se puede provocar dentro de la entrevista una situación de tensión con la intención de observar cual es la forma natural de actuar del candidato. Así, por ejemplo, se detecta la resistencia al estrés, capacidad muy necesaria en determinados puestos. Este tipo de estrategias se debe dejar siempre para el final del proceso, ya que podría provocar nervios en el candidato, sesgando el resto de la información.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

5.7.4. PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Preparación previa:

En esta fase se preparan algunas preguntas específicas que ayuden a descubrir la adecuación del candidato al puesto de trabajo, determinando cuales son las prioridades dentro de la búsqueda del perfil.

Además hay que preparar también aquellas preguntas que probablemente puede hacer el candidato.

Inicio de la entrevista:

Es indispensable la creación de un clima de confianza. Para ello hay que cuidar el primer contacto. En este sentido, hay tres elementos clave: la mirada, la sonrisa y el saludo. La mirada debe ayudar a tranquilizar y rebajar la ansiedad que siempre genera lo desconocido. Demuestra al candidato que se le presta atención, que se tiene en cuenta su presencia. Al mismo tiempo, se ha de sonreír para que la persona se sienta valorada y aceptada. La Sonrisa aportará expectativas de buena atención y actitud positiva. Si además se acompaña estas dos acciones con un Saludo, se cierra el conjunto consiguiendo con este último paso crear un clima de simpatía en el que el candidato se encuentra a gusto y podrá abrirse, lo que facilitará al entrevistador saber realmente cómo es la persona, y por tanto dispondrá de más información para tomar una decisión.

En esta misma línea, es recomendable eliminar de la mesa cualquier documento que sea ajeno a la entrevista, para evitar distorsiones externas. Así mismo hay que evitar también interrupciones o llamadas de teléfono. De la misma manera, es importante de entrada no transmitir aprobación o rechazo.

En definitiva, el inicio de la entrevista debe servir para relajar al candidato. Sólo si éste está tranquilo se podrá saber realmente si es la persona que necesita la empresa. Para ello, al igual que en la entrevista comercial, se puede empezar comentando algún tema intrascendente (si localizó bien la dirección, si encontró mucho tráfico, etc.).

Intercambio de información:

Para sacar el máximo partido a la entrevista de selección es recomendable que exista intercambio bidireccional de información, de manera que se estructure en forma de diálogo en la que ambas partes informen y sean informadas.

En primer lugar, se puede exponer los objetivos de la entrevista, para dejar paso rápidamente a que el candidato plantee cualquier duda. De esta manera, además de favorecer la conversación, el entrevistador puede iniciar la evaluación del candidato en función de las preguntas que realice.

Una posible forma de realizar la entrevista es repasando y profundizando en el currículum del candidato. Y con ese hilo conductor se pueden ir intercalando preguntas que permitan detectar determinadas competencias poniendo ejemplos de situaciones pasadas y cómo se actuó, o sobre situaciones hipotéticas y cómo se hubiera actuado.

Es importante evitar las preguntas vagas o demasiado abiertas, pueden desconcertar al entrevistado y en ocasiones podrían hacer perder la dirección de la entrevista en sí.

Se prestará especial atención a las contradicciones, y antes de juzgar habrá que preguntar todo lo necesario para aumentar el conocimiento del candidato, insistiendo hasta aclarar cualquier duda.

La duración de la entrevista variará dependiendo de la dificultad del puesto que se esté buscando, pero no hay que olvidar que cualquier contratación supone para la empresa un coste muy importante, y por tanto, resulta lógico invertir una cantidad razonable de tiempo (como orientación, una entrevista en profundidad puede durar en torno a una hora).

Finalizar la entrevista:

Una vez indagadas todas las cuestiones que se consideren necesarias, y trasmitida la información adecuada al candidato, la entrevista debe concluir. No se suele indicar las expectativas de obtener el puesto; se está dentro de un proceso y hasta finalizar todas las entrevistas no se deben realizar valoraciones a los candidatos.

Se debe informar, sin embargo, sobre el tiempo aproximado en el cual el candidato debería recibir información sobre el proceso, y sobre la forma en la que puede comunicarse con la empresa.

Evaluación de la entrevista:

Después de realizar la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha observado. Es muy importante hacerlo inmediatamente para evitar posibles fallos de memoria, que se producirán en el transcurso del tiempo, más teniendo en cuenta que lo normal es realizar varias entrevistas en un mismo periodo de tiempo, pudiendo este hecho ayudar a la posible confusión sobre los datos observados en los candidatos. Es posible tomar notas dentro de la misma entrevista, siempre que se sea respetuoso con lo que se anota y sin crear suspicacias. Si se hace con normalidad y como una forma de no olvidar cosas importantes que está comunicando el candidato, no tiene porque romper la armonía de la conversación ni descentrar al entrevistado. Las notas tendrán que ser realizadas de forma rápida y ser cortas. De todas formas, siempre será mejor apuntar los datos que olvidar la información importante. Cuando el entrevistador tenga poca experiencia, es posible que las notas tengan que ser más frecuentes. Al realizar el análisis de la entrevista dividiremos las conclusiones en dos apartados: aquello que aproxima al candidato al perfil solicitado y lo que le aleja.

Para este proceso se utiliza el profesiograma del que se amplía información en el siguiente apartado y en los anexos.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.7. ENTREVISTAS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN

5.7.5. EL PROFESIOGRAMA

El profesiograma supone una especie de retrato robot del candidato ideal; se trata de una representación gráfica compuesto por las características personales y profesionales idóneas para desempeñar las funciones propias del puesto de trabajo que se quiere cubrir.

Su objetivo es definir y determinar gráficamente las exigencias del puesto de trabajo, así como actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa, y sobre todo estudiar el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos.

Hay que tener en cuenta que los profesiogramas vienen marcados por la empresa y por cada puesto. A partir de las características del puesto, se debe determinar de antemano cuales son los puntos más importantes para cada empresa, para poder darles una mayor relevancia.

Dentro del profesiograma se introduce la información que se ha ido obteniendo de las distintas fases tanto del proceso de selección, como anteriormente de la orientación o formación recibida.

En los anexos se muestran dos posibles ejemplos, pero no debemos olvidar que cada puesto exigirá la realización de un profesiograma específico, que además deberá ser adaptado a cada empresa.

LA GESTIÓN DE LAS OFERTAS DE EMPLEO

5.8. LA GESTIÓN DE OFERTAS DISCRIMINATORIAS

En un mercado de trabajo caracterizado por una fuerte presencia de desigualdades, no es extraño recibir ofertas de trabajo en los que explícita o implícitamente se plantean requisitos claramente discriminatorios por razones de sexo, edad, país de origen, etc.

Ante estas situaciones, a menudo desde los servicios de empleo, cuyo objetivo es precisamente la búsqueda de la equidad en el acceso al empleo, tienen que decidir entre seguir adelante con la gestión de la oferta (porque ésta se puede traducir en la inserción de un trabajador, y por tanto la integración social de una persona en dificultad social), o mantener una postura más rígida (y probablemente más coherente), y no gestionar la oferta.

Resulta difícil establecer un criterio único ante estas situaciones, y en la búsqueda del equilibrio entre las dos opciones suele estar la solución. El sentido común, y mucha "mano izquierda" permitirán poco a poco ir rompiendo prejuicios y estereotipos negativos, sin olvidar que desde la proximidad es más fácil lograr un cambio de mentalidad y de actitudes.

También en este caso las diferentes realidades territoriales, y la coyuntura del servicio de intermediación (el número de ofertas que se están gestionando en cada momento), pueden marcar el grado de rigidez en la gestión de ofertas, pudiendo establecerse prioridades.

Pero en todo caso siempre es necesario incluir en el argumentario explicaciones que permitan al técnico de intermediación intentar reconducir la oferta hacia posiciones menos discriminatorias. Estos son algunos ejemplos de elementos que se pueden mencionar:

- Puesta de manifiesto que la cualificación y competencias profesionales de los candidatos son los únicos criterios objetivos de selección de las personas idóneas.
- Referencias a otras empresas satisfechas que tienen ejemplos que rompen los estereotipos.
- Ejemplos de la vida cotidiana en los que se demuestra que una experiencia negativa no se puede trasladar a todo un colectivo.
- Apelación a la necesidad de igualdad real de todas las personas y a las oportunidades que deben tener.

- Recordatorio de los beneficios directos e indirectos que tiene para la empresa la contratación de determinadas personas.
- Referencias a la riqueza que supone para la empresa la diversidad de recursos humanos (otra visión de las cosas).
- Alusión al conocimiento en profundidad que se tiene de cada persona tras la realización del itinerario lo que garantiza la adecuada selección.
- Referencias a su motivación hacia el trabajo, a la capacidad de adaptación, a la facilidad para el aprendizaje...
- Y ante las dudas, siempre se puede recordar que todos los empleos tienen por ley un periodo de prueba en el que se puede rescindir la relación laboral sin coste alguno.

En la preselección de candidatos de las ofertas discriminatoria hay dos aspectos a tener en cuenta:

- 1.- Si finalmente el empleador accede a entrevistar a candidatos que a priori rechazaba por determinadas características (género, país de origen, edad...), se debe tener una clara garantía sobre la idoneidad del candidato, puesto que, en este caso, las consecuencias de una preselección equivocada serían mucho más difíciles de reorientar, y se podrían producir unos efectos en cadena en el entorno del empleador que limitaría las posibilidades de expansión del servicio de intermediación.
- 2.- Por respeto a los mismos participantes hay que ser muy prudentes a la hora de enviar a la empresa a participantes que el empleador explícitamente ha rechazado, ya que con ello únicamente se consigue crear a las personas falsas expectativas y rebajar su autoestima.

Existe otro caso muy diferente al anterior, y que afortunadamente es cada vez menos frecuente. Se trata de la recepción de ofertas de empleo para trabajos en los que no se pretende formalizar un contrato de trabajo ni cotizar a la seguridad social. Esta situación, que pretende un simple abaratamiento de costes, supone eludir las obligaciones legales que exige toda relación laboral, además de perpetuar situaciones de discriminación y desprotección social, y por tanto resulta evidente que no pueden ser aceptadas, aunque igualmente se puede realizar un trabajo de sensibilización empresarial para reorientar esta oferta hacia la legalidad.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

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

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

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

Respecto al primer punto no hay que olvidar que los **destinatarios** de la intermediación son las empresas (tanto las colaboradoras actuales, como las antiguas o las visitadas que no han hecho ofertas) y los participantes que han participado en procesos de selección (tanto los que han sido contratados finalmente como los que no).

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

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

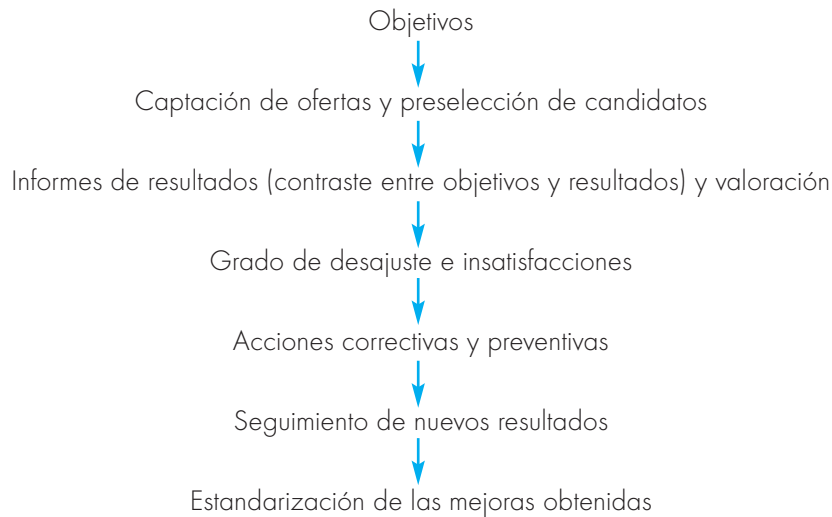
Por último, y aunque la evaluación debe ser continua y permanente, se pueden fijar unos **plazos** mínimos y unos momentos preestablecidos que garanticen la homogeneidad de la información. Hay que tener en cuenta en este sentido que se pueden realizar evaluaciones a corto, medio y largo plazo.

A modo de ejemplo. Se puede establecer un contacto de evaluación con la empresa y con los participantes transcurridos un mínimo de tres meses desde la gestión de la última oferta. Se puede mantener un seguimiento con las empresas de las que hace más de un año que no se reciben ofertas. Se debería hacer al menos un informe de evaluación anual de todo el servicio...

En el cuadro de la página 63 se sintetizan algunos posibles elementos a considerar en la evaluación. Una vez más se vuelve a insistir en que se trata de un ejemplo de referencia que debe ser adaptado a cada realidad territorial y a los recursos disponibles en la organización, y específicamente en cada SIE.

El resultado del proceso de evaluación puede reflejarse en informes de gestión en los que se muestre los indicadores de seguimiento establecidos. De las conclusiones de estos informes se tomarán las medidas oportunas para la mejora de los servicios y acciones de intermediación, destacando las principales características de las acciones más exitosas, de manera que éstas se puedan extender. En definitiva, el proceso de evaluación sigue los pasos que se detallan en la página 64.

QUIÉN	QUÉ	CÓMO	CUÁNDO
Empresas colaboradoras en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° de empresas ■ N° empresas nuevas ■ N° empresas que repiten ■ N° empresas visitadas ■ N° total de empresas con las que se ha intentado contactar ■ Vía de conocimiento del servicio de intermediación ■ Grado de satisfacción (del trato recibido, de la eficacia, de la rapidez, de la profesionalidad...) ■ N° de ofertas recibidas ■ N° de puestos ofertados ■ Clasificación sectorial de las ofertas ■ Tipología de contratación ofertada ■ N° de ofertas gestionadas ■ N° de ofertas resueltas favorablemente (con contratación) ■ Sugerencias de mejora 	Base de datos. Cuestionario de satisfacción. Entrevistas.	Periodicidad anual
Empresas colaboradoras de otros periodos no consolidadas	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° de empresas ■ Razones del abandono de la relación ■ Otras vías de reclutamiento utilizadas 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Empresas visitadas que no realizaron ofertas	<ul style="list-style-type: none"> ■ N° de empresas ■ Razones por las que no interesa el servicio ■ Otras vías de reclutamiento utilizadas 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Empresas que han contratado participantes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Situación actual de los participantes contratados ■ Grado de satisfacción con los participantes contratados: iniciativa, aprendizaje, limitaciones... ■ Posibles incidencias: cumplimiento de horarios y normas, relación con los compañeros... 	Bases de datos Cuestionario de satisfacción Entrevistas	Tres meses después de inserción.
Participantes preseleccionados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personas preseleccionadas ■ Relación entre el puesto y su cualificación ■ Grado de satisfacción (sobre trato, claridad de la información, proceso...) 	Base de datos Entrevistas	Periodicidad anual
Participantes preseleccionados que han sido finalmente contratados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personas insertadas a través de la intermediación ■ Ratio de inserción de la intermediación ■ Tipo de contratación ■ Clasificación sectorial ■ Grado de satisfacción con la empresa: condiciones laborales, dificultades en su trabajo... ■ Posibles incidencias: relaciones con los compañeros, relación con la empresa... 	Base de datos Entrevistas	Tres meses después de inserción.



7. INTERRELACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN. MEDIDAS DEL ITINERARIO

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

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

Intermediación → Orientación

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

Orientación → Intermediación

- 1.- La información obtenida de la orientación es uno de los puntos de partida básicos para la segmentación de mercado que requiere la acción comercial de la intermediación, ya que el perfil de los participantes, junto a la situación del mercado de trabajo debe marcar las prioridades de actuación.

2.- A lo largo de todo el proceso de orientación, con las acciones grupales e individuales, se van identificando competencias que serán determinantes a la hora de preseleccionar candidatos.

Intermediación → Formación

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

Formación → Intermediación

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

Así mismo, la formación prelaboral además de favorecer que los candidatos cumplan con los requisitos solicitados por las empresas, también garantiza una mayor estabilidad en el puesto de trabajo conseguido, reduciendo los niveles de rotación por causas imputables al trabajador, y por tanto mejorando la satisfacción empresarial.

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

Intermediación → Autoempleo

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

Autoempleo → Intermediación

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

8. LA COOPERACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

En los últimos años, con el fuerte desarrollo de las políticas activas de empleo, se ha disparado el número de entidades que intervienen directamente en el mercado de trabajo acercando oferta y demanda de trabajo. En concreto, las entidades

sociales, conscientes de la importancia que tiene el empleo en la integración social de las personas más vulnerables, están creando sus propias bolsas de empleo y servicios de intermediación.

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

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

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

Desde el punto de vista comercial, la derivación supone:

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

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

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

9. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LA INTERMEDIACIÓN

Trabajar la perspectiva de género en los procesos de intermediación resulta imprescindible si se pretende minimizar uno de los elementos de discriminación más claros del mercado de trabajo. La igualdad de oportunidades es un principio transversal de todas las acciones del Plan de Empleo de Cruz Roja, pero debido a su difícil aplicación se requiere una gran dosis de flexibilidad.

A continuación se relacionan algunas ideas muy generales a considerar en el trabajo de intermediación, teniendo siempre en cuenta que se debe buscar el equilibrio entre el mantenimiento de la actividad y la transformación progresiva de la mentalidad predominante.

Para lograr ese cambio de actitudes se debe partir de la elaboración de un argumentario específico que permitan sensibilizar al empresariado respecto a la contratación laboral de mujeres, y contrarrestar la posible predisposición negativa inicial. Para ello, hay que identificar los estereotipos utilizados habitualmente por empresas y empleadores:

- Sobre la capacidad, motivación e implicación. Percepciones ligadas al desempeño de ocupaciones determinadas, y derivadas del desarrollo profesional tradicional de las mujeres.

A modo de ejemplo. "Se trata de un trabajo muy duro que no pueden realizar las mujeres...", "para este trabajo no sirven...", "lo que sí que hacen bien es..."

- Sobre la disponibilidad. Asignación social del trabajo doméstico y las responsabilidades familiares a las mujeres, según la cual su tiempo para realizar otras actividades queda muy reducido.

A modo de ejemplo. "es que con eso de los niños, siempre están de médicos y colegios, y nunca puedo contar con ellas cuando hace falta..."

- Sobre la segregación y el clima laboral. Tipo de ocupación que una mujer puede desempeñar y la incidencia que tiene en la empresa la incorporación de mujeres en los sectores tradicionalmente masculinos.

A modo de ejemplo. "es que tendría que hacer vestuarios nuevos...", "con tanto hombre en la plantilla una mujer me revoluciona la empresa..."

A partir de la identificación de estos estereotipos, y con información objetiva se rebaten las objeciones planteadas. En este sentido, todas las reflexiones y alusiones planteadas en el epígrafe 5.8 de este manual sobre la gestión de ofertas discriminatorias pueden ser válidas en relación con los prejuicios y estereotipos de género.

- Puesta de manifiesto que la cualificación y competencias profesionales de los candidatos son los únicos criterios objetivos de selección de las personas idóneas.
- Referencias a otras empresas satisfechas que tienen ejemplos que rompen los estereotipos.
- Ejemplos de la vida cotidiana en los que se demuestra que una experiencia negativa no se puede trasladar a todo un colectivo.
- Apelación a la necesidad de igualdad real de todas las personas y a las oportunidades que deben tener.
- Recordatorio de los beneficios directos e indirectos que tiene para la empresa la contratación de determinadas personas.
- Referencias a la riqueza que supone para la empresa la diversidad de recursos humanos (otra visión de las cosas).
- Alusión al conocimiento en profundidad que se tiene de cada persona tras la realización del itinerario lo que garantiza la adecuada selección.
- Referencias a su motivación hacia el trabajo, a la capacidad de adaptación, a la facilidad para el aprendizaje...
- Y ante las dudas, siempre se puede recordar que todos los empleos tienen por ley un periodo de prueba en el que se puede rescindir la relación laboral sin coste alguno.

Si además, se quiere incorporar argumentos más objetivos y "formales", se pueden utilizar distintas fuentes:

- Información sobre incentivos a la contratación de mujeres (bonificaciones a la Seguridad Social, Créditos a Fondo Perdido...)
- Utilización de estadísticas oficiales y datos demográficos, adaptadas a la realidad territorial y sectorial.
- Normativa vigente sobre no discriminación. Constitución Española, Estatuto de los trabajadores...
- Recomendaciones de organizaciones vinculadas al mercado de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas, Centrales Sindicales...)

Una vez más se debe insistir en que no existe un modelo único de argumentario, sino que éste debe estar en permanente construcción, ha de ser dinámico y se debe adaptar a cada sector y realidad territorial, puesto que en cada zona predominarán unos estereotipos u otros.

Además de la necesaria sensibilización empresarial ante ofertas discriminatorias, con las siguientes acciones también se puede contribuir a la igualdad de género:

- Plantear toda la planificación con objetivos diferenciados entre hombres y mujeres.

- Priorizar el acceso al empleo buscando ofertas de empleo en el tejido empresarial que emplea mujeres, especialmente en los subsectores con mayor calidad de empleo.
- En la segmentación de mercado considerar los sectores en los que a medio plazo es más factible una promoción profesional de las mujeres.
- Fomentar la diversificación profesional de las mujeres, buscando empleo en los sectores tradicionalmente menos feminizados.
- Establecer contactos con las patronales de sectores tradicionalmente considerados como masculinos, para diseñar estrategias conjuntas que permitan una mayor presencia femenina.
- Potenciar la búsqueda de ofertas de empleo que contemplen entre sus condiciones laborales fórmulas como el teletrabajo o la contratación a tiempo parcial voluntaria, como vía para compatibilizar vida familiar y laboral.
- Dignificar las ocupaciones desempeñadas tradicionalmente por las mujeres proponiendo mejoras en las condiciones laborales.
- Diagnosticar de manera diferenciada las principales necesidades de las mujeres en relación con su trayectoria hacia el empleo, para posteriormente poder ofrecer una respuesta distinta en función de los perfiles detectados.
- Dar prioridad a las mujeres en los procesos de preselección.
- Aumentar las ayudas complementarias para que las posibles cargas familiares no supongan un freno para la aceptación de determinados trabajos.
- Facilitar la participación de las mujeres en procesos de selección para puestos de responsabilidad y de mayor cualificación.
- Potenciar la emersión del empleo de las mujeres que están trabajando "en negro".
- Realizar una evaluación del servicio diferenciada entre hombres y mujeres.

Para finalizar, se recomienda la consulta de las siguientes Webs, en las que se puede encontrar abundante información en relación a la discriminación por razones de género:

<http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/index.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/index.htm>

http://wwwapp.iese.edu/research/res_index.asp?lang=es

10. LA R.S.C. EN LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN

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

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

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

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

Este compromiso ha sido impulsado por diversos factores:

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

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

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

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

Incorporando acciones por el empleo desde la gestión empresarial

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

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

ÁREA	MEDIDA
Contratación	Establecimiento de cuotas de vulnerabilidad en la contratación.
	Fijación en los convenios colectivos de criterios objetivos para la selección de personal.
	Acompañamiento específico en la fase de incorporación a la plantilla.
Flexibilidad en el puesto de trabajo	Utilización voluntaria de la modalidad contractual a tiempo parcial.
	Fomento del teletrabajo.
Formación	Priorizar el acceso a la formación continua a los trabajadores con menos cualificación.
	Flexibilidad para acceder a la formación.
	Incorporación de acciones específicas de sensibilización en los planes formativos.
Valoración de puestos de trabajo	Estudio y análisis de los puestos de trabajo de la empresa y establecimiento de adecuada valoración, para evitar que se minusvaloren los trabajos realizados habitualmente por las personas en situación de vulnerabilidad.
Igualdad de oportunidades	Elaboración de estudios sobre la plantilla.
	Establecimiento de sistemas objetivos para la contratación y la promoción profesional.
	Establecimiento de cuotas mínimas.
	Diseño de programas específicos de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente.
	Incorporación en el Plan formativo de la Empresa de acciones centradas en roles no-tradicionales dirigidas a mujeres.
	Revisión del convenio colectivo en lo referente a clasificación profesional y estructura salarial.
	Fomento de la participación de mujeres en la negociación colectiva.
	Establecimiento de guarderías de empresa.
Respuesta ante situaciones de crisis	Medidas preventivas (adopción de nuevas formas de organización del trabajo, establecimiento de niveles de autonomía, mejora de la formación...).
	Medidas progresivas (flexibilidad en el tiempo de trabajo, congelaciones salariales transitorias...).
	Medidas de reinserción (servicios de outplacement, programas de empleo...).
Estrategias del departamento de compras	Fomento de compras a empresas que favorecen el empleo de los colectivos vulnerables.
	Fomento de la subcontratación a empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables.
	Apoyo a las empresas de inserción y centros especiales de empleo.
Departamentos de comunicación	Marketing con causa.

Promoviendo acciones por el empleo desde las fundaciones empresariales y las entidades sociales

Otras empresas optan también por líneas de actuación que no tienen que ver directamente con las áreas de actividad que desempeña la empresa:

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

11. CONCLUSIONES

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

- Toda contacto empresarial, realice o no ofertas de empleo, puede facilitar información muy valiosa para el desarrollo de todo el itinerario de inserción, por lo que más allá de los resultados directos de intermediación, hay que potenciar las relaciones con el tejido empresarial.
 - La intermediación laboral para ser exitosa, tiene que conjugar los intereses de las personas y de las empresas.
 - El ejercicio de la intermediación con los colectivos vulnerables requiere altas dosis de flexibilidad, por lo que no se pueden establecer criterios únicos para toda la intervención, sino que se debe adaptar a cada realidad y a los recursos disponibles en cada ámbito.
 - En el trabajo comercial lo más importante es identificar las necesidades específicas de cada empleador, y por tanto los técnicos de intermediación tienen que realizar una presentación del servicio adaptada a las necesidades de cada empresa.
 - En el trabajo de selección hay que tener claro que no todas las personas pueden desempeñar con la misma facilidad cualquier trabajo. Consecuentemente para conseguir el candidato idóneo para cada puesto es necesario analizar sus competencias personales.
-

BIBLIOGRAFÍA

Para la utilización del presente manual se ha recurrido a diferentes fuentes, entre las que cabe destacar las presentaciones facilitadas por el Grupo Bentas, y el material formativo de la Red Araña utilizado en los cursos impartidos junto a la Universidad de Valencia. Además se han realizado diferentes consultas puntuales a través de Internet, y sobre todo se recoge la experiencia de la Red de técnicos de los servicios de empleo de Cruz Roja.

A continuación se facilitan otras referencias bibliográficas directamente relacionadas con los contenidos de este manual.

CUCA RICOMÁ, FRANC PONTI. **"¡No somos recursos, somos humanos!"**. Editorial Granica.

DALE CARNEGIE. **"Hablar eficazmente"** Editorial Sudamericana BUENOS AIRES.

DAVE ULRICH Y DALE LAKE. **"Organizarse mejor para competir con ventaja"**. Ed. Vergara.

FLORA DAVIS. **"La comunicación no verbal"** Editorial Alianza.

FRANCISCO GARCÍA BIONDI. **"Psicología para vendedores"** Ministerio de Industria.

GIL VALLEJO, IGNACIO; ALONSO AMO, ESTEBAN. **"Cómo relacionarse en el trabajo"**

GOLEMAN. **"Inteligencia emocional"**. Editorial Kairós.

HEBERTO MAHON. **"Las personas: la clave para el éxito de su empresa"**. Ed. Vergara.

HIMSTREET Y BATY. **"Redacción de cartas e informes en la empresa"**. Ediciones DEUSTO.

M. WILSON. **"Como organizar y dirigir un equipo de vendedores"**. Ediciones DEUSTO.

MAURO RODRÍGUEZ. **"Superación profesional de vendedores"** de la Serie **"Capacitación Integral"**, Nº 12. Editorial MANUAL MODERNO.

OG MANDINO. **"La elección"**. Ed. Grijalbo.

ORUE, JUAN; ECHEVARRIA ARGOITIA. **"Manual de valoración de puestos y calificación de méritos"**.

PIERRE LEBEL. **"Cómo descubrir y explotar sus cualidades"**. Ed. Deusto.

RAMÓN GUARDIA. **"Nunca vendas a un extraño"**. Ediciones DEUSTO.

RED ARAÑA. Material formativo **"Técnico en Inserción Sociolaboral"**.

ROBERTO KERTÉS Z.; CLARA I.; ATALAYA; VCTOR R. KERÉS Z. **"Liderazgo transaccional. Como hacer que la gente haga"**. Editorial IPPEM.

RODRÍGUEZ ESTRADA **"Capacitación integral"**. Ed. El manual moderno.

THOMAS J. PETERS. "En busca de la excelencia". Ediciones FOLIO, S.A.

TONY BUZAN Y RICHARD ISRAEL. "Esquemas mentales para vender mejor". Ed. Deusto.

VARIOS AUTORES. "Recursos Humanos". Editorial: Tecnos. Colección: Relaciones Laborales y Ciencias del trabajo.

WILLARD M. FOX. "Investigación de mercado". FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. México.

WOLFGANG MANEKELLER. "Cómo escribir cartas eficaces a los clientes". Ediciones DEUSTO.

ANEXO 1

ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL LOCAL. NOTAS METODOLÓGICAS.

Tal y como se menciona en el primer capítulo del presente manual, las diferentes actuaciones que contempla el Plan de Empleo deben partir del conocimiento de la realidad empresarial del ámbito territorial en el que éstas se van a desarrollar. Es decir, resulta fundamental conocer el mercado de trabajo local para poder diseñar acciones adaptadas a ese contexto. En este sentido, la recogida de información de estudios y datos publicados (fuentes secundarias) constituye un valioso instrumento para una primera aproximación al conocimiento del mundo empresarial, pero existen aspectos de la realidad que son cruciales para el desarrollo del trabajo de los técnicos del Plan de Empleo y que no están recogidos en las estadísticas y trabajos desarrollados por organismos, entidades e instituciones, al menos con el carácter local necesario. Es por ello que se hace necesario incorporar la información cualitativa que los técnicos puedan recoger directamente de los actores del mercado de trabajo: empresas y organizaciones empresariales y sindicales (fuentes primarias).

Para conocer la realidad empresarial se pueden utilizar diferentes instrumentos de investigación empírica, si bien las limitaciones en términos de recursos y tiempo de los SIE dificultarán hacer un trabajo de campo con una metodología ortodoxa que permita obtener unos resultados altamente fiables. Por tanto, con las indicaciones que se exponen a continuación, se trata simplemente de disponer de una aproximación a la realidad empresarial del territorio con el objetivo de poder planificar las distintas actuaciones con un mínimo de conocimiento de esta realidad. Partiendo de las limitaciones citadas, se propone la utilización de los siguientes instrumentos:

- Datos estadísticos sobre el tejido empresarial.
- Entrevistas en profundidad a responsables de organizaciones empresariales y sindicales.
- Cuestionario de recogida de información de responsables de Recursos Humanos de las empresas.

DATOS ESTADÍSTICOS

Aunque son muchas las estadísticas que permiten conocer la estructura empresarial de un determinado territorio, se puede tener una panorámica general con la utilización de dos indicadores:

- Nº de trabajadores ocupados en las diferentes actividades económicas.
- Evolución del empleo en cada una de estas actividades.

El análisis de las estadísticas a través de estos indicadores permitirán establecer posibles prioridades de actuación, ya que facilitarán información de las actividades económicas en las que las posibilidades de empleo son mayores. No obstante, conviene recordar que las prioridades de trabajo vienen establecidas por los objetivos profesionales de los participantes, y en la determinación de éstos, además del mercado de trabajo, también se considera su cualificación, sus competencias personales y sus intereses.

Para la obtención de los indicadores mencionados anteriormente existen diferentes fuentes de información que se pueden utilizar, aunque todas ellas tienen algunas limitaciones.

- Tesorería General de la Seguridad Social. Se puede solicitar, a través de cauces formales, listados del nº de trabajadores afiliados en alta de laboral del ámbito territorial deseado, clasificados por actividades económicas. El principal problema de esta vía radica en la lentitud de los trámites y en la dificultad de disponer de datos históricos para conocer la evolución.
- Instituto de Estadística Autonómico. A menudo estos organismos disponen de página web en la que se pueden consultar los datos necesarios para establecer los indicadores propuestos.

- Consejo Económico y Social de la Comunidad Autónoma. En sus memorias anuales aparecen datos de mercado laboral entre los que se encuentran el nº de trabajadores de cada actividad económica (por divisiones CNAE).
- Observatorio Ocupacional de los Servicios Públicos de Empleo. También este organismo suele recoger los datos de la Seguridad Social y construye series temporales que pueden ser muy útiles.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). A través del Directorio Central de Empresas (DIRCE) se pueden obtener datos sobre las empresas en las distintas actividades económicas (por grupos). Tiene el inconveniente de que el nº de trabajadores aparece estratificado, por lo que es necesario extrapolar los datos para disponer de una aproximación de la estructura de la población ocupada.

Al margen de la vía por la que se consigan los datos, se pueden construir dos tablas para cada indicador en una hoja de cálculo, de manera que se puedan ordenar las distintas actividades económicas en función del nº de trabajadores ocupados en cada una de ellas (términos absolutos) y en función del crecimiento del empleo que han experimentado en los últimos años (términos relativos). Las actividades que presenten los valores más elevados, y además coincidan con los objetivos profesionales de los participantes, deberán ser prioritarias a la hora de actuar, ya que muestran un mejor comportamiento del empleo.

Aspectos metodológicos de la explotación de datos

El indicador de nº de ocupados por actividades económicas no requiere ninguna operación, ya que son datos en valores absolutos.

Para el cálculo del indicador de evolución del empleo en cada actividad puede ser necesario, si no se consiguen directamente los valores de crecimiento, utilizar valores absolutos de dos periodos, y calcular la tasa de variación con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Variación} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ trab. 2}^{\circ} \text{ periodo} - \text{N}^{\circ} \text{ de trab. 1er periodo}}{\text{N}^{\circ} \text{ trab 1er periodo}} \times 100$$

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Los datos de los sectores con mejor comportamiento de empleo, cruzado con los datos de los objetivos profesionales de los participantes permiten realizar una primera segmentación del mercado, y el establecimiento de prioridades. Con esta delimitación se puede avanzar en el conocimiento del mercado de trabajo. Para ello, se pueden establecer contactos con las organizaciones empresariales y sindicales del territorio de manera que se pueda obtener información cualitativa de la realidad empresarial a través de entrevistas en profundidad.

Las entrevistas en profundidad forman parte de la metodología sociológica para la investigación, y se enmarcan dentro de los instrumentos de carácter cualitativo estructural. Se basan en el reconocimiento de la presencia de agentes significados dentro de un colectivo que de alguna manera representan y en cierto modo configuran la estructura del pensamiento del mismo.

Las entrevistas son de gran utilidad como elemento de contraste y verificación de las hipótesis que se pueden haber predefinido tras el análisis de datos de fuentes secundarias. También pueden ser útiles para establecer y definir el cuestionario que se utilizará posteriormente con las empresas.

Conviene distinguir las entrevistas que se realicen a responsables de organizaciones empresariales intersectoriales, de las que se realicen a organizaciones de rama o a responsables de federaciones de los sindicatos (seleccionados en función de los resultados del análisis de los datos estadísticos).

Respecto a las entrevistas más generales se puede obtener información sobre:

- Panorámica general de la evolución de la economía y de la creación de empleo.
- Sectores en expansión y en retroceso.
- Utilización de intermediarios en las políticas de Recursos Humanos de las empresas.
- Necesidades de formación intersectoriales.
- Empresas especialmente dinámicas en el territorio.

Respecto a las entrevistas a agentes vinculados a un sector específico se puede obtener información sobre:

- Evolución del sector y perspectivas de creación de empleo.
- Características de los puestos de trabajo.
- Necesidades de cualificación detectadas en el sector.
- Sistemas de selección y promoción del personal.
- Empresas representativas del sector.
- Empresas con políticas de recursos humanos que contemplen la contratación de colectivos vulnerables.

Por otro lado, las organizaciones empresariales pueden suponer una vía de contacto para acceder a sus empresas asociadas. Los sindicatos, por su parte también pueden facilitar el acceso a determinadas empresas a través de los Representantes Legales de los Trabajadores.

Aspectos metodológicos de las entrevistas en profundidad

Para este tipo de entrevistas se establece previamente un guión relativamente poco detallado que deja al entrevistado un amplio margen de libertad para desarrollar sus opiniones y observaciones sobre la temática de la entrevista. Se trata de entrevistas presenciales relativamente largas (sobre 45 minutos), que se concertan mediante llamada previa. El entrevistador debe limitarse a un papel de animador y observador, sin sugerir nunca respuestas, e intervenir como /...

.../

reconductor solamente si el entrevistado se desvía claramente de los contenidos que son objeto de la exploración. Si es posible, estas entrevistas son grabadas para su posterior transcripción; el entrevistador debe hacer constar también sus observaciones.

No se van a detallar los aspectos metodológicos relacionados con el análisis de contenidos ya que el objetivo de las entrevistas no va a ser la realización de un estudio de investigación, sino simplemente una exploración que aproxime a la realidad empresarial del territorio.

CUESTIONARIO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La recogida de información directa de los responsables de la contratación de las empresas (empresarios, encargados, jefes, directores de Recursos Humanos, etc.) puede suponer un elemento clave que ayude a adaptar las diferentes medidas que contempla el Plan de Empleo a las perspectivas y necesidades empresariales, facilitando el diseño de itinerarios de inserción más completos y con mayores garantías de éxito.

Para las entrevistas con los responsables de la contratación, puede utilizarse un cuestionario de recogida de información. Este cuestionario es una simple herramienta del trabajo del técnico para recoger información, y por tanto su cumplimentación puede ser muy flexible (no es necesario que se cumplimente presencialmente, ni íntegramente, ni en una única sesión). Lo que pretende es que toda la información que se pueda obtener de las empresas y que pueda ser útil para el diseño de itinerarios de inserción no se pierda.

No se propone un modelo de cuestionario, ya que, cada sector y cada ámbito territorial tendrá sus particularidades, y de cada empresa se puede sacar una información diferente. No obstante, hay información importante que se puede recoger de la práctica totalidad de empresas: perspectivas de creación de empleo, necesidades formativas de los trabajadores, condiciones laborales, políticas de personal...

Partiendo del trabajado realizado anteriormente de segmentación del mercado, se utilizarán listados de empresas clasificados por actividades económicas. Cada ámbito territorial tiene distintas fuentes para obtener relaciones de empresas. A modo de ejemplo, se propone consultar los listados de las Cámaras de Comercio, a través de Internet (www.camerdata.es).

Tal y como se describe en el capítulo comercial del presente manual, antes de visitar cualquier empresa es necesario conocer en profundidad el sector en el que se enmarca, lo que facilitará el acceso y la recogida de información. Los estudios sectoriales del INEM son una buena herramienta para la consecución de este objetivo.

Aspectos metodológicos de los cuestionarios de recogida de información.

Los cuestionarios a utilizar se deben adaptar a cada sector y cada realidad territorial, pero siempre deben cumplir tres requisitos básicos:

- Economía, evitando preguntas que no puedan ser utilizadas.
- Coherencia, manteniendo un hilo conductor que evite el desconcierto del entrevistado.
- Claridad, facilitando la comprensión de las preguntas contextualizando y preparando al entrevistado.

Una vez identificadas las empresas se inician los contactos, partiendo siempre que sea posible de alguna referencia para el contacto (a través de organizaciones empresariales, centrales sindicales, otros departamentos de Cruz Roja, relaciones personales).

Si esto no es posible, a continuación se detalla, a título indicativo los posibles pasos a seguir para establecer un primer contacto.

1. Envío de carta postal o correo electrónico, dirigida a la atención del responsable de Recursos Humanos o de Personal, en la que se solicite colaboración para la recogida de información sobre las tendencias del mercado de trabajo, especificando que en breve un técnico se pondrá en contacto con la empresa para concertar una entrevista.
2. Transcurridas un tiempo prudencial (por ejemplo, dos semanas desde el envío), se puede establecer contacto telefónico, intentando concertar una entrevista de corta duración (no más de 20-30 minutos) con el responsable de Recursos Humanos. Se explicará brevemente que se trata de obtener información sobre las necesidades empresariales en cuanto a perfiles profesionales y formación, con el objetivo de desarrollar acciones para mejorar el empleo en el territorio.
3. Antes de realizar la visita, será necesario documentarse sobre la empresa, buscando información, por ejemplo, a través de Internet.
4. El promotor de empleo se personará en la empresa con el cuestionario diseñado al efecto y recogerá la información que se considere procedente para cada empresa.

En los siguientes cuadros se sintetiza toda la información que se puede recoger a través de los métodos descritos, especificando la utilidad para el Plan de Empleo.

DATOS ESTADÍSTICOS	
Información recogida	Utilidad en las medidas del itinerario
Nº de trabajadores ocupados por actividades económicas.	<p>Orientación. Informa de los sectores en los que hay más trabajadores y por tanto en lo que existirán más posibilidades de encontrar empleo.</p> <p>Intermediación. Ayuda a priorizar sectores de actuación y por tanto aumenta las posibilidades de éxito en la consecución de ofertas.</p>
Evolución del empleo por actividades económicas.	<p>Orientación. Informa de los sectores en los que en los últimos años se ha creado más empleo, y por tanto en los que las posibilidades de encontrar trabajo son mayores.</p> <p>Intermediación. Ayuda a priorizar sectores de actuación y por tanto aumenta las posibilidades de éxito en la consecución de ofertas.</p>

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Información recogida	Utilidad en las medidas del itinerario
Sectores en expansión y en retroceso.	Orientación e Intermediación. Sirve de contraste de la información obtenida de las estadísticas.
Utilización de intermediarios en las políticas de recursos humanos.	<p>Orientación. Sirve para informar a los usuarios sobre vías de búsqueda de empleo.</p> <p>Intermediación. Conocer el grado de satisfacción de los empresarios con otros intermediarios puede ayudar a mejorar el servicio de Cruz Roja.</p>
Necesidades de formación intersectoriales.	<p>Orientación. Informa de los requerimientos formativos de las empresas en cualquier sector, y por tanto necesarios para todos los trabajadores.</p> <p>Formación. Contribuye a diseñar un plan formativo más ajustado a las necesidades empresariales.</p>
Empresas especialmente dinámicas en el territorio.	Intermediación. Ayuda a priorizar empresas y por tanto aumenta las posibilidades de éxito en la consecución de ofertas.
Evolución de un sector específico.	Orientación e Intermediación. Sirve de contraste de la información obtenida de las estadísticas.
Características de los puestos de trabajo.	<p>Orientación. Facilita el trabajo del orientador en la definición del objetivo profesional con el usuario.</p> <p>Intermediación. Facilita la preselección de candidatos.</p>
Necesidades de cualificación del sector	<p>Orientación. Facilita el establecimiento de itinerarios formativos.</p> <p>Formación. Contribuye a diseñar un plan formativo más ajustado a las necesidades empresariales.</p>
Sistemas de selección y promoción de personal	Orientación. Contribuye a la preparación y superación de procesos de selección.
Empresas que contratan colectivos vulnerables.	Intermediación. Ayuda a priorizar empresas y por tanto aumenta las posibilidades de éxito en la consecución de ofertas.

CUESTIONARIOS

Información recogida	Utilidad en las medidas del itinerario
Existencia de departamento de recursos humanos.	Intermediación. Facilita las relaciones con las empresas.
Nº Empleados.	Intermediación. Proporciona pistas sobre el tipo de relaciones laborales establecidas, información necesaria para seleccionar a la persona idónea en cada caso.
Puestos más representativos.	Orientación. Informa de ocupaciones en las que se puede encontrar empleo.
Aumento de plantilla.	Orientación. Informa de las empresas en las que está creciendo el empleo.
Perfiles.	Orientación. Facilita el trabajo del orientador en la definición del objetivo profesional con el usuario. Intermediación. Facilita la preselección de candidatos.
Dificultades para cubrir determinados puestos de trabajo.	Orientación. Determina posibilidades de empleo.
Vías de reclutamiento.	Orientación. Sirve para informar a los usuarios sobre vías de búsqueda de empleo. Intermediación. Sirve para conocer las posibilidades de penetración de Cruz Roja.
Periodos de mayor contratación.	Intermediación. Ayuda a prevenir periodos de más actividad.
Previsible aumento de plantilla.	Orientación. Permite un mejor conocimiento de ocupaciones en expansión. Intermediación. Ayuda a la acción comercial de la intermediación.
Existencia Departamento de Formación y/o existencia de plan de formación.	Formación. Facilita las relaciones con las empresas en lo concerniente a esta área (en el diseño, en las necesidades formativas, en la impartición...)
Realización de Prácticas no laborales.	Formación. Sirve para conocer las posibilidades de colaboración de la empresa en esta medida..
Subcontratación de servicios.	Iniciativas de Desarrollo Empresarial. Contribuye a la detección de posibles mercados y de potenciales clientes de empresas creadas con el apoyo de Cruz Roja.
Colectivos vulnerables en plantilla.	Orientación. Permite la detección de sectores con más posibilidades de empleo de los colectivos vulnerables. Intermediación. Determina empresas prioritarias.
Aspectos positivos de los Colectivos Vulnerables.	Orientación. Identifica elementos a potenciar en los usuarios. Intermediación. Sirve para la elaboración del argumentario. Sensibilización. Determina elementos a destacar en las campañas de sensibilización.

ANEXO 2

EJEMPLOS DE FICHAS DEL *ARGUMENTARIO*

COLECTIVO: Inmigrantes	ÁREA DE INTEVENCIÓN: Madrid	AÑO: 2006
-------------------------------	------------------------------------	------------------

POTENCIALIDADES Y ASPECTOS POSITIVOS DEL COLECTIVO PARA EL EMPLEO.

- Alta motivación para el trabajo. Han venido a España para trabajar.
- Sin limitación para la movilidad geográfica. Si se han desplazado a España desde sus países de origen, pueden moverse por España sin demasiado problema.
- Capacidad de adaptación. La adaptación de modo de vida que requiere cambiar de país de residencia, se puede trasladar a la adaptación en el ámbito laboral.
- Capacidad de aprendizaje. De la misma manera que aprenden rápidamente el idioma del país al que llegan, aprenden con facilidad el oficio que desempeñan.
- Experiencia anterior. La mayoría de los inmigrantes desarrollaban un trabajo en sus países de origen.
- Riqueza multicultural. Los inmigrantes aportan a la empresa una nueva visión y perspectiva de las actividades de la empresa.
- Aceptación de la movilidad funcional. Su necesidad de trabajar les obliga a aceptar puestos de trabajo de una categoría inferior a su cualificación.

DIFICULTADES EXTERNAS

- Marginación laboral por estereotipos y prejuicios sociales.
- Dificultades de acceso a redes sociales que faciliten empleo.
- Restricción de actividades productivas en las que se pueden emplear en el proceso de regularización.

POSIBLES CONSIDERACIONES NEGATIVAS	RESPUESTAS A ESTAS CONSIDERACIONES
No entienden bien el idioma	El periodo de aprendizaje del idioma es corto. Desde Cruz Roja se les imparten cursos de formación lingüística.
No se adaptan a la disciplina laboral: llegan tarde al trabajo y se ausentan sin avisar.	También lo hacen muchos trabajadores autóctonos Antes de incorporarse al trabajo, pasan por Talleres Prelaborales de Cruz Roja en los que se les forma precisamente en esos hábitos laborales.
No conocen bien el puesto de trabajo que deben desarrollar.	En los procesos de intermediación de Cruz Roja, únicamente se preselecciona a aquellas personas que pueden desarrollar perfectamente el puesto de trabajo que ofrece la empresa. Cruz Roja ofrece una formación profesional ajustada a las necesidades del sistema productivo, de manera que pueden obtener la cualificación necesaria para desarrollar un puesto de trabajo en las mismas condiciones que cualquier trabajador autóctono.

INCENTIVOS A LA CONTRATACIÓN

COLECTIVO: Discapacitados	ÁREA DE INTEVENCIÓN: Andalucía	AÑO: 2002
<p>POTENCIALIDADES Y ASPECTOS POSITIVOS DEL COLECTIVO PARA EL EMPLEO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Alta motivación para el trabajo. Su percepción de que pueden ser útiles a la sociedad les motiva especialmente en el ámbito laboral. ■ Capacidad de adaptación. La adaptación de modo de vida que requiere convivir con ciertas limitaciones a causa de su discapacidad, se puede trasladar a la adaptación en el ámbito laboral. ■ Capacidad de aprendizaje. De la misma manera que aprenden rápidamente a funcionar con sus limitaciones, aprenden con facilidad el oficio que desempeñan. 		
<p>DIFICULTADES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marginación laboral por estereotipos y prejuicios sociales. ■ Escasez de empleo generalizada. ■ Restricción de tareas que pueden desarrollar a causa de su discapacidad. 		
POSIBLES CONSIDERACIONES NEGATIVAS	RESPUESTAS A ESTAS CONSIDERACIONES	
Con sus limitaciones no pueden desarrollar el trabajo.	Las limitaciones físicas que se derivan de su discapacidad no les imposibilita el desempeño de la mayoría de los puestos de trabajo. Además las nuevas tecnologías pueden paliar muchas de las posibles limitaciones.	
No tienen la cualificación necesaria para desarrollar un puesto de trabajo.	<p>Muchas personas con discapacidad cursan estudios de formación profesional y universitarios que les hace perfectamente competitivos en el mundo laboral.</p> <p>En los procesos de intermediación de Cruz Roja, únicamente se preselecciona a aquellas personas que pueden desarrollar perfectamente el puesto de trabajo que ofrece la empresa.</p> <p>Cruz Roja ofrece una formación profesional ajustada a las necesidades del sistema productivo, de manera que pueden obtener la cualificación necesaria para desarrollar un puesto de trabajo en las mismas condiciones que cualquier trabajador sin discapacidad.</p>	
<p>INCENTIVOS A LA CONTRATACIÓN*</p> <p>A escala estatal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Obligatoriedad de contratación. Las empresas con 50 trabajadores o más tienen la obligación de tener en plantilla un 2% de personas con minusvalía reconocida (aunque se puede sustituir esta obligación por la concesión de ayudas a entidades que trabajan con discapacitados o centros especiales de empleo). ■ Contratos indefinidos. Subvención de 3.600€ por cada contrato a tiempo completo. Bonificación en cuota patronal a la S.S. del 70% para trabajadores menores de 45 años y del 90% para los mayores de 45 años. Subvenciones para adaptar los puestos de trabajo de hasta 2.500€. Deducción en el impuesto sobre sociedades de 5.000€ si incrementa la plantilla de personas con discapacidad. ■ Condiciones especiales en los contratos de formación y de prácticas. ■ Posibilidad de contratación temporal de minusválidos acogiendo a las medidas de fomento de empleo. <p>En el ámbito de Andalucía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Contratación indefinida. Subvención de 3.000€. ■ Contratación temporal. 400, 500 y 600€ durante los tres primeros años. 		

* Se trata de un supuesto a modo de ejemplo, y por lo tanto los datos que se reflejan no son reales.

ANEXO 3

MODELO DE PLAN DE ACCIÓN

Área de Intermediación

PLANIFICACIÓN ANUAL 2006

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ESQUEMA GENERAL DEL PLAN DE TRABAJO

QUÉ	A QUIÉN	CÓMO	CUÁNDO

RESULTADOS PREVISTOS

INDICADORES	PREVISTOS INICIALMENTE	OBJETIVOS REVISADOS
Nº empresas nuevas contactadas		
Nº empresas nuevas entrevistadas		
Nº empresas de las que se recibirán ofertas de empleo		
Nº puestos de trabajo ofrecidos		
Nº candidatos enviados		
Nº colocaciones efectivas por intermediación directa		

OBSERVACIONES

ANEXO 4

MODELOS DE PROFESIOGRAMAS

PROFESIOGRAMA

EMPRESA: _____ PUESTO: _____

CANDIDATO: _____

Factores	1	2	3	4
Datos objetivos				
Situación laboral				
Estudios realizados				
Idiomas				
Experiencia				
Informática				
Conocimientos específicos				
Capacidades				
Inteligencia				
Capacidad de trabajo				
Capacidad de comunicación				
Adaptabilidad				
Flexibilidad				
Responsabilidad				
Expresividad				
Sinceridad				
Serenidad				
Locuacidad				
Vivaz				
Sociabilidad				
Simpatía				
Dominante				
Extrovertido				
Cooperativo				
Sociable				
Comportamiento				
Alegre				
Activo				
Seguro				
Ordenado				
Confiado en sí mismo				
Confianza en los demás				
Control de sí mismo				
Ética				
Ambición				
Lealtad				

Leyenda: 1 = Poco, 2 = Regular medio, 3 = Favorable, 4 = Muy buena

Fecha: _____

PROFESIOGRAMA

EMPRESA: _____ PUESTO: _____

CANDIDATO: _____

	Factores	1	2	3	4
Datos objetivos	Situación laboral				
	Estudios realizados				
	Idiomas				
	Experiencia				
	Informática				
	Conocimientos específicos				
Capacidades	Inteligencia				
	Capacidad de trabajo				
	Capacidad de comunicación				
	Adaptabilidad				
	Flexibilidad				
	Responsabilidad				
Seguridad	Conocimiento de sí mismo				
	Autoestima				
	Valoración del éxito y del fracaso				
	Confianza en sí mismo				
Serenidad	Ansiedad				
	Trabajo bajo presión				
	Control de los impulsos				
	Control sobre los sentimientos				
Superación	Sentimientos ante el cambio				
	Perseverancia				
	Conocimiento de sus objetivos				
Servicio	Habilidades comunicativas				
	Uso del lenguaje				
	Capacidad de escucha				
	Sinceridad de actuación				
	Empatía				
Sinergia	Cooperación				
	Estilo productivo				
	Compromiso				
	Liderazgo				

Legenda: 1 = Poco, 2 = Regular medio, 3 = Favorable, 4 = Muy buena

Fecha: _____

ANEXO 5

MODELO CUESTIONARIO SATISFACCIÓN EMPRESAS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Cruz Roja Española tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de alcanzar la correcta gestión de las subvenciones de organismos públicos y privados concedidas para el desarrollo de sus programas de actuación.

El Sistema de Gestión de Calidad nos permite, entre otras cosas, obtener información y evaluar el grado de satisfacción de las empresas que colaboran con el Plan de Empleo de Cruz Roja, con el fin de adecuarnos mejor a sus necesidades y expectativas.

Por este motivo solicitamos su opinión acerca del trabajo realizado por Cruz Roja con usted como empleador o responsable de la empresa, con el objeto de mejorar la calidad de nuestro servicio.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN

Nombre de la empresa:	Persona de contacto:	Nº trabajadores:	Sector:
-----------------------	----------------------	------------------	---------

En cuantas ocasiones, aproximadamente ha mantenido contacto con los técnicos de Cruz Roja

<input type="checkbox"/> de 1 a 2 ocasiones	<input type="checkbox"/> de 3 a 5 ocasiones	<input type="checkbox"/> de 5 a 10 ocasiones	<input type="checkbox"/> más de 10 ocasiones
---	---	--	--

De que manera se produjo el primer contacto con Cruz Roja

<input type="checkbox"/> Me llamaron de Cruz Roja para pedir una entrevista	<input type="checkbox"/> Me puse en contacto con Cruz Roja para demandar trabajadores	<input type="checkbox"/> Tuve contacto con Cruz Roja a través de algún foro, reunión...	<input type="checkbox"/> Otras: _____ _____
---	---	---	---

VALORACIÓN

En las preguntas que planteamos a continuación, evaluamos la calidad de su relación con Cruz Roja, para ello le pedimos que responda a las siguientes cuestiones puntuándolas de 1 a 5, teniendo en cuenta que 1 es la puntuación más baja y 5 la más alta

Evalúe la atención de los técnicos

	1	2	3	4	5	N/C
La atención de los técnicos ha sido adecuada						
La eficacia en la atención de Cruz Roja ha sido adecuada						
Las visitas a la empresa por parte de Cruz Roja han sido satisfactorias						

En el caso de haber solicitado trabajadores a Cruz Roja

	1	2	3	4	5	N/C
Los candidatos enviados ¿reunían los requisitos del perfil solicitado?						
¿Es adecuada la formación y preparación de los candidatos?						
¿Cruz Roja ha respondido de manera eficaz a los puestos solicitados?						
¿Se han cumplido los plazos establecidos?						

Programa Operativo Lucha contra la Discriminación



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO