

SOC-Avalua

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUÑA

Servicio de Intermediación laboral

2020

SOC

Servei d'Ocupació
de Catalunya

 Generalitat
de Catalunya

 MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO
ESTATAL
SEPE



Créditos



Elaboración y redacción

D'ALEPH INICIATIVAS Y ORGANIZACIÓN, S.A. (DALEPH)
KNOWLEDGE SHARING NETWORK, S.L. (KSNET)

Equipo tècnico:

Laura López Ortells
Maria Sánchez Vidal
Montserrat Parramon Farràs
Emma Rué Cabré

Coordinación

Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Cataluña

Disseño y maquetación

Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Cataluña

Esta evaluación ha sido cofinanciada con el Fondo de Promoción para la Evaluación de Políticas Públicas (PROAVA) del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda

Barcelona, abril de 2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	5
3. ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LA POLÍTICA DE INTERMEDIACIÓN Y CONTEXTO DE SU DESARROLLO	10
3.1 Contexto normativo	10
3.2 "Cuota de mercado" de la intermediación pública.....	11
3.3 Objetivos estratégicos y teoría del cambio del servicio público de intermediación	13
3.4 Fortalezas y debilidades del servicio público de intermediación	17
4. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN: PERFILADO DE OFERTAS Y CANDIDATURAS.....	19
4.1 Perfilado de ofertas registradas en SICAS y Feina Activa.....	19
4.2 Perfilado de candidaturas en SICAS y Feina Activa.....	33
4.3 Relación entre ofertas y candidaturas.....	42
5. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN: GESTIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN.....	47
5.1 Organización de la intermediación en las Oficinas de Trabajo....	48
5.2 Captación y gestión de ofertas.....	49
5.3 Difusión de ofertas y plataforma Feina Activa	53
5.4 Emparejamiento y comprobación de la disponibilidad.....	54
5.5 Derivación de las candidaturas	57
5.6 Cobertura de ofertas con contratación	61
5.7 Limitaciones de las bases de datos	67
5.8 Satisfacción de personas demandantes de empleo y de las empresas con el servicio de intermediación	68
6. INTERMEDIACIÓN POR PARTE DE LAS AGENCIAS DE COLOCACIÓN ..	72
7. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN EL PAÍS VASCO, MADRID Y LAS ILLES BALEARS.....	76
7.1 Servicio Vasco de Empleo (Lanbide).....	76
7.2 Servicio de Empleo de la Comunidad de Madrid.....	77
7.3 Servicio de Ocupación de las Islas Baleares (SOIB)	81
8. EL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN EN EL MARCO DEL DESARROLLO DE LA CONCERTACIÓN TERRITORIAL.....	85

9. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN, Y RECOMENDACIONES	91
9.1 Diseño de la política pública de intermediación laboral.....	91
9.2 Implementación del servicio de intermediación laboral.....	93
9.3 Aspectos destacados de los modelos regionales de intermediación del País Vasco, Comunidad de Madrid ea través Islas Baleares	102
9.4 Despliegue del nuevo marco de concertación desde el punto de vista del servicio de intermediación laboral.....	105
9.5 Recomendaciones derivadas de la evaluación	106
10. ANEXO METODOLÓGICO	112

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de la política pública de intermediación laboral del SOC tiene por finalidad determinar la robustez de sus fundamentos desde el punto de vista del diseño e implementación, desde un plano conceptual y, sobre todo, de aplicación práctica, que permita sugerir mejoras en su diseño.

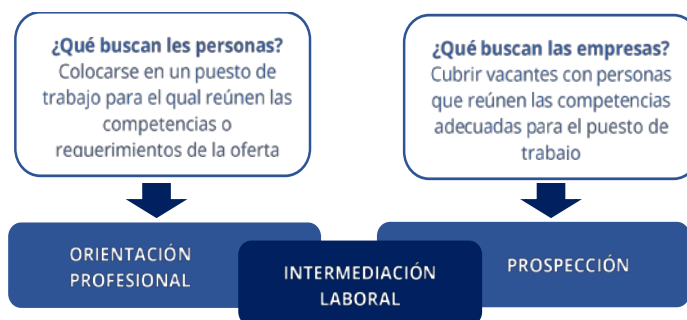
De acuerdo con la Ley 13/2015 de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña, la intermediación laboral constituye uno de los servicios ocupacionales básicos que debe dar cobertura a la garantía del derecho subjetivo a la empleabilidad de las personas. Este servicio se concreta en un conjunto de acciones encaminadas a poner en contacto las ofertas de trabajo con las personas demandantes de empleo para su colocación. La presente evaluación se ha centrado en la intermediación que se lleva a cabo por parte de las Oficinas de Trabajo del SOC (OT), y la que se implementa a través del portal de publicación de ofertas "Feina Activa".

¿A qué problemática responde la política pública de intermediación?

La política pública de intermediación se desarrolla en el contexto de un mercado imperfecto como es el laboral, en el que el tiempo y recursos para buscar trabajo (en el caso de las personas que quieren colocarse) o para encontrar candidaturas y cubrir vacantes (en el caso de las empresas con posiciones para cubrir) son finitos, y existen asimetrías de información entre demanda y oferta. Esto introduce fricciones en el proceso de búsqueda de trabajo y cobertura de vacantes, y puede llevar a resultados subóptimos tanto desde el punto de vista del intervalo de tiempo que pasa hasta la colocación o la cobertura de una vacante, como en el propio índice de colocación y cobertura. La intermediación del SOC se despliega en coexistencia / competencia con la de otros operadores, y contribuye a facilitar la casación entre oferta y demanda,

Esta perspectiva integra de manera nítida el servicio de intermediación con dos otros servicios igualmente necesarios para conseguir los resultados descritos, como son la orientación profesional y la captación de vacantes en el marco de la prospección de necesidades de las empresas. La intermediación se sitúa, en un plan de diseño de política pública, como el punto culminante de buena parte de los procesos de orientación laboral, y como el espacio de confluencia entre las actividades de orientación y de prospección.

Dicho esto, una de las primeras conclusiones de esta evaluación apunta a una cierta indefinición del rol que debe jugar la intermediación del SOC en relación con la orientación profesional que también recae en las Oficinas, y en una falta de articulación entre los procesos de gestión de la colocación y de prospección. El resultado es una falta de nitidez en cuanto a los objetivos a alcanzar con la política de intermediación pública, a nivel estratégico y en términos operativos, lo que se espera de las Oficinas de Trabajo y de Feina Activa.



¿Con qué perfil de ofertas intermedia el SOC?

En el conjunto de ofertas que gestiona el SOC predominan las contrataciones temporales, mayoritariamente a jornada completa, y duración superior a 6 meses en más de la mitad de las vacantes. Son ofertas con condiciones asimilables a las que presenta la media de contratos laborales firmados en Cataluña el mismo año, e incluso ligeramente mejores en cuanto a la temporalidad, duración y jornada.

Las ofertas gestionadas por las OT dirigen preferentemente a perfiles formativos de secundaria y FP de grado medio. Comparativamente, las ofertas publicadas en Feina Activa son más heterogéneas, con más presencia, tanto de ofertas que requieren de una calificación elevada, como de vacantes dirigidas a perfiles formativos bajos.

¿Qué perfiles de personas participan como candidatas en procesos de intermediación?

Entre las candidaturas vinculadas a al menos una oferta de trabajo en el año 2019, hay ligeramente más hombres que mujeres, y es mayoritaria la presencia de personas desempleadas, y de nacionalidad española. Feina Activa tiene un perfilado de edad más joven, y más incidencia que las Oficinas entre las personas con cualificación media-alta.

¿Cuáles son los principales factores de posible desencaje entre ofertas y candidaturas?

Se detecta un potencial desencaje entre candidaturas y ofertas en función del nivel de titulación requerido / disponible: la proporción de ofertas que requieren una calificación de secundaria o equivalente es significativamente superior al volumen de personas con este nivel de titulación. Asimismo, se observa una tendencia a la sobretitulación de las personas en relación con el nivel formativo requerido por las ofertas, que es especialmente notable en el caso de Feina Activa.

¿Cuáles son los aspectos más destacados de la gestión de la intermediación?

- ▶ La base de datos de demandantes es muy amplia en relación con el volumen de oferta gestionada: la proporción es de 8 ofertas por cada 100 personas candidatas únicas que intermedian a través de las OT. Esto hace que la gran mayoría de personas que resultaron emparejadas con alguna oferta en el año 2019, sólo fueron candidatas una sola vez en todo el año.
- ▶ Los motivos que llevan a una persona a inscribirse como demandante de empleo son diversos, y no necesariamente presuponen disponibilidad para colocarse a corto plazo. De hecho, sólo una cuarta parte de las candidaturas obtenidas en el proceso de emparejamiento con alguna oferta en el año 2019 constan como disponibles.
- ▶ Las Oficinas no dedican recursos a la captación activa de vacantes en su entorno de mercado de trabajo, y el modelo de prospección que debe articular la estrategia de captación de las Oficinas con la del Área de Empresa del SOC, está pendiente de desarrollo.

¿Qué sabemos de la derivación, la cobertura y la satisfacción con el servicio público de intermediación?

- ▶ La práctica totalidad de las ofertas gestionadas por el SOC reciben derivación de candidaturas. Las ofertas con más o menos probabilidad de recibir derivaciones son las que requieren un nivel educativo elevado y plantean una contratación indefinida (dos factores que suelen ir ligados).
- ▶ Algo más de un tercio de las ofertas gestionadas por las OT finalizan con la contratación de una persona derivada por el SOC. El poco encaje con el perfil solicitado, y la falta de disponibilidad para trabajar, son los dos principales motivos que llevan a las empresas a no cubrir una oferta con candidaturas derivadas por el SOC.
- ▶ Hay una ligera tendencia de las empresas a contratar personas jóvenes, cuando tienen la opción de hacerlo, y se observa un peso importante del colectivo de personas ocupadas en el total de personas colocadas. Esto denota que la intermediación estaría actuando tanto como un mecanismo de colocación de personas desempleadas, como de mejora ocupacional de personas ocupadas. No se dispone de datos que permitan explorar si esta mejora ocupacional, como resultado de la intermediación pública, tiene más de progresión profesional o de estabilización laboral.
- ▶ Teniendo en cuenta que las OT derivan candidaturas a 9 de cada 10 ofertas, y en 4 de cada 10 ofertas gestionadas consiguen la colocación de una de las personas derivadas, conseguir mejoras en la tasa de cobertura y de éxito del servicio desde el punto de vista de la oferta y de la demanda, pasa por: primeramente, diversificar la base de demandantes y conseguir un mejor filtro de disponibilidad, para conseguir un ajuste más fino de las candidaturas derivadas a vacantes; y en segundo lugar, y más importante, aumentar el volumen de ofertas que el SOC gestiona a través de las OT y Feina Activa, para dar así más opciones de colocación a las personas que buscan trabajo. Este último objetivo requiere hacer un esfuerzo de captación de vacantes, y conseguir fidelizar las empresas usuarias del servicio.
- ▶ La gratuidad, la rapidez de respuesta y la derivación de un número adecuado de personas por vacante son aspectos actualmente bien valorados por parte de las empresas que envían ofertas al SOC. En cambio, las vías de comunicación con la empresa se consideran poco ágiles, y la aproximación del SOC en la empresa a la hora de perfilar la oferta, excesivamente condicionada por requerimientos burocráticos. Además, el sesgo de disponibilidad de los demandantes es un elemento que claramente juega en contra de la eficacia y, por tanto, de la valoración, del servicio.

Recomendaciones finales. Fruto de las conclusiones de la evaluación, se perfilan tres grandes ámbitos de posible mejora del servicio de intermediación público del SOC:

- ▶ **Reflexión en torno a los objetivos estratégicos y alcance de la política de intermediación,** para fijar con más nitidez los resultados para los que se debería evaluar el éxito de la intermediación desde el punto de vista del impacto, y la relación entre servicios de orientación, intermediación y prospección. Esta clarificación requiere determinar el nicho que este servicio público debe ocupar en relación con otros operadores públicos y privados que también intermedian en el mercado

laboral, que puede ser, entre otros: i) ofrecer una rápida cobertura de vacantes por disminuir la duración de los periodos de desempleo individuales, facilitando la transición del paro al empleo; ii) promover la casación entre oferta y demanda para determinados perfiles específicos (por ejemplo, personas con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo); iii) en oposición al objetivo previo, aumentar "la cuota de mercado" general del servicio para alcanzar un mayor nivel de impacto, diversificando el público de demandantes para poder dar cobertura a más variedad de ofertas. Esta reflexión se trasladará posteriormente al **modelo organizativo y operativo de las OT**, con una revisión de algunos de sus procesos de trabajo.

- ▶ **Evolución de la plataforma Feina Activa**, alineada con la visión estratégica del servicio de intermediación en su conjunto, y como complemento del servicio ofrecido por parte de las OT. Se plantea la oportunidad **de avanzar en la digitalización de la intermediación que se canaliza a través de FA**, en modalidad de auto-servicio, de acuerdo con un **diseño de Oficina virtual**, e introduciendo **mejoras en la usabilidad** de la plataforma para empresas, personas que buscan trabajo, y gestores de las OT que emplean FA como mecanismo de difusión de ofertas.
- ▶ **Simplificación, agilización y ampliación del servicio que ofrecen las OT**, en particular de cara a las empresas, a través de acciones que incidan en la difusión de ofertas vía redes sociales; la simplificación y optimización de la descripción de ofertas y del formulario de registro de la vacante; una flexibilización de las directrices de gestión de las vacantes; y la posibilidad de ampliar servicios a la preselección de candidaturas en determinados casos, contribuyendo a dar un servicio rápido y efectivo, ya fidelizar las empresas usuarias.
- ▶ **Revisión y mejora de las herramientas de gestión de la intermediación**, y en particular, de la inscripción de la demanda, la explotación de datos de ofertas y personas demandantes en la base de datos SICAS, y los procedimientos y mecanismos de emparejamiento en función de las conclusiones obtenidas con la presente evaluación.

1. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el Informe de **Evaluación del diseño y de la implementación de la actual política pública de intermediación laboral**, definida como el conjunto de acciones que tienen por objeto poner en contacto las ofertas de trabajo con los demandantes de empleo para su colocación.

A partir de esta introducción, el informe se estructura en los siguientes apartados:

- ▶ En el apartado 2 se presenta el alcance de la evaluación.
- ▶ En el apartado 3 se analiza la política de intermediación laboral desde el punto de vista de su diseño, y en el contexto normativo e institucional que condiciona su desarrollo.
- ▶ El apartado 4 incide en el análisis de la implementación de la intermediación laboral del SOC, y lo hace a partir del perfilado de las ofertas de trabajo y las candidaturas con las que el SOC mira de cubrir las ofertas que gestiona.
- ▶ El apartado 5 profundiza en la evaluación de la implementación, y lo hace desde el punto de vista de la gestión de ésta mediante dos instrumentos principales de los que se ha dotado el SOC: lo más importante, la gestión de la intermediación que llevan a cabo las Oficinas de Trabajo y, en segundo lugar, la plataforma de intermediación Feina Activa. En este apartado se apuntan asimismo algunas limitaciones en el análisis como consecuencia de la propia estructura o estado de registro de las bases de datos utilizadas para la evaluación, y se hace mención a la calidad de servicio percibida por parte de las empresas que envían ofertas de trabajo en el SOC.
- ▶ El apartado 6 expone las principales conclusiones referentes a la implementación del Programa de Agencias de Colocación, que, durante los años de vigencia de la convocatoria, supuso una tercera vía de implementación de la política de intermediación en Cataluña.
- ▶ El apartado 7 plantea aspectos considerados relevantes de los modelos de intermediación vigentes a otras Comunidades Autónomas consultadas en el marco de esta evaluación; concretamente, los del País Vasco, las Islas Baleares y la Comunidad de Madrid.
- ▶ El apartado 8 apunta algunos aspectos vinculados a la eventual concertación del servicio de intermediación del SOC con otros agentes del sistema público de empleo.
- ▶ Y finalmente, el apartado 9 recoge las principales conclusiones de la evaluación, y algunas recomendaciones que se derivan.
- ▶ Por último, el documento se completa con el Anexo metodológico.

2. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación abarca el servicio de intermediación laboral que realizan las Oficinas de Trabajo del Servicio de Ocupación de Cataluña

(SOC), y la que se implementa, asimismo, a través del portal de publicación de ofertas de empleo "Feina Activa".

Cabe decir que entre los años 2014 y 2018, parte de la política de intermediación se ha canalizado también a través de programas subvencionados por el SOC y ejecutados por Agencias de Colocación, que pueden ser de carácter público o privado (con y sin ánimo de lucro) y que, como tales, se integran en el sistema público de empleo.

En términos de delimitar el perímetro que ocupa la política de intermediación evaluada, hay que apuntar que los servicios locales de empleo, en gran medida mediante programas financiados por el SOC, también desarrollan acciones de intermediación. Muchos de ellos desarrollan una función activa de prospección de empresas y captación de vacantes. En todo caso, la naturaleza muy diversa de los modelos de implementación de la intermediación que aplican los entes locales, la dificultad de acceso a datos unificados, y la propia orientación del encargo efectuado por el SOC en relación con esta evaluación, han supuesto excluir este conjunto de servicios de intermediación del análisis.

La evaluación del diseño y de la implementación de un servicio tiene como **objeto principal determinar la robustez de los fundamentos de la política de intermediación del SOC, en base al análisis de su diseño y posterior implementación**, para determinarse la bondad del mismo desde un plano conceptual y, sobre todo, de aplicación práctica, que permita sugerir mejoras en su diseño. Desde este punto de vista, y por cuanto el servicio de intermediación tiene ya un largo recorrido de implementación, **el enfoque de la evaluación ex post**.

Un segundo objeto adicional de esta evaluación es la de evaluar el servicio de intermediación en el contexto del desarrollo del nuevo marco normativo referido a la concertación territorial de los servicios y programas del SOC. Este nuevo marco debe permitir coordinar e integrar las actuaciones ocupacionales previstas en el Plan de Desarrollo de las Políticas de Empleo en el territorio. En este caso, por lo tanto, el análisis que se plantea adopta una perspectiva *ex ante*.

Las **preguntas de investigación** que han guiado la presente evaluación han sido las siguientes:

Diseño

- ▶ ¿Cuáles son los objetivos de la política de intermediación laboral?
- ▶ ¿Cuál es el diseño del servicio de intermediación?

Alcance y cobertura

- ▶ ¿Qué características tienen las ofertas de empleo que se canalizan a través de las Oficinas de Trabajo y de Empleo Activa?
- ▶ ¿Cuáles son los perfiles de las personas demandantes de empleo que han participado de un proceso de gestión de ofertas para las Oficinas de Trabajo y/o Feina Activa?

Resultados

- ▶ ¿El modelo organizativo y de prestación del servicio permite alcanzar los objetivos de la política de intermediación? ¿En caso de que haya divergencias, a qué se deben?
- ▶ ¿Hay un buen alineamiento entre las ofertas de empleo gestionadas y los perfiles y disponibilidad de las personas demandantes de empleo que son derivadas a las vacantes comunicadas por las empresas?
- ▶ ¿Qué elementos explican la bondad o no del resultado del emparejamiento entre ofertas de trabajo y personas demandantes?
- ▶ ¿Los servicios prestados por parte de las Agencias de Colocación, muestran diferencias significativas en cuanto a los resultados de empleo en relación con la prestación realizada por parte de las Oficinas de Trabajo?

Calidad

- ▶ ¿Cuál es el grado de satisfacción de las empresas usuarias del servicio?

Contexto de aplicación

- ▶ ¿Como se espera que influya el nuevo marco normativo de desarrollo de la concertación territorial de los servicios y programas del SOC?

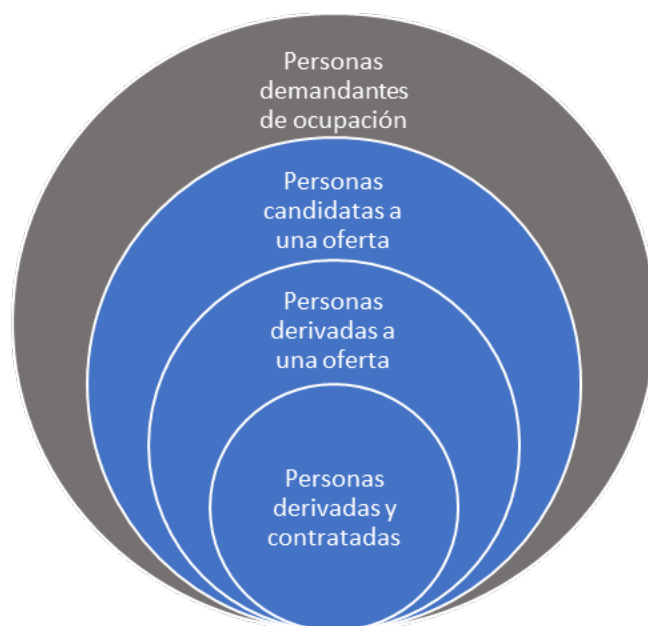
Los datos que se utilizan para realizar el análisis cuantitativo provienen de dos fuentes primarias gestionadas por el SOC: SICAS y Feina Activa (se puede encontrar una descripción más detallada en el Anexo metodológico) y proporcionan **información sobre personas demandantes de empleo, candidatos a ofertas y sobre las ofertas mismas.**

En el caso que nos ocupa, sin embargo, la base de datos inicial no incluye la totalidad de personas demandantes de empleo en 2019, sino todas aquellas que han sido candidatas a una oferta como mínimo. Cabe destacar que cada persona demandante única puede ser candidata a más de una oferta y que, por tanto, el número de personas candidatas, o candidaturas, es superior al de personas únicas.

Las personas candidatas a ofertas no son todas derivadas a empresa; sólo lo son el subgrupo de candidaturas que cumplen con los criterios y requisitos de la oferta, y con disponibilidad para ser contratadas. Finalmente, de estas personas derivadas, las empresas deciden contratar o no a algunas, dando lugar a las personas candidatas derivadas y contratadas, el subgrupo más pequeño dentro de la muestra total de demandantes de empleo.

De todos modos, es importante remarcar que el subgrupo de personas derivadas y de personas contratadas sólo existe en la base de datos de SICAS. En Feina Activa, la derivación no existe, ya que es un portal abierto donde cualquier persona candidata puede apuntarse a la oferta de una empresa, y la contratación es un dato que no se registra.

Grupos y subgrupos de la muestra analizada, desde la vertiente de la demanda

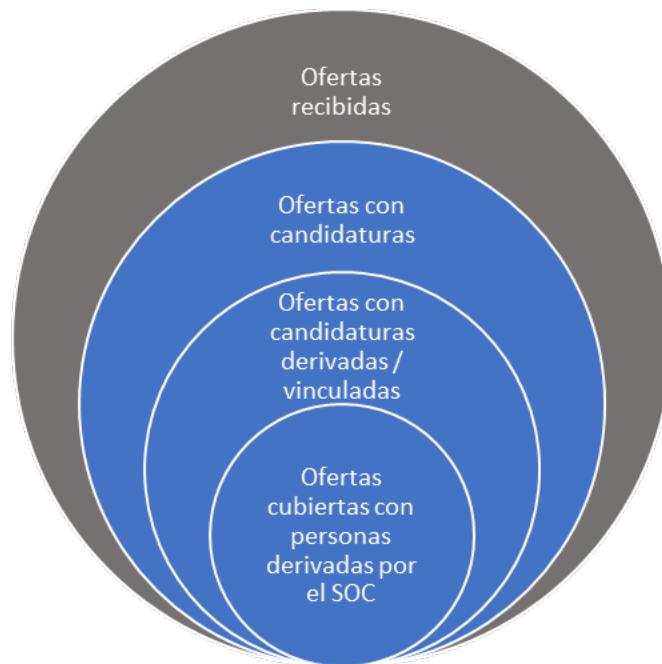


El comportamiento de las ofertas es similar al descrito por los demandantes y candidatas. Las Oficinas de Trabajo, o el portal Feina Activa, reciben ofertas de las empresas que buscan contratar personal. De todas estas, algunas tienen candidaturas y otros no consiguen ningún candidato que reúna los requisitos publicados (cabe decir que esta segunda opción es muy poco habitual).

Las Oficinas de Trabajo hacen derivaciones de candidaturas a ofertas, y las personas se vinculan a ofertas publicadas en Feina Activa. Finalmente, algunas de las ofertas a las que se ha derivado candidaturas, son cubiertas con alguna de las personas usuarias del sistema de intermediación del SOC, ya sea vía oficina o vía auto-inscripción en Feina Activa.

Tal como sucede con las personas demandantes, las bases de datos sólo incluyen las ofertas con candidaturas del año 2019, y tal y como se especifica en el apartado de análisis y en el anexo metodológico, el perfilado y análisis de ofertas no incluye las que se vinculan a programas experienciales, como los planes de empleo.

Grupos y subgrupos de la muestra analizada, desde la vertiente de la oferta



Nuevamente, en esta evaluación sólo se ha podido analizar la cobertura de las ofertas de SICAS, ya que la base de datos de Feina Activa no recoge esta información de forma sistemática -aunque se presenta una cobertura aproximada a partir de una encuesta del SOC-.

3. ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LA POLÍTICA DE INTERMEDIACIÓN Y CONTEXTO DE SU DESARROLLO

En este apartado se plantean los elementos más relevantes desde el punto de vista del diseño de la política de intermediación:

- ▶ La normativa que da lugar al servicio y regula su desarrollo.
- ▶ El contexto institucional en el que se desarrolla esta política pública, y la "cuota" que supone la intermediación del SOC en el "mercado" de la intermediación.
- ▶ Los objetivos estratégicos de la política, y la teoría del cambio que hay detrás del servicio público de intermediación.
- ▶ Las principales fortalezas y debilidades del servicio desde el punto de vista de su diseño.

3.1 Contexto normativo

El servicio de intermediación del SOC se configura, en el marco de la Ley 13/2015 de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña, **como uno de los servicios mínimos que deben dar cobertura a la garantía del derecho subjetivo a la empleabilidad de las personas.**

La Cartera de servicios del SOC del año 2019 sitúa la actividad de información y asesoramiento sobre la inserción y procesos de intermediación (junto con la Gestión de ofertas laborales y otras actividades relacionadas) dentro del servicio de Gestión de la colocación en el mercado de trabajo, que a la vez es uno de los 6 grandes ámbitos de intervención del SOC.

En concreto, **la Cartera de servicios del SOC define la intermediación como un servicio:**

- ▶ ocupacional básico, que tiene por objetivo gestionar las ofertas de trabajo presentadas por las empresas, las entidades y las personas que ofrecen empleo, para proveerlas de candidatos que están en situación de demanda de empleo e inscritas en el Servicio Público de empleo de Cataluña.
- ▶ dirigido a todas las empresas que contraten personal y que estén interesadas en renovar o ampliar su plantilla, y todas las personas inscritas como demandantes de empleo en el SOC.
- ▶ a proveer mediante las Oficinas de Trabajo, los recursos del SOC adscritos al servicio y las agencias de colocación cuando actúan como entidad colaboradora del Servicio Público de Empleo de Cataluña para determinados colectivos.

- ▶ y que pone a disposición los siguientes recursos:
 - ▶ Las Oficinas de Trabajo: en Cataluña hay 65 Oficinas de Trabajo distribuidas en 6 ámbitos territoriales (Barcelona Norte y Barcelona Sur, Cataluña Central, Girona, Lleida, y el Alt Pirineu y Aran, Tarragona, y Tierras del Ebro).
 - ▶ Feina Activa: portal de empleo que el Servicio de Ocupación de Cataluña, pone a disposición de la ciudadanía y las empresas de Cataluña para intermediar en el mercado laboral de manera libre y gratuita.
 - ▶ El Portal Único de Empleo del SEPE: Empléate.
 - ▶ El sistema de gestión de las personas inscritas y de su demanda de empleo e intermediación laboral.
 - ▶ La web del SOC en cuanto a su utilidad en la gestión de la demanda.

De acuerdo con la Cartera de servicios, **las Oficinas de Trabajo tienen encomendadas las siguientes funciones:**

- ▶ Gestión de las ofertas de trabajo a través de la casación entre ofertas y demandas, que se llevará a cabo con acciones de: i) Prospección e identificación de necesidades de los empleadores; ii) Captación de ofertas de trabajo no gestionadas por los servicios públicos de empleo; iii) Difusión de información sobre las ofertas de trabajo adecuadas y disponibles.
- ▶ Información y asesoramiento sobre contratación y las medidas de apoyo a la activación, la contratación e inserción en la empresa.
- ▶ Apoyo a las empresas para la comunicación de la contratación laboral y de las altas, los períodos de actividad y los certificados de empresa establecidos por la normativa vigente.
- ▶ Apoyo a las empresas por los procesos de recolocación de personal.
- ▶ Inscripción de las personas demandantes de empleo y el diseño de itinerarios personalizados a partir del perfil.
- ▶ Asesoramiento y acompañamiento en la realización de las actividades recogidas en la Cartera de servicios, de acuerdo con el compromiso de actividad con la persona demandante de empleo.
- ▶ Comunicación a las empresas interesadas de los perfiles profesionales inscritos como demandantes de empleo.

3.2 "Cuota de mercado" de la intermediación pública

Desde la descentralización de la gestión de las políticas activas de empleo hacia las Comunidades Autónomas, y el reconocimiento normativo de las Agencias de Colocación, **la intermediación laboral del sistema público en Cataluña es prestada por varios operadores:** el SOC, los servicios de empleo de entes locales, los agentes económicos y sociales, universidades y centros formativos,



entidades de tercer sector, etc. con financiación del SOC y/o participación en las convocatorias del programa de Agencias de Colocación.

Por otra parte, los agentes que se inscriben en el sistema de intermediación público comparten espacio, o "mercado", con otros operadores privados que también inciden en la función de intermediar entre las necesidades de cubrir vacantes que tienen las empresas, y las personas que buscan un empleo.

Desde la perspectiva de la demanda, hay que tener en cuenta que, para el año 2019, según el INE, **las vías más habituales de búsqueda de empleo en España** han sido las siguientes:

- ▶ Un 76% de las personas desempleadas han buscado trabajo a través de amistades, familiares o sindicatos.
- ▶ Un 66% ha visto algún anuncio u oferta de empleo (incluida internet) y un 38% ha contestado el anuncio u oferta.
- ▶ Un 65% ha hecho solicitud directa a una empresa o ha enviado el currículum.
- ▶ Un 48% se ha puesto en contacto con una oficina pública de empleo (de nivel autonómico o local).
- ▶ El 29% se ha puesto en contacto con una oficina privada de empleo o se ha apuntado a una bolsa de trabajo.
- ▶ Un 26% ha declarado estar esperando la llamada de una oficina pública de empleo.

Desde la perspectiva de la oferta, **la cuota de mercado de las OT** -proporción entre el número de colocaciones en las que intervienen de forma directa las oficinas de los servicios públicos de empleo y el número total de colocaciones registradas en el mercado laboral- es baja. Según el último estudio de Joan Antoni Alujas Ruiz¹, La cuota de mercado del SOC fue de 0,4% para el año 2016 -siendo la media estatal de 1,8% -. Asimismo, **la tasa de registro o utilización** -cociente entre los puestos de trabajo ofrecidos por gestión al servicio público de empleo autonómico por parte de las empresas, y el número de colocaciones totales- fue en Cataluña del 2%, y el total de España, del 2,6%. En este sentido, el análisis muestra como en las regiones donde el mercado de trabajo es más dinámico (como la Comunidad de Madrid o las Islas Baleares), se detecta un menor uso de los servicios públicos de empleo.

De acuerdo con las estimaciones del mismo autor, **la tasa de éxito** -que es la relación entre los dos indicadores previos y que aproxima el grado de ajuste entre la oferta y la demanda- conseguido- por Cataluña fue del 20, 8% y el total de España, del 68,5%.

A pesar de que el objeto de esta evaluación es analizar el diseño y la implementación de la política de intermediación, y no estimar su impacto, cabe decir que estos datos de contexto relativos a la "cuota de mercado" del sistema

¹ALUJAS, J. A. Análisis de la intermediación laboral del Servicio Público de Empleo por Comunidades Autónomas. *Economiaz* N. 93, 1º semestre, 2018.

público en relación con la oferta y la demanda no se han podido contrastar de manera fiable.

El motivo es la falta de datos exhaustivos en el registro del resultado del proceso de intermediación en las bases de datos administrativas en las que se ha basado la evaluación, por razones que se detallan en el apartado correspondiente al análisis de la implementación de la intermediación.

Estas dificultades metodológicas a la hora de establecer la tasa de éxito fiable del sistema de intermediación del SOC apuntan a que, posiblemente, hay que tomar con cierta cautela los resultados de dicho estudio, aunque también podría argumentarse que esta misma situación es compartida por parte del resto de servicios de empleo regionales (tal y como se ha podido corroborar en las entrevistas mantenidas con los servicios del País Vasco, Madrid y Baleares). Otro factor que puede desvirtuar algunas conclusiones comparadas entre comunidades Autónomas tiene que ver con una desigual prevalencia de ofertas de trabajo vinculadas a programas ocupacionales. En este sentido, en el presente análisis se ha considerado oportuno excluir las ofertas de trabajo vinculadas a programas experienciales, como los planes de empleo.

3.3 Objetivos estratégicos y teoría del cambio del servicio público de intermediación

La actual política de intermediación no tiene definidos un conjunto de objetivos estratégicos, como tales, sino que se despliega de acuerdo con una definición de lo que debe proporcionar la intermediación a las empresas y los demandantes. Tal como se ha mencionado previamente, en la cartera de los servicios del SOC se define que la intermediación debe gestionar las ofertas de trabajo presentadas por las empresas, las entidades y las personas que ofrecen empleo, para proveerlas de personas candidatas que están en situación de demanda de empleo e inscritas en el Servicio Público de empleo de Cataluña.

En este sentido, **la política se define más por la actividad que conlleva, que por los resultados o *outcomes* que está previsto que alcance, y esto posiblemente explica la importancia cambiante que se ha otorgado a la política de intermediación, en relación con el resto de los servicios de la cartera del SOC, en el transcurso de los últimos años** y en función del contexto socioeconómico y de mercado de trabajo.

Esta no es una situación exclusiva de la Cartera de Servicios del SOC: la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo define que el objetivo del servicio de colocación y asesoramiento a las empresas es: "identificar y gestionar ofertas de empleo, incluyendo las procedentes del resto de los países del Espacio Económico Europeo u otros países, y localizar y desarrollar nuevas oportunidades de empleo, vinculando a los usuarios que mejor se ajusten a ellas en función de su perfil y competencias, a fin de facilitar a los empleadores los trabajadores más apropiados a sus requerimientos y necesidades, así como la información sobre los procesos de contratación, y los trabajadores su acceso a las ofertas de empleo

adecuadas y disponibles"². Nuevamente, los objetivos están descritos más en clave de actividad que de resultado.

Las Oficinas de Trabajo consultadas en el marco de esta evaluación perciben esta falta de concreción de los resultados que debe alcanzar la intermediación, como una muestra de la **indefinición del rol que debe jugar la intermediación en relación con La Orientación Profesional, que es un servicio con un gran protagonismo en la actual Cartera. También denota una cierta indefinición en la forma como se quiere articular los procesos de prospección y gestión de la colocación.**

Un análisis publicado por Cueto y Suárez en 2018³ presenta unos resultados del perfil de las personas que emplean con mayor asiduidad las oficinas de empleo autonómicas, que, como se verá en apartados posteriores, son coincidentes con los resultados obtenidos en la presente evaluación: personas con bajo nivel de estudios y de más edad. En cambio, las personas jóvenes y con mejor calificación tienden a utilizar en mayor medida las oficinas privadas de empleo.

A partir de este análisis, los autores plantean **dos visiones alternativas, y prácticamente opuestas, lo que podrían ser los objetivos de los servicios públicos de empleo en cuanto a la intermediación laboral:** por un lado, aumentar la cuota de mercado accediendo a un público más amplio y diverso de personas demandantes y de ofertas; por otro lado, especializarse en los usuarios con más dificultades de acceso al mercado de trabajo, y en las ofertas que puedan dar salida laboral a estos perfiles.

Desde una perspectiva diferente, el análisis de Alujas define que, desde el punto de vista de los objetivos estratégicos que deben perseguir los intermediarios públicos, la apuesta debería ser incrementar la cantidad y calidad de la información disponible para disminuir la duración del período de desempleo y facilitar, de este modo, las transiciones del paro al empleo. Para el autor, **un buen funcionamiento del servicio de intermediación puede contribuir a reducir los costes vinculados a la búsqueda de empleo ya la falta de cobertura de las vacantes y, así, mejorar el ajuste entre la oferta y la demanda de empleo.**⁴

A continuación, se sintetiza la **teoría del cambio**⁵ del **servicio de intermediación del SOC**, elaborada a partir de la información obtenida en el marco de la presente evaluación.

El punto de partida de la teoría lo conforman las necesidades que justifican la intervención pública en un ámbito como es el de la intermediación. Tal y como ha quedado demostrado en la teoría económica⁶, Los procesos de búsqueda de trabajo y de cobertura de vacantes requieren la dedicación de tiempo y recursos

²Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo, art. 9., referente al Servicio de colocación y asesoramiento a empresas.

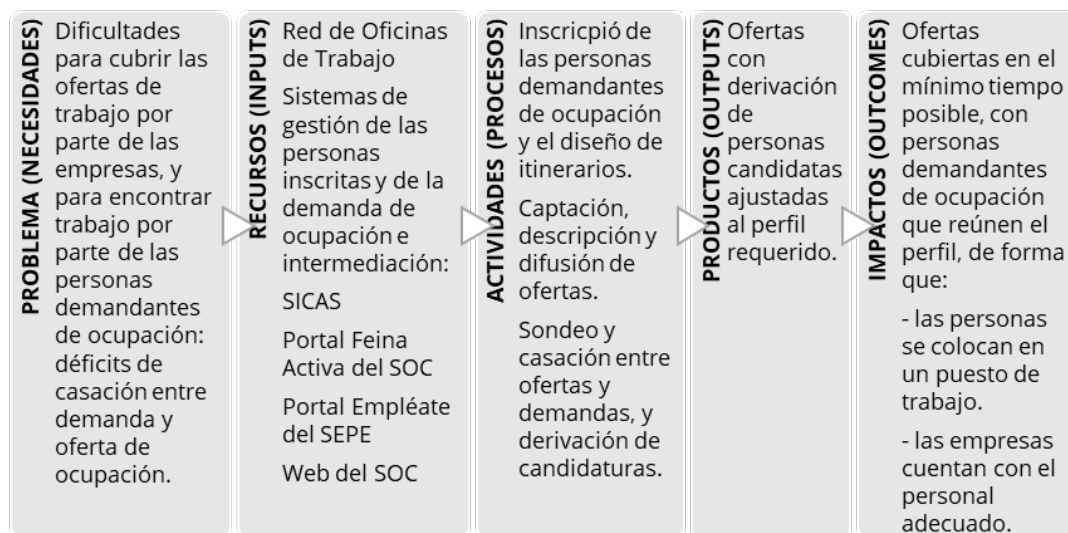
³CUETO, B., SUÁREZ, P. Un análisis del Servicio Público de Empleo como método de búsqueda de trabajo. *Ekonomiaz* N. 93, 1 semestre, 2018.

⁴ALUJAS, J. A. Análisis de la intermediación laboral del Servicio Público de Empleo miedo Comunidades Autónomas. *Ekonomiaz* N. 93, 1º semestre, 2018.

⁵BLASCO, J. Evaluación del diseño. Barcelona: Ivàlua, 2009. (Guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas; 3)

⁶ El Nobel de Economía del año 2010 se otorgó a tres economistas, Diamond, Mortensen y Pissarides, por su análisis de los "mercados con fricciones en la búsqueda", como es el caso del mercado de trabajo.

por parte de empresas y personas que buscan trabajo, y de un flujo de información entre ambas partes. En este proceso, suele suceder que la oferta y la demanda no acaban de encontrarse, o tienen dificultades a la hora de casar adecuadamente. A partir de esta necesidad se despliega una intervención, en el caso que nos ocupa impulsada desde el sector público, para contribuir a la casación entre oferta y demanda, que se orienta a la colocación de las personas demandantes, la cobertura de las vacantes de las empresas, y en la minimización de los tiempos de casación entre oferta y demanda.



Elaboración propia

En línea con el planteamiento del problema o necesidad a la teoría del cambio, para las personas responsables de Oficinas de Trabajo participantes en los grupos de discusión, **la razón de ser del servicio público de intermediación del SOC es conectar los demandantes y empresas que tienen vacantes.** En sus palabras, la intermediación pública debe:

"Poner en conexión empresas y personas desempleadas, enviando a la empresa el perfil más adecuado a su vacante, con objetividad e imparcialidad en la selección."

"Proveer de trabajadores/as a empresas y entidades públicas, garantizando la objetividad del servicio, y dar acceso a las personas a posibles puestos de trabajo adecuados a sus competencias."

"Conectar demandantes de trabajo con empresas, y activar el empleo."

De acuerdo con una visión ampliamente compartida por todas las oficinas consultadas, la intermediación laboral no se puede entender desvinculada del servicio de orientación profesional o laboral, y de la actividad de prospección en el marco del servicio de atención a las empresas y, concretamente, de captación de vacantes. **La intermediación es, para las oficinas que trabajan con personas demandantes y empresas, la pieza que da sentido a una gran parte de la tarea de orientación, y el punto culminante de este servicio de orientación para todas aquellas personas, el objetivo es encontrar un trabajo. Al mismo tiempo, la intermediación, como punto culminante del itinerario de orientación, requiere la captación activa de ofertas**

mediante la prospección. Orientación profesional, intermediación laboral y prospección e identificación de vacantes son, desde esta perspectiva, son tres eslabones indisociables de una misma cadena.

Teniendo en cuenta que una intermediación eficaz necesita de un buen nivel de casación entre ofertas y demandantes, es importante que tanto la orientación como la prospección se trabajen en paralelo y de forma muy coordinada, a fin de que la captación de ofertas tenga muy presente la base de personas demandantes que buscan colocarse, y que la orientación esté muy dirigida a la tipología de ofertas disponibles en el territorio.

La intermediación, como punto culminante de parte de la orientación laboral y nexo entre las actividades de orientación y de prospección



Elaboración propia

En línea con la indefinición de los objetivos estratégicos de la política de intermediación, la visión manifestada por las personas responsables de Oficinas tiene matices. Algunas aportaciones hacen hincapié en la colocación de los demandantes y en la activación laboral:

"Dar salida a la inserción de las personas demandantes de empleo."

"Servicio ofrecido con objetividad que ofrece opciones a personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo."

"Dar opciones de empleo a personas demandantes de empleo."

Y, en menor medida, de otros que lo ponen más en la cobertura de ofertas:

"Ofrecer a las empresas la posibilidad de cubrir vacantes con personas actualmente desempleadas e inscritas en el SOC."

"Acercar las empresas a las personas usuarias del SOC."

Por último, algunas oficinas apuntan como colectivo diana el de las personas en riesgo de exclusión social:

"Servicio ofrecido con objetividad que ofrece opciones a personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo."

Una percepción que ha generado un alto nivel de consenso a los grupos de discusión es que la intermediación laboral a las Oficinas de Trabajo ha perdido fuerza, desde un punto de vista de apuesta estratégica por parte de la Dirección

del SOC. Así, hay unanimidad en considerar **que el actual modelo de Oficinas del SOC prioriza la orientación profesional, sin un vínculo nítido con la intermediación**. Este hecho, sumado a un modelo organizativo que potencia la polivalencia del personal técnico ya la escasez de recursos para hacer prospección de proximidad ha situado la intermediación en un plano residual.

Respecto a las funciones encomendadas a las Oficinas de Trabajo, hay que matizar que la teoría del cambio incorpora únicamente las que hacen referencia a la intermediación laboral, y no todas las descritas en la Cartera de Servicios. Las funciones vinculadas a la intermediación se desarrollarán con más detalle en el apartado del [Análisis de la implementación de la intermediación en las Oficinas de Trabajo](#).

3.4 Fortalezas y debilidades del servicio público de intermediación

Los principales **valores** de la intermediación pública de cara a las empresas son:

- ▶ La **gratuidad** del servicio de identificación y envío de personas candidatas a cubrir vacantes, a diferencia de los operadores mercantiles.
- ▶ La realización de un **filtro** de candidaturas que permite enviar perfiles adecuados a las necesidades, que las empresas no obtienen cuando acuden a portales de empleo. Dicho esto, algunas personas asistentes apuntan como carencia el hecho de no llevar a cabo procesos de preselección o de selección previos al envío de candidaturas a la empresa ("*las ETT ofrecen un primer filtro; nosotros sólo enviamos un CV; no le damos un valor añadido*").
- ▶ Disponer de la **base de personas demandantes más amplia** de las que gestionan el resto de los operadores, y con un punto de actualización semanal y automático con la Seguridad Social.
- ▶ **Feina Activa** es un buen portal para llegar a ciertos colectivos a los que, en ausencia de esta herramienta, no llegarían porque no se dirigen a las OT: gente joven, titulados/as universitarios/as ...

En cambio, las **debilidades** de la intermediación prestada por el SOC incluyen:

- ▶ Para el año 2016, la **cuota de mercado** de las OT fue de 0,4% y la **tasa de registro o utilización** fue en Cataluña del 2%. Finalmente, la **tasa de éxito** para Cataluña fue del 20,8%.
- ▶ En relación a la cuota de mercado, la mayoría de personal directivo de las OT participantes de los grupos de discusión considera que la **visibilidad** del servicio es baja ("*no captamos ofertas, las ofertas nos llegan*"), y que las empresas a menudo no la utilizan porque no lo conocen ("*vas a ver empresas grandes, y los sorprende lo que tenemos para ofrecer*"), en gran medida porque los servicios locales de empleo han ido ocupando el mercado público de la intermediación gracias a una fuerte tarea prospectiva, de aproximación a las empresas y captación de vacantes. Los servicios locales disponen de equipos de prospección, buena parte de los cuales, financiados por el SOC, que han dado visibilidad a sus servicios.

- ▶ La calidad de la **base de datos de demandantes**, en concreto, de la demanda registrada y de las clasificaciones de la actividad principal y empleo a la que se orienta el demandante, no es óptima. Hay unanimidad en que, por regla general, ya no era homogénea antes de la pandemia, y variaba en función de los recursos disponibles en cada OT para tener el registro de demandantes al día, pero que a raíz de la crisis provocada por la pandemia ha empeorado sustancialmente todo ("ahora la base de datos está peor que nunca"), y la información en la base de datos ha perdido consistencia.
- ▶ Además, la base de datos también presenta una limitación derivada de la normativa en vigor: todas las personas demandantes de empleo se consideran, por defecto, **disponibles** para colocarse. Las OT emplean un volumen de esfuerzos importantes comprobar la disponibilidad de las personas incluidas en los listados de demandantes, pero, aun así, son conscientes de que acaban derivando a personas que, en el momento de la entrevista con la empresa, manifiestan no estar en disposición de trabajar.
- ▶ Condicionantes de gestión y explotación de la información en **Feina Activa**, que limitan la potencia como herramienta complementaria a la intermediación de las Oficinas de Trabajo.

4. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN: PERFILADO DE OFERTAS Y CANDIDATURAS

Este apartado presenta datos del **perfilado estadístico de las ofertas gestionadas en SICAS y Feina Activa durante el año 2019, y de las personas que han sido derivadas como candidatas a una o más de estas ofertas**. El contenido se basa, fundamentalmente, en datos cuantitativos, las que se contrastan con las apreciaciones obtenidas mediante el trabajo de campo cualitativo con directores/as de Oficinas de Trabajo y representantes de empresas que en algún momento han sido usuarias de los servicios de intermediación del SOC.

Estas apreciaciones, que pueden ser concordantes o no con las evidencias obtenidas del análisis estadístico, se muestran en recuadros sombreados para facilitar la lectura y permitir una rápida identificación y distinción entre las informaciones que tienen un carácter objetivo o subjetivo.

El apartado se desglosa en tres secciones:

- ▶ Perfilado de ofertas de trabajo registradas en SICAS y Feina Activa en el año 2019.
- ▶ Perfilado de candidaturas, en función de las personas que han sido derivadas a una o más ofertas de SICAS o que han hecho autocandidatura en Feina Activa durante el año 2019.
- ▶ Relación entre ofertas y candidaturas en base a las evidencias obtenidas en el análisis estadístico.

4.1 Perfilado de ofertas registradas en SICAS y Feina Activa

A la hora de explotar e interpretar los datos referentes a las características de las ofertas registradas en SICAS y Feina Activa, hay que tener en cuenta un elemento relevante, que a la vez es también importante desde el punto de vista de entender el proceso de descripción de la oferta y para el posterior emparejamiento, como es la exhaustividad en el registro de datos.

Las dos bases de datos analizados, tanto SICAS como Feina Activa, contienen muchos campos a rellenar por el lado de la oferta. De todas formas, las características básicas que ambas bases de datos comprenden y que definirían una oferta completa, serían: el número de puestos ofrecidos por vacante; el tipo de contrato (temporal o indefinido); la duración del mismo; el tipo de jornada; el nivel formativo requerido; el empleo; la actividad económica el salario mínimo y el salario máximo; y alguna variable geográfica (ya sea la oficina de referencia o el municipio).

Sólo hay un 3,3% de ofertas en SICAS y un 13,2% de ofertas en Feina Activa que tienen todas las variables anteriormente mencionadas cumplimentadas.

Tanto en SICAS como Feina Activa, muchas de estas variables están cumplimentadas, pero hay algunas que no. La siguiente tabla muestra, por cada

base de datos, las variables que presentan valores omitidos (*missing values*) y qué porcentaje de las ofertas representan estos valores omitidos.

VARIABLES DE LAS OFERTAS REGISTRADAS EN SICAS Y FEINA ACTIVA QUE PRESENTAN UN MAYOR ÍNDICE DE VALORES OMITIDOS

VARIABLES	SICAS	FEINA ACTIVA
Nivel formativo requerido	65%	42%
Salario mínimo	67%	66%
Salario máximo	88%	69%
Duración del contrato	15%	65%
Jornada laboral	32%	-

En las entrevistas y grupos focales con Oficinas, ha puesto de manifiesto que el salario mínimo y máximo (las dos variables con una incidencia más alta de valores omitidos) a menudo se dejan en blanco por voluntad de la propia empresa, y/o a criterio del profesional de la Oficina que trabaja la oferta, como una estrategia para facilitar la identificación de candidaturas para sondeo, y ampliar al máximo posible el rango de candidaturas disponibles.

En cambio, el índice tan elevado de valores omitidos en la variable de nivel formativo requerido, muy especialmente el de las ofertas registradas en SICAS, parece más difícil de explicar. Aunque las Oficinas apuntan que muchas empresas no ponen en valor una titulación mínima vinculada al lugar, la diferencia en el nivel de omisiones entre las ofertas registradas en SICAS y las autorregistradas en Feina Activa por parte de las empresas usuarias de la plataforma, parecerían no avalar este argumento.

Cabe decir que, en SICAS, encontramos actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la hostelería, o las actividades de los hogares donde el porcentaje de valores omitidos en la variable de nivel formativo requerido supera el 80%. En Feina Activa, estos porcentajes son globalmente más bajos, pero en el caso de actividades como el diseño y las artes gráficas o el turismo y la restauración superan el 55%.

Volumen y tipología de ofertas

Durante el 2019 se registraron 14.575 ofertas en SICAS, de las cuales un 21% (3.024 ofertas) corresponden a programas experienciales que suponen ofertas vinculadas a planes de empleo de la administración pública. Este tipo de ofertas se han excluido del estudio y, por lo tanto, **la muestra final de ofertas SICAS que ha conformado la base de esta evaluación es de 11.713.**

Las ofertas registradas en la plataforma de intermediación Feina Activa durante el mismo año fueron 26.569, más del doble que las de SICAS. Además, en Feina Activa se cuenta con casi 2.000 ofertas de los últimos 3 meses del 2018 con candidaturas inscritas 2019.

Base muestral de ofertas registradas en SICAS y Feina Activa en el año 2019

Ofertas SICAS



Ofertas FA

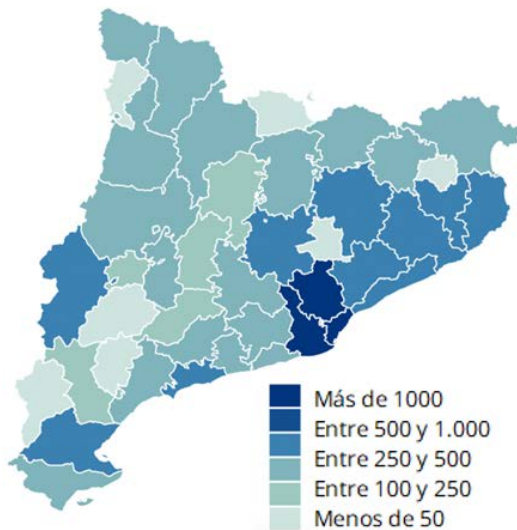


Las comarcas metropolitanas del Baix Llobregat, Vallès Occidental y Barcelonès son las que concentran más ofertas de SICAS en términos absolutos, mientras que las comarcas con un mayor volumen de ofertas en Feina Activa son el Segrià, el Tarragonès, Gironès, Vallès oriental, Baix Llobregat, Vallès Occidental y el Barcelonès. Se observa como las zonas que tienen una mayor densidad de población y/o un tejido productivo proclive a generar contrataciones (actividad agraria, turística, etc.) son las que gestionan un mayor volumen de ofertas.

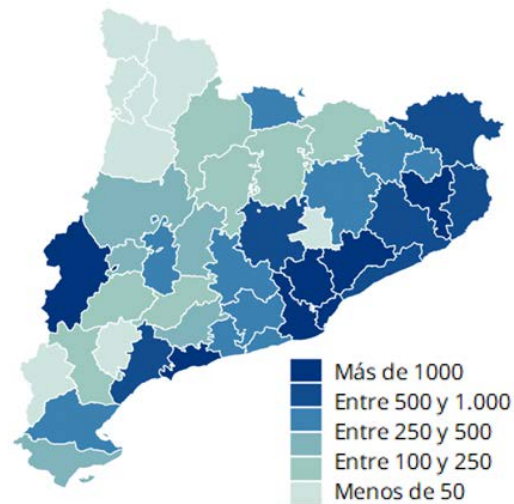
Si analizamos el número de ofertas por cada 1.000 habitantes, las comarcas con más ofertas son el Pallars Sobirà (15 ofertas/1.000hab), el Aran (12 ofertas/1.000hab) y el Alt Urgell (10 ofertas/1.000hab) en SICAS; y la Cerdanya (15 ofertas/1.000hab), el Pla de l'Estany (13 ofertas/1.000hab) y el Urgell (10 ofertas/1.000hab) en Feina Activa.

Número de ofertas por comarca

SICAS



Feina Activa



De las ofertas informadas en SICAS el año 2019, un 3% corresponden a ofertas para contratar personas extranjeras y otro 3% a ofertas para cubrir la cuota de contratación prevista en la Ley General de Discapacidad.

La incidencia que tiene Feina Activa como canal de intermediación público del SOC es mucho más elevada de lo que se denota en las entrevistas

realizadas. Si bien todas las personas consultadas han tendido a considerar Feina Activa como un complemento de la labor de intermediación que se lleva a cabo desde las OT, los datos indican que el peso que representan las ofertas publicadas en Feina Activa sobre el total de ofertas gestionadas por el servicio público de intermediación es muy significativo, incluso considerando que hay un porcentaje de ofertas que aparecen publicadas en Feina Activa en el contexto de la difusión de ofertas SICAS que hacen las propias OT.

La carga de trabajo que las Oficinas de Trabajo (OT) asocian la gestión de ofertas no es excesivamente alta. Ahora bien, el procedimiento a seguir a la hora de dar respuesta a las ofertas para contratar personas extranjeras, consume recursos internos de manera desigual entre Oficinas, si bien en general la percepción es que estos recursos no aportan valor desde el punto de vista de la política de intermediación, sino que generalmente son un mero trámite burocrático orientado a la certificación de falta de candidatos adecuados para cubrir la oferta, y raramente resultan en la contratación de personas inscritas como demandantes en el SOC.

La emisión de estos certificados para que las empresas puedan justificar la contratación de una persona extranjera, o bien acogerse a medidas alternativas a la contratación de personas con discapacidad, a menudo coloca las direcciones de oficina en una posición de cierta incomodidad.

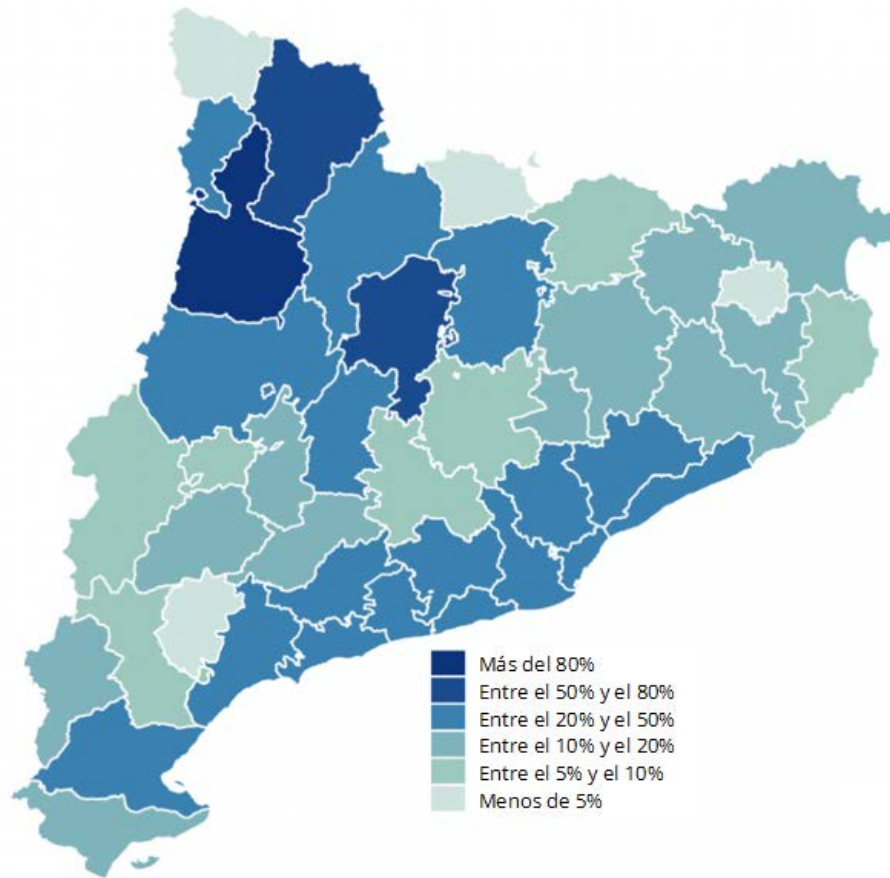
Esta no es una situación exclusiva del SOC, sino que se replica en el resto de los servicios de empleo autonómicos consultados en el marco de esta evaluación, hasta el punto de que en Madrid se ha optado por centralizar la gestión de este tipo de ofertas en una sola oficina, y desvincular el servicio ordinario de intermediación de esta tramitación y de la emisión de certificados.

En cuanto a la posible interrelación entre la gestión de ofertas que hacen las Oficinas vía SICAS, y las publicadas en Feina Activa, hay dos datos que son relevantes.

En primer lugar, un 21% de todas las ofertas registradas en Feina Activa (6.000 aproximadamente) provienen de la difusión que hacen las Oficinas de Trabajo, mientras que el 79% restante, son ofertas publicadas por las propias empresas.

En el Pallars Jussà, Solsonès y el Pallars Sobirà más del 50% de las ofertas provienen de las oficinas de trabajo. Cabe destacar, sin embargo, que son comarcas donde se registran pocas ofertas (menos de 35) en Feina Activa.

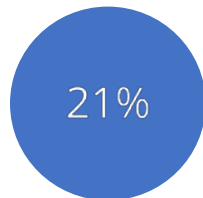
Porcentaje de ofertas provenientes de las Oficinas de Trabajo en Feina Activa



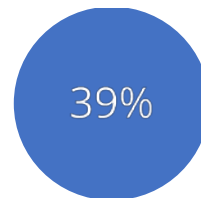
En segundo lugar, y tal y como se comentará en el apartado que presenta el proceso de intermediación, el 39% de todas las ofertas gestionadas por las Oficinas y registradas en SICAS terminan en difusión en el portal Feina Activa.

Interrelación entre ofertas registradas en SICAS y Feina Activa en el año 2019

% ofertas FA publicadas en difusión por las OT



% de ofertas SICAS con difusión en FA



Número de posiciones por oferta

La mayoría de las ofertas ofrecen un solo puesto de trabajo, tanto en SICAS (78%) como en Feina Activa (76%).

En SICAS, sólo 2 comarcas tienen 10 o más ofertas que buscan cubrir con más de 10 personas: el Baix Llobregat y el Barcelonès; mientras que en Feina Activa son 7: el Baix Camp, Baix Empordà, Baix Llobregat, Barcelonès, Gironès, el Tarragonès y el Vallès Occidental.

Aquellas vacantes que las empresas buscan cubrir con un número elevado de personas presentan un patrón de temporalidad más marcado que la media de ofertas; mayoritariamente ofrecen contratos a jornada completa; y requieren un nivel de cualificación inferior a la media, tanto en SICAS como Feina Activa.

Gran parte de las Oficinas trabajan orientadas a resolver la oferta de forma puntual. El sistema de polivalencia y de asignación de ofertas de trabajo rotativa o en función de cargas de las ofertas, favorece este patrón.

Algunas Oficinas reclaman poderse orientar a la empresa y no a la oferta, y aunque la mayoría de las ofertas gestionadas están vinculadas a una única posición vacante, estas Oficinas, y la mayoría de las empresas consultadas, plantean poder trabajar con ofertas abiertas de manera permanente, en formato de bolsa de trabajo, precisamente para poder dar salida a necesidades de contratación habituales o periódicas.

Temporalidad y tipo de jornada

Tanto en SICAS como en Feina Activa predominan las contrataciones temporales, aunque con pesos desiguales: en SICAS las ofertas con contrato temporal son el 83% del total de ofertas, mientras que en Feina Activa este porcentaje baja hasta el 62%.

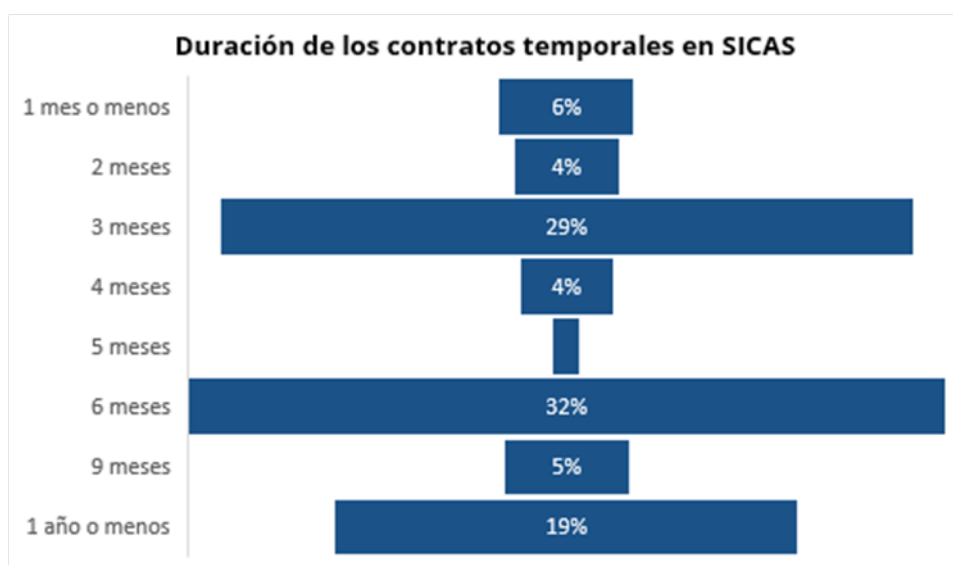
A modo de contextualización, en el año 2019, el peso de la contratación indefinida sobre el total de nuevos contratos en Cataluña fue del 13%⁷. Esta cifra contrasta con el 17% de ofertas SICAS vinculadas a contratos indefinidos el mismo año, y aún más con el 36% de ofertas con contrato indefinido inscritas en Feina Activa⁸.

En ambas bases de datos, la mediana de duración del contrato temporal es de aproximadamente 6 meses, lo que significa que el 50% de las ofertas, ordenadas por esta variable de menor a mayor, tiene una duración igual o superior a 6 meses.

En Feina Activa los datos no están disponibles para la gran mayoría de contratos temporales, mientras que, en SICAS, sí. En esta base de datos, vemos que el 6% de ofertas de contrato temporal son para contratos de un mes o menos, aproximadamente un tercio son contratos de 3 meses, otro tercio, contratos de 6 meses y cerca de un 20 % son contratos de, como mínimo, un año.

⁷Balance de la contratación laboral en Cataluña. Año 2019. Observatorio del Trabajo y Modelo Productivo.

⁸ Cabe decir que esta variable está rellena por todas las ofertas, tanto en SICAS como Feina Activa, y por lo tanto refleja con fiabilidad la temporalidad expresada por las empresas a la hora de describir la oferta.



Para situar los datos en el contexto de la contratación celebrada en Cataluña en el año 2019, cabe decir que el 43,9% de los contratos temporales tuvieron una duración inferior o igual a un mes; un 11,6% de los contratos tenían una duración de entre 1 y 3 meses; un 10% de los contratos tenía una duración de 3 a 6 meses; un 3% tenían una duración superior a 6 meses; y un 31,1% tenían una duración indeterminada.

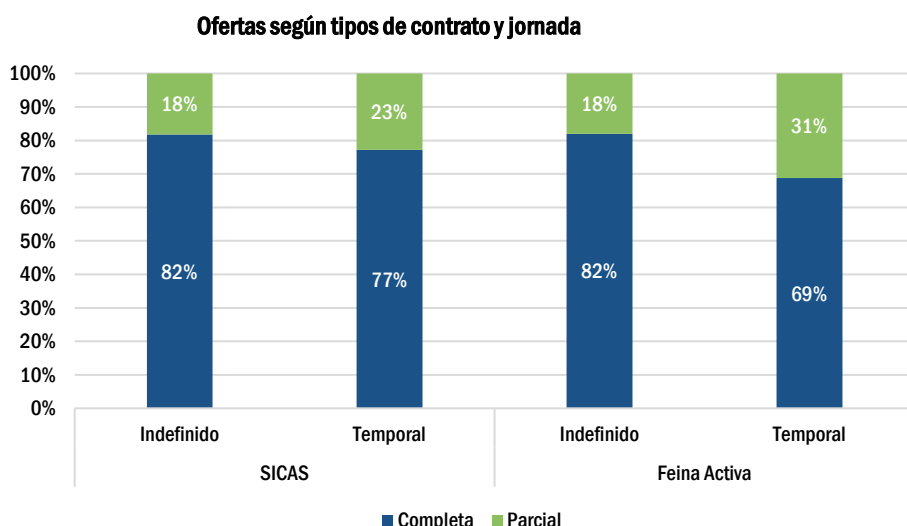
La jornada completa es mayoritaria en todas las ofertas, aunque más prominente en las que plantean una contratación indefinida, Mientras que la jornada parcial está más presente en ofertas con contratos de carácter temporal, tanto en SICAS como en Feina Activa⁹.

De nuevo a modo de contexto, en el año 2019, el 61,9% de las contrataciones firmadas en Cataluña eran por jornadas a tiempo completo. El porcentaje de ofertas a tiempo completo es superior tanto en SICAS como en Feina Activa, independientemente de si la oferta es de carácter temporal o indefinido.¹⁰

⁹En SICAS la tipología de jornada no se encuentra disponible para toda la muestra ya que un 32% de las ofertas no tienen esta dato relleno, lo cual puede afectar a la fiabilidad de este dato. No es el caso, en cambio, de Feina Activa, donde la jornada está informada a todas las ofertas.

¹⁰Balace de la contratación laboral en Cataluña. Año 2019. Observatorio del Trabajo y Modelo Productivo.





La percepción ampliamente compartida por las direcciones de oficina, y ratificada en las entrevistas a los servicios centrales del SOC, es que las oficinas gestionan ofertas de muy baja calidad en términos de condiciones laborales: salarios bajos (este es un dato que no ha sido posible explotar en el análisis estadístico debido al alto porcentaje de ofertas con salario no informado), predominio de la contratación temporal con contratos de duración muy reducida y predominio de jornadas parciales.

Los datos avalan esta percepción en cuanto al predominio de la contratación temporal, pero no de la duración de los contratos, teniendo en cuenta que la mitad de estos tienen una duración de 6 o más meses. Hay, además, una diferencia muy significativa en la temporalidad de la contratación de las ofertas de SICAS y de Feina Activa, de casi 20 puntos porcentuales.

En este sentido, las características de las ofertas registradas en SICAS en términos de duración de la contratación son sensiblemente mejores, si bien hay que tener en cuenta que los datos explotados en SICAS hacen referencia a ofertas, y no a contratos. Varias Oficinas mencionan que **las empresas pueden declarar determinadas condiciones en la descripción de la oferta, que luego no siempre aplican a la hora de firmar contrato, lo que apunta a la necesidad de interpretar los datos con cautela.**

Finalmente, la idea de que el SOC gestiona ofertas que reúnen condiciones laborales muy poco atractivas en relación con otros canales de intermediación, también habría que matizarla teniendo en cuenta **la elevada incidencia de la contratación a jornada completa** de acuerdo con los datos de SICAS.

En todo caso, **con los datos disponibles no parece que las ofertas gestionadas por el SOC tengan peores condiciones de temporalidad que el conjunto de vacantes cubiertas en Cataluña el año 2019,** lo matizaría, hasta cierto punto, la noción expresada en muchas entrevistas que "al SOC nos llegan las ofertas que no quiere nadie, las más difíciles de cubrir y las que presentan peores condiciones de trabajo". Cabe decir que en las mismas entrevistas, se ha expresado también que, a pesar de la dureza

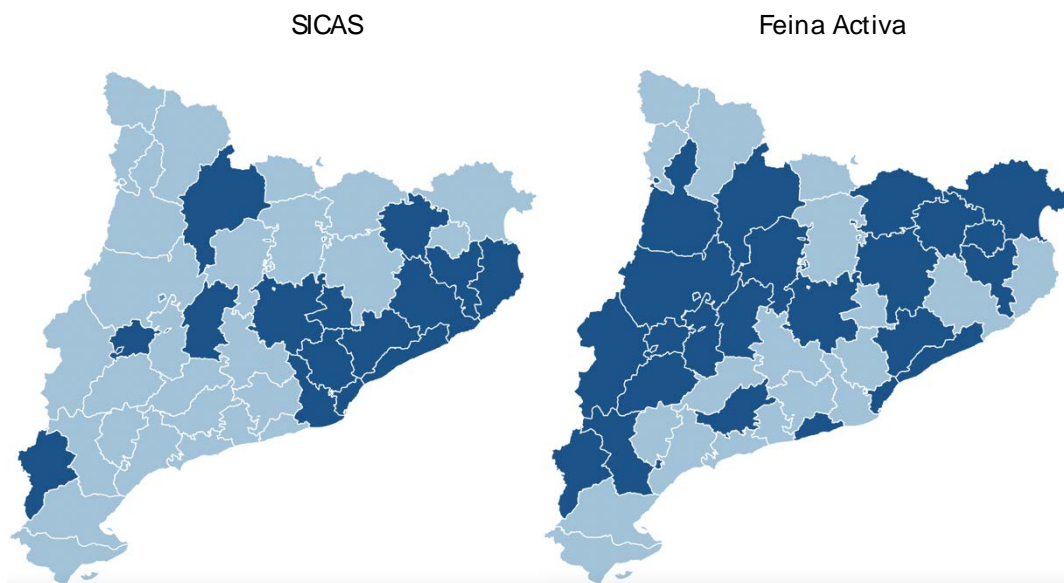


de las condiciones de las ofertas gestionadas, **el SOC aplica un cierto filtro de "calidad" de la oferta, que otros operadores o en d otros canales de intermediación informales, no se aplican.**

Las comarcas de la costa norte de Cataluña y algunas pocas del interior tienen un porcentaje de ofertas con contrato indefinido por encima de la media en SICAS.

En Feina Activa este patrón no es tan claro. De hecho son las comarcas de la franja de poniente y las del interior, las que presentan más ofertas con contratos indefinidos que la media de Feina Activa.

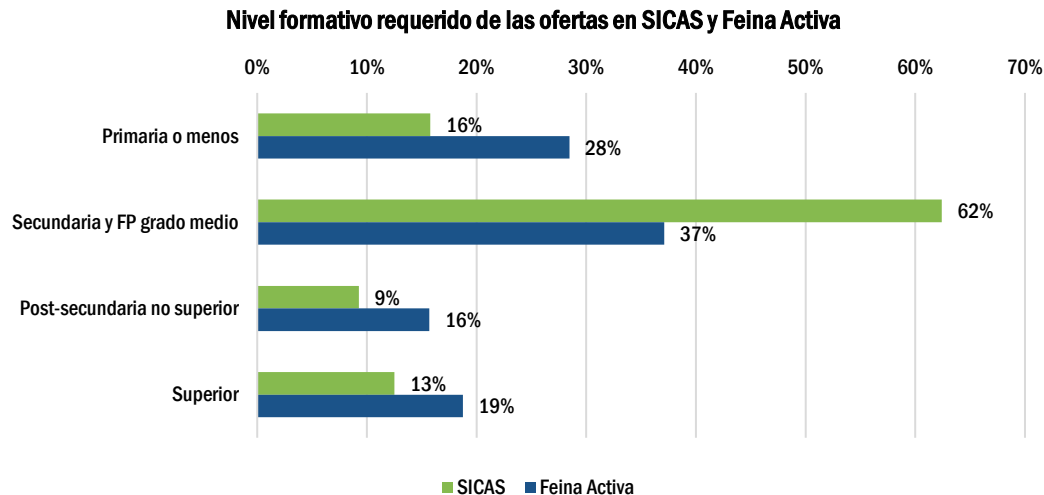
Comarcas con más ofertas con contrato indefinido que la media



Calificación requerida

Tanto SICAS como Feina Activa tienen **más ofertas para las que se requiere acreditar formación secundaria o de grado medio, o bien primaria o menos, que no ofertas que requieren niveles formativos post-secundarios y superiores.**

Ahora bien, estos resultados deben interpretarse con cierta cautela, dado que la variable que captura el nivel formativo requerido no está disponible para muchas de las ofertas, Tanto en SICAS como en Feina Activa. El caso es especialmente problemático en la primera base de datos donde no se encuentra en un 65% de los casos mientras que en Feina Activa este porcentaje es del 42%.



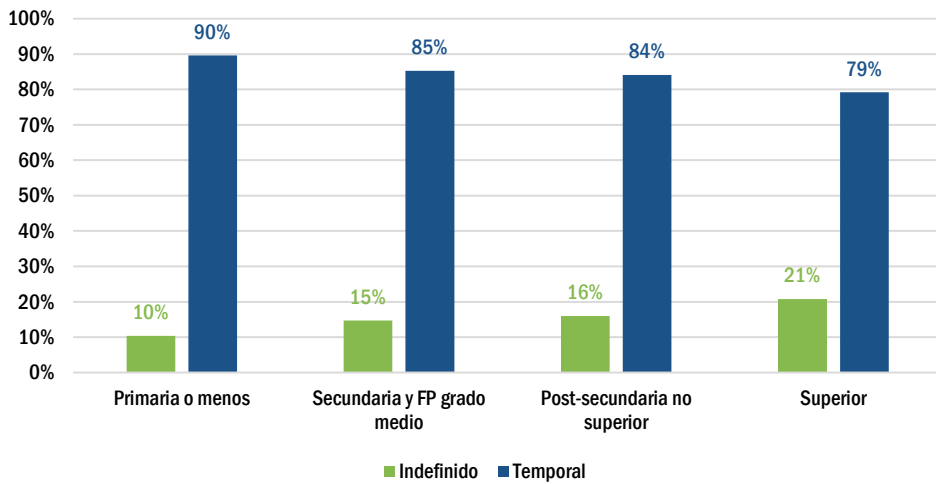
Un número significativo de ofertas piden como requisito adicional a la formación de base, poder acreditar algún tipo de formación ocupacional. Estas acreditaciones se clasifican en varios grupos en función de la titulación necesaria para obtenerlas. Hay programas de formación ocupacional que no requieren de ninguna titulación previa, otras que requieren titulación primaria o secundaria, otros que piden titulación de FP y algunas a las que sólo se puede acceder con titulación universitaria.

De las ofertas provenientes de empresas que piden como requisito haber cursado algún programa de formación ocupacional, un 42% no requieren ninguna titulación específica de base; un 31% requieren de titulación secundaria; un 24%, un título de FP de grado superior y sólo un 3% una titulación universitaria.

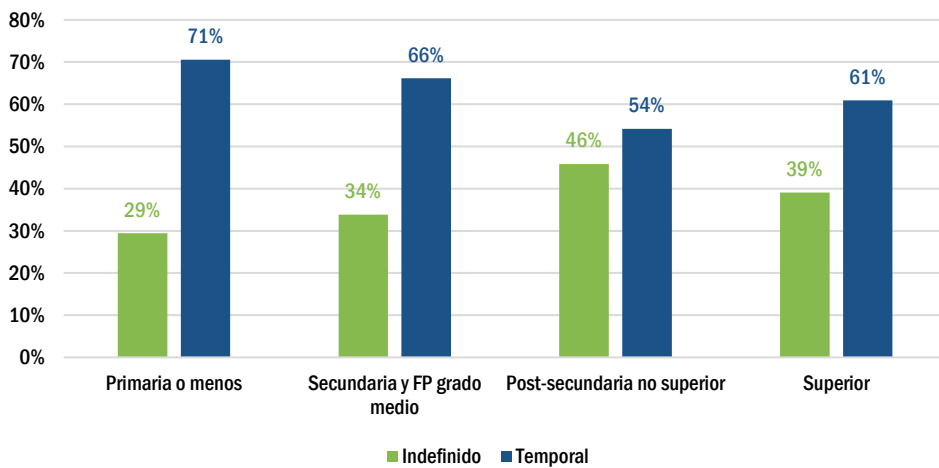
La percepción unánime de las oficinas es que gestionan ofertas que requieren perfiles formativos bajos. Esta apreciación se ve corroborada por los datos, pese a que la titulación requerida de manera predominante por las empresas no es la de estudios primarios o menos, sino la de estudios secundarios y de formación profesional de grado medio.

En SICAS, donde se dispone de información sobre el tipo de empleo oferta, se observa como, en línea con los resultados del nivel formativo, **la temporalidad de la contratación es superior en aquellas ofertas que requieren un menor nivel formativo, y en las ocupaciones con menor calificación.**

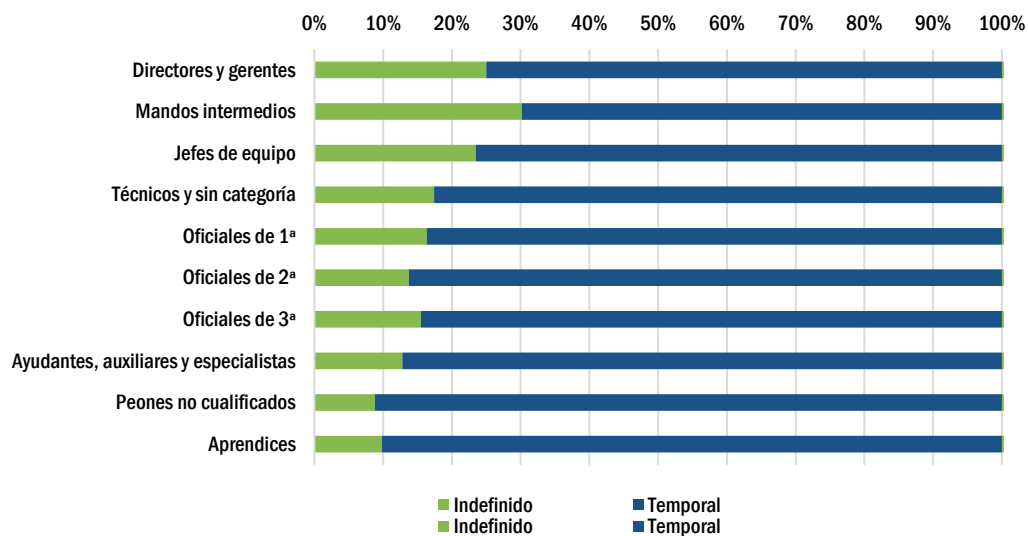
Temporalidad del contrato por nivel formativo en SICAS



Temporalidad del contrato por nivel formativo en Feina Activa



Temporalidad del contrato por ocupación en SICAS



Actividad económica y vinculación con la temporalidad de la oferta

En SICAS, encontramos actividades como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la hostelería, o las actividades de los hogares, donde el porcentaje de temporalidad de los contratos supera el 80%.

Cabe decir que en Feina Activa estos porcentajes son más bajos pero en el caso de actividades como el diseño y las artes gráficas o el turismo y la restauración, superan el 55%.

Actividades económicas con más ofertas con contratos temporales que la media

SICAS	Feina Activa
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Administración pública
Suministro de agua y actividades de saneamiento y residuos	Educación, formación e investigación
construcción	Minería e industria pesada
hostelería	Personal no especializado
Administración pública	Producción y distribución de energía y agua
educación	Profesiones, artes y oficios
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	Sanidad y salud
otros servicios	servicios personales
	Turismo y restauración

Si analizamos la temporalidad de las ofertas gestionadas en SICAS y Feina Activa por tipo de actividad económica vemos que, aunque las bases de datos tienen categorizaciones diferentes, algunas son bastante comparables y que presentan ofertas más temporales que la media. Es el caso de la administración pública (vinculado a las ofertas de programas experienciales, que tienen una duración determinada), la educación, el suministro de agua y energía o la hostelería.

¿Cuál es la actividad con más ofertas de cada comarca en SICAS (en % sobre el total)?

Comarca	Categoría con más ofertas	Porcentaje	Empleo más recurrente
Alt Camp	industria manufacturera	20,4%	Peones no cualificados
Alt Empordà	Comercio y reparación de vehículos	16,8%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Alt Penedès	Comercio y reparación de vehículos	16,8%	Técnicos y sin categoría
Alt Urgell	hostelería	29,6%	Técnicos y sin categoría
Alta Ribagorça	hostelería	42,1% de	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Anoia	Administración pública	24,3%	Técnicos y sin categoría
Aran	hostelería	38,3%	Técnicos y sin categoría
Bages	Comercio y reparación de vehículos	15,5%	Ayudantes, auxiliares y especialistas

Comarca	Categoría con más ofertas	Porcentaje	Empleo más recurrente
Baix Camp	Comercio y reparación de vehículos	13,2%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Baix Ebre	Comercio y reparación de vehículos	17,3%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Baix Empordà	hostelería	30,0%	Técnicos y sin categoría
Baix Llobregat	Administración pública	19,2%	Técnicos y sin categoría
Baix Penedès	Administración pública	28,0%	Técnicos y sin categoría
Barcelonès	Comercio y reparación de vehículos	13,8%	Técnicos y sin categoría
Berguedà	Administración pública	17,9%	Técnicos y sin categoría
Cerdanya	hostelería	29,6%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Conca de Barberà	Administración pública	31,4%	Técnicos y sin categoría
Garraf	Comercio y reparación de vehículos	20,0%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Garrigues	Administración pública	50,0%	Técnicos y sin categoría
Garrotxa	Comercio y reparación de vehículos	19,6%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Gironès	Administración pública	17,9%	Técnicos y sin categoría
Maresme	Administración pública	22,2%	Técnicos y sin categoría
Moianès	Administración pública	53,8%	Técnicos y sin categoría
Montsià	Hostelería	14,9%	Técnicos y sin categoría
Noguera	Administración pública	17,8%	Técnicos y sin categoría
Osona	Industria manufacturera	19,6%	Peones no cualificados
Pallars Jussà	Administración pública	19,8%	Técnicos y sin categoría
Pallars Sobirà	Hostelería	37,5%	Técnicos y sin categoría
Pla d'Urgell	Construcción	27,0%	Oficiales de 1ª
Pla de l'Estany	Actividades sanitarias	32,4%	Técnicos y sin categoría
Priorat	Comercio y reparación de vehículos	23,5%	Técnicos y sin categoría
Ribera d'Ebre	Administración pública	22,5%	Técnicos y sin categoría
Ripollès	Hostelería	23,0%	Técnicos y sin categoría
Segarra	Comercio y reparación de vehículos	24,1%	Técnicos y sin categoría
Segrià	Administración pública	15,8%	Técnicos y sin categoría
Selva	Hostelería	25,9%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Solsonès	Actividades profesionales, científicas y técnicas	36,0%	Técnicos y sin categoría
Tarragonès	Construcción	14,5%	Oficiales de 1ª
Terra Alta	Administración pública	37,0%	Técnicos y sin categoría
Urgell	Comercio y reparación de vehículos	23,4%	Ayudantes, auxiliares y especialistas
Vallès Occidental	Industria manufacturera	16,3%	Oficiales de 1ª
Vallès Oriental	Industria manufacturera	23,9%	Peones no cualificados



¿Cuál es la actividad con más ofertas de cada comarca en Feina Activa (en% sobre el total)?

comarca	Categoría con más ofertas	porcentaje	Subcategoría más recurrente
Alt Camp	Sanidad y salud	19,4%	Profesiones sanitarias
Alt Empordà	Turismo y restauración	24,8%	Restauración
Alt Penedès	Profesiones, artes y oficios	15,4%	Limpieza
Alt Urgell	Turismo y restauración	30,0%	Hostelería
Alta Ribagorça	Turismo y restauración	50,0%	Hostelería
Anoia	Sanidad y salud	11,5%	Profesiones sanitarias
Aran	Turismo y restauración	52,6% de	Hostelería
Bages	Compras logística y almacén	12,3%	Almacén
Baix Camp	Profesiones, artes y oficios	12,9%	Electricidad
Baix Ebre	Profesiones, artes y oficios	19,7%	Otros oficios
Baix Empordà	Turismo y restauración	36,1%	Restauración
Baix Llobregat	Profesiones, artes y oficios	13,2%	Otros oficios
Baix Penedès	Educación, formación e investigación	13,6%	Formación
Barcelonès	Administración de empresas	15,1%	Administración
Berguedà	Profesiones, artes y oficios	15,6%	Consumo y alimentación
Cerdanya	Turismo y restauración	37,8% de	Restauración
Conca de Barberà	Fabricación electromecánica, montajes y mantenimientos	15,4%	Mantenimiento y reparación
Garraf	Educación, formación e investigación	13,5%	Formación
Garrigues	Comercial y ventas	13,1%	Venta al por menor
Garrotxa	Personal no especializado	13,8%	Restauración
Gironès	Profesiones, artes y oficios	15,5%	Limpieza
Maresme	Turismo y restauración	13,7%	Restauración
Moianès	Profesiones, artes y oficios	22,9%	Limpieza
Montsià	Turismo y restauración	13,6%	Restauración
Noguera	Profesiones, artes y oficios	16,2%	Otros oficios
Osona	Turismo y restauración	12,1%	Restauración
Pallars Jussà	Profesiones, artes y oficios	50,0%	Oficios de la construcción
Pallars Sobirà	Turismo y restauración	57,9% de	Restauración
Pla d'Urgell	Administración de empresas	14,2%	Administración
Pla de l'Estany	Turismo y restauración	19,6%	Restauración
Priorat	Comercial y ventas	22,2%	Venta al por menor
Ribera d'Ebre	Comercial y ventas	39,1%	Comercial
Ripollès	Turismo y restauración	27,1%	Hostelería

comarca	Categoría con más ofertas	porcentaje	Subcategoría más recurrente
Segarra	Compras logística y almacén	13,4%	Almacén
Segrià	Profesiones, artes y oficios	14,0%	Otros oficios
Selva	Profesiones, artes y oficios	14,0%	Otros oficios
Solsonès	Personal no especializado	25,7%	Peones de la industria
Tarragonès	Educación, formación e investigación	13,2%	Formación
Terra Alta	Compras logística y almacén	25,0%	Distribución logística
Urgell	Profesiones, artes y oficios	17,2%	Otros oficios
Vallès Occidental	Profesiones, artes y oficios	20,1%	Otros oficios
Vallès Oriental	Profesiones, artes y oficios	14,7%	Otros oficios

4.2 Perfilado de candidaturas en SICAS y Feina Activa

A continuación, se presenta una **caracterización del perfil de las candidaturas derivadas a alguna oferta registrada en SICAS, y/o vinculadas con alguna de las ofertas publicadas en la plataforma Feina Activa el año 2019.**

El análisis se ha efectuado tomando como base la unidad de observación en SICAS y Feina Activa, es decir, las candidaturas, y no las personas demandantes únicas. El motivo es que, en función de la oferta, los demandantes pueden modificar alguno de los elementos de su perfil, para adaptarlo mejor a la oferta. Esto no ocurre con variables sociodemográficas como el sexo o la edad, pero sí con las relacionadas con la actividad o el empleo. A efectos de mantener una coherencia en la base de las observaciones utilizadas para el perfilado, se ha optado, pues, por tomar como unidad de análisis las candidaturas.

Volumen y perfil sociodemográfico

En SICAS había 155.675 personas demandantes únicas que participaron en alguna oferta activa en el año 2019(Demandantes candidatas a por lo menos una oferta gestionada por el SOC). Si ponemos esta cifra en relación con todas ofertas a las que fueron derivadas estas personas demandantes, **la base de datos consta de 242.428 candidaturas** (personas que pueden haber sido derivadas a una o a más de una oferta).

En Feina Activa, el número de personas demandantes únicas candidatas a alguna oferta fue de 54.046, Y el de candidaturas (de nuevo teniendo en cuenta que una persona demandante puede vincularse a más de una oferta) **de 353.692.**

No ha sido posible establecer correspondencias entre las personas candidatas dadas de alta en Feina Activa y las registradas en SICAS, por lo que **no se dispone del volumen total de candidatos que han utilizado el servicio de intermediación del SOC en el año 2019.**

Personas demandantes candidatas a ofertas en el año 2019

Candidaturas SICAS



Candidaturas FA



Candidaturas únicas SICAS



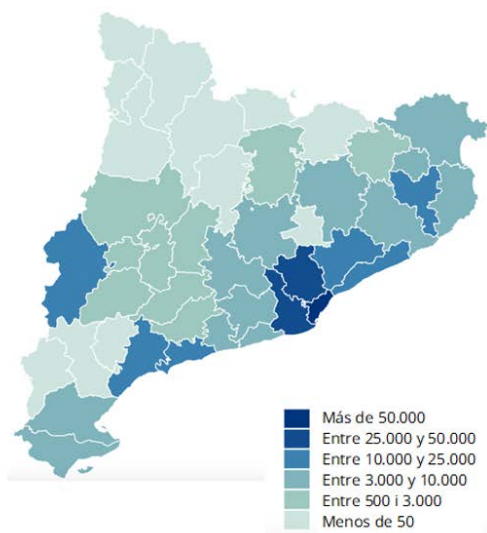
Candidaturas únicas FA



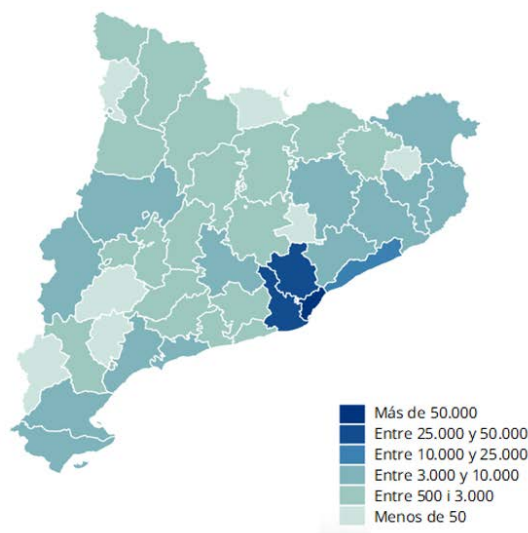
Las comarcas con más candidaturas son el Baix Llobregat, Vallès Occidental y el Barcelonès, tanto en SICAS como Feina Activa.

Número de candidaturas por comarca

SICAS

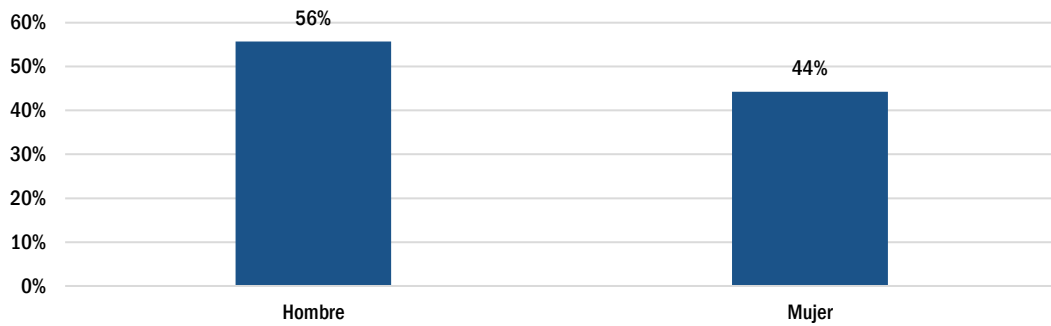


Feina Activa



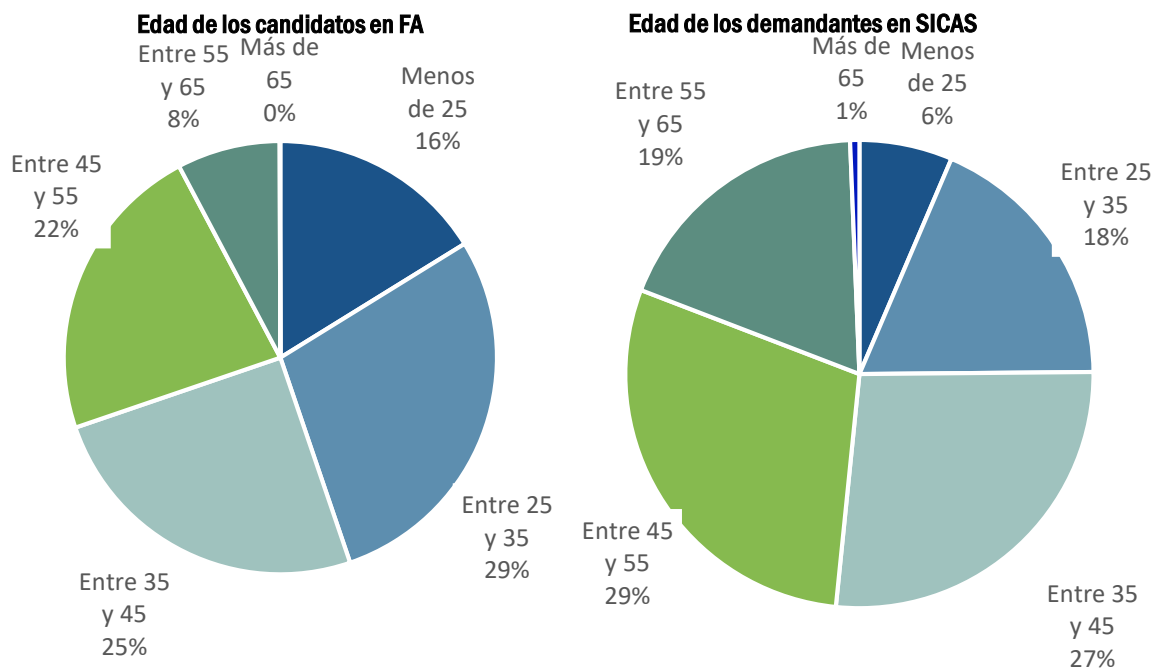
No se dispone de datos del sexo de las personas demandantes inscritas en Feina Activa, pero en SICAS observamos que hay ligeramente más candidaturas de demandantes masculinos.

Sexo de los candidatos en SICAS



Los jóvenes utilizan más Feina Activa que los servicios de las oficinas¹¹. De hecho, el 45% de los candidatos de Feina Activa tienen menos de 35 años, mientras que en SICAS el volumen de personas de menos de 35 años no supera el 25%.

Por otra parte, el volumen de personas de más de 55 años en SICAS es del 19%, mientras que en Feina Activa representan un 8% del total de candidaturas.

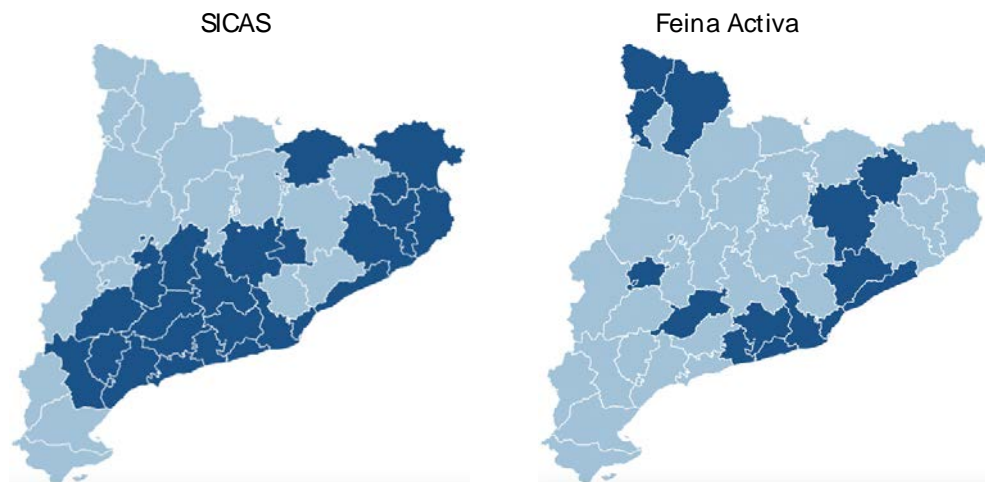


La edad media en Feina Activa es de 37,3 años mientras que en SICAS es de 43,2, casi 6 años más.

¹¹ En la muestra de Trabajo Activa hay un 13,2% de las observaciones que no presentan datos de edad.



Comarcas con una edad media de los candidatos por encima de la media de Cataluña



Finalmente, **analizando las candidaturas de SICAS en cuanto a su relación con la actividad, un 69,7% de está en situación de desempleo**, un 29,7% de tiene trabajo, y el 0,62% son trabajadores/as del régimen agrario. Esta información no se encuentra disponible para Feina Activa, como tampoco se dispone de datos relativos al tiempo que las personas llevan en paro, en ninguna de las dos bases de datos.

Las oficinas consultadas comparten la percepción de que la base de datos de demandantes tiene un sesgo de edad, y que el servicio de intermediación es poco conocido entre las personas más jóvenes.

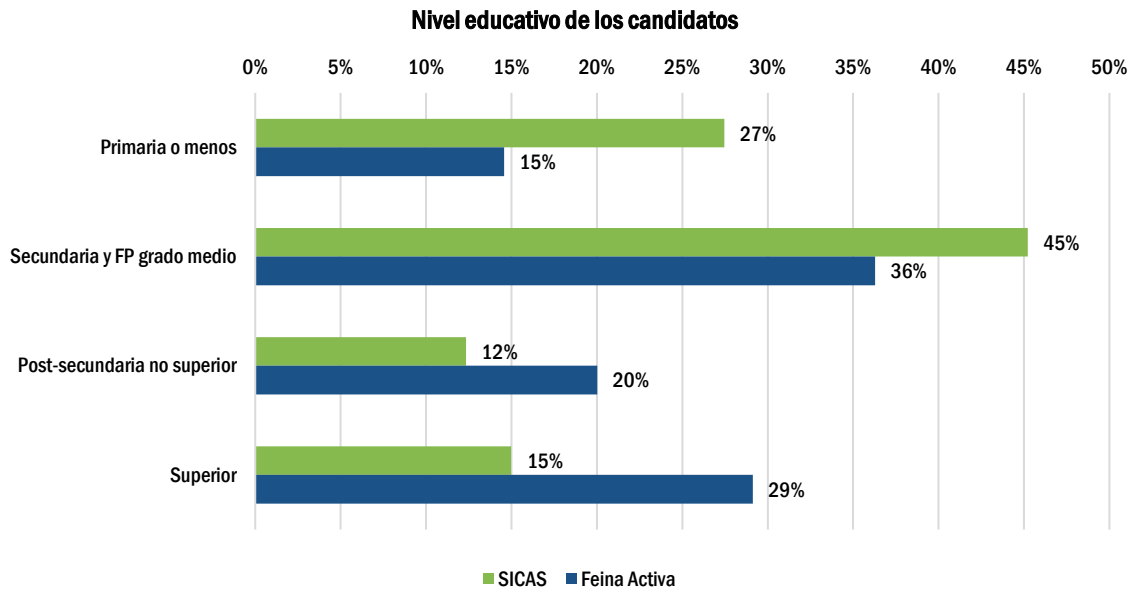
Las oficinas más activas en el uso de Feina Activa son conscientes de que esta plataforma les permite conectar con demandantes más jóvenes, que de otra manera no se acercan al servicio público de intermediación.

Desde las oficinas también se apunta que muchas de las personas demandantes están en situación de desempleo de larga duración, pero esta es una información que no ha sido posible contrastar con las bases de datos.

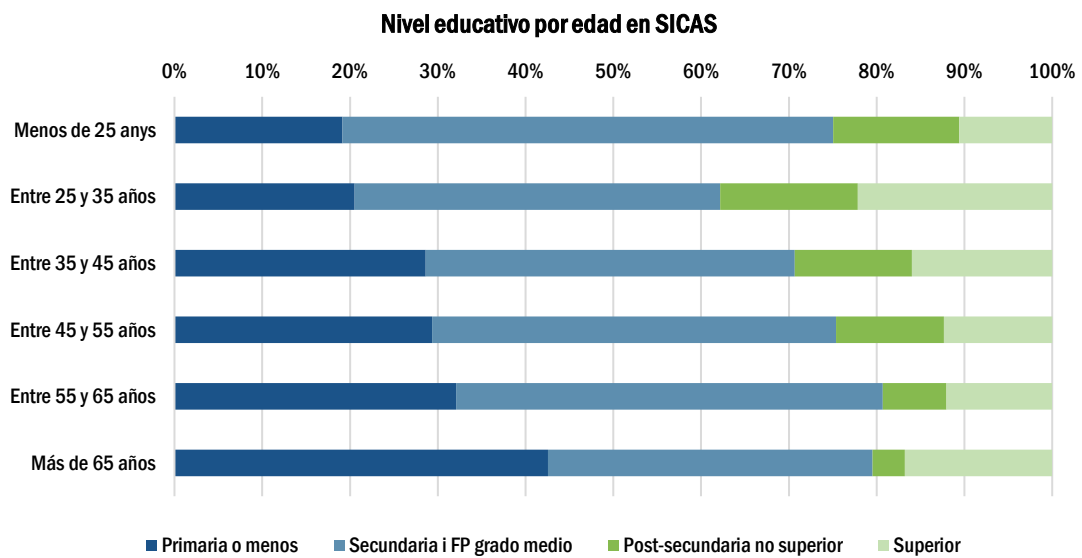
Nivel educativo

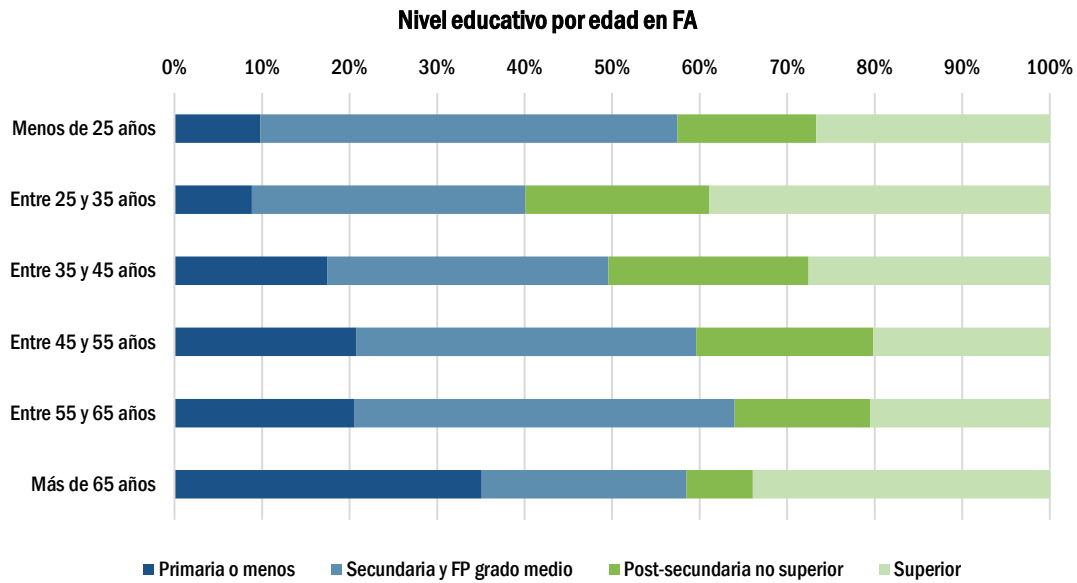
Las candidaturas en Feina Activa tienen niveles más altos de educación que los de SICAS.

De hecho, en SICAS no llega al 30% el porcentaje de candidaturas que acrediten una titulación superior o postsecundaria no superior, mientras que en Feina Activa, el porcentaje sube al 50%.



Hay un 27% de candidaturas en SICAS que como máximo acreditan estudios primarios, mientras que en Feina Activa este porcentaje es sólo del 15%. El nivel educativo es más alto para las generaciones más jóvenes, tanto en Feina Activa como SICAS.



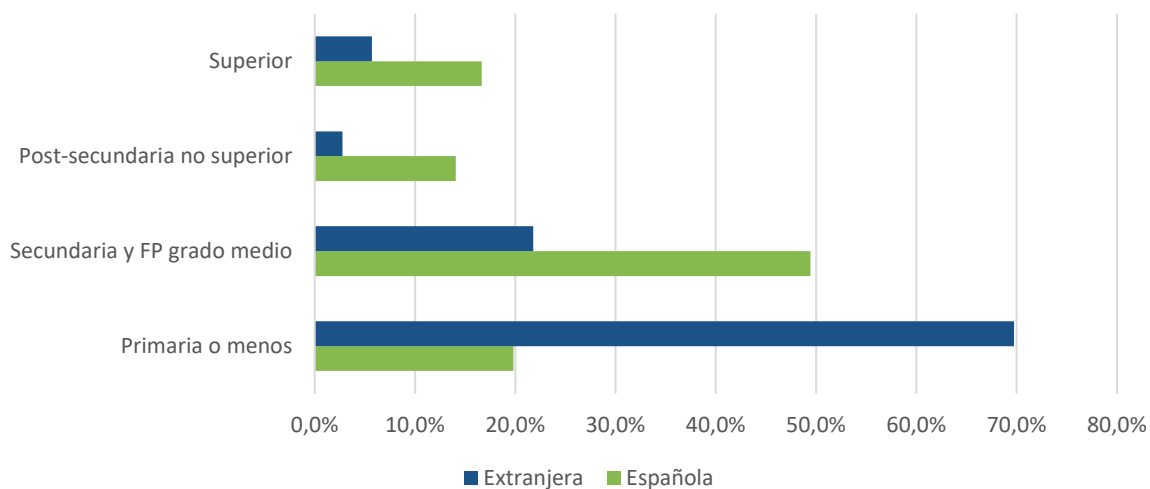


Las personas entrevistadas son conscientes tanto del bajo nivel medio de estudios de la base de datos de personas demandantes de empleo, así como de las diferencias de titulación existentes entre las personas inscritas en SICAS y las que se dan de alta en Feina Activa. De hecho, una reclamación compartida por las direcciones de oficina consultadas consiste en identificar los canales adecuados para hacer visible el servicio de intermediación a las personas más formadas, con formaciones profesionales de grado superior y titulación universitaria.

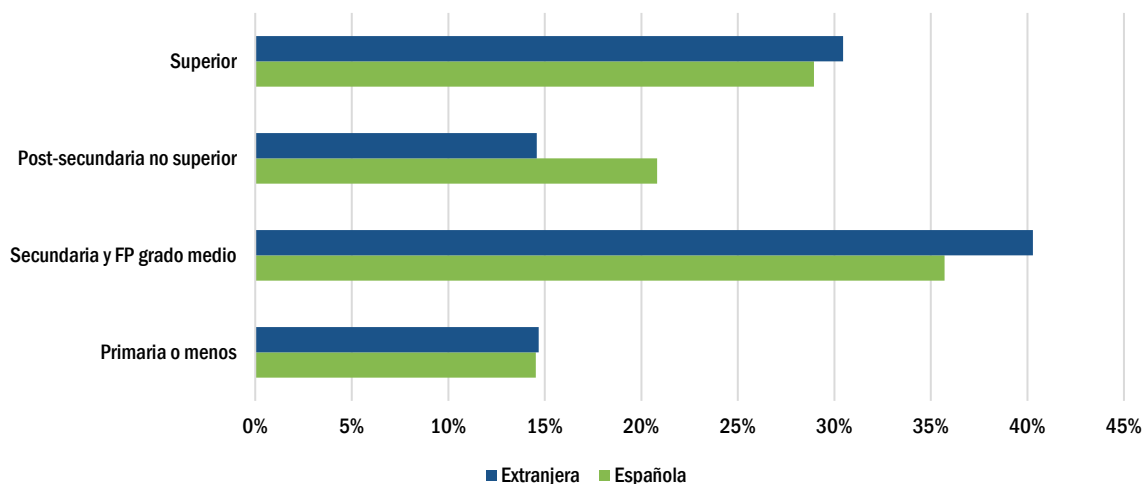
Nacionalidad

La mayoría de la muestra tiene nacionalidad española, tanto en SICAS como Feina Activa, con un 85% y un 87% del total de candidatos, respectivamente.

Nivel educativo según nacionalidad en SICAS



Nivel educativo según nacionalidad en Feina Activa

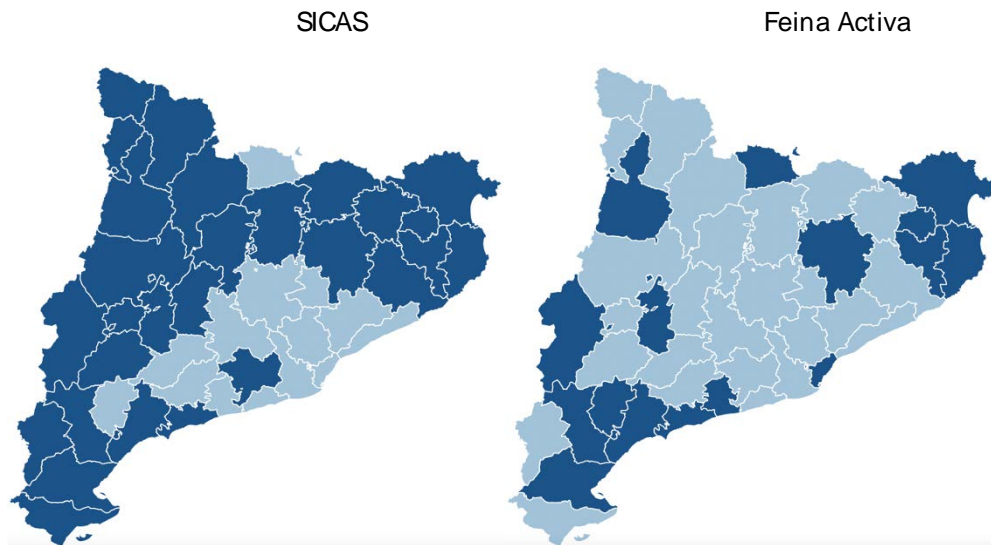


Las personas extranjeras tienen mayoritariamente estudios primarios o menos en SICAS y secundarios o FP de grado medio en Feina Activa.

En SICAS todas las comarcas, a excepción de las de la Cataluña central, tienen un número de candidaturas, la persona titular de las cuales tiene nacionalidad extranjera, superior a la media de Cataluña, mientras que en Feina Activa son las comarcas del sur y las de la costa norte las que presentan este patrón.



Comarcas con un porcentaje de candidatos extranjeros por encima de la media



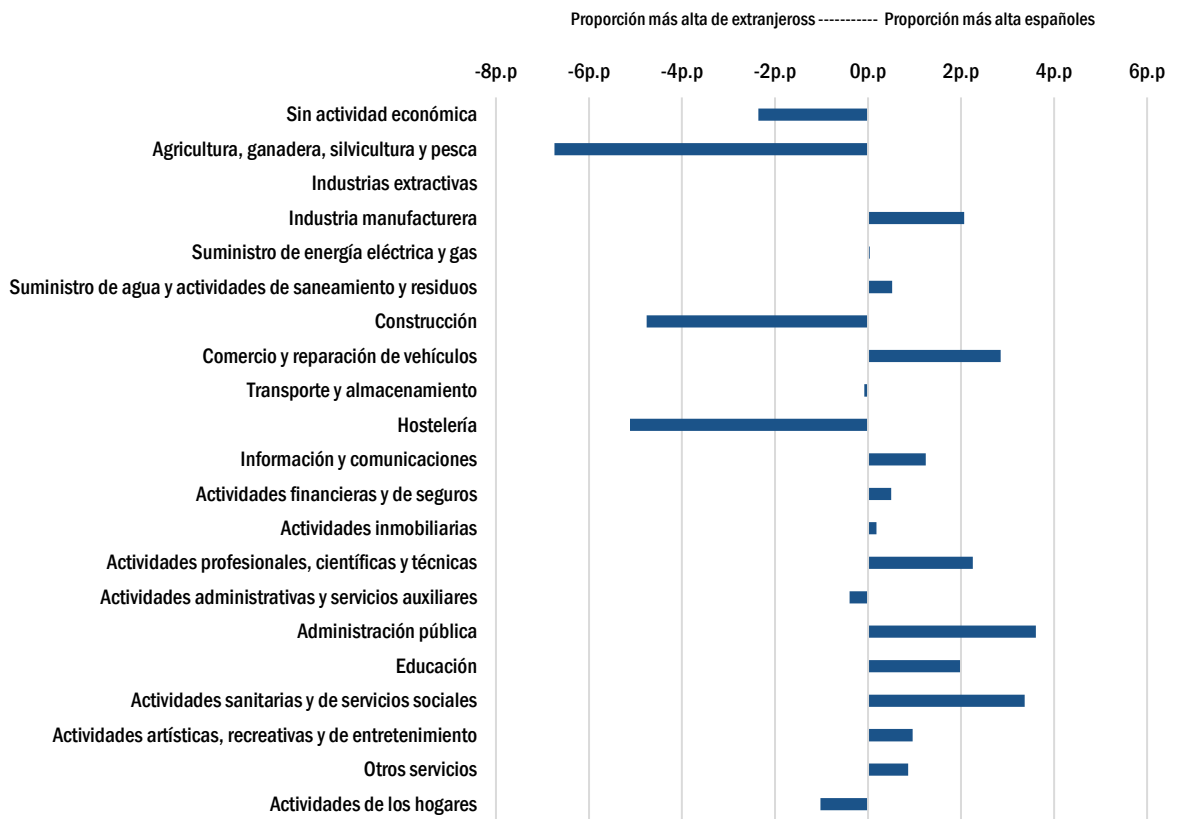
Actividad económica principal

En cuanto a la actividad económica, las definiciones de los sectores económicos son diferentes a ambas bases de datos. En SICAS ha construido una clasificación basada en la agrupación por secciones de los códigos CNAE 2009 (orden seguido en el gráfico a continuación) mientras que en Feina Activa ha utilizado la variable de "categoría de trabajo" (orden alfabético por actividades, en el gráfico que sigue).

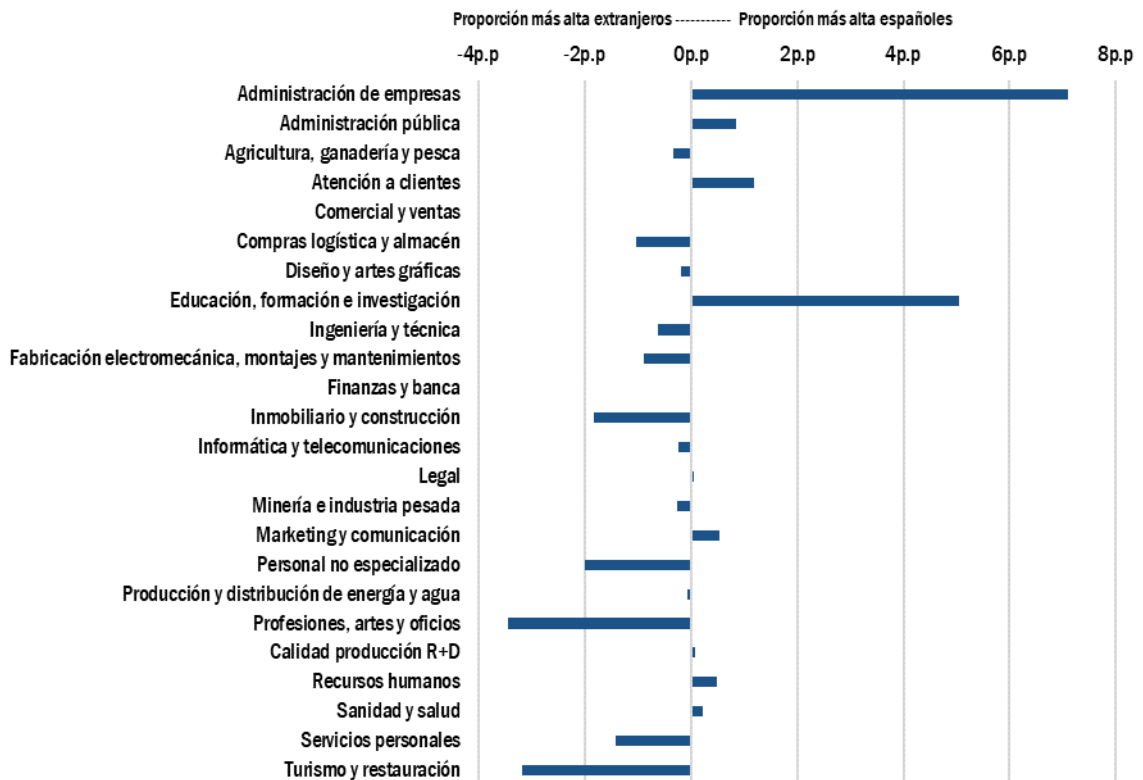
A ambas bases de datos se observa que las candidaturas de personas de nacionalidad extranjera se inscriben en actividades económicas de más baja calificación (Agricultura, ganadería y pesca, logística y almacén, construcción, hostelería, etc.), tal y como muestran los dos gráficos siguientes, donde se hacen evidentes las diferencias en variación porcentual en función de la nacionalidad de las personas demandantes.

Cabe decir que esta es una variable donde una misma persona demandante se puede adscribir a actividades diferentes en función de su experiencia y trayectoria profesional, y donde por tanto se observan diferencias en función de la oferta a la que se le haya derivada.

Diferencia en la actividad económica por nacionalidad en SICAS



Diferencia en la actividad económica por nacionalidad en Feina Activa



4.3 Relación entre ofertas y candidaturas

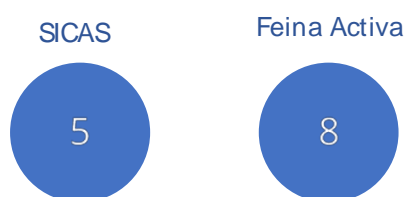
Los datos presentados en las dos secciones precedentes permiten aproximar el volumen de ofertas por cada 100 candidaturas que han sido derivadas o vinculadas a una vacante.

En SICAS hay aproximadamente 5 ofertas por cada 100 candidaturas, mientras que en Feina Activa este número sube hasta 8.

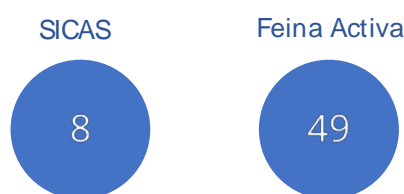
El mismo cálculo, tomando como referencia las personas que han sido derivadas a una o más vacantes (personas candidatas únicas), tiene como resultado un **total de 8 ofertas por cada 100 personas candidatas en SICAS, y 49 ofertas por cada 100 personas candidatas en Feina Activa.**

En este segundo caso, los datos denotan la intensa proactividad de las personas que envían auto-candidatura a las ofertas publicadas por las empresas en Feina Activa., Si bien, de acuerdo con las Oficinas de Trabajo consultadas, puede suceder que las auto- candidaturas no siempre cumplan con los requisitos de la oferta por parte de las personas que se adscriben, lo que puede ir en detrimento de la calidad del servicio que ofrece la plataforma a ojos de las empresas que reciben los currículos.

N. de ofertas por cada 100 candidaturas, en el año 2019



N. de ofertas por cada 100 personas candidatas (únicas), en el año 2019



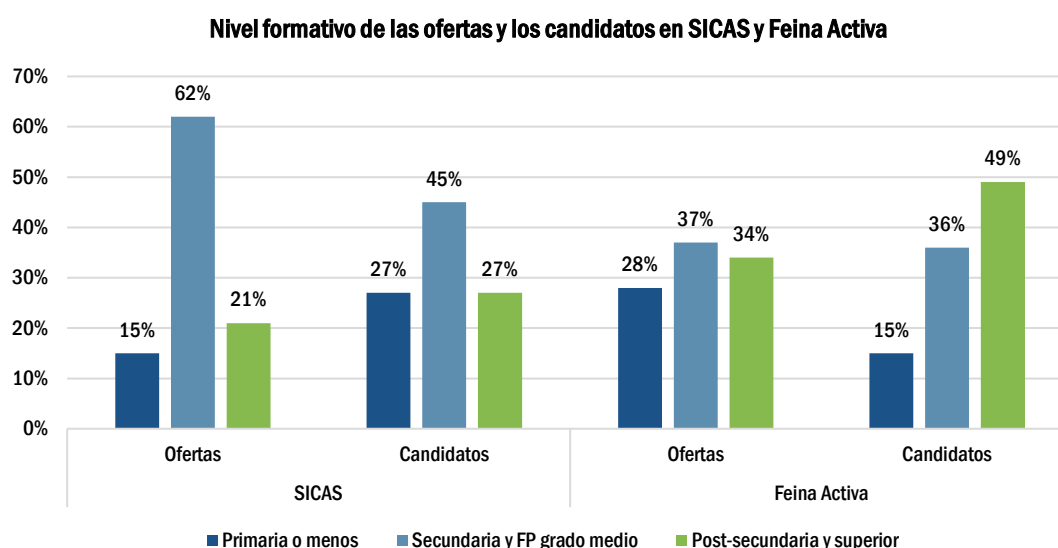
Dos de las variables analizadas en el perfilado de ofertas y candidaturas, como son el nivel formativo, y la actividad económica principal de adscripción de la oferta o de la persona candidata, son coincidentes. En estos dos casos, por tanto, tiene interés observar hasta qué punto hay correspondencia entre oferta y demanda, o bien se produce un desencaje que podría ser explicativo de una eventual brecha en la cobertura de las vacantes.

En cuanto al nivel formativo, hay que recordar que esta variable no se encuentra disponible en muchas de las ofertas de SICAS y de Feina Activa, por lo que las

comparaciones entre la formación de los candidatos y la calificación requerida por las ofertas no son del todo robustas.

Dicho esto, el siguiente gráfico permite extraer algunas conclusiones de interés:

- ▶ **El volumen de ofertas registradas en SICAS que requieren una calificación de secundaria o formación profesional de grado medio es significativamente superior al número de candidaturas que reúnen este nivel formativo.** Este es seguramente el desencaje más evidente entre ofertas y candidaturas. En Feina Activa, en cambio, no se observan diferencias relevantes en este segmento de titulación requerida / disponible.
- ▶ **En SICAS hay muchas más personas que sólo acreditan un nivel de educación primaria que no ofertas que requieren este nivel de calificación.** En cambio, en Feina Activa la situación es la contraria.
- ▶ **Tanto en SICAS como en Feina Activa hay sobre-cualificación de los candidatos con titulación superior con relación a las ofertas disponibles** por este perfil, si bien en Feina Activa la intensidad de este fenómeno es más significativa que en SICAS.



Por otra parte, y en cuanto a la coincidencia o no de la actividad económica principal registrada por la candidatura, y por la oferta, se muestran a continuación dos tablas, que desglosan la comparativa por comarcas. En sombreado de color verde indican aquellas actividades que aparecen con correspondencia como las actividades preponderantes tanto por el lado de la demanda de empleo, como de las ofertas de trabajo. **La falta de correspondencias se puede atribuir tanto a factores relacionados con la demanda como la oferta, y apunta a posibles fricciones en la casación entre ambas, por sectores de actividad, en el mercado de trabajo comarcal.**

Se observa como, **en la mayoría de las comarcas, existe poca coincidencia entre la actividad económica principal de las candidaturas y la de las ofertas de trabajo.** La actividad más habitual en el conjunto de candidaturas son las "Actividades administrativas y servicios auxiliares en SICAS", y la

"Administración de empresas" en Feina Activa, las cuales representan aproximadamente el mismo tipo de actividades.

Actividad económica principal por comarca: candidatos y ofertas. SICAS

Comarca	Candidatos	Ofertas
Alt Camp	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Industria manufacturera
Alt Empordà	Hostelería	Comercio y reparación de vehículos
Alt Penedès	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Alt Urgell	Hostelería	Hostelería
Alta Ribagorça	Hostelería	Hostelería
Anoia	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Aran	Hostelería	Hostelería
Bages	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Baix Camp	Hostelería	Comercio y reparación de vehículos
Baix Ebre	Comercio y reparación de vehículos	Comercio y reparación de vehículos
Baix Empordà	Hostelería	Hostelería
Barcelona	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Baix Penedès	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Baix Llobregat	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Berguedà	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Cerdanya	Hostelería	Hostelería
Conca de Barberà	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Garraf	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Garrigues	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Administración pública
Garrotxa	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Gironès	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Maresme	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Administración pública
Moianès	Comercio y reparación de vehículos	Administración pública
Montsià	Comercio y reparación de vehículos	Hostelería
Noguera	Comercio y reparación de vehículos	Administración pública
Osona	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Industria manufacturera
Pallars Jussà	Hostelería	Administración pública
Pallars Sobirà	Hostelería	Hostelería

Comarca	Candidatos	Ofertas
Pla d'Urgell	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Construcción
Pla de l'Estany	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Actividades sanitarias
Priorat	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Comercio y reparación de vehículos
Ribera d'Ebre	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Administración pública
Ripollès	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Hostelería
Segarra	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Comercio y reparación de vehículos
Segrià	Comercio y reparación de vehículos	Administración pública
Selva	Hostelería	Hostelería
Solsonès	Industria manufacturera	Actividades profesionales, científicas y técnicas
Tarragonès	Construcción	Construcción
Terra Alta	Actividades sanitarias	Administración pública
Urgell	Comercio y reparación de vehículos	Comercio y reparación de vehículos
Vallès Occidental	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Industria manufacturera
Vallès Oriental	Actividades administrativas y servicios auxiliares	Industria manufacturera

Actividad económica principal por comarca: candidatos y ofertas. Feina Activa

Comarca	Candidatos	Ofertas
Alt Camp	Administración de empresas	Sanidad y salud
Alt Empordà	Turismo y restauración	Turismo y restauración
Alt Penedès	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Alt Urgell	Comercial y ventas	Turismo y restauración
Alta Ribagorça	Informática y telecomunicaciones	Turismo y restauración
Anoia	Administración de empresas	Sanidad y salud
Aran	Administración de empresas	Turismo y restauración
Bages	Administración de empresas	Compras logística y almacén
Baix Camp	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Baix Ebre	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Baix Empordà	Turismo y restauración	Turismo y restauración
Baix Llobregat	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Baix Penedès	Administración de empresas	Educación, formación e investigación
Barcelonès	Administración de empresas	Administración de empresas
Berguedà	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Cerdanya	Turismo y restauración	Turismo y restauración
Conca de Barberà	Administración de empresas	Fabricación electromecánica, montajes y mantenimientos

Comarca	Candidatos	Ofertas
Garraf	Administración de empresas	Educación, formación e investigación
Garrigues	Administración de empresas	Comercial y ventas
Garrotxa	Personal no especializado	Personal no especializado
Gironès	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Maresme	Administración de empresas	Turismo y restauración
Moianès	Comercial y ventas	Profesiones, artes y oficios
Montsià	Administración de empresas	Turismo y restauración
Noguera	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Osona	Comercial y ventas	Turismo y restauración
Pallars Jussà	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Pallars Sobirà	Educación, formación e investigación	Turismo y restauración
Pla d'Urgell	Administración de empresas	Administración de empresas
Pla de l'Estany	Turismo y restauración	Turismo y restauración
Priorat	Turismo y restauración	Comercial y ventas
Ribera d'Ebre	Administración de empresas	Comercial y ventas
Ripollès	Turismo y restauración	Turismo y restauración
Segarra	Administración de empresas	Compras logística y almacén
Segrià	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Selva	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Solsonès	Administración de empresas	Personal no especializado
Tarragonès	Administración de empresas	Educación, formación e investigación
Terra Alta	Administración de empresas	Compras logística y almacén
Urgell	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Vallès Occidental	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios
Vallès Oriental	Administración de empresas	Profesiones, artes y oficios



5. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN: GESTIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN

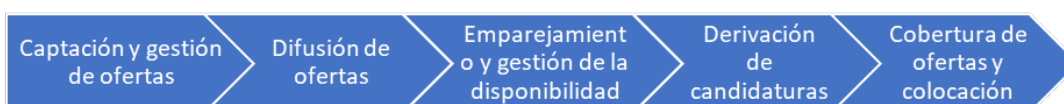
Si en el apartado previo se presentaban los resultados de la evaluación del servicio de intermediación desde la perspectiva del perfilado de oferta y demanda, en este apartado se plantean los resultados obtenidos en la evaluación del servicio de intermediación desde el punto de vista de su gestión por parte del SOC, y fundamentalmente, de las Oficinas de Trabajo distribuidas en el territorio.

La gestión del servicio de intermediación está estrechamente relacionada con el modelo de organización de los servicios que prestan las Oficinas de Trabajo, Y se desarrolla en una serie de fases secuenciales, de acuerdo con el proceso establecido en la *Instrucción 13/2012 de intermediación laboral en las oficinas de trabajo del Servicio de Ocupación de Cataluña. Protocolo de atención a la empresa y gestión de las ofertas de trabajo.*

El proceso de intermediación en las Oficinas inicia con la captación y gestión de las ofertas de trabajo, y puede finalizar en uno de dos posibles escenarios contrapuestos: la cobertura de la vacante y la consiguiente colocación de una de las personas derivadas, en una situación óptima; o bien con una derivación de candidaturas que no acaba resultando en la colocación de ninguna de las personas candidatas, en caso de que la empresa termine cubriendo la vacante por otras vías, o bien la deje sin cubrir.

En medio, las Oficinas hacen difusión de la oferta por diversos medios; se procede al emparejamiento de ofertas y candidaturas ya la comprobación de la disponibilidad y de la bondad de la casación; y se derivan los candidatos que encajan con la oferta y han manifestado estar disponibles, tal y se muestra a continuación.

Secuencia del proceso de intermediación en las Oficinas de Trabajo



Elaboración propia

La gestión que las Oficinas efectúan en esta secuencia de actividades se analiza de manera consecutiva a lo largo de este apartado, combinando análisis con perspectiva cualitativa y cuantitativa.

El punto de vista que se emplea para el análisis es el de la intermediación que se lleva a cabo en las Oficinas de Trabajo. Sin embargo, en la fase de difusión de ofertas, y en la presentación de los resultados de cobertura, se hace también mención a la intermediación en el portal de acceso libre Feina Activa.

5.1 Organización de la intermediación en las Oficinas de Trabajo

Las Oficinas de Trabajo cuentan con un equipo de profesionales, con perfiles técnicos y administrativos, para desarrollar las competencias asignadas, que son las siguientes:

- ▶ Recepción e inscripción de demandantes.
- ▶ Orientación (en algunos casos la orientación es más intensiva y en otros se limita a una entrevista por persona usuaria donde detectar necesidades, hacer una primera orientación y, en su caso, derivación a otros recursos y servicios, del propio SOC o de otros operadores del sistema público).
- ▶ Gestión de la Renta Garantizada de Ciudadanía: en función de la OT la tramitación conlleva un porcentaje de dedicación del personal más o menos elevado.
- ▶ Captación de ofertas y gestión de la intermediación.
- ▶ Intermediación vinculada a la RGC ya las víctimas de violencia de género.
- ▶ Gestión de cursos y formación.
- ▶ Capitalizaciones del paro.

El modelo organizativo vigente del equipo técnico se basa en la **polivalencia de las personas profesionales dedicadas a la orientación y la intermediación**. Algunas Oficinas de Trabajo han mantenido una persona referente para la captación de las ofertas, que en algunos casos actúa también como interlocutora de las empresas, sin romper del todo con el principio de polivalencia. **Las Oficinas que mantienen referentes internos de ofertas argumentan que para las empresas es importante tener una misma persona como interlocutora**, y que la coordinación estrecha entre referente de ofertas y demás profesionales que intermedian desde una visión más centrada en la demanda, permite afinar criterios de emparejamiento y dar un mejor servicio, tanto a empresas como a personas demandantes.

Actualmente, las direcciones de oficina **manifiestan no disponer de recursos específicos para realizar tareas de prospección**. La dedicación de las Oficinas a la intermediación generalista (la que no se encuentra ligada a programas de intermediación dirigidos a colectivos específicos, que atienden de forma prioritaria), varía en función del volumen de ofertas que las empresas o entidades los derivan.

En general, la percepción de todas las direcciones de Oficina consultadas es que el modelo organizativo vigente se ve tensionado por una fuerte carga de tramitación administrativa, y, lo que es más relevante, parte de una **falta de vinculación explícita entre los procesos de orientación laboral e intermediación, y de una falta de recursos dedicados a la captación de ofertas** desde el conocimiento que las propias Oficinas tienen de las características de la población demandante. Este conjunto de aspectos se manifiesta que **debilitan el modelo de intermediación en su desarrollo**.

5.2 Captación y gestión de ofertas

Visibilidad y captación de vacantes

Tal como se ha mencionado previamente, las Oficinas de Trabajo no cuentan con personal dedicado específicamente a funciones de prospección, a diferencia de lo que sucede en los servicios locales de empleo. En este sentido, la principal dificultad de cara a la captación de ofertas, según las direcciones de Oficina, es que **las empresas suelen desconocer los servicios ofrecidos desde las OT** ("no captamos ofertas, las ofertas nos llegan" y "a las empresas grandes les sorprende lo que tenemos para ofrecer").

Más allá del trabajo que lleva a cabo el Área de Empresa del SOC con algunas empresas de cierta relevancia en los diferentes territorios (donde la intermediación es uno de los servicios de atención a la empresa de la cartera del SOC que se dan a conocer), en general **las Oficinas no dedican recursos para dar a conocer el servicio de intermediación a las empresas de su ámbito territorial de referencia.**

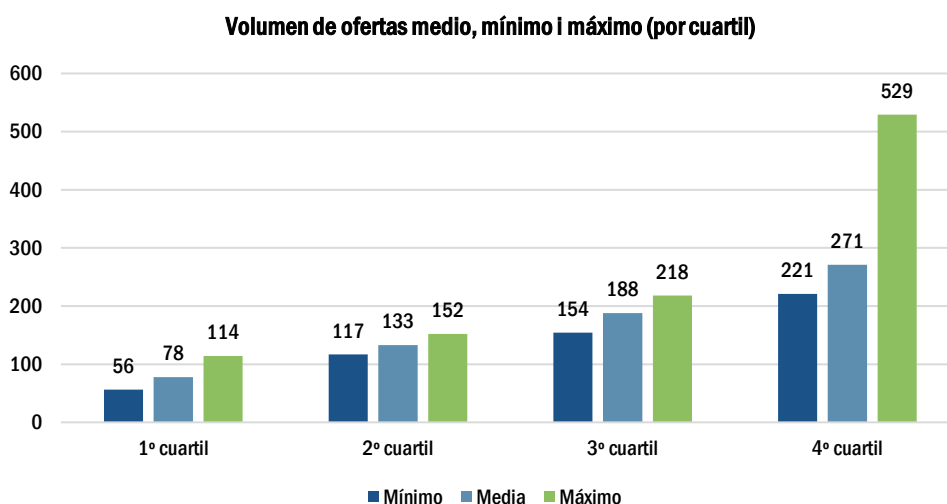
De hecho, las empresas usuarias de los servicios de intermediación del SOC entrevistadas manifiestan que fueron ellas las que se pusieron en contacto con el Servicio de Empleo, a través de la Oficina de Trabajo de referencia.

Para favorecer una mayor difusión del servicio de intermediación, el Área de Servicios a la Empresa -ubicada en la Subdirección General de Empleo y Territoriales y que tiene el objetivo de ofrecer recursos, programas, ayudas y subvenciones del SOC en las empresas-, impulsó a inicios del año 2020 una prueba piloto de prospección en 13 oficinas en las que se definió un modelo de trabajo conjunto entre estas, y el Área de Servicios a la Empresa. En el marco de esta prueba, se proporcionó formación al personal técnico de las Oficinas con el fin de potenciar la labor de prospección desde la OT, con el apoyo de la red de técnicos del Área. El proyecto piloto quedó parado como consecuencia de la pandemia del Covidien-19, pero la voluntad del SOC es retomar este proyecto de cara al año 2021.

Desde un punto de vista cuantitativo, es interesante observar cómo **el volumen de ofertas finalmente gestionadas por las oficinas** (excluyendo las ofertas vinculadas a programas experienciales) **varía significativamente**, y oscila entre 56 ofertas para oficina al año (Cambrils) y 529 (Lleida).

Distribuyendo el volumen de ofertas por cuartiles, encontramos que el 25% de las oficinas que menos gestionan, registran un volumen medio de 78 ofertas del año, mientras que el 25% de las OT que más gestionan, triplican el volumen medio de ofertas gestionadas por las Oficinas del 1er cuartil, con 271 ofertas anuales de media.

El siguiente gráfico muestra esta variación entre cuartiles, indicando no sólo la media de ofertas gestionadas en cada cuartil, sino también el mínimo y el máximo de ofertas para cada segmento, lo que permite observar una variabilidad igualmente importante dentro de cada uno de los grupos, y de manera muy relevante, en el cuartil con más volumen de gestión.



La siguiente tabla muestra qué oficinas se encuentran en cada cuartil. Hay que tener en cuenta que este volumen de ofertas gestionadas no incluye las de programas experienciales.

Cuartil	Oficinas de Trabajo
1º cuartil	Olot, Badalona Aribau, Barcelona Dante, Barcelona Guineueta, Barcelona Sant Andreu, Barcelona Verneda, Cambrils, Cerdanyola, Cornellà de Llobregat, L'Alt Maresme, Hospitalet Cobalto, Hospitalet La Farga, Móra d'Ebre, Rubí, Sant Adrià de Besòs, Solsona.
2º cuartil	Esplugues de Llobregat, Barberà, Barcelona Lesseps, Berga, Granollers Perifèria, Premià de Mar, Ripoll, Sabadell Centre, Sant Boi, Sant Vicenç, Santa Coloma de Gramenet, Tarragona Campclar, Vielha, Viladecans, Vilafranca del Penedès, Vilanova i la Geltrú, El Prat, El Vendrell.
3º cuartil	Barcelona Aragó, Barcelona Barri Gòtic, Barcelona Mallorca, Barcelona Poble Nou, Barcelona Sepúlveda, Blanes, Gavà, Granollers Franqueses, Anoia, La Bisbal de l'Empordà, La Seu d'Urgell, Mollet del Vallès, Palamós, Reus, Sabadell Sardà, Salt, Sant Cugat del Vallès, Tarragona Centre, Valls.
4º cuartil	Amposta, Badalona Casagemes, Balaguer, Figueres, Girona, Lleida, Manresa, Martorell, Mataró Rondes, Ripollet, Sant Feliu de Llobregat, Terrassa, Tremp, Tortosa, Tàrrrega, Vic.

De la tabla anterior se infiere que hay **dos variables relevantes que influyen en el volumen de gestión de ofertas en las Oficinas**:

1. La primera es exógena a la Oficina, y tiene que ver con **el dinamismo empresarial del entorno y la tipología de empresas** preponderantes en el tejido productivo de proximidad. Es un factor que en parte explica la variación en los volúmenes de gestión entre Oficinas de un mismo municipio, según si se encuentran ubicadas en el centro urbano o en zonas industriales.

2. La segunda tiene más interés porque no depende de factores exógenos, sino que parece apuntar a **la proactividad de la propia Oficina**, en gran parte **conectada con la disponibilidad de recursos para la captación de vacantes** y la fidelización de empresas mediante una buena gestión de las ofertas, y en parte como consecuencia de una apuesta explícita de la dirección de la OT para potenciar el servicio de intermediación.

A los grupos focales y entrevistas con OT, este segundo grupo de factores explicativos se pone de relieve a la hora de explicar las diferencias entre aquellas oficinas que se declaran "colapsadas" por la tramitación administrativa y la gestión de la demanda (con altos volúmenes de tramitación de la Renta Garantizada de Ciudadanía, ERTE en la actual situación de pandemia, o una presión constante de altas y bajas de demandantes de empleo por las propias características del mercado de trabajo local), y aquellas otras que disponen de márgenes para dedicar profesionales en la gestión de vacantes.

Dentro de este segundo grupo, además, destacan algunas **oficinas que han desarrollado una línea propia de aproximación a las empresas del territorio, con estrategias poco costosas, basadas en dar visibilidad a la tarea de intermediación que hace la Oficina**, y que no requieren desplegar recursos en visitas a "puerta fría". Por poner algunos ejemplos de Oficinas situadas en el cuartil con más volumen de oferta anual gestionada el año 2019, extraídos de las entrevistas y el grupo focal en el marco de la presente evaluación:

- ▶ La Oficina de Vic ha hecho **pivotar la orientación profesional en torno a la oferta, que considera una herramienta de orientación, y trabaja orientación e intermediación como un único proceso continuo**. La dirección destaca la proactividad de la Oficina a la hora de captar ofertas, que en algún momento los ha llevado a tener déficits de personas demandantes por falta de candidaturas suficientes.
- ▶ La Oficina Tremp ha aumentado la captación de vacantes a través de **potenciar la visibilidad de las vacantes en difusión y, de paso, del servicio de intermediación, en las redes sociales, a un costo relativamente bajo** (mucho menor al que requeriría una actividad continuada de visitas a empresas).
- ▶ Las Oficinas de Tortosa y Amposta han sido capaces de alcanzar un alto volumen de oferta gestionada desde un **modelo de trabajo colaborativo** entre ambas oficinas, y con otros agentes que también intermedian en el territorio.

En cuanto al canal de contacto más habitual de las empresas con las Oficinas de Trabajo, según la *Evaluación de los servicios de la Oficina de Trabajo* del año 2019, el 45% de las empresas presentó la oferta de forma presencial; un 28% lo hizo a través de la web del SOC; y sólo un 9% la presentó a través de e-mail o teléfono. Por supuesto, esta situación ha cambiado totalmente en la actual situación de pandemia de Covidien-19, que ha llevado a que **los canales telefónicos** y de correo electrónico sean ahora los más habituales.

Las empresas consultadas agradecen la posibilidad de poder contar con un correo electrónico o número de teléfono directo con el que contactar con un referente estable en la Oficina de Trabajo, y consideran que esto agiliza y facilita la relación con el SOC. Así como el primer contacto, cuando no se dispone de ningún contacto previo, es poco fluido, una vez las empresas

tienen los datos de contacto de la OT, manifiestan estar sustancialmente más satisfechas con la proximidad y agilidad de la atención.

Descripción de la vacante

Una vez la empresa comunica una vacante en la OT, hay describir las características principales para poder proceder a la búsqueda de candidaturas.

Uno de los puntos más negativos en la experiencia de uso del servicio por parte de la empresa, Señalado de manera unánime por las direcciones de Oficina y, lo que es más importante, por las empresas usuarias consultadas, es el formulario de solicitud de oferta del SOC. Se trata de un documento de 4 páginas en formato PDF valorado como "poco ágil", "rígido" o "burocrático" en su diseño, más orientado a cubrir las necesidades de información de SICAS ("el impreso de oferta está al servicio de SICAS" y no de la empresa), que las de la empresa que oferta una vacante. En modelos de otras CCAA, como Galicia o el País Vasco, el formulario se reduce a 2 páginas y, en Madrid, es un formulario web en el que la empresa únicamente llena un campo de texto libre indicando la necesidad de contratación, y la oferta se acaba de perfilar y completar en un contacto posterior con un/a profesional del Servicio de Empleo.

Según las direcciones de Oficina consultadas, el actual modelo de formulario no recoge parte de la información que se requiere para registrar la oferta, y en cambio, es muy exhaustivo en otros aspectos que suponen cerrar en exceso la orientación de la vacante, lo que puede dificultar el posterior emparejamiento. En general, se considera que **su formato puede llegar a constituir una barrera a la recepción de vacantes y fidelización de empresas**. Las empresas que publican vacantes de forma periódica mencionan que conservan el mismo formulario para evitar tener que rellenar en cada ocasión. Hay que tener en cuenta, además, que las OT generalmente contactan con las empresas para completar bien la oferta y explicitar las condiciones, a fin de poder dar una buena información a las potenciales candidaturas, y dar más garantías de éxito la cobertura.

Tanto las Oficinas como las empresas consultadas reclaman una acción más ágil y simple en el primer contacto, una vez la empresa manifiesta que tiene una vacante, ya que este es un punto crítico en la vinculación de la empresa con el servicio, y en general, unas vías de contacto más directos y actuales (WhatsApp, SMS, correo electrónico).

Una vez descrita la oferta, la OT la registra en SICAS e inicia la búsqueda de candidaturas a través de la búsqueda automática en la base de datos, a través de la aplicación corporativa SICAS (de la que se habla más adelante) y la difusión de la oferta a través de las herramientas de SICAS y Feina Activa.

Según la *Instrucción 13/2012*, las OT deben tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de decidir los instrumentos de investigación a emplear:

- ▶ Resultados conseguidos en los sondeos previos.
- ▶ Urgencia en la obtención de resultados manifestada por la empresa.
- ▶ Existencia de requisitos fuertemente limitantes.
- ▶ Existencia de requisitos no previstos en SICAS.

Hay que tener en cuenta que la *Instrucción 13/2012* define que la búsqueda automática de SICAS (es decir, el sondeo) debe ser la primera instancia, si ofrece garantías de encontrar candidaturas suficientes y adecuadas, porque es la vía más rápida y con resultados prácticamente inmediatos, que permiten iniciar en pocos minutos el proceso de comprobación de requisitos y disponibilidad. Y, concreta que se utilizará preferentemente esta vía en las siguientes vacantes:

- ▶ Ofertas de trabajo donde se soliciten perfiles de baja cualificación.
- ▶ Ofertas de trabajo donde se soliciten perfiles poco complejos o con pocos requisitos.
- ▶ Ofertas donde, por motivos de contratación, se requiera el cumplimiento de requisitos de inscripción, tiempo de permanencia en desempleo, condición de perceptor, etc.

5.3 Difusión de ofertas y plataforma Feina Activa

A pesar de que la vía principal de cobertura de ofertas por parte de las Oficinas de Trabajo es el sondeo, todas las Oficinas declaran utilizar en menor o mayor medida la difusión a través del panel de la OT y de Feina Activa. Como se ha comentado anteriormente, **de las ofertas gestionadas en SICAS el año 2019, un 39% tuvieron también difusión en Feina Activa, ya sea a iniciativa de la empresa o de la propia Oficina.**

Hay que tener en cuenta que, a pesar de la limitación que impone la Instrucción, previamente al sondeo, algunas OT realizan difusión de todas las vacantes gestionadas en la Oficina (con el tablero) y Feina Activa, porque estas dos vías promueven la vinculación directa por parte de la persona interesada en la oferta, y de esta manera, se garantiza la disponibilidad e interés por la oferta por parte de las personas que se vinculan.

En general, **las OT reservan la difusión de ofertas en Feina Activa para:**

- ▶ Ofertas dirigidas a **perfiles de calificación medios o medios-altos**, poco presentes en la base de datos SICAS.
- ▶ Ofertas dirigidas a **perfiles especializados y/o poco disponibles** en el territorio y, por tanto, difíciles de cubrir a través del sondeo.

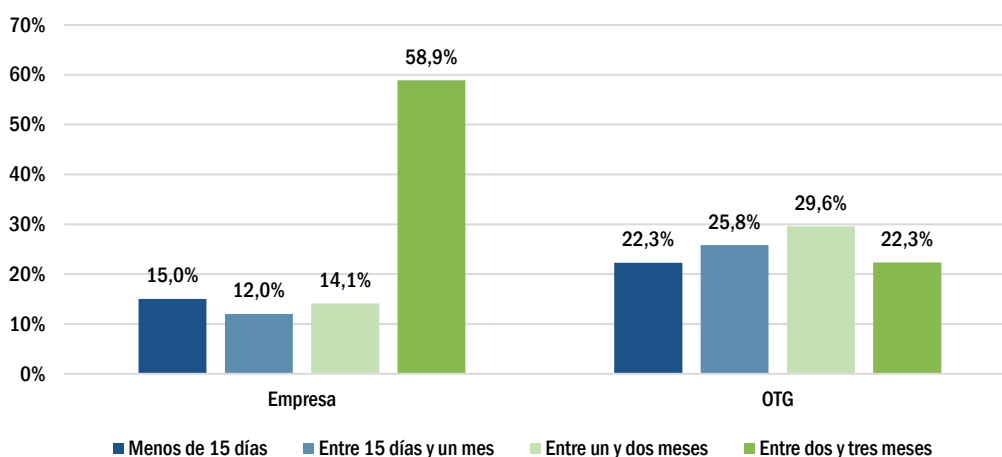
La difusión en Feina Activa utiliza también como un recurso para dar visibilidad al servicio que ofrece la OT de cara a las empresas, y captar nuevos demandantes de empleo de perfiles más jóvenes y cualificados de los que suelen inscribirse en el SOC. Algunas de las Oficinas consultadas mantienen que esta difusión les ha permitido diversificar el perfil de personas que se inscriben en el SOC como demandantes, y sostienen que Feina Activa podría constituir un buen portal para un segmento de población más cualificada y autónoma, siempre que se superen algunas de las limitaciones de gestión y explotación de la información que contiene, y mejore la usabilidad de cara a las personas y empresas usuarias. Esta apreciación parece quedar corroborada por el diverso perfil de las personas candidatas según si proceden de Feina Activa o de SICAS, que se ha presentado en el apartado anterior.

Ahora bien, la mayoría de las oficinas consultadas limitan la difusión de ofertas en Feina Activa, de acuerdo con las instrucciones internas del propio SOC, ya que **el volumen de adscripción por parte de personas que se vinculan a la oferta sin reunir requisitos es muy alto**, y genera una elevada carga en la Oficina para comprobar y filtrar candidaturas en función de los requerimientos de la oferta.

Otro aspecto a tener en cuenta es que difundir una oferta a través de Feina Activa implica que dejar un periodo para que los interesados se vinculen, al que hay que sumar el tiempo de filtrado por parte de la propia OT o empresas.

Sin embargo, **el tiempo máximo en que una vacante está publicada en Feina Activa no llega a los 30 días en casi el 50% de las ofertas** gestionadas por las OT. En cambio, más del 58% de las vacantes publicadas en difusión por las propias empresas, sin intermediación de la Oficina, permanecen abiertas entre dos y tres meses.

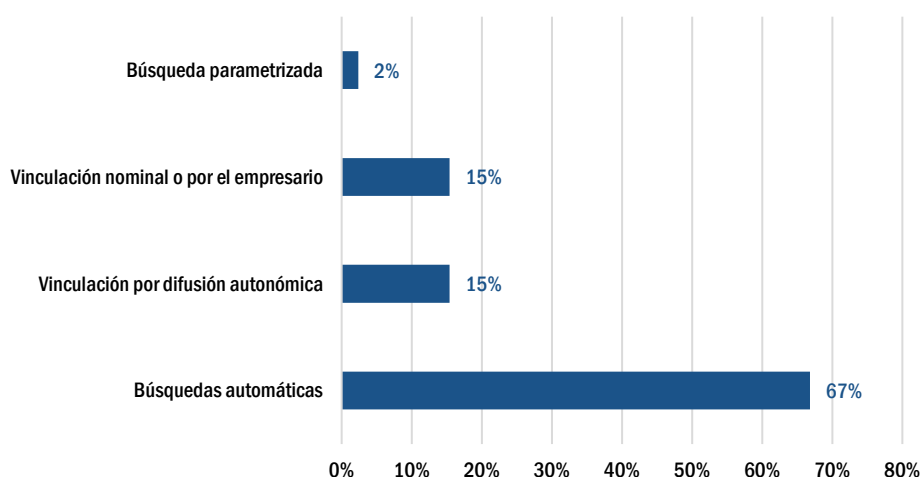
Tiempo de publicación por origen de la oferta en Feina Activa



5.4 Emparejamiento y comprobación de la disponibilidad

Tal y como se ha comentado, el sondeo es la vía preferente prevista por el SOC a la hora de buscar candidaturas a las vacantes publicadas. En concreto, dos tercios de las candidaturas registradas en SICAS el año 2019 fueron vinculadas por búsquedas automáticas (sondeo y apareamiento autonómico), un 15% lo fueron por vinculación nominal -por indicación del gestor o de la empresa-, y un 15% por difusión autonómica, es decir, para inscripción en Feina Activa, el portal Empléate o mediante otra OT.

Procedencia de la persona candidata en SICAS



Aunque las OT consultadas mencionan la búsqueda parametrizada (selección manual de criterios de filtro de candidaturas) como un recurso habitual, esta opción de búsqueda tiene una presencia residual de acuerdo con los datos que ofrece SICAS. Ahora bien, a menudo **las Oficinas** combinan ambas opciones, y **utilizan la búsqueda parametrizada como mecanismo de validación del resultado del sondeo, o bien para generar listados más acotados y depurados** de candidatos que las que ofrece la herramienta del sondeo, especialmente cuando las ofertas son susceptibles de encajar con un volumen muy amplio de perfiles de la base de datos de demandantes.

Una vez se dispone de la lista con los candidatos, se procede a la comprobación de su disponibilidad y de los requisitos documentales. Según la *instrucción 13/2012*, la citación para verificar los requisitos se llevará a cabo por teléfono o correo electrónico, y en la medida de lo posible y de forma preferente, se realizará la verificación presencial para comprobar documentalmente los requisitos (carnés profesionales, formación, permisos de trabajo, acreditación de conocimientos de idiomas, etc.). Sin embargo, si los requisitos están acreditados documentalmente en SICAS, esta comprobación no se lleva a cabo. Lo que siempre se hará (presencial o telefónicamente) es indagar sobre los aspectos competenciales no verificables documentalmente; por ejemplo, que la persona tenga conocimientos o experiencia en determinadas materias.

En cuanto a la disponibilidad para colocarse, ésta no se puede dar por descontada, y los motivos que explican la falta de disponibilidad de las personas registradas como demandantes de empleo son diversos, y pueden tener que ver con circunstancias personales, o con el hecho de que a menudo las ofertas tienen asociadas condiciones laborales muy poco ventajosas. A juicio de las Oficinas consultadas, y tal y como corroboran las empresas entrevistadas, **el gap entre la disponibilidad asumida, o declarada, y la disponibilidad real de buena parte de las personas que constan inscritas como demandantes de empleo es uno de los principales escollos a la hora de garantizar la bondad del emparejamiento a partir de la base de datos SICAS**, con la dificultad que muy a menudo, esta falta de disponibilidad no es comunicada a la Oficina por temor a posibles consecuencias,

A partir de la variable de SICAS que captura la disponibilidad de las candidaturas obtenidas en los procesos de emparejamiento, se ha calculado el porcentaje de candidaturas registradas como no disponibles. En 2019, **sólo el 26% de candidaturas constaban como disponibles, por lo que tres cuartas partes de las candidaturas obtenidas en el proceso de emparejamiento resultaron no tener disponibilidad para trabajar**, y por tanto no pudieron ser derivadas a la empresa ni entrar en ningún proceso selectivo. Cabe decir, en todo caso, que algunas candidaturas no disponibles fueron igualmente derivadas a empresas, tal y como demuestra el hecho de que el 36,6% del total de candidaturas vinculadas a alguna oferta en el mismo año, fueron enviadas a las empresas.

Disponibilidad de las candidaturas registradas en SICAS el año 2019



De acuerdo con el procedimiento vigente, a toda persona que se inscribe como demandante de empleo, el sistema la considera disponible para trabajar, incluso si en el momento de hacer la inscripción la Oficina detecta falta de disponibilidad, que podría venir motivada por razones diversas (las que se describen a continuación, y otros como el hecho de estar estudiando, tener personas a cargo, estar en proceso de autoempleo, no tener conocimientos de catalán ni de castellano, etc.). Las excepciones que el sistema reconoce a esta norma son las siguientes:

- ▶ Personas que se inscriben como demandantes por motivos que no son la búsqueda de empleo.
- ▶ Personas con contratos fijos discontinuos y próximas a ser nuevamente contratadas.
- ▶ Personas con expedientes de regulación de empleo.
- ▶ Personas con baja IT, embarazo, bajas de maternidad, o de otros.
- ▶ Personas prejubiladas.
- ▶ Personas pendientes de traslado fuera de Cataluña.
- ▶ Entre otros.

De hecho, la revisión de la situación de disponibilidad se lleva a cabo cada vez que se reactiva la demanda de trabajo, cuando la persona solicita cualquier modificación de sus datos, y siempre que el proceso de emparejamiento propone candidaturas vinculadas a una oferta de trabajo. En este sentido, hay que asumir que la baja disponibilidad real de las candidaturas obtenidas por el emparejamiento de ofertas y demandantes que, de entrada, no se encontraban en ninguna de las situaciones de excepcionalidad previstas, es una muestra bastante fiel de las dificultades con que se encuentran las Oficinas a la hora de

utilizar la base de datos de demandantes de empleo como punto de partida para encontrar candidaturas ajustadas a la oferta.

Uno de los hipotéticos motivos que podrían condicionar la disponibilidad de los candidatos según buena parte de las personas consultadas (aunque no el único ni necesariamente el principal), es el hecho de percibir alguna prestación o subsidio, muy especialmente en un contexto de mercado de trabajo precarizado y que ofrece contratos poco atractivos en determinados sectores y ocupaciones. Del cálculo efectuado sobre el total de candidaturas disponibles, resulta que un 58% de las personas registradas como disponibles en SICAS no cobraba ninguna prestación o subsidio en el año 2019, mientras que un 42% (26.941) era perceptora de algún tipo de prestación, del que no se deduce una tendencia a la asociación entre ambas variables.

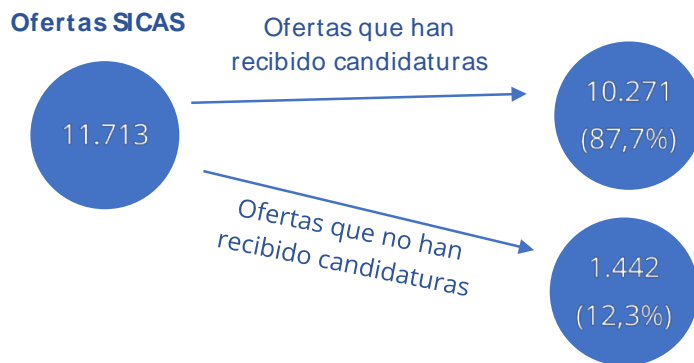
Respecto a las candidaturas enviadas a las empresas, se observan porcentajes relativamente similares: un 59% no cobraba prestación, mientras que el 41% recibían ingresos vinculados a un subsidio o prestación.

5.5 Derivación de las candidaturas

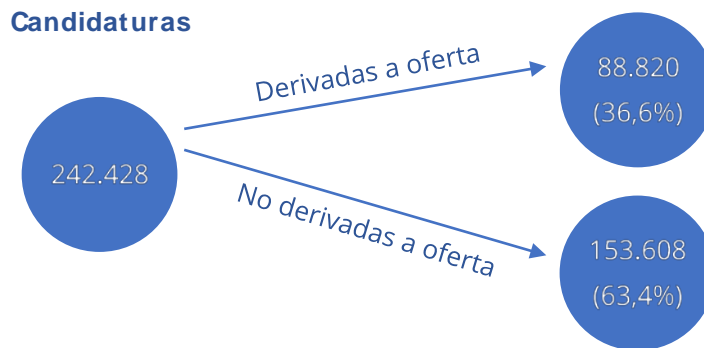
El proceso de intermediación generalmente finaliza con la derivación de las candidaturas, por la vía de enviar a las empresas los currículos de los candidatos que cumplen los requisitos y han confirmado su disponibilidad.

En total, **el año 2019 se derivaron a 88.820 candidaturas** (que representa un 36,6% del total de 242.428 candidaturas) **a 10.271 ofertas de trabajo**. Por lo tanto, hubo **un 12,3% de las ofertas gestionadas por las Oficinas**, con candidaturas vinculadas a partir del sondeo, que **finalmente quedaron sin recibir derivaciones** de personas candidatas.

Ofertas gestionadas en SICAS según si han recibido o no candidaturas, en el año 2019



Candidaturas según si han sido derivadas o no a oferta, en el año 2019



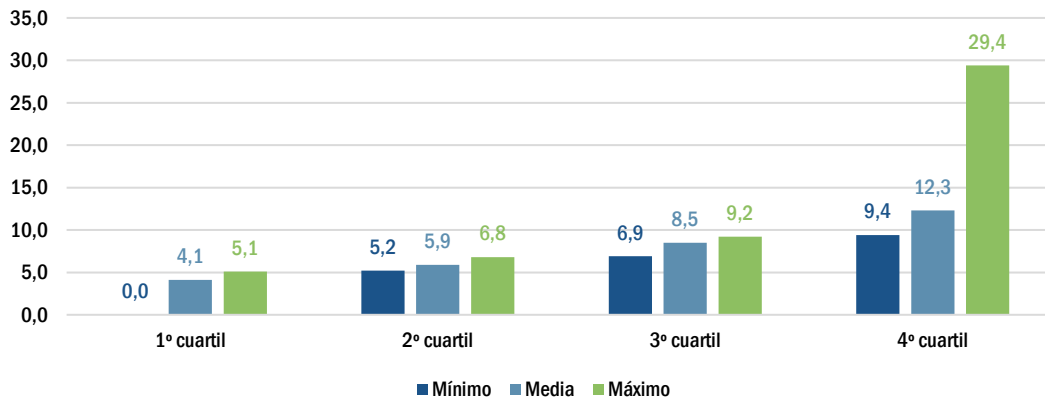
La media de candidaturas vinculadas a una oferta en SICAS a partir del emparejamiento es de 21, situándose la mediana en 13.

Si nos fijamos en las derivaciones a una oferta, **hay un promedio de casi 8 candidaturas derivadas por cada oferta**, y la mediana, de 5.

En Feina Activa los números son ligeramente superiores: 19 personas apuntadas por oferta de media, y 10 de mediana. Hay que tener en cuenta que la *Instrucción 13/2012* define que el máximo de candidaturas a enviar a una oferta es de 10.

Dividiendo el volumen de candidaturas derivadas para cada oferta en cuartiles, se observa que el 25% de las OT que derivan menos tienen un volumen medio de 4, mientras que el 25% de las que derivan además tienen un volumen medio muy superior, de 12.

**Candidaturas derivadas por cada oferta en las oficinas
(por cuartil: mínimo, mediana, i máximo)**



La Tabla muestra qué oficinas se encuentran en cada cuartil.

cuartil	Oficinas de Trabajo
1º cuartil	Barcelona Poble Nou, Berga, Cornellà de Llobregat, Granollers Franqueses, l'Alt Maresme, l'Hospitalet Cobalto, l'Hospitalet La Farga, La Bisbal de l'Empordà, Manresa, Rubí, Sant Boi, Sant Cugat del Vallès, Solsona, Tarragona Campclar, Tàrrrega, Vielha, Vilafranca del Penedès.
2º cuartil	Esplugues de Llobregat, Olot, Barcelona Aragó, Gavà, Girona, l'Anoia, Lleida, Martorell, Mollet del Vallès, Móra d'Ebre, Ripoll, Salt, Sant Feliu de Llobregat, Sant Vicenç, Tremp, Valls, Vic, Vilanova i la Geltrú.
3º cuartil	Badalona Aribau, Balaguer, Barcelona Barri Gòtic, Barcelona Mallorca, Barcelona Sant Andreu, Barcelona Sepúlveda, Blanes, Cerdanyola, Granollers Perifèria, La Seu d'Urgell, Palamós, Ripollet, Sabadell Centre, Tarragona Centre, Tortosa, El Prat, El Vendrell.
4º cuartil	Amposta, Badalona Casagemes, Barberà, Barcelona Dante, Barcelona Guineueta, Barcelona Lesseps, Barcelona Verneda, Cambrils, Figueres, Mataró Rondes, Premià de Mar, Reus, Sabadell Sardà, Sant Adrià del Besòs, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa, Viladecans.

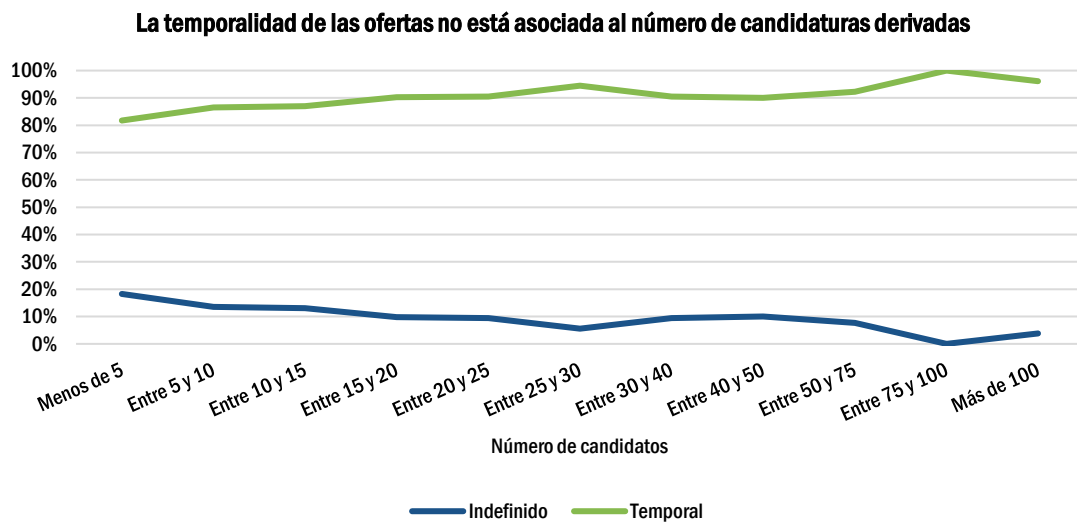
Se ha calculado el coeficiente de correlación entre el número de candidaturas derivadas (o personas que han hecho autocandidatura en el caso de Feina Activa) y el número de posiciones vacantes por cada oferta publicada. Este coeficiente es un dato estadístico que se mueve entre -1 y 1 y muestra si las dos variables están completamente correlacionadas entre sí (valor igual a 1 si la correlación es positiva y -1 si la correlación es negativa) o, por el contrario, no tienen comportamientos paralelos (valor igual a 0). En el caso que nos ocupa, una correlación cercana a 1 mostraría que se tienden a enviar más candidaturas a las ofertas cuando éstas tienen más de una vacante a cubrir, y una correlación

cercana a 0, que el número de vacantes vinculadas a una oferta no afecta el número de candidaturas que son derivadas.

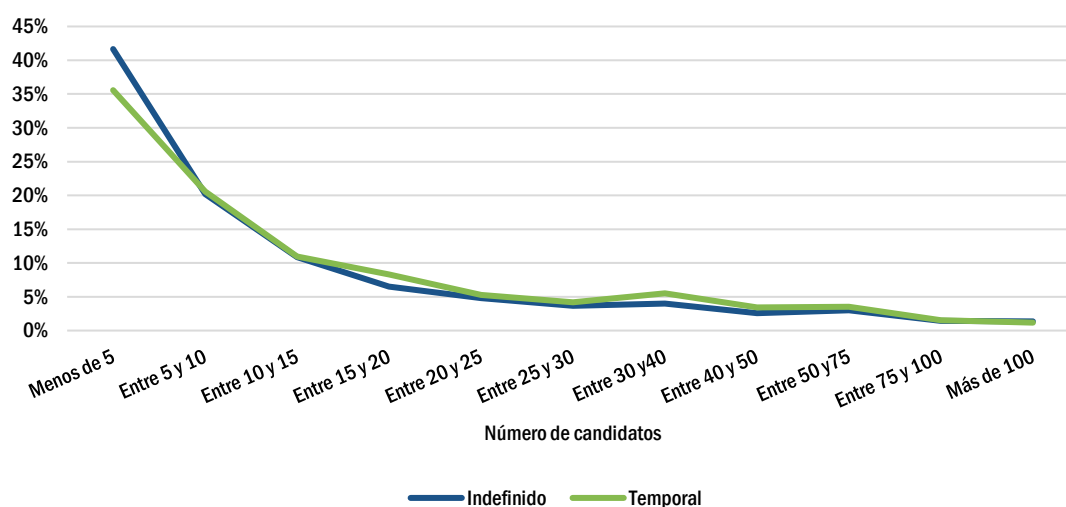
Pues bien, en Feina Activa la correlación es prácticamente inexistente (de 0,03), lo que tiene sentido, para que las personas hacen auto-candidatura a las ofertas publicadas en la plataforma de manera individual, y el volumen final de candidaturas vinculadas no necesariamente debe aumentar debido a que la oferta tenga más de una vacante por cubrir.

En SICAS, en cambio, donde se podría esperar que las ofertas con más de una vacante recibieran más candidaturas por parte de las Oficinas de Trabajo, la correlación sigue siendo débil, de 0,40, indicando que **se envían algunas candidaturas más a las ofertas con más de una vacante, pero no de forma sistemática ni significativa.**

En SICAS, el número de candidaturas derivadas a una oferta no depende del tipo de contrato que se ofrece mientras que **en Feina Activa, las ofertas con más candidaturas tienen un carácter más temporal.** Una posible explicación puede ser que los requerimientos en Feina Activa son menos duros para una oferta temporal y, por tanto, más gente se ve capacitada para apuntarse.

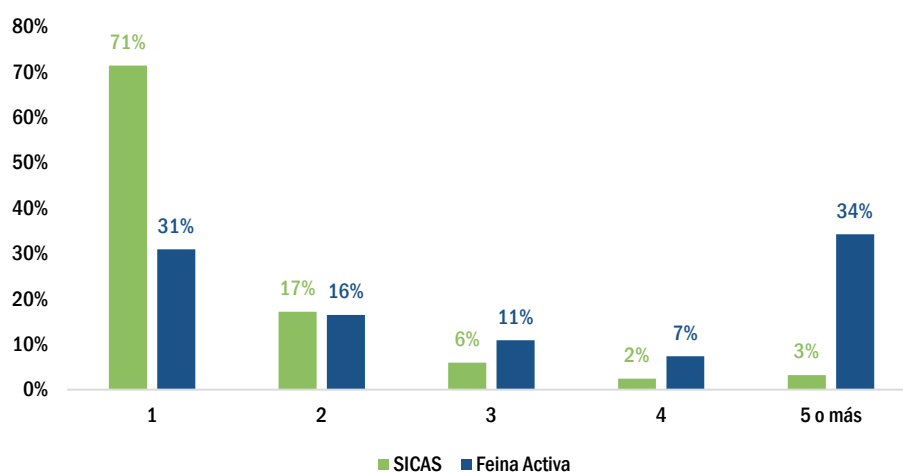


Las ofertas con más candidaturas son de carácter más temporal



En cuanto al número de veces que las personas son candidatas a más de una oferta, en SICAS, más del 70% de los candidatos sólo fueron enviadas a una sola oferta en el año 2019, mientras que este porcentaje fue del 31 % en Feina Activa. En Feina Activa, además, se observa que más de un tercio de la muestra de personas se apuntan a 5 o más ofertas disponibles -lo que corrobora la mayor potencialidad de Feina Activa para realizar autocandidaturas-.

Número de candidaturas por persona



5.6 Cobertura de ofertas con contratación

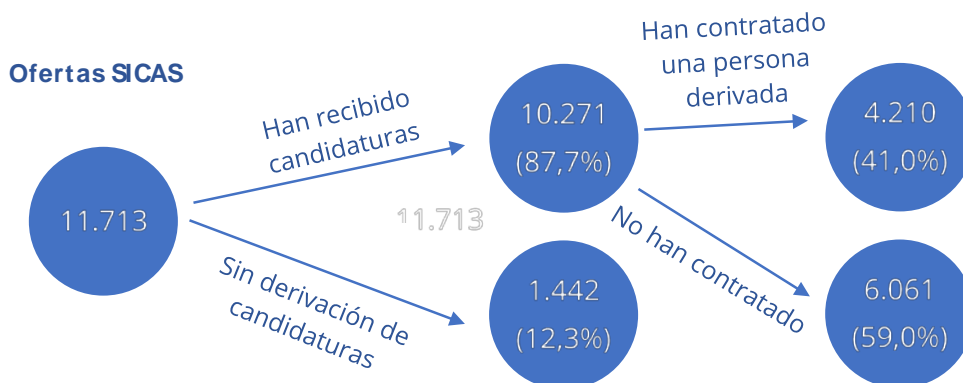
Las ofertas que han finalizado con contratación representan un 36% del total de ofertas gestionadas por las Oficinas de Trabajo en SICAS el año 2019 (hayan recibido o no derivación de candidaturas.)¹² Este indicador se capturaría la **tasa de éxito en términos de cobertura de ofertas gestionadas** por parte del servicio de intermediación del SOC. Cabe decir que,

¹² No son personas únicas, ya que una persona puede haber sido derivada e incluso contratada en más de una oferta dentro del mismo año.



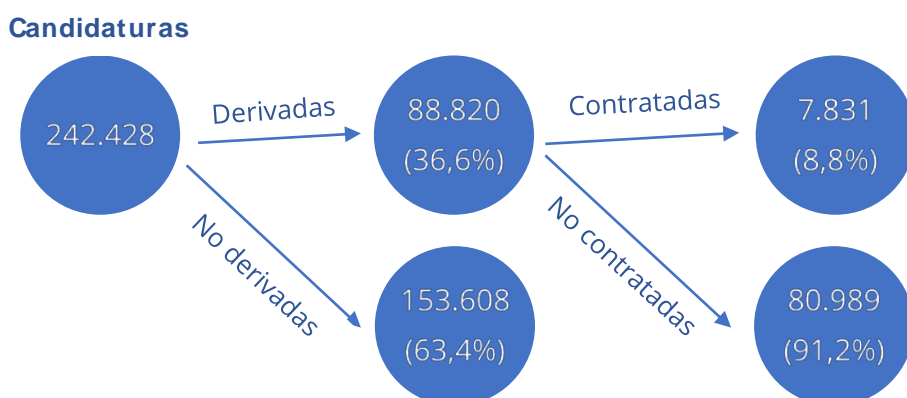
la tasa de éxito sube hasta el 41% si se consideran únicamente las ofertas que recibieron candidaturas (4.210 ofertas).

Ofertas SICAS según si se han derivado y contratado candidaturas en el año 2019



El número de personas candidatas derivadas empresa y finalmente contratadas sobre las candidaturas derivadas es del 8,8% ¹³ (7.831 candidaturas).

Candidaturas, derivaciones y contratación por ofertas SICAS el año 2019

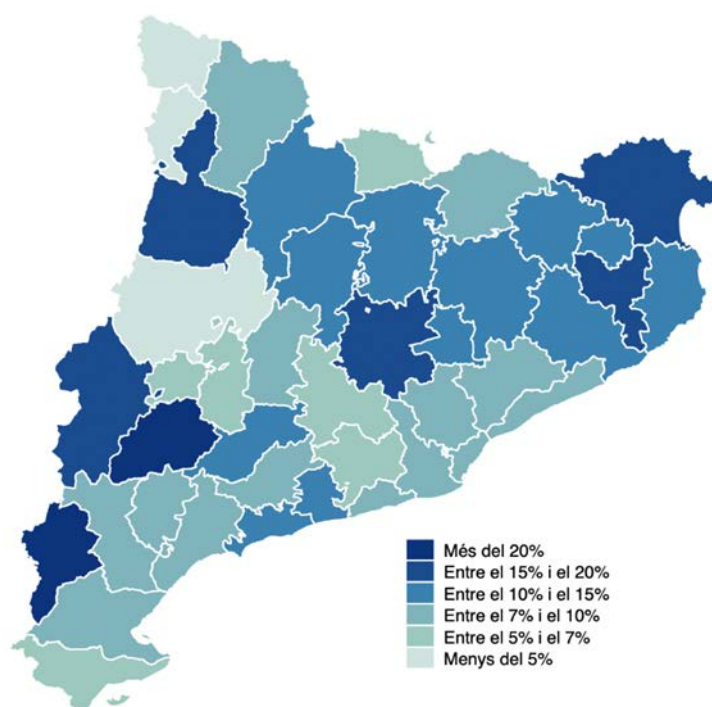


No se observa un patrón territorial en la distribución del porcentaje de cobertura por comarcas.

¹³Cabe destacar que algunas candidaturas aparecen como contratadas pesar de no haber sido enviadas a la empresa. Esto es porque son vinculaciones nominales de candidaturas a la oferta que no han sido evolucionadas en situación de enviadas, pero en cambio el sistema dispone de información de la cobertura a través de los registros de contratación, y anota automáticamente la contratación vinculada a una oferta concreta. Dado que la empresa comunica el identificador de la oferta en la contratación, la cobertura es fiable, según los gestores de los datos del SOC.



Distribución comarcal de la cobertura de ofertas gestionadas en SICAS el año 2019



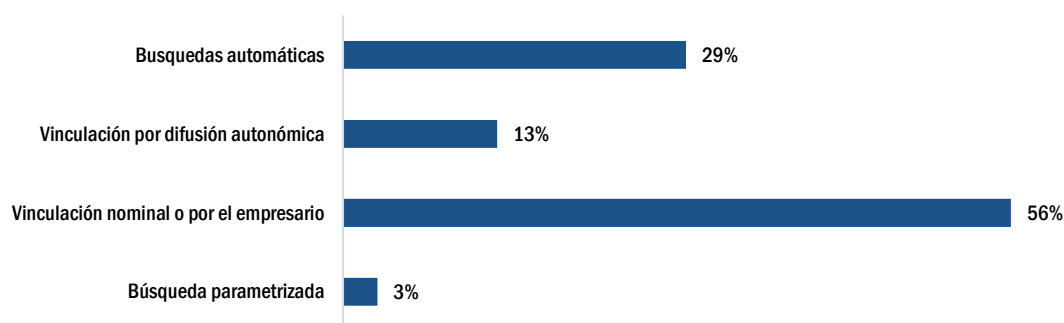
El 88% de las ofertas cubiertas con candidaturas del SOC son para contratos temporales (con una mediana de duración de 6 meses) y el 12% son indefinidas. Las ofertas donde no se ha enviado ninguna candidatura ofrecen, en un 25% de los casos, contratos indefinidos, muy por encima del 15% que representa este tipo de contrato sobre la muestra total de ofertas gestionadas en SICAS.

Del mismo modo, un tercio de las ofertas a las que no se envía a ningún candidato requieren un perfil con educación superior, muy por encima del 24% que representa este nivel formativo en la muestra global de ofertas, indicando que **muchas de las ofertas que requieren niveles educativos más altos no llegan a recibir candidaturas**. Esta tendencia la corroboran las empresas consultadas, que por lo tanto tienden a utilizar los servicios del SOC para cubrir vacantes con baja calificación, y buscan cubrir vacantes cualificadas a través de otros medios.

En cuanto al mecanismo que determina la procedencia de las candidaturas en el sistema de gestión del emparejamiento, destaca el hecho de que **más del 50% de las candidaturas enviadas y contratadas provienen de la vinculación nominal** o de la empresa, porcentaje que contrasta con el 15% que representan estas candidaturas sobre el total.

En cambio, **sólo el 29% de las candidaturas finalmente contratadas provienen de las búsquedas automáticas (sondeo)**, que de hecho, como se ha visto anteriormente, son la fuente de procedencia del 67% de las candidaturas, en línea con lo dispuesto las Instrucciones internas del SOC.

Procedencia de las candidaturas derivadas y contratadas



El 39,5% de las candidaturas derivadas a una oferta y posteriormente contratadas cobraban prestación o subsidio durante colocarse, por lo que no se percibe una diferencia significativa respecto al total de candidaturas (un 41,8% de las que percibía alguna prestación).

Respecto a las características básicas de las candidaturas, se observa que los niveles de formación de las personas derivadas y posteriormente contratadas es muy similar a la distribución global de la muestra de candidaturas. En cuanto a la edad, la distribución es también bastante similar, aunque **los menores de 25 años representan un 11% sobre el total de candidaturas derivadas a una oferta, mientras que sólo son un 6% de la muestra global, mostrando una ligera tendencia de las empresas a contratar personas jóvenes.**

Respecto a la actividad económica, se observa que la derivación de candidaturas se comporta de manera muy similar a la muestra completa de candidaturas, pero no es tan así en el caso de las candidaturas finalmente contratadas, donde **el 28% tienen como actividad principal la administración pública**, un porcentaje muy superior al 7% de la muestra global y al 9% de las candidaturas derivadas.

Este hecho se corrobora también por la parte de la oferta, donde se ve que las ofertas de actividades de administración pública a las que no se envían candidaturas tienen mucho menos peso (10%) que en la muestra global de ofertas de SICAS (15%).

De manera similar, aunque en menor medida, este patrón se repite para las actividades educativas, que representan **el 10% de las candidaturas contratadas** y sólo el 3% de la muestra global y el 4% de las candidaturas derivadas.

Por otra parte, **las Actividades administrativas y servicios auxiliares tienen un índice de colocación fuerza por debajo del porcentaje de candidaturas que movilizan** en la fase de emparejamiento y derivación.

La tabla siguiente muestra el porcentaje que representan las candidaturas resultantes del emparejamiento, derivadas y contratadas sobre el total, por actividad económica principal. Sombreadas en verde indican aquellas actividades con más divergencia entre porcentajes.

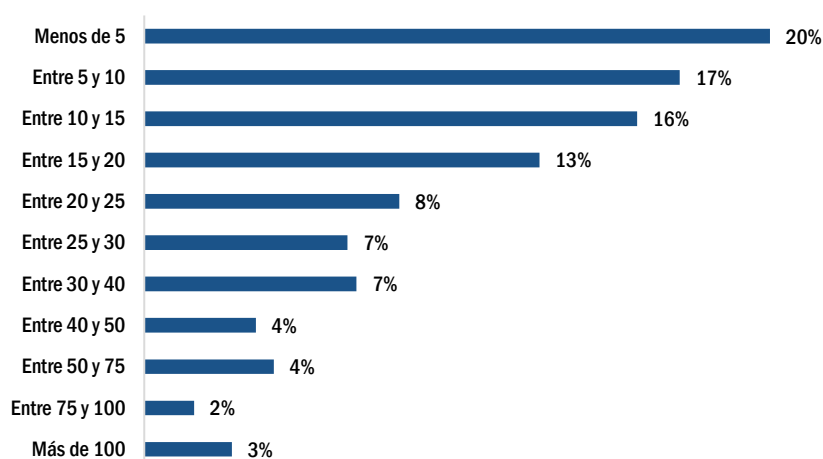
Candidaturas totales, derivadas y contratadas según actividad principal, en el año 2019

Actividad económica	Candidaturas totales	Candidaturas derivadas	Candidaturas contratadas
Sin actividad económica	2%	2%	1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2%	3%	2%
Industrias extractivas	0%	0%	0%
Industria manufacturera	8%	7%	5%
Suministro de energía eléctrica y gas	0%	0%	0%
Suministro de agua y actividades de saneamiento y residuos	1%	1%	1%
Construcción	11%	10%	8%
Comercio y reparación de vehículos	13%	13%	10%
Transporte y almacenamiento	5%	4%	3%
Hostelería	10%	9%	7%
Información y comunicaciones	2%	1%	1%
Actividades financieras y de seguros	1%	1%	0%
Actividades inmobiliarias	1%	1%	1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4%	4%	3%
Actividades administrativas y servicios auxiliares	18%	19%	11%
Administración pública	7%	9%	28% de
Educación	3%	4%	10%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	7%	7%	5%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	2%	2%	1%
Otros servicios	3%	3%	4%
Actividades de los hogares	1%	1%	0%

Cabe también destacar que, **aunque el 70% de la muestra de candidaturas se encuentran en situación de desempleo, cuando se analiza la situación laboral de las candidaturas derivadas que han resultado en una colocación, este porcentaje baja hasta el 55%**. En cambio, el porcentaje de personas colocadas que provenía de una situación de ocupación es del 45%. Este porcentaje es más elevado de lo que cabría esperar, pero hay que tener en cuenta que más allá de la mejora del empleo -que también es un objetivo de la política-, parte de la explicación puede también tener que ver con el hecho que la base de datos SICAS es una base dinámica, donde la situación de empleo de las personas puede variar entre el momento del emparejamiento y el de la entrevista, especialmente en casos de ocupaciones temporales, o contratos fijos discontinuos, por ejemplo.

Por último, la mayoría de las ofertas (66%) son cubiertas después de enviar menos de 20 candidaturas. Aun así, hay ofertas que contratan habiendo recibido un volumen de candidaturas mucho más elevado.

Número de candidaturas enviadas



Hay que tener en cuenta que las contrataciones de las personas que presentan su candidatura a través de Feina Activa y que no están inscritas como demandantes de empleo, no se contabilizan al sistema SICAS. En este sentido, algunas OT promueven la inscripción como demandante de estas personas con el fin de tenerlas inscritas y contabilizadas.

Según los resultados de la *Evaluación de los servicios de la Oficina de Trabajo para el año 2019*, **los motivos para la no contratación de las personas candidatas propuestas por la OT, expresados por las empresas que no han contratado en ninguna ocasión, son los siguientes:**

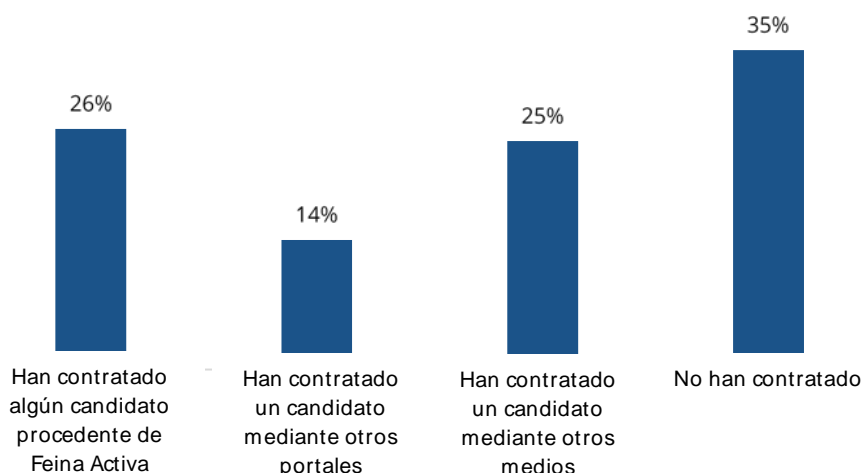
- ▶ El 63% de las empresas manifiestan que las candidaturas propuestas no cumplen el perfil.
- ▶ El 39% de las empresas manifiestan una falta de interés de las personas propuestas (lo que podría traducirse, al menos en parte, en "falta de disponibilidad").
- ▶ El 28% de las empresas manifiestan haber contratado candidaturas procedentes de otras vías.
- ▶ El 17% de las empresas manifiestan que es como consecuencia de un número de candidaturas propuestas insuficiente.

Respecto a la cobertura de las ofertas de Feina Activa, sólo se dispone de la información que proporcionan las empresas a través de un cuestionario que se envía automáticamente al finalizar el proceso y que respondieron el 19,6% de las empresas que van a inscribir una vacante en el año 2019 -siendo esta una muestra estadísticamente significativa del total de ofertas-. Sin embargo, los resultados podrían estar sesgados según la rapidez de gestión de las empresas - hay que tener en cuenta que el cuestionario se envía cuando las empresas aún podrían estar realizando el proceso de selección- y según si se han empleado agencias intermediarias - que pueden no conocer la procedencia de las personas seleccionadas.

De acuerdo con los resultados, **un 35% de las vacantes publicadas en Feina Activa no se cubren ni a través de Feina Activa ni de otros portales o**

medios. Por otra parte, un 26% de las vacantes se cubren con alguna candidatura de Feina Activa, un 25% son cubiertas a través de otros medios, y un 14% a través de otros portales de trabajo.

Resultats de cobertura de les vacants de Feina Activa



5.7 Limitaciones de las bases de datos

En este epígrafe se ponen de manifiesto las principales limitaciones de las bases de datos explotados para el análisis cuantitativo, así como los análisis que no han sido posibles debido a estas limitaciones.

En primer lugar, cabe destacar que **el gestor de datos SICAS es una base de carácter administrativo que incorpora mucha información sobre demandantes, candidaturas y ofertas en un momento en el tiempo.** Esto significa que algunas de las variables como, por ejemplo, la fecha de inscripción de una persona demandante, van cambiando de valor a medida que el tiempo pasa, no siendo exactamente informativas de lo que sucedía en un momento concreto en el tiempo, al no poder disponer del histórico de la variable.

Además, por el hecho de contener tanta información sobre las ofertas y candidaturas, mucha de esta información no se rellena. Esto da lugar **a muchas variables que, a pesar de estar creadas en la base de datos, contienen valores omitidos y por tanto no sirven para hacer un buen análisis descriptivo o de evaluación.** Este es el caso, por ejemplo, de variables clave para las ofertas como podrían ser el salario ofrecido, la jornada laboral, la duración del contrato o la formación requerida y sucede tanto en el caso de SICAS, como en el de Feina Activa.

Uno de los principales problemas para la evaluación que se presenta en este informe, sin embargo, lo encontramos en la base de datos del portal **Feina Activa.** Si bien, al ser cumplimentado directamente por las empresas y las personas, elimina el potencial error del intermediario, precisamente por este mismo motivo, **no contiene de manera sistemática la información más relevante para la evaluación: la contratación de candidaturas inscritas en través del portal.** Se dispone de una aproximación a la cobertura partir de los resultados informados por las propias empresas a través del cuestionario

automático con las limitaciones antes mencionadas en cuanto a que es una muestra, al momento del envío de éste y los agentes que responden.

5.8 Satisfacción de personas demandantes de empleo y de las empresas con el servicio de intermediación

Para concluir este apartado, y como complemento a los análisis recogidos previamente con relación al proceso de gestión de la intermediación, se recogen los resultados de *la Evaluación de los servicios de la Oficina de Trabajo por parte de los demandantes y las empresas ofertantes de empleo para el año 2019*, realizada por el propio SOC, así como las conclusiones de las 34 entrevistas telefónicas realizadas a empresas en el marco de esta evaluación de la intermediación.

La Evaluación realizada en el año 2019 incluye, por parte de las **personas demandantes** una valoración de aspectos que no se corresponden estrictamente con la intermediación (entrevista inicial, orientación, etc.), por lo que sólo se presentan los datos relevantes para el presente estudio:

- ▶ Teniendo en cuenta el **conjunto del servicio**, los usuarios demandantes de empleo valoran con un 6,4 de media, en una escala del 0 al 10, la satisfacción con el servicio recibido en la Oficina de Trabajo.
- ▶ En cuanto a la satisfacción con la **información recibida**, valoran con un 5,9 (en una escala del 0 al 10) la posibilidad de recibir orientación y tutoría para la búsqueda de trabajo y con un 5,3 la ayuda para actualizar las sus datos y su currículum.
- ▶ En cuanto a la **valoración de las ofertas de trabajo** recibidas, valoran con un 4,1 la adecuación de las ofertas y con un 3,3 el número de ofertas. Entre los comentarios cualitativos destacan:
 - ▶ "No he recibido ninguna oferta de trabajo desde el SOC y hace más de 4 años que no trabajo."
 - ▶ "La mejora es ayudar realmente en una búsqueda de trabajo con el perfil profesional de esta persona, es decir, que si yo soy enfermera, no me des un perfil de administrativa o de camarera."
 - ▶ "Creo que debería haber una persona especializada informando bien a la gente de las ofertas de trabajo, mirando su experiencia laboral y su formación. Más implicación para que la gente consiga trabajo. "

Desde la perspectiva de las **empresas**:

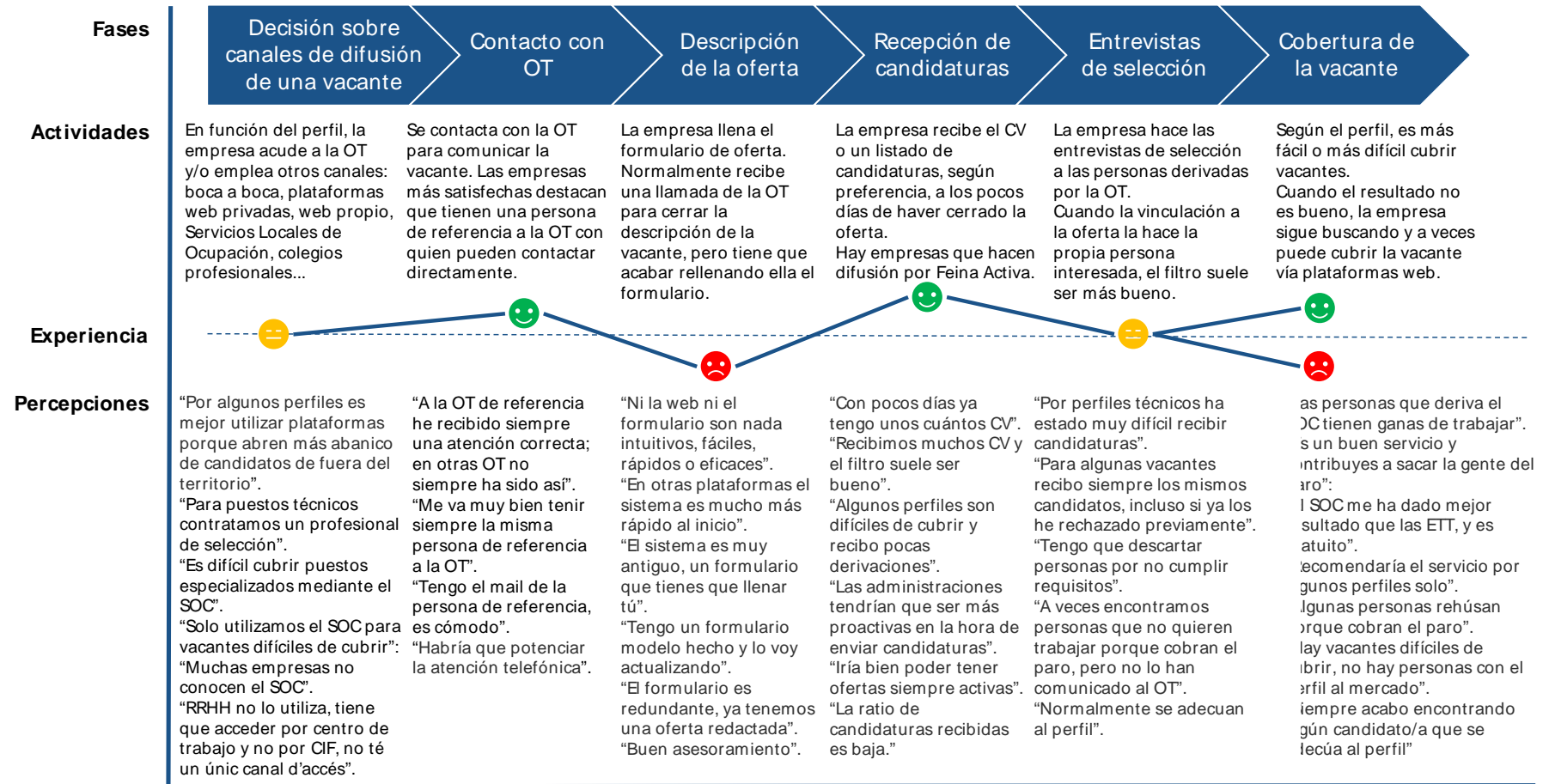
- ▶ La **satisfacción con el Servicio de Intermediación personal** (en una escala del 0 al 10):
 - ▶ 8,4 la atención personal recibida.
 - ▶ 7,9 la gestión realizada por la OT

- ▶ 7,7 el tiempo de espera
- ▶ 7,7 los horarios de atención
- ▶ En cuanto a la **frecuencia de contratación** de las personas candidatas propuestas por la OT, en un 20% contratan siempre alguna de las candidatas y en un 46% lo hacen en alguna ocasión. En cambio, un 10% manifiesta que raramente lo hace y un 20% que nunca ha contratado. La probabilidad de contratación de las personas candidatas incrementa con el número de ofertas publicadas por las empresas. Hay que tener en cuenta que, de las empresas que sólo han publicado una oferta con el SOC, el porcentaje de las que ha contratado alguna vez o siempre es de un 52%, mientras que aumenta en un 36% el número de empresas que no han contratado nunca.
- ▶ **La satisfacción con las candidaturas** (En una escala del 0 al 10):
 - ▶ 8,0 el tiempo transcurrido entre la demanda y la recepción de las candidaturas.
 - ▶ 7,4 el número de candidaturas recibidas.
 - ▶ 6,3 la adecuación de los perfiles.
- ▶ El **89% de las empresas volverían a dirigirse a la OT** para la búsqueda de nuevas candidaturas con mucha probabilidad.
- ▶ El NPS (Net Promoter Score) es de un -1% que, a pesar de ser negativo, se situaría en un punto neutral en cuanto a la recomendación de las empresas del servicio: hay un 32% de detractores que valoran entre un 0 y 6 la probabilidad de recomendar el servicio, un 31% de empresas que valoran con un 9 o 10, y un 36% de neutrales.
- ▶ Entre los comentarios cualitativos destacan:
 - ▶ "Adecuar los candidatos a las ofertas solicitadas."
 - ▶ "Los perfiles que recibimos tenían poco que ver con lo que pedimos."
 - ▶ "Muchas veces los perfiles que envían no tienen ningún interés."
 - ▶ "Creo que se debería" cribar "mejor los candidatos que nos envían función de lo que se pide a la oferta."
 - ▶ "Habría un control mucho más exhaustivo de la gente que está en la bolsa de trabajo ya que creemos que no tienen ni ganas de trabajar, simplemente están allí obligados, por nuestra experiencia todas las personas que hemos llamado han puesto pegas al trabajo, a la distancia, y las pruebas que hemos hecho han sido infructuosas. "
 - ▶ "Los datos de los candidatos están desfasadas totalmente, teléfonos, experiencia profesional ...".

- ▶ "Para empezar, que se hable con las personas que buscan trabajo cuando se derivan a una oferta de trabajo. El número de personas que nos llega sin saber ni quiénes somos ni de qué va la oferta es superior al 50%."
- ▶ "Sólo he usado en una ocasión el servicio y no recibí ninguna candidatura."
- ▶ "En el mes de septiembre del 2018 nos dirigimos a la oficina SOC para expedir candidatos para nuestra oferta y aún estamos esperando."
- ▶ "En el sector peluquería es un desastre. No tiene candidatos. Las empresas no encuentran trabajadores. Sólo envía un candidato por oferta. El personal de la oficina decís que no hay candidatos."
- ▶ "Creemos que no se envían suficientes candidatos."
- ▶ "Tener un contacto directo al SOC, a quien conozcas con nombres y apellidos. Actualmente la única relación actual con el personal del SOC es a través de emails que no se sabe quién contesta."

No se dispone de información de satisfacción de las empresas o de las personas demandantes de empleo con el portal Feina Activa. Por último, se ha hecho un ejercicio de elaboración del *Customer Journey Map* (mapa con el itinerario que realiza el cliente a lo largo del servicio, entendiendo que el cliente, en este caso, es la empresa) a partir de la exploración de las respuestas y valoraciones cualitativas recibidas por parte de 34 empresas consultadas en el marco de esta evaluación. Las valoraciones más extremas y particulares en relación con la mayoría de las respuestas no se han incluido en el esquema, y en alguna fase donde ha habido división de opiniones, así se refleja en el esquema. La síntesis extensa de la información aportada por las empresas se puede encontrar en un anexo a este documento.

Customer Journey Map del servicio de intermediación prestado por las Oficinas de Trabajo



Elaboración propia a partir de encuestas a empresas



6. INTERMEDIACIÓN POR PARTE DE LAS AGENCIAS DE COLOCACIÓN

El año 2019 se realizó la evaluación de la eficacia, satisfacción y utilidad social del "Programa de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación".¹⁴ En este apartado, se presentan las principales conclusiones de esta evaluación¹⁵.

El programa de ayudas tenía por **objetivo** que las agencias de colocación desarrollaran procesos de intermediación con personas demandantes de empleo no ocupadas (DOY) con unos objetivos de inserción específicos. Contó con 5 convocatorias, celebradas desde el año 2014 al año 2018. La convocatoria de 2014 fue una experiencia piloto y su diseño se modificó en dos ocasiones más (2015 y 2016) mediante la redacción de nuevas órdenes de bases. Los años 2019 y 2020 no se ha publicado nueva convocatoria.

A continuación, se presentan las órdenes y resoluciones de las convocatorias:

- ▶ Orden EMO / 227/2014, de 25 de julio, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación y se abre la convocatoria para el año 2014.
- ▶ Orden EMO / 299/2015, de 21 de septiembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación y se abre la convocatoria para el año 2015.
- ▶ Orden TSF / 310/2016, de 17 de noviembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación.
- ▶ Resolución TSF / 2591/2016, de 18 de noviembre, por la que se abre la convocatoria para el año 2016 de las subvenciones para la realización de las actuaciones del programa de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación.
- ▶ Resolución TSF / 2186/2017, de 28 de julio, por la que se abre la convocatoria para el año 2017 en relación con las actuaciones del programa de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas paradas en colaboración con agencias de colocación.

¹⁴ Secretaría Técnica del Servicio Público de Empleo de Cataluña. (Julio 2020). Programa de ayudas a Agencias de colocación. 2014-2018. Accesible en: [Evaluación programa Agencias de colocación](#)

¹⁵ Los datos y gráficos que se muestran en este apartado, así como las conclusiones y recomendaciones en relación con el programa, provienen de dicha evaluación.

- ▶ Resolución TSF / 2989/2017, de 19 de diciembre, por la que se abre la convocatoria para el año 2017 en relación con las actuaciones del programa de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas paradas, Línea 1, en colaboración con agencias de colocación.
- ▶ Resolución TSF / 2697/2018, de 8 de noviembre, por la que se abre la convocatoria para el año 2018 en relación con las actuaciones del programa de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas en situación de desempleo en colaboración con agencias de colocación.

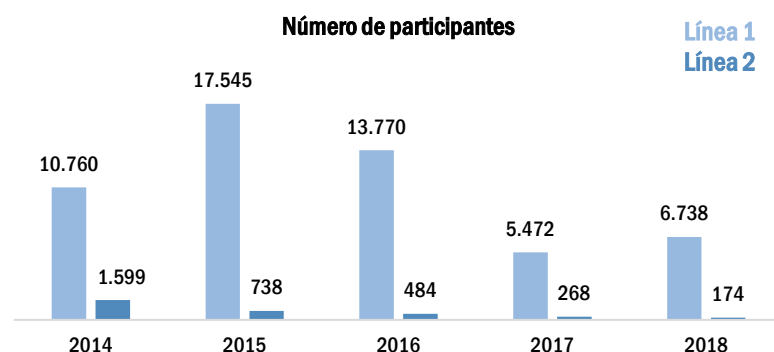
Había **dos líneas de subvención** con objetivos de inserción diferenciados:

- ▶ **Línea 1:** con carácter **generalista**, dirigida a la totalidad de personas demandantes de empleo no ocupadas. El perfil en cuanto a edad y tiempo en paro varió para cada una de las convocatorias. Tenía un objetivo de 20-25% de contrataciones de un mínimo de 6 meses en un periodo de 8 meses (excepto en la convocatoria 2014, cuando debían ser de 6 meses en un período de 13).
- ▶ **Línea 2:** de carácter específico y dirigida a personas demandantes de empleo no ocupadas con un grado de **discapacidad** igual o superior al 33% (intelectual, física, sensorial o trastorno mental) de la bolsa de las agencias. No había un objetivo de inserción general, sino que lo fijaba cada agencia de colocación.

Las **acciones ocupacionales** se dividían en dos fases subvencionables: adscripción e inserción.

- ▶ Actuaciones **adscripción:** entrevista inicial, acciones para mejora de resultados de intermediación, comprobación disponibilidad.
- ▶ Actuaciones para la **inserción** (intermediación): prospección de empresas, valoración del perfil profesional, gestión de ofertas, preparación de entrevistas de trabajo, seguimiento de las candidaturas.

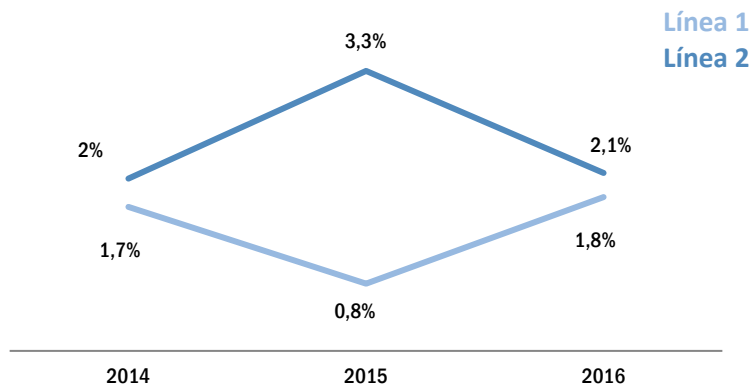
En el total de las 5 convocatorias, participaron 57.548 personas y contó con una dotación presupuestaria global de 25.569.752 €.



Los resultados mostraron una **escasa eficacia respecto del objetivo de inserción** del 20-25% de las contrataciones superiores a 6 meses -por los años de los que se disponía la información de inserciones verificadas, hasta el año 2016-:

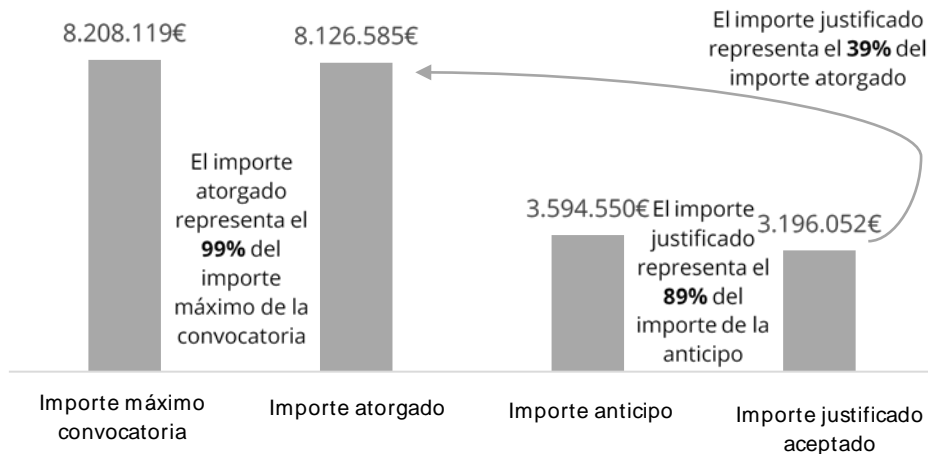


Porcentaje de inserciones sobre el total de personas derivadas



Esta limitación de los resultados implica que la **ejecución presupuestaria** era muy baja. Para el año 2015, fue del 39% del otorgado. Hay que tener en cuenta que esto ha supuesto un 100% de resoluciones de revocación y/o renuncia por la línea 1 y 2. Esta tramitación administrativa acaba implicando más trabajo interno ya que conlleva resolver hasta un 50% de alegaciones por parte de las agencias de colocación en la justificación económica y verificación, e incluso de recursos de reposición y alzada -situación considera anómala por el equipo de justificación económica y verificación-. Aún no se dispone de la información para las convocatorias de 2016 en adelante.

Datos de ejecución presupuestaria (convocatoria del año 2015)



La **utilidad social** del programa era muy reducida como consecuencia de la falta de resultados de inserción y que eran escasas las actuaciones ocupacionales dirigidas a la mejora de la empleabilidad.

El programa **no resulta satisfactorio** para los principales agentes implicados:

- ▶ OT: El programa genera una carga de trabajo muy elevada y difícil de gestionar para las OT en un período corto de tiempo y con unos recursos técnicos limitados. La combinación de este hecho con la falta de resultados tiene un claro impacto negativo sobre la satisfacción de las OT.



- ▶ Agencias de colocación: las dificultades para alcanzar los resultados esperados, derivadas del diseño y la ejecución y justificación del programa, tienen un impacto negativo sobre la satisfacción de las agencias de colocación participantes.
- ▶ Personas participantes: La falta de resultados también provoca insatisfacción en las personas participantes. También tienen un efecto negativo las expectativas poco ajustadas respecto a la eficacia del programa.

Las principales recomendaciones derivadas de la evaluación fueron:

- ▶ Cambiar el enfoque del programa: iniciarlo con prospección para captar ofertas y ofrecer perfiles adecuados, que serán buscados en las OT.
- ▶ Modificar las condiciones de subvención de las inserciones:
 - ▶ Subvencionar las inserciones a partir de un mes y aumentar la cuantía de la subvención por inserción de manera proporcional hasta el máximo de 6 meses.
 - ▶ Subvencionar con la misma cuantía cuando la inserción es a tiempo parcial -el pago se ajusta proporcionalmente al tiempo efectivamente trabajado. En la línea 1, a menudo es una consecuencia de la disponibilidad. En la línea 2, puede ser incluso una recomendación terapéutica.
 - ▶ Permitir contabilizar contrataciones que sean derivadas de una oferta gestionada por la agencia.
- ▶ Aumentar y mantener el mismo período de ejecución del programa en cada convocatoria, que debería ser de mínimo 16 meses.
- ▶ Aumentar el plazo para que las OT realicen la derivación para garantizar una selección más adecuada en base a la disponibilidad, motivación y compromiso hacia la participación e inserción.
- ▶ Establecer criterios de calidad o de solvencia en la selección de las agencias. Por ejemplo, establecer un requisito de inserción mínima en convocatorias previas.
- ▶ Hay que tener en cuenta que un condicionante muy relevante del programa era el considerable desajuste entre el objetivo del programa y las personas participantes: el programa estaba dirigido a personas con especiales dificultades de inserción, que requerían un acompañamiento mucho más intenso de lo previsto en un programa de intermediación. Por tanto, se recomendó flexibilizar el perfil o bien incorporar como criterio de selección que las personas hubieran participado en un itinerario de orientación, acompañamiento o formación.
- ▶ Mejorar el proceso administrativo de gestión de la convocatoria y justificación.



7. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERMEDIACIÓN EL PAÍS VASCO, MADRID Y LAS ILLES BALEARS

El trabajo de campo se ha completado con entrevistas con responsables de los servicios de intermediación a los Servicios de Empleo del País Vasco (Lanbide), Madrid y las Islas Baleares (SOIB). Este apartado recoge las aportaciones de mayor interés de cada una de las entrevistas y los puntos singulares de los diferentes modelos de intermediación que aplican.

7.1 Servicio Vasco de Empleo (Lanbide)

¿Cuáles son los aspectos diferenciales del modelo vasco de intermediación laboral?

La principal singularidad del modelo vasco es el mecanismo de colaboración con otros operadores, ya que el servicio es prestado por Oficinas de trabajo y entidades colaboradoras. Funcionan con el mismo proceso de gestión de la intermediación, siendo la única excepción de que las ofertas de incentivos o cautivas sólo se gestionan por parte de las Oficinas de Trabajo. El sistema tecnológico empleado para la gestión de la intermediación es único, aunque el perfil de acceso es diferente para una Oficina de trabajo o una entidad colaboradora. Este es un modelo en el que ambas partes ganan (*win-win*) para que las entidades aportan ofertas y pueden buscar candidatos en la base de datos de demandantes de empleo.

Cuentan con aproximadamente 100 entidades colaboradoras que incluyen entes privados y públicos, como Ayuntamientos -el Ayuntamiento de Vitoria o el de Álava son los más relevantes-. De estas, hay entidades con carácter general, universidades -registrado la demanda de personas que se han graduado o están en el último curso-, y por colectivos específicos (discapacidad, exclusión social, reclusos en régimen abierto o población gitana).

Hay que tener en cuenta que el País Vasco no firmó el acuerdo marco estatal de las agencias de colocación. Desde 2005 hasta 2011 las entidades cobraban por esta gestión. Actualmente, están buscando la forma jurídica para volver a un sistema de contraprestación económica. Sin embargo, los centros de formación profesional y por los ayuntamientos es una herramienta muy potente para que dé respuesta de manera muy ágil y garantiza la equidad.

Uno de los principales objetivos del modelo vasco es aumentar la cuota de mercado. En este sentido, el hecho de instaurar un sistema de cobro por oferta gestionada y/o contratación obtenida, se considera que podría multiplicar por dos el número de ofertas gestionadas.

¿Cómo afecta este nuevo modelo a la concepción actual de las Oficinas de Trabajo?

Se quiere revisar el modelo de intermediación y de atención a las personas prestado desde las Oficinas. Por un lado, actualmente, el personal técnico de las Oficinas es polivalente, sin perfiles especializados en gestión de ofertas. Por otra parte, hay Oficinas que cuentan con una cartera de empresas fidelizadas.

Una opción que están estudiando consistiría en centralizar la atención a las empresas desde una oficina específica. Otra opción sería centrar el papel de las Oficinas en la intermediación de la formación ya que una de las problemáticas que tienen es que hay muchas personas inscritas con grandes dificultades que requieren de preparación para entrar en el mercado de trabajo.

¿Cómo se realiza la intermediación? ¿Qué sistemas de emparejamiento emplean

La inscripción inicial de la demanda de empleo se puede realizar en las Oficinas de Trabajo o los centros colaboradores de carácter universal. Una de las problemáticas actuales es la actualización de la demanda. En principio, cuando una persona se quiere inscribir a una oferta, se actualiza su CV.

Todas las ofertas -excepto las sujetas a incentivos- se publican de forma automática en el portal web, así como Empléate y Eures. Asimismo, también se cuenta con un servicio externalizado que semanalmente publica las ofertas en medios de comunicación escritos.

Las entidades colaboradoras y las Oficinas revisan los CV de las candidaturas y envían a las personas demandantes un SMS para informar de la preselección. Posteriormente, se realiza una llamada telefónica para confirmar el interés. Las personas demandantes pueden ver en el portal web en qué ofertas han sido candidatas y en qué los han rechazado.

Otra cuestión relevante es que cuando una persona obtiene un contrato, no se da de baja porque se considera que no deja de buscar empleo. De forma automática, el día siguiente de firmar el contrato, el sistema vasco la mueve de alta como pidiendo. Las personas demandantes lo valoran positivamente porque así no tienen que darse de alta de nuevo, especialmente por los contratos que son de corta duración. En caso de que no les interese, no renovarían su demanda. Pero actualmente, tienen 100.000 personas que renuevan su demanda a pesar de estar ocupadas.

¿Cuál es el grado de cobertura de las vacantes gestionadas?

El Servicio Vasco de Empleo tiene un nivel de respuesta de la adecuación de las personas enviadas como candidatas del 75-85%. Las entidades colaboradoras envían un formulario a las empresas e introducen posteriormente la respuesta. También se utiliza el cruce con Seguridad Social a través de los contratos.

¿Cuál es el marco de concertación territorial en el ámbito de la intermediación?

Su intención es potenciar un modelo de colaboración pública-pública a través de un convenio marco con la red de municipios vascos, al que adscribiría cada entidad local con un anexo particular.

7.2 Servicio de Empleo de la Comunidad de Madrid

¿Cuáles son los aspectos diferenciales del modelo madrileño de intermediación laboral?

Madrid está en proceso de implementar cambios importantes en el modelo del servicio de intermediación, y el propio modelo de Oficinas. Actualmente las Oficinas de Trabajo tienen una vertiente de tramitación muy significativa,

vinculada a Renta Mínima de Inserción - REMI, el registro de altas y bajas de demandantes de empleo, etc., y una segunda vertiente de orientación laboral, que no está conectada con la gestión de ofertas ni, por tanto, orientada al mercado laboral ya la inserción inmediata de las personas que reciben la orientación. Otros servicios, y concretamente la intermediación laboral, han sido tradicionalmente residuales.

Lo que se pretende con el nuevo modelo es que la Oficina se convierta en el referente de la intermediación laboral, tanto de cara a los demandantes como a las empresas, superando el enfoque asistencial, muy lastrado por el peso preponderante que históricamente ha supuesto la gestión de las políticas pasivas.

Este modelo recoge las lecciones aprendidas en un proyecto piloto del año 2012, donde se estableció un nuevo sistema de prospección y captación de ofertas, como condición necesaria para potenciar la intermediación laboral.

De acuerdo con el nuevo diseño de funciones de las Oficinas, estas deberán orientarse más hacia la oferta de empleo, que hacia los posibles gaps del demandante en relación con el mercado de trabajo. En este sentido, supone un giro significativo en la conceptualización de su trabajo, y requiere un esfuerzo muy notable de captación de ofertas. A grandes rasgos, podría decirse que el interlocutor principal de la Oficina debe pasar a ser la empresa, más que el demandante, como mecanismo para garantizar que las personas demandantes son derivadas a vacantes y reciben, por tanto, un servicio orientado a su inserción de forma muy directa e inmediata.

¿Cómo afecta este nuevo modelo a la concepción actual de las Oficinas de Trabajo?

Las Oficinas de Trabajo han ido asumiendo funciones de prospección, que asumen los perfiles que ya hay actualmente en las OT. Así, algunos perfiles de Orientación han incorporado tareas de prospección muy orientadas a los colectivos con los que trabajan para su activación laboral.

En las Oficinas se trata de impulsar una cultura más proactiva de trabajo con las empresas. Ahora mismo se está implantando la captación de ofertas y la relación telefónica con las empresas. El siguiente paso sería poder acceder a las empresas a "puerta fría". Esto requerirá dar formación a los profesionales técnicos.

Por otra parte, en los diversos programas de empleo también se ha ido introduciendo la figura del tutor, incorporado a los proyectos que desarrollan los Ayuntamientos con financiación del Servicio de Empleo, que tienen la obligación de prospectar y captar ofertas para ofrecer -las a las personas que participan en el programa. Esta es una tarea que se ha impulsado específicamente con todo el colectivo receptor de la REMI.

¿Cómo se realiza la intermediación? ¿Qué sistemas de emparejamiento emplean?

Por la propia trayectoria de las OT, y el peso que la orientación ha tenido tradicionalmente, una parte de la intermediación con vacantes seguirá un proceso relativamente artesanal, de la persona demandante a la oferta disponible. Pero es evidente que un cambio de modelo que busca poner la intermediación en el centro de la Oficina requiere implementar sistemas más automatizados y que permitan trabajar con volúmenes elevados de ofertas y de demandantes.



Se está implementando un motor de búsqueda orientado hacia la gestión por competencias, que genere recomendaciones de ofertas (Recomendador de Ofertas, integrado al Sistema Integral de Empleo - SIE) para los perfiles con los que trabaja el personal de la Oficina. La dificultad es que la ocupación (CNO) es todavía lo que liga oferta y demanda, y la clasificación no acaba de casar bien con la actual realidad de ocupaciones profesionales. Por otro lado, gestionar ofertas y demandas por competencias requiere hacer entrevistas y trabajar tanto con las empresas como con las personas, por lo que este es un trabajo de largo recorrido.

La captación de empresas es la piedra angular del nuevo modelo de intermediación en las Oficinas. La idea es que una gestión de un mayor número de ofertas permitirá reducir los tiempos de estancia en el paro de personas que habitualmente no acceden a vacantes de empleo. Disponer de vacantes es una buena forma de activar las personas inscritas como demandantes en las OT: En este contexto, los pilares del nuevo modelo son 3:

1. Organización de la captación de vacantes y de la atención a las empresas
2. Sistemas y tecnologías al servicio de la intermediación
3. Capacitación de personas

1 Organización de la captación de vacantes y de la atención a las empresas:

Se ha definido un sistema de captación de ofertas en dos niveles.

Nivel 1: prospección de proximidad. Las vacantes de empresas con menos de 50 trabajadores/as asumen según distribución geográfica de la red de OT. Es posible que empresas más grandes entren vacantes a través de las oficinas; en este caso se ha establecido que las han de derivar a la Oficina del Empleador, el objetivo es captar el mayor número posible de ofertas, y fidelizarlos las. Por otra parte, en este modelo es clave que las Oficinas puedan entrevistar a las personas que derivarán a ofertas, para garantizar que cumplen los requisitos identificados por la empresa.

Nivel 2: prospección especializada: Todas las ofertas de empresas de más de 50 trabajadores/as de plantilla atienden desde una unidad centralizada y especializada en la atención a empresas, la Oficina del Empleador. La Oficina dispone de un espacio físico, ubicado en el barrio de Salamanca y pensado para poder hacer encuentros y reuniones presenciales con empresas. La realidad es que, en parte debido a la situación de pandemia, los contactos entre la oficina y las empresas son todos a distancia, telefónicos y virtuales. Este es el canal que entienden las empresas, el telefónico y el telemático, y es lo que hay que priorizar.

Por otra parte, recientemente se ha apostado por crear una nueva unidad que centraliza la intermediación de ofertas de excepcionalidad: las ofertas de extranjería y las orientadas a cubrir puestos reservados a personas con discapacidad. Esta es una unidad ubicada en la Gran Vía, muy visible y de fácil acceso, que además de asumir la gestión de las ofertas de extranjería y vinculadas a la Ley de Discapacidad, también centraliza la intermediación EURES, en todos los casos de forma profesionalizada y especializada. Depende de la Oficina del Empleador. A pesar de que existe una red de orientadores de oficinas con enlaces EURES, esta unidad se centrará en intermediación, y por tanto, en captar ofertas de la UE, o canalizar el apoyo a empresas españolas que quieren cubrir vacantes en países de la UE, mediante la gestión de las vacantes, la presencia en ferias sectoriales, etc. Esta es una reestructuración que ha generado un alto nivel de consenso en todas las OT, y que se espera que ayude a homogeneizar el proceso

de cobertura de vacantes y de certificación de inexistencia de candidatos, en su caso.

2 Sistemas y tecnologías al servicio de la intermediación

Se está trabajando en diferentes líneas como soporte tecnológico del nuevo modelo:

- Portal de Intermediación libre, ya implantado desde hace años, donde empresas y demandantes se dan de alta sin intermediación por parte del Servicio Público. Aunque es una buena idea, no ha acabado de funcionar bien, por dificultades en la gestión y mantenimiento.
- Sistema Integral de Empleo - SIE. Es un sistema complementario a la aplicación con la que trabajan las OT, que pretende facilitar la relación con la empresa. Una primera premisa es que la empresa debe tener un primer contacto muy fácil con el servicio público, para garantizar la captación y no perder empresas por un exceso de burocracia. El SIE se ha desarrollado a partir de un CRM comercial, y permite generar un histórico personalizado del servicio que ha recibido cada empresa. Permite trabajar a partir de la empresa, y no oferta a oferta.
- El SIE se integra en la Oficina Virtual del Empleador, donde cada empresa tiene su clave de acceso para acceder a su propio historial, rellenar o reutilizar ofertas que ya ha puesto en el pasado, etc. La Oficina está apenas poniéndose en funcionamiento, y trabaja en paralelo a la nueva Oficina física creada también recientemente.
- Hay un equivalente a la Oficina Virtual del Ciudadano, donde se integra el Recomendador de Ofertas, que debería acabar buscando ofertas automáticamente, aún en fase de desarrollo. La Oficina Virtual pretende reducir presencialidad y dar más inmediatez y proximidad a la ciudadanía, cubriendo la brecha de atención que actualmente hay en el servicio respecto a la población joven, que no participa de los servicios tradicionales. La Oficina está en desarrollo. Incorpora herramientas de acompañamiento como una herramienta de apoyo a la elaboración del CV en 5 pasos, que utiliza los propios datos de la demanda y las sitúa en una plantilla preconfigurada, en diferentes formatos. Debe incorporar nuevas funcionalidades como la inscripción online de la demanda, la gestión de citas, etc.

3 Capacitación de personas

Se está formando a los profesionales de las Oficinas para que puedan asumir nuevas funciones de prospección y relacionarse con las empresas de manera más ágil. También en la utilización de las nuevas herramientas y sistemas tecnológicos, como el uso del CRM SIE.

En definitiva, el nuevo modelo de intermediación deberá descansar sobre los siguientes elementos:

- Un buen sistema de captación de ofertas.
- Una adecuada descripción de la demanda, con campos que casen con los de la oferta, con el fin de poder hacer emparejamientos automáticos. El registro del perfil del demandante es un aspecto crítico para que el recomendador de ofertas funcione.

- Sistemas que ayuden a automatizar el emparejamiento entre demanda y oferta. Son herramientas de apoyo, basadas en modelos predictivos, que por lo tanto requieren mucho testeo y mantenimiento constante para ir detectando distorsiones en los modelos matemáticos y algoritmos, derivadas del dinamismo del mercado laboral.
- Entrevistas previas a hacer derivaciones a vacantes, para comprobar disponibilidad real de las personas, y confirmar la adecuación del perfil a la oferta.

¿Cuál es el marco de concertación territorial en el ámbito de la intermediación?

En esta legislatura se ha empezado a identificar espacios de colaboración, previamente inexistentes. En el ámbito de la intermediación, con ayuntamientos grandes y que disponen de agencias de colocación potentes con su propia cartera de servicios, y un volumen de demandantes muy amplio, se están firmando convenios de colaboración *ad hoc*.

En concreto, se ha firmado convenio con el Ayuntamiento de Madrid, que ya ha servido para detectar en qué ámbitos se producen solapamientos entre Comunidad y Ayuntamiento, y en qué ámbitos no se actúa desde ninguna de las dos administraciones. Como resultado de estas exploraciones, se prevé que entre Diciembre de 2020 y Enero de 2021 pueda abrir la primera Oficina conjunta entre las dos administraciones, dirigida a Mercamadrid. Actualmente se están terminando de definir los roles de los profesionales de cada administración, y poniendo de acuerdo los protocolos y procesos de trabajo.

7.3 Servicio de Ocupación de las Islas Baleares (SOIB)

¿Cuáles son los aspectos diferenciales del modelo balear de intermediación laboral?

La intermediación laboral se concibe más allá de la política de casación oferta-demanda vinculada a la herramienta de sondeo. El SOIB es un actor en el mercado de trabajo que se ubica entre las personas demandantes de empleo y las empresas.

Tienen una nueva manera de abordar la relación con las empresas de una manera más extensa. La prospección incluye conocer las demandas de las empresas, programar con ellas acciones de formación, ya sean formaciones a personas desocupadas, como ocupadas. Asimismo, también tratan de trabajar a largo plazo con el objetivo de detectar sectores emergentes, de recesión y hacer pasarelas entre ambos, así como identificar jubilaciones y planificar planes de relevo.

Esta política se recoge en una cartera de servicios dirigida a las empresas, y como consecuencia de esta nueva forma de trabajo, han conseguido diseñar nuevos programas, vertebrar nuevas acciones y ganar la confianza del sector empresarial. Asimismo, esta confianza ha permitido la inserción de colectivos vulnerables.

Esta nueva línea de trabajo se inició con el actual equipo directivo del SOIB que empezó a contactar con las empresas de las Islas Baleares. De hecho, la



interlocutora con las grandes empresas muy frecuentemente es la Jefa del Servicio de Intermediación.

El año 2019 fue temporada récord de ofertas gestionadas, y de alguna manera el servicio corría el riesgo de "morir de éxito". Cabe decir que, a pesar de la situación de pandemia, las visitas a empresas no se han detenido.

¿Cómo afecta este nuevo modelo a la concepción actual de las Oficinas de Trabajo?

Tienen una red de 13 oficinas territoriales y 2 oficinas sectoriales (una de intermediación especializada en el sector hostelería y una de orientación a personas jóvenes y paradas de larga duración, el personal técnico de los que se traslada a las oficinas territoriales).

Disponen de dos perfiles de especialización del personal técnico: atención a las empresas y atención a las personas.

En el caso de la atención a las empresas, hay dos sistemas de relaciones, según su dimensión:

- Las empresas pequeñas, de carácter local, se contactan desde las oficinas de referencia.
- El *servicio SOIB empresas* es destinado a empresas medianas y grandes. Está conformado por un conjunto de gestores especializados en la atención a las empresas. Las personas que trabajan tienen unas actitudes y valores cercanos a las empresas ya que en el proceso de provisión del personal interino, se priorizaron las personas con una experiencia previa en recursos humanos a empresas privadas. El servicio funciona muy bien y las empresas han mostrado un alto grado de satisfacción. No existe una oficina física como tal, para que las empresas no está previsto que deban desplazarse, sino que es el equipo el que lo hace.

Asimismo, el proceso también es diferente según la dimensión y necesidad de la empresa en cuestión:

- El proceso en el caso de empresas que sólo quieran cubrir un puesto de trabajo es: desde las Oficinas contactan telefónicamente con las empresas que han inscrito telemáticamente su necesidad; publican la oferta y al mismo tiempo difunden los SMS entre los demandantes que en el sondeo cumplen los requisitos; recogen los interesados y revisan los criterios; se realiza una entrevista para comprobar la idoneidad; y, si la empresa lo desea, se pueden hacer entrevistas de selección. En el caso de los procesos de preselección, para cada puesto se envían tres candidatos.
- Para las empresas grandes del sector turístico, comercio y distribución, se ofrece un proceso de selección desde *SOIB empresas* mediante *job days*: en un solo día se realizan entrevistas de selección simultánea por parte de gestores del SOIB y de la propia empresa. Estos procesos de selección compartidos abarcan muchas vacantes y se concentran en una temporada concreta. Se planifican con meses de antelación, ya que requiere identificar el número de vacantes, hacer una preselección de los candidatos, dar formación de las personas (a partir de noviembre) y realizar los procesos de selección (entre marzo y abril).

¿Cómo se realiza la intermediación en las Oficinas? ¿Qué sistemas de emparejamiento emplean?

Todas las vacantes se difunden en el portal web, que no está vinculado con la herramienta de gestión. En el caso de campañas de empresas grandes, ofrecen banners específicos en la web.

La herramienta del sondeo sólo la emplean con carácter informativo: a las personas demandantes de empleo que cumplen requisitos, se les envía un SMS que los deriva en la web para inscribirse. De este modo, sólo trabajan con personas motivadas. Previamente, cuando empleaban el sondeo implicaba perder tiempo y eficacia porque sólo un 10% de las personas sondeadas estaban realmente interesadas. Este modelo es resultante de un cambio de política, por el que el SOIB ya no llama a las personas, sino que las personas deben ser proactivas.

La ratio de inscripción es de una media de 10 personas inscritas por cada vacante oferta. Hay que tener en cuenta, además, que hay personas interesadas en procesos de selección que provienen de otras Comunidades Autónomas.

Asimismo, también trabajan con un volumen relevante de ofertas EURES. Por ejemplo, se gestionó una campaña para una empresa alemana de autobuses de transporte que buscaban conductores y ofrecían condiciones muy buenas (contratos indefinidos, ayudas por desplazamiento, alquiler de vivienda ...).

¿Cuál es el grado de cobertura de las vacantes gestionadas?

El SOIB emplea como gestor CircoWeb. Este no está vinculado al portal web, por lo que todo el proceso de registro lo realizan mediante apoyo administrativo.

Tienen dificultades para cubrir determinados puestos. En general, tienen excedente de titulados universitarios y falta de personas con formación profesional.

En los casos que no se cubre la oferta, trabajan con las empresas para realizar formaciones específicas, muchas veces con modalidad de formación dual. Pero esto requiere una anticipación de un año de la necesidad porque hay que preparar el instrumento jurídico: acreditar instalaciones, buscar subvenciones ... etc.

¿Cuál es el marco de colaboración con otros operadores en el ámbito de la intermediación?

Todavía no se han impulsado convenios público-público para avanzar en modelos de colaboración. Hay que tener en cuenta que el modelo de gestión es con programas propios en la orientación, no a través de subvenciones.

Únicamente realizan, a través de convocatoria de subvenciones, una línea de itinerarios de orientación, formación e intermediación para colectivos específicos para los que no se dispone de la instalación necesaria o *del know-how*: personas con discapacidad, en riesgo de exclusión social, inmigrantes ... A esta pueden acceder entidades del tercer sector y ayuntamientos.

Oportunidades de mejora

Se quisiera mejorar la web para que la herramienta esté más vinculada al sistema de gestión, así como que ésta sea más fácil de usar para la empresa, sin perder de vista que el valor añadido del SOIB es la personalización y la relación directa con los recursos humanos de las grandes empresas.



8. EL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN EN EL MARCO DEL DESARROLLO DE LA CONCERTACIÓN TERRITORIAL

Una de las cuestiones que se han puesto de relieve en el proceso de elaboración de esta evaluación tiene que ver con la **transición hacia un nuevo marco de concertación territorial de los servicios y programas ocupacionales del SOC**, y concretamente, con el interrogante de **como el desarrollo de este marco puede influir en los servicios de intermediación**.

En este apartado, se hace una breve reseña de qué se entiende por concertación de las Políticas Activas de Empleo y que aporta este modelo de gobernanza de los servicios ocupacionales, especialmente considerando el servicio de intermediación. Asimismo, se hace un compendio de las principales conclusiones referentes a las experiencias de concertación evaluadas por el propio SOC, y de las reflexiones obtenidas en el trabajo de campo conducido en el marco de esta evaluación con Oficinas de Trabajo y empresas; y finalmente, se presentan las aportaciones que han hecho los Servicios Regionales de Empleo entrevistados para esta evaluación, en relación con su propia experiencia en cuanto a la concertación de los servicios ocupacionales, y más concretamente, de la intermediación.

Cabe decir que la norma que regula la concertación de los servicios ocupacionales (DECRETO 48/2020, de 24 de marzo, de *desarrollo de la Ley 13/2015, de 9 de julio, de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Ocupación de Cataluña, en el ámbito de la concertación territorial*) ha sido aprobada muy recientemente y sin margen para un desarrollo efectivo. Asimismo, el Convenio Marco suscrito el 20 de octubre de 2020 entre la Generalidad de Cataluña, mediante el SOC, y el Ayuntamiento de Barcelona, mediante Barcelona Activa, para el logro de un modelo integral de políticas activas de empleo en la ciudad de Barcelona al amparo del Decreto 48/2020, se encuentra en una fase relativamente incipiente.

Con todo, en Cataluña se cuenta con una trayectoria bastante amplia en materia de cooperación territorial, y de hecho, en la exposición de motivos de dicho Decreto se hace referencia a experiencias de concertación analizadas y evaluadas, y se comentan, de paso, los resultados y conclusiones de estos análisis.

Tal y como recoge el Decreto 48/2020, **"para el Servicio Público de Empleo de Cataluña, la concertación significa ponerse de acuerdo en el diagnóstico y determinar, de una manera consensuada y con independencia de quien los ejecutará, qué programas y proyectos son prioritarios para dinamizar socioeconómicamente un territorio"**.

La concertación se despliega en acuerdos en torno a una estrategia territorial de dinamización socioeconómica, que requiere la participación de actores territoriales públicos, organizaciones sindicales y empresariales con representatividad y otros agentes relevantes en cada territorio de Cataluña. Para conseguirlo, se fundamenta en una dinámica colaborativa entre estos agentes, orientada hacia el logro de unos objetivos comunes, a través de un proceso de diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento de un conjunto de programas y proyectos programa, con un canal de comunicación continuada y desde una lógica territorial.

Este despliegue territorializado de las políticas activas de empleo, pues, pretende **integrar políticas y coordinar la aplicación de recursos para superar la lógica de la fragmentación de servicios** que, si bien son prestados por agentes diversos, se articulan para impactar en los mismos segmentos de población destinataria, sean personas o empresas, de un territorio concreto.

En este sentido, la Cartera de Servicios del SOC vigente desde el año 2019 establece que "se velará por la prestación de los servicios de la Cartera entre todos los agentes y entidades que intervengan se lleve a cabo de manera coordinada y centrada en responder de forma global y personalizada a las necesidades expresadas por sus usuarios, y evitar duplicidades y carencias, y facilitar el acceso y la participación en los servicios y programas (...)" .

En una línea similar, el Convenio entre el SOC y Barcelona Activa hace hincapié en la necesidad de poner a la persona usuaria en el centro del sistema para mejorar su satisfacción, y en optimizar y adaptar la oferta de servicios a las necesidades locales de personas trabajadoras y empresas. Profundizando en la razón de ser de esta colaboración, el Convenio ensaya una fórmula de concertación basada en la integración de servicios¹⁶ (Una fórmula que no necesariamente debe ser el habitual en el desarrollo del Decreto 48/2020), y declara perseguir, entre otros:

- ▶ Un incremento del impacto y coproducción y coaplicación de las PAE y la intermediación en la ciudad de Barcelona.
- ▶ La mejora de la eficiencia y eficacia de las intervenciones en materia ocupacional en la ciudad, optimizando recursos y evitando duplicidades.
- ▶ El desarrollo de nuevas metodologías y formas de intervención.
- ▶ El encaje del ecosistema de operadores y operadoras en el mercado de trabajo local.
- ▶ Una mayor capacidad de influencia en la definición y aplicación de carteras de servicio y sistemas de gestión y evaluación de las PAE y la intermediación.

Como es evidente, **la concertación de las políticas activas, y dentro de éstas, los servicios de intermediación requieren la existencia y el reconocimiento de un liderazgo de las administraciones locales dentro de esta relación reticular o en red en un marco de confianza, compromiso y voluntad de colaboración y de aprendizaje** entre actores.

Asimismo, hay que establecer un **modelo de gobernanza y movilizar un conjunto de herramientas y recursos que posibiliten materializar esta voluntad** en la definición y ejecución de una estrategia de acción en el territorio, que debería incluir los servicios de intermediación (que en el Decreto quedan recogidos, en los términos que establece la Cartera de servicios, como del conjunto de servicios que conforman gestión de la colocación en el mercado de trabajo, y parte de los de atención a las empresas).

¹⁶ El convenio entre ambas instituciones es singular en que prevé prestar un servicio integral a través de una red de puntos de atención integrada y un conjunto de metodologías, servicios y recursos específicamente adaptados a este enfoque, lo que requiere establecer los roles, definir hitos y elementos básicos del plan de trabajo compartido, y avanzar en la integración de servicios, espacios de trabajo, recursos y sistemas de información, entre otros.

Como se ha comentado, el propio Decreto hace referencia a los **aprendizajes obtenidos en experiencias previas de cooperación para el diseño e implementación de políticas activas de empleo en el territorio**. En concreto, la norma hace mención a algunas recomendaciones derivadas de los análisis y evaluaciones de experiencias de concertación lideradas por administraciones locales y territoriales desde mediados de los años ochenta:

- ▶ La política de concertación debe definir de una manera clara desde el inicio qué propósito tiene.
- ▶ La motivación de los actores a la concertación no debería basarse principalmente en la captación de recursos. Ahora bien, es conveniente que haya una referencia válida desde el inicio con respecto al presupuesto disponible para controlar las expectativas.
- ▶ La configuración del ámbito territorial no debería estar sometida al criterio de la delimitación administrativa, de manera exclusiva.
- ▶ El partenariado que se derive de la concertación territorial debería definirse en función de un territorio y de un proyecto a medio y largo plazo, con capacidad para generar compromisos entre los agentes que conciertan para llevar a cabo una estrategia de interés compartido.
- ▶ El marco de financiación de la estrategia debe tener una estabilidad y previsibilidad que no es compatible con las subvenciones de ciclo anual.
- ▶ La relación "principal-agente" entre el SOC y los actores territoriales debería tener una naturaleza contractual, y más cercana a la que se establece entre "socios" que no la que se da entre "cliente y proveedor".
- ▶ Hay que dejar espacio para la diversidad de modelos de organización y gestión de la concertación entre los actores implicados.

Conectando con estas consideraciones, la *Evaluación del diseño y de la implementación del programa Trabajo en las 7 comarcas* impulsada por el SOC y elaborada por Ivàlua el año 2017 se afirma, en cuanto al balance de las estructuras de concertación generadas en el contexto de este programa, el siguiente: si bien "en cuanto a la cooperación público-público sí se puede hablar de, como mínimo, generación de redes de coordinación técnica con respecto a los recursos existentes y cierto reparto de tareas en la implementación de nuevos (...), los procesos de concertación, de manera general, no han alcanzado una madurez suficiente en cuanto al nivel institucional ni en cuanto al nivel de actores económicos y sociales de segundo nivel locales".

El informe de evaluación señala, asimismo, que las estructuras de concertación impulsadas en el marco de este programa "responden más bien a lógicas de participación -orientación del uso de los recursos aportados por un tercero que sería la administración pública, a priori, con una mayor eficiencia en la asignación de los mismos gracias a esta participación- más que de concertación avanzada -compartición de recursos de diferentes organizaciones en términos relativamente equilibrados, tanto desde el sector público como desde el sector privado en este caso, a fin de generar una orientación consensuada por los mismos basada en una visión compartida, y en cuya ejecución se produce un reparto de tareas".

A partir del balance del modelo de cooperación que propone el programa Trabajo en las 7 comarcas se derivan los siguientes aspectos que se pueden relacionar con el servicio de intermediación:



- ▶ El Programa ha proporcionado un **marco de estabilidad** que ha ayudado a **consolidar el conocimiento** de los actores y de las empresas que entran en juego en la intermediación.
- ▶ El programa ha permitido disponer de **perfiles de prospección orientados a conocer las empresas del territorio**. Este conocimiento, que no se limita a la identificación de vacantes, sino que va más allá y se relaciona con la capacidad de comprender la cadena de valor de la empresa, y como desde el marco de cooperación de políticas de desarrollo local se puede contribuir a consolidar/generar innovación en esta cadena de valor, es una clave del éxito de la intermediación, y del resto de acciones de dinamización socioeconómica.
- ▶ La base de conocimiento y confianza establecida entre los diferentes agentes del territorio ha permitido generar políticas ocupacionales y de desarrollo local, y **enfocar los servicios de intermediación, de manera flexible a cada contexto territorial ya las necesidades de las personas usuarias**. En este sentido, el modelo de diseño de la estrategia de actuación es ascendente desde el territorio, o *bottom-up*, y se formula en un **marco muy abierto y flexible**.
- ▶ El programa parte de la **voluntariedad de participación** y la disponibilidad para trabajar por parte de las personas demandantes de empleo.

En todo caso, el grado en el que la experiencia del Programa pueda acabar siendo extrapolable al modelo de concertación en base al Decreto 48/2020, dependerá de la concreción y desarrollo de este modelo, que no necesariamente partirá de un marco tan flexible y ad hoc como lo ha sido el *Programa Trabajo en las 7 comarcas*.

De hecho, el Decreto fija algunos **parámetros básicos de lo que debe constituir el marco de la concertación**: delimita el ámbito de referencia de la concertación territorial en la comarca (aunque también se puede aplicar en otros ámbitos territoriales previstos en el propio Decreto, superiores o inferiores al del perímetro comarcal); estipula que el liderazgo del acuerdo de concertación debe recaer en una administración local, un organismo autónomo o entidad dependiente o vinculada; establece tanto la tipología de actores que se integrarán en el marco de concertación como los requisitos que un territorio debe cumplir para concertar una estrategia territorial; estipula la duración (4 años) y el instrumento de financiación (el contrato programa o algún otro instrumento jurídico adecuado de concierto con las entidades que constituyen las estrategias territoriales, que garantice la estabilidad del sistema a medio plazo). El Decreto también fija la necesidad de desarrollar un sistema de información de las estrategias territoriales que sea único, compartido y compatible.

Dentro de este conjunto de parámetros de mínimos, habrá que prestar atención a **la forma en que se acaben desplegando los acuerdos en el territorio, y al grado de flexibilidad y de aceptación de asimetrías en el momento que los territorios concierten su propia estrategia de dinamización socioeconómica**. Está por ver, también, la capacidad de los agentes de avanzar hacia estructuras de concertación maduras, y de incidir en la agenda de transformación territorial desde una aproximación ascendente.

Desde el punto de vista de la intermediación, Habrá que estar atentos a las posibilidades y capacidades de cada ámbito de concertación, de integrar el



conjunto de servicios ocupacionales de los diferentes agentes, y de compartir recursos y sistemas de información actualmente fragmentados. **De acuerdo con el decreto 48/2020, las oficinas de Trabajo deben colaborar con las estrategias de concertación territorial y en su aplicación**, aunque no se fijan los términos concretos de esta colaboración.

Si bien la especialización y la complementariedad son dos ideas fuerza que deben guiar la asignación de roles y responsabilidades entre los agentes participantes en estos nuevos marcos de gobernanza, esta evaluación ha permitido detectar **diferencias en las percepciones que las diferentes Oficinas de Trabajo tienen para con el resto de los agentes del territorio, y respecto a las bondades de la concertación**. En concreto se han detectado diferencias en cuanto a:

- ▶ El **grado de confianza** que les genera la idea de la concertación en sí misma: hay Oficinas que resaltan experiencias muy cercanas a un marco de cooperación estable, actualmente vigentes, y otros que han pasado por experiencias poco positivas de relación con de otros actores del territorio, que las hacen desconfiar de las posibilidades que puede aportar la concertación de los servicios ocupacionales.
- ▶ El **posicionamiento de las OT con relación al resto de agentes**: diferencias entre las Oficinas que se ven como integrantes de una red y apuestan por una relación cooperativa, hasta las que visualizan los servicios locales de empleo y otros agentes en términos de "competencia".
- ▶ Los **posibles nichos de especialización** de las propias Oficinas en relación, fundamentalmente, con los servicios locales de empleo: algunas Oficinas reclaman poder internalizar la función de prospección mientras que otros asumen que deben centrarse en hacer orientación e intermediar con la base de datos de demandantes, dejando que la prospección de empresas la lleven a cabo otros agentes, con una intensa coordinación con las Oficinas y compartiendo ofertas y derivándose demandantes.

Donde sí hay coincidencia entre las diversas Oficinas consultadas es en el reto que supone compartir circuitos y sistemas de información: se considera que **la principal diferencia entre Oficinas y servicios de empleo locales es que los segundos trabajan con personas usuarias con disponibilidad contrastada** (como consecuencia de la voluntariedad de acceso al servicio) mientras que en SICAS no se puede dar por hecho que la totalidad de personas demandantes están realmente disponibles. Esta diferencia impacta en el éxito de la intermediación, y también **condiciona el proceso de trabajo y, sobre todo, la fiabilidad de la base de datos que se utiliza para intermediar**.

Por último, **la experiencia de otros Servicios de empleo regionales puede poner luz en la dirección que puede tomar el desarrollo del marco de concertación en cuanto al servicio de intermediación**.

Tal y como se ha mencionado en el apartado previo, el País Vasco es, de todos los servicios de empleo consultados, el que más ha avanzado en un modelo de concertación público-público. Así, el servicio de intermediación se presta en colaboración entre Oficinas y entidades colaboradoras, tanto públicas como privadas. Cualquier operador puede manejar una oferta (excepto las de programas experienciales), y todos trabajan contra un mismo sistema de información. La ventaja de este modelo es que no se trabaja en competencia entre agentes, y que los privados aportan ofertas complementarias a las que recibe el

sector público. Este hecho permite diversificar las vacantes a gestionar, dando respuesta así a un abanico de perfiles de demandantes igualmente heterogéneo,

El modelo Balear es diferente, en tanto que mantiene el papel preponderante del SOIB en la prestación del servicio de intermediación, ya que, a diferencia de Lanbide, no se ha trabajado aún el desarrollo de un marco de colaboración entre operadores públicos. El protagonismo del SOIB va ligado a una apuesta política para trabajar a fondo la relación con las empresas, y para ofrecerles un servicio ampliado a lo que tradicionalmente se ofrece en la intermediación entre ofertas y demandantes. Esta apuesta se concreta en un trabajo amplio de prospección para detectar necesidades que el SOIB puede ayudar a cubrir, y en la provisión de un servicio de preselección y selección de candidaturas a empresas de sectores considerados estratégicos, como la hostelería y el turismo, comercio y distribución.

Por último, la Comunidad de Madrid se encuentra todavía en fase de desarrollo de su propio modelo de concertación, si bien los primeros pasos en una línea similar a la que ha seguido el SOC con el Ayuntamiento de Barcelona, ya que recientemente se ha firmado un convenio para abrir la primera oficina conjunta entre la administración regional y la municipal, en Mercamadrid.



9. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN, Y RECOMENDACIONES

9.1 Diseño de la política pública de intermediación laboral

Desde el punto de vista del diseño, la política de intermediación del SOC se despliega a partir de una descripción del servicio (servicio básico de cartera orientado a la gestión de las ofertas de trabajo presentadas por empresas, entidades y personas que ofrecen empleo, para proveerlas de candidatos que están en situación de demanda de empleo e inscritas en el SOC), así como de las funciones que asumen las Oficinas de Trabajo. El complemento a este servicio de intermediación que desarrollan las Oficinas es la plataforma Feina Activa, como puerta de acceso a una modalidad de auto-servicio para empresas y personas que buscan trabajo.

Más allá de esta definición del servicio de intermediación, el trabajo de campo cualitativo apunta a un cierto nivel de indefinición institucional respecto a los objetivos estratégicos que persigue esta política, y la concreción de los resultados que debe alcanzar hacia sus dos clientes principales, personas que buscan trabajo, y empresas, entidades y personas que ofrecen empleo.

En este sentido, en el relato de la necesidad o problema público que origina la política, algunas de las visiones recogidas en esta evaluación consideran las vacantes ofrecidas por las empresas prácticamente como un "recurso" de una política fundamentalmente centrada en la colocación de las personas. En el otro extremo, una orientación fuertemente focalizada hacia la empresa podría llegar a conceptualizar los demandantes como el "producto" con el que cubrir las necesidades de las empresas.

De hecho, si se considera que la política pública se origina por intervenir en un mercado imperfecto como es el laboral, y minimizar así las fricciones que se producen de manera natural en el proceso de búsqueda de trabajo y de cobertura de vacantes, entonces se impone la visión que, tanto los demandantes como las empresas que tienen ofertas para cubrir son las destinatarias finales del servicio, y que las unas no se entienden sin las otras. Esta perspectiva permite integrar de forma nítida el servicio de intermediación con dos otros servicios que conforman la tríada que debe contribuir a minimizar las fricciones de los procesos de búsqueda de empleo en el mercado de trabajo, como son la orientación profesional y la captación de vacantes en el marco de la prospección.

Una percepción muy extendida entre las Oficinas de Trabajo es que el actual modelo de Oficinas del SOC prioriza la orientación profesional, sin un vínculo evidente con la intermediación, y con una clara desvinculación de la gestión de la colocación respecto a la captación de ofertas. Desde su punto de vista, la intermediación es la pieza que da sentido a una buena parte de la tarea de orientación, y el punto culminante del itinerario de orientación para todas aquellas personas cuyo objetivo es encontrar trabajo. Asimismo, el servicio da respuesta a las necesidades de selección de perfiles profesionales por parte de las empresas, en su proceso de cobertura de puestos vacantes, y por tanto tiene que trabajar para una captación activa de ofertas, ya sea a través de la prospección de empresas, la visibilización de la gestión de ofertas que hace el SOC, o de otras estrategias.

Las Oficinas de Trabajo destacan de manera unánime que la orientación, como la captación de ofertas, se deben trabajar en paralelo y de forma muy coordinada con la intermediación. El objetivo es que la gestión de vacantes tenga muy presente la base de personas demandantes que buscan colocarse, y que la orientación profesional esté totalmente dirigida a la tipología de ofertas disponibles en el territorio.

La clarificación de los objetivos estratégicos de la política de intermediación se perfila, pues, como el principal reto desde el punto de vista del diseño. Esta definición de objetivos debe permitir clarificar los resultados que se pretenden alcanzar con el servicio de intermediación, y/o el nicho que este servicio público debe ocupar en relación con otros operadores públicos y privados que también intermedian en el mercado laboral, ya sea: i) ofrecer una rápida cobertura de vacantes para disminuir la duración de los periodos de desempleo individuales, facilitando la transición del paro al empleo; ii) promover la casación entre oferta y demanda para determinados perfiles específicos (por ejemplo, personas con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo); c) en oposición al objetivo previo, aumentar "la cuota de mercado" para alcanzar un mayor nivel de impacto, diversificando el público de demandantes para poder dar cobertura a más variedad de ofertas; iv) o de otros.

Las entrevistas con las Oficinas de Empleo del País Vasco, Madrid y Baleares permiten evidenciar algunos de los objetivos estratégicos que puede perseguir la política de intermediación, de acuerdo con el enfoque que estas tres Comunidades han querido darle: desde la extensión de la "cuota de mercado" en el caso de Lanbide; a la apuesta por minimizar al máximo los periodos de cobertura de puestos vacantes y de transición del paro al empleo en sectores considerados clave de la economía local, en el caso del SOIB; o la voluntad de ganar cuota en la captación de ofertas mediante un servicio a la empresa ágil y flexible, como estrategia para ampliar el impacto del servicio de intermediación en términos de colocación, en Madrid.

Finalmente, desde el punto de vista de las Oficinas de Trabajo consultadas, los ámbitos de mejora del servicio de intermediación que, de manera espontánea, han generado más consenso a los grupos de discusión, son los siguientes:

- ▶ modernización de procesos, herramientas y formas de comunicarse con personas y empresas;
- ▶ agilidad y flexibilidad en procedimientos y maneras de hacer;
- ▶ capacidad prospectora;
- ▶ especialización, cualificación y dotación de los equipos para poder prestar un servicio de intermediación adecuado;
- ▶ apuesta estrategia por parte del SOC y su Dirección ("el SOC debe creer en la intermediación").

Para mejorar el servicio de intermediación público se requiere ...

Prospección	Apuesta estratégica	Herramientas de gestión (integradas, depuradas)
Más recursos	Especialización	Personal cualificado
Actualización	Modernización	Redes sociales
Eliminar impreso de oferta	Agilidad	Personalización
Adaptación	Flexibilidad	Simplicidad
Coordinación	Concertación	Autonomía

Elaboración propia a partir de los grupos de discusión con Oficinas

9.2 Implementación del servicio de intermediación laboral

Base de ofertas gestionadas en las Oficinas de Trabajo (SICAS) y Feina Activa

- ▶ El año 2019 se registraron 14.575 ofertas en SICAS, de las que un 21% correspondían a programas experienciales, que suponen ofertas vinculadas a planes de empleo de la administración pública. Estas ofertas se han excluido del estudio.
- ▶ La muestra de ofertas SICAS que ha conformado la base de la presente evaluación es de 11.713 ofertas gestionadas en el año 2019.
- ▶ Así como la gestión de las Oficinas de Trabajo se suele considerar protagonista indiscutible en la intermediación pública del SOC, cabe decir que Feina Activa ha hecho un espacio propio como recurso de intermediación en modalidad de auto-servicio: el volumen de ofertas de Feina Activa en relación con las ofertas SICAS es notable: en el año 2019, en Feina Activa se registraron un total de 26.569 ofertas.
- ▶ Feina Activa no sólo se ha convertido en un recurso importante para la publicación de ofertas de empresas sino también para la difusión de vacantes gestionadas por las propias Oficinas: un 21% de las ofertas registradas en Feina Activa provienen de la difusión que hacen las Oficinas de Trabajo, mientras que el grueso, el 79%, son ofertas publicadas por las propias empresas.
- ▶ De las ofertas informadas en SICAS, un 3% corresponden a ofertas para contratar personas extranjeras, y otro 3%, a ofertas para cubrir la cuota de contratación prevista en la Ley General de Discapacidad. A pesar de no representar volúmenes muy significativos, tal y como señalan las Oficinas de Trabajo consultadas, y como corroboran los servicios regionales de

empleo entrevistados, la gestión de estas ofertas genera carga burocrática en las Oficinas, y en cambio no aporta valor desde el punto de vista de la política de intermediación para que raramente resulte en la contratación de personas inscritas como demandantes en el SOC.

Perfilado de las ofertas de trabajo gestionadas por el SOC

- ▶ En el conjunto de ofertas que gestiona el SOC predominan las contrataciones temporales: representan el 83% del total de ofertas en SICAS, y el 62%, en el caso de Feina Activa.
- ▶ A pesar de la percepción generalizada entre las Oficinas de Trabajo consultadas, en relación con las condiciones poco favorables de las ofertas que gestiona el SOC, la evidencia indica que, de hecho, estas reúnen mejores condiciones que la media de contratos celebrados en Cataluña en el mismo periodo (si bien hay que advertir que esta comparativa no es del todo consistente, ya que compara ofertas publicadas con contrataciones firmadas):
 - El peso de la contratación indefinida en Cataluña fue del 13% en los nuevos contratos, mientras que en SICAS fue del 17%, y en las ofertas de Feina Activa, del 36%.
 - El 56% de las ofertas en SICAS se publicaron con una duración prevista superior a los 6 meses. En el conjunto de contratos celebrados en Cataluña el mismo año, el porcentaje fue del 31%. Asimismo, el porcentaje de ofertas para un mes o menos de duración en SICAS fue de un 6%, frente al 44% de los contratos temporales en el conjunto de Cataluña.
 - En cuanto a jornada laboral, un 62% de los contratos firmados en Cataluña ofrecían una jornada completa. El porcentaje de ofertas a jornada completa fue superior tanto en SICAS como Feina Activa.
- ▶ Los datos de SICAS indican que el SOC tiende a gestionar ofertas dirigidas a perfiles formativos bajos. Con todo, la titulación requerida de manera predominante por las empresas es la de estudios secundarios y de formación profesional de grado medio (62% ofertas SICAS y 37% ofertas Feina Activa). Las ofertas que requieren una titulación superior son más habituales en Feina Activa (19%) que en SICAS (13%), pero también lo son las que requieren estudios primarios (28% de ofertas en Feina Activa y 16% de ofertas en SICAS).
- ▶ Temporalidad y baja calificación son dos variables que tienden a ir asociadas en el conjunto de ofertas gestionadas por el SOC.
- ▶ Más de tres cuartas partes de las ofertas en SICAS y en Feina Activa ofrecen un solo puesto de trabajo.

Perfilado de candidaturas en SICAS y Feina Activa

- ▶ En SICAS había 155.675 personas demandantes únicas que participaron en alguna oferta activa en el año 2019, mientras que la base de datos consta de 242.428 candidaturas (personas que pueden haber sido derivadas a una o más de una oferta). En Feina Activa, el número de

personas demandantes únicas que vincularse a alguna oferta fue de 54.046, y el de candidaturas, de 353.692¹⁷.

- ▶ El 56% de candidaturas en SICAS se corresponden con demandantes de empleo de sexo masculino.
- ▶ Los jóvenes tienden a utilizar más Feina Activa que los servicios de las Oficinas: la edad media en Feina Activa es de 37,3 años mientras que en SICAS es de 43,2 años, casi 6 años más.
- ▶ Casi 7 de cada 10 personas candidatas en SICAS están en situación de desempleo.
- ▶ La nacionalidad de la muestra de candidaturas es española en el 85% de los casos en SICAS, y el 87% de los casos en Feina Activa.
- ▶ Las candidaturas en Feina Activa tienen niveles más altos de educación que las de SICAS y, por otro lado, el nivel educativo es más elevado en las generaciones más jóvenes, en ambas bases de datos. Hay un 27% de candidaturas en SICAS que sólo acreditan estudios primarios, mientras que en Feina Activa este porcentaje baja al 15%.
- ▶ Desde el punto de vista del encaje potencial entre candidaturas y ofertas, se observa como el volumen de ofertas registradas en SICAS que requieren una calificación de secundaria o formación profesional de grado medio es significativamente superior al número de candidaturas que reúnen este nivel formativo. Este es el desencaje más evidente entre ofertas y candidaturas. En Feina Activa, en cambio, no se observan diferencias relevantes en este segmento de titulación requerida / disponible.
- ▶ En SICAS hay muchas más personas que sólo acreditan un nivel de educación primaria que no ofertas que requieren este nivel de calificación. En cambio, en Feina Activa la situación es la contraria, y hay más ofertas dirigidas a niveles formativos de primaria, que no candidaturas con esta titulación.
- ▶ Tanto en SICAS como en Feina Activa hay sobre-cualificación de los candidatos con titulación superior con relación a las ofertas disponibles para este perfil, si bien en Feina Activa la intensidad de este fenómeno es más significativa que en SICAS.
- ▶ En cuanto al índice de ofertas disponibles para candidatura, Feina Activa tiene más ofertas por candidatura que no SICAS, como consecuencia natural de la concepción de esta plataforma como un canal de auto-servicio y auto-vinculación a ofertas (no siempre correctamente orientadas en función de los requisitos de la oferta, que a veces se obvian por parte de los candidatos). Así, en SICAS hay una ratio de 8 ofertas por cada 100 personas candidatas únicas (5 si se consideran todas las candidaturas), y Feina Activa, la ratio es de 49 ofertas por cada 100 personas candidatas únicas (8 si se consideran todas las candidaturas).

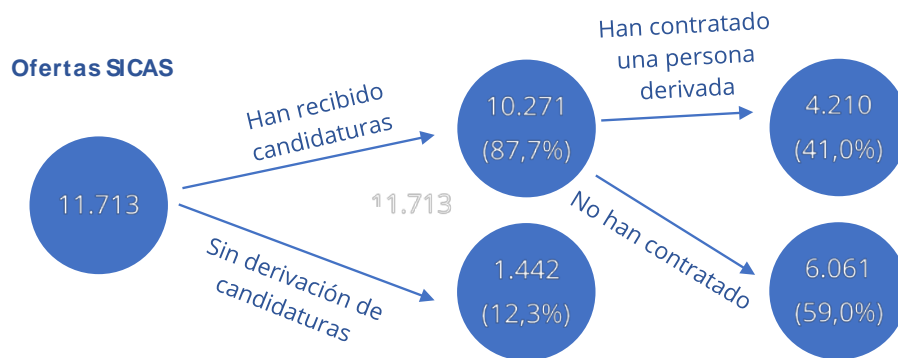
Resultados de derivación y de cobertura que alcanza el servicio de intermediación

¹⁷ No ha sido posible establecer correspondencias entre las personas candidatas dadas de alta en Feina Activa y las registradas en SICAS, por lo que no se dispone del volumen total de personas candidatas del servicio de intermediación del SOC en el año 2019.

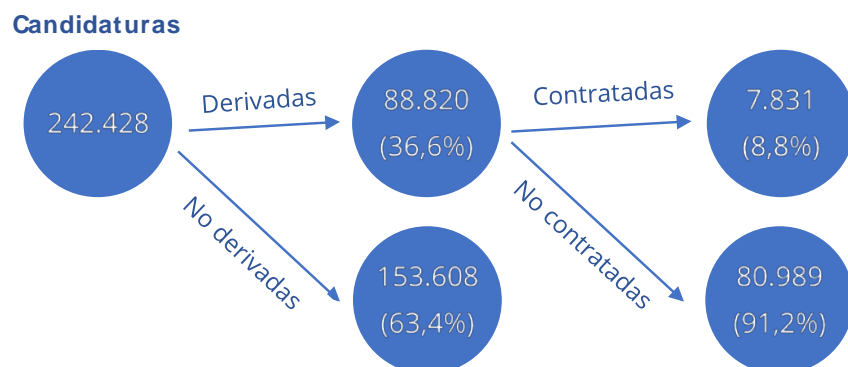
- ▶ El servicio de intermediación que prestan las Oficinas de Trabajo sigue un continuo que se inicia con la captación y descripción de ofertas, sigue con su difusión, continúa con el emparejamiento y la comprobación de disponibilidad de los demandantes y, finalmente, termina con la derivación de candidaturas a las empresas, si se considera que reúnen el perfil requerido y además se comprueba que están disponibles para la oferta considerada.
- ▶ El año 2019 se derivaron 88.820 candidaturas a 10.271 ofertas de trabajo.
- ▶ Casi 9 de cada 10 ofertas gestionadas por las Oficinas recibieron derivación de una o más candidaturas, mientras que un 12,3%, finalmente quedaron sin recibir derivaciones de personas candidatas por falta de disponibilidad o de ajuste a los requisitos de la oferta.
- ▶ El porcentaje que representan las candidaturas derivadas sobre el total de candidaturas resultantes del proceso de emparejamiento es de un 36,6%. Por lo tanto, casi dos tercios de las candidaturas extraídas del emparejamiento no llegaron a ser derivadas a ninguna oferta, a pesar de que en principio generaron alguna actividad de comprobación de datos, requisitos y disponibilidad.
- ▶ La media de candidaturas vinculadas, a partir del emparejamiento, a una oferta en SICAS es de 21, situándose la mediana en 13.
- ▶ Si nos fijamos en las derivaciones a una oferta, hay un promedio de casi 8 candidaturas derivadas por cada oferta, con una mediana de 5.
- ▶ En las ofertas que se publican en Feina Activa, los resultados de vinculación son más altos: de media, se apuntan 19 personas por oferta (la mediana es de 10).
- ▶ El envío de candidaturas por parte de las Oficinas de Trabajo no depende del número de vacantes que ofrece la empresa en un mismo puesto de trabajo. Más concretamente, el coeficiente de correlación entre el número de candidaturas derivadas y el número de posiciones vacantes por cada oferta publicada en SICAS (0,40) indica que, a pesar de que se envían algunas candidaturas de más a las ofertas con más de una vacante, esta pauta no es sistemática ni significativa.
- ▶ El número de candidaturas derivadas a una oferta no depende del tipo de contrato ofrecido en el caso de SICAS. En Feina Activa, en cambio, hay más personas que vinculan su candidatura a ofertas de carácter temporal.
- ▶ Más del 70% de los candidatos fueron enviados a una sola oferta en el año 2019, mientras que este porcentaje fue del 31% en Feina Activa.
- ▶ En Feina Activa observa que más de un tercio de la muestra de personas se apuntan a 5 o más ofertas disponibles - lo cual es consistente con la propia naturaleza de la plataforma, que se basa en las autocandidaturas-.
- ▶ No todas las ofertas a las que se deriva candidaturas terminan contratando personas derivadas por el SOC. De hecho, las empresas ponen de manifiesto que suelen utilizar varios canales a la vez para hacer difusión de una vacante, y por lo tanto reciben candidaturas por diferentes vías, formales (portales de empleo, SOC, etc.) e informales (boca a boca, redes sociales u otros).

- ▶ Generalmente, las empresas no comunican al SOC si han contratado o no personas derivadas desde la Oficina, y esta información se completará a partir de fuentes administrativas de contratación. Con estos datos, las ofertas que han finalizado con contratación de personas derivadas por el SOC en el año 2019 representan un 36% del total de ofertas gestionadas por las Oficinas de Trabajo. Esta cifra aproxima la tasa de éxito en términos de cobertura de ofertas gestionadas por parte del servicio de intermediación del SOC en SICAS. Cabe decir que la tasa de éxito sube hasta el 41% si sólo se consideran las ofertas que han recibido candidaturas derivadas (4.210 ofertas).
- ▶ El peso que representan las personas candidatas derivadas empresa y finalmente contratadas, sobre el total de candidaturas derivadas, es del 8,8% (7.831 candidaturas) con datos de 2019.

Ofertas SICAS según si se han derivado y contratado candidaturas el año 2019



Candidaturas, derivaciones y contratación por ofertas SICAS el año 2019



- ▶ Según destacan las empresas encuestadas en el marco de la *Evaluación de los servicios de la Oficina de Trabajo para el año 2019*, elaborada por el propio SOC, un 20% de las empresas encuestadas declaran haber contratado alguna persona derivada por el SOC en todas las vacantes gestionadas con la Oficina de Trabajo; un 46% han contratado en alguna ocasión; un 10% lo ha hecho muy raramente; y un 20% no han terminado contratante nunca ninguna persona derivada por el SOC. La probabilidad



de contratación de las personas derivadas aumenta con el número de ofertas publicadas por las empresas.

- ▶ Los motivos que aducen las empresas para la no contratación de candidatos propuestos por la OT son los siguientes:
 - En un 63% de las respuestas, se considera que las candidaturas no reunían el perfil.
 - En un 39% de los casos, se detecta "falta de interés" en el candidato.
 - En un 28% de los casos cubrieron la vacante por otras vías.
 - Un 17% de las empresas afirman que el número de candidaturas enviadas resultó insuficiente.
- ▶ En el caso de Feina Activa, y de acuerdo con datos de una encuesta del SOC en empresas usuarias de la plataforma, un 35% de las vacantes publicadas no se cubren ni a través de Feina Activa ni de otros portales o medios; otro 26% de las vacantes se cubren con alguna candidatura de Feina Activa; un 25% son cubiertas a través de otros medios; y un 14%, a través de otros portales de trabajo.
- ▶ Este conjunto de datos permite concluir que, a pesar de que el servicio de intermediación del SOC pueda tener márgenes de mejora en términos de eficacia en la cobertura de las ofertas que recibe y gestiona, este seguramente no es el principal aspecto que puede hacer cambiar sustancialmente el resultado del servicio, sobre todo considerando que el SOC no es la única vía utilizada por las empresas para hacer difusión de vacantes y buscar candidaturas ajustadas al perfil buscado, y teniendo en cuenta, además, que las Oficinas están consiguiendo derivar candidatos a 9 de cada 10 ofertas, y cubrir con contratación de personas derivadas un total de 4 de cada 10 ofertas que reciben.
- ▶ En este contexto, la mejora del servicio puede venir por tres vías, con impactos desiguales:
 - Mejora marginal de las ratios de derivación, para no dejar ninguna oferta sin derivación de candidaturas, y generar más oportunidades de contratación de demandantes.
 - Adecuación aún más fina de las candidaturas a las ofertas de trabajo, para garantizar las posibilidades de contratación de al menos una persona candidata de entre todas las derivadas.
 - Aumento del volumen de ofertas gestionadas.
- ▶ En relación con una eventual mejora de las ratios de derivación, es interesante tener en cuenta algunas características singulares de las ofertas que quedan sin derivaciones, y que apuntan a un posible estrangulamiento en determinados perfiles de demandantes de empleo en SICAS:
 - Las ofertas donde no se ha enviado ninguna candidatura ofrecen, en un 25% de los casos, contratos indefinidos (muy por encima del 15% que representa este tipo de contrato sobre la muestra total de ofertas gestionadas en SICAS).

- Las ofertas que requieren niveles educativos más altos tienen más probabilidad de no recibir candidaturas: un 33% de las ofertas que no reciben derivaciones requieren un perfil con educación superior, muy por encima del 24% que representa este nivel formativo en la muestra global de ofertas. De hecho, las empresas consultadas manifiestan que suelen tener dificultades para cubrir vacantes cualificadas, y habitualmente optan por otros canales para hacer difusión de estas ofertas.
- ▶ En relación con el ajuste fino de las candidaturas a las ofertas, en Feina Activa esta variable no depende del SOC, en tanto en cuanto el sistema se basa en la autocandidatura. En el caso de las Oficinas, esta opción está condicionada por las limitaciones que tienen las OT a la hora de explorar la disponibilidad de las personas para colocarse, y en las preferencias de las empresas a la hora de contratar perfiles.
- ▶ De hecho, el *gap* entre la disponibilidad teórica y la disponibilidad real de buena parte de las personas inscritas como demandantes de empleo, es uno de los principales escollos a la hora de garantizar un buen emparejamiento con las ofertas, con la dificultad que muy menudo, las personas no comunican esta falta de disponibilidad en la Oficina, y sólo el explicitan en la entrevista de selección con la empresa, tal y como se reconoce tanto por parte de las propias Oficinas, como por las empresas consultadas.
- ▶ En 2019, sólo el 26% de candidaturas obtenidas en el proceso de emparejamiento constaban como disponibles, por lo que las tres cuartas partes restantes constan como no disponibles (por lo que, en principio, no deberían poder ser derivadas a las empresas). Estos datos dan una idea de las limitaciones con que se encuentran las Oficinas por el hecho de trabajar con una base de datos muy amplia de demandantes, pero que en la práctica es poco fiable como punto de partida para encontrar candidaturas verdaderamente ajustadas a las ofertas y con una orientación a la colocación.
- ▶ Todo indica que el margen de mejora sustantivo en términos de maximizar la colocación de las personas que buscan trabajo y se inscriben en el SOC se focaliza en el volumen de ofertas gestionadas, que actualmente constituye el principal cuello de botella del sistema. Con un volumen de cerca de doce mil ofertas gestionadas, e incluso haciendo un esfuerzo para aumentar el ratio de cobertura de las ofertas, el volumen de personas derivadas a las empresas, y las finalmente contratadas (por definición, se contrata 1 persona por oferta, de cada 8 personas que se derivan a una oferta SICAS, de media) seguiría siendo bajo, comparado con las casi 89.000 candidaturas que fueron derivadas a alguna oferta, y con las 155.675 personas demandantes únicas que participaron en alguna oferta activa la 'año 2019.
- ▶ Analizando las características de las ofertas que se han cubierto con candidaturas el SOC, se observa una ligera tendencia de las empresas a contratar personas jóvenes, cuando tienen la opción de hacerlo: las personas de menos de 25 años representan un 11 % sobre el total de candidaturas derivadas a una oferta, mientras que sólo son un 6% de la muestra global de candidaturas.



- ▶ Ya se explique por factores vinculados a la empleabilidad o en la disponibilidad de las personas en función de si trabajan o se encuentran en paro en el momento de hacer la entrevista de trabajo, el porcentaje de personas contratadas procedentes de una situación desempleo es del 55% (aunque el 70% de la muestra de candidaturas se encuentra en situación de desempleo). El 45% restante son personas en situación de empleo.

La gestión del servicio de intermediación del SOC y la valoración que hacen los demandantes y empresas usuarias

- ▶ El proceso con el que se gestiona el servicio de intermediación en las Oficinas de Trabajo se lleva a cabo de acuerdo con una instrucción interna del SOC (*Instrucción 13/2012*), y se aplica por parte de equipos técnicos organizados de acuerdo con criterios de polivalencia, que se ocupan de diversas funciones, entre las que la intermediación tendría un peso marginal o minoritario, de acuerdo con las Direcciones de Oficina consultadas.
- ▶ Desde las Oficinas se manifiesta no tener recursos para dar a conocer el servicio de intermediación a las empresas de su ámbito territorial de referencia y hacer captación activa de vacantes. Muchas tienen una persona del equipo técnico designada como referente interno de ofertas, a fin de ofrecer a las empresas una única vía de interlocución. Aunque esta figura referente no se encuentra contemplada en el modelo organizativo vigente de las Oficinas, las empresas consultadas manifiestan sentirse cómodos con el hecho de disponer de un canal directo y conocido de acceso a la Oficina, que agiliza el primer contacto. Las Oficinas que tienen implantada esta figura velan por mantener una buena coordinación entre la visión de la persona referente de ofertas y demás profesionales que intermedian desde una visión más centrada en la demanda, para afinar criterios de emparejamiento y dar un mejor servicio, tanto a empresas como personas demandantes.
- ▶ Las Oficinas manifiestan que la gestión de vacantes se orienta a la oferta individual, y no incorpora la visión de "cartera de ofertas" o "de empresa". Este es un modelo de gestión que puede limitar la capacidad de captación de nuevas ofertas, porque es fundamentalmente reactiva, y enfocada a resolver una situación puntual. Las empresas ratifican esta percepción, y consideran una pérdida de esfuerzos que publicar la misma oferta de manera cíclica, o bien Oficina en Oficina, en lugar de disponer de ofertas permanentemente abiertas, o de enviar una única oferta con validez en diferentes territorios, para colocar personas demandantes en centros de trabajo en varios puntos de Cataluña.
- ▶ Hay unanimidad entre las Direcciones de Oficina que la falta de vinculación explícita entre los procesos de orientación laboral e intermediación, y la falta de perfiles dedicados a la captación de ofertas desde el conocimiento que las propias Oficinas tienen de las características de la población demandante, debilitan el modelo de intermediación en su desarrollo. Algunas Oficinas han apostado por superar esta situación, ya sea haciendo un esfuerzo para visibilizar la gestión de la intermediación que realizan y así captar más vacantes, o bien trabajando la oferta como un instrumento vinculado a la orientación profesional.
- ▶ Se observa una gran variabilidad en los volúmenes de gestión de ofertas entre Oficinas, que en parte se explica por esta proactividad diversa en

relación con la gestión de la intermediación, y la desigual capacidad que tienen las OT a la hora de destinar recursos para trabajar las ofertas y los procesos de emparejamiento en función de la carga de trabajo administrativo y de gestión en la Oficina. Como muestra, el 25% de Oficinas que más ofertas gestionan, triplican el total de ofertas gestionadas por el 25% de Oficinas con menor volumen de gestión (con una tipología muy diversa de Oficinas en cada cuartil, en cuanto a tamaño de plantilla y tipos de mercado de trabajo en el que operan).

- ▶ En general, la falta de proactividad en la captación de ofertas se traduce en una baja visibilidad del servicio de intermediación de cara a las empresas, tal y como comparten las Oficinas de Trabajo y las empresas consultadas. Paradójicamente, la actual situación de pandemia ha facilitado el contacto entre Oficinas y empresas, teniendo en cuenta que los canales de comunicación no presenciales que se han impuesto durante el 2020 son de hecho los preferidos por las empresas a la hora de interactuar con las Oficinas.
- ▶ Las Oficinas de Trabajo utilizan Feina Activa como un recurso para dar visibilidad al servicio de intermediación y captar personas demandantes de perfiles más jóvenes y cualificados que los que suelen estar inscritos en las Oficinas. Feina Activa es también un recurso que les permite llegar a perfiles medios-altos y especializados, para tratar de cubrir ofertas que difícilmente casan con candidaturas de SICAS por sondeo.
- ▶ Así, de todas las ofertas gestionadas en SICAS el año 2019, un 39% tuvieron también difusión en Feina Activa.
- ▶ Desde el punto de vista del procedimiento que sigue la Oficina en la gestión de la oferta, la descripción de la vacante constituye uno de los puntos que más insatisfacción genera tanto en las empresas usuarias del servicio, como en los propios equipos técnicos de las Oficinas. Se destaca como especialmente insatisfactorio el hecho de que en los primeros contactos con la empresa, antes de tenerla fidelizada, la descripción de la oferta deba vehicular a través de un formulario que se valora como "poco ágil" y "burocrático", en el sentido de poco orientado a cubrir las necesidades de la empresa, y más bien enfocado a cubrir las necesidades de información de SICAS.
- ▶ La descripción de la oferta es una actividad de la que depende parte de la robustez del emparejamiento con la base de demandantes. Cabe destacar que sólo hay un 3,3% de ofertas en SICAS y un 13,2% de ofertas en Feina Activa que tienen todas las variables de descripción de la oferta cumplimentada. Todas las Oficinas consultadas argumentan que cerrar en exceso la oferta dificulta la casación. En todo caso, la incidencia de valores omitidos es especialmente relevante en el caso del nivel formativo requerido, el salario mínimo y máximo, la duración del contrato y la jornada laboral, con omisiones en más del 50% de los registros. De entre todas las variables, destaca el 65% de valores omitidos en el nivel formativo requerido por la oferta en SICAS, frente al 42% de valores omitidos en Feina Activa.
- ▶ En relación con el tiempo de respuesta, el tiempo máximo en que una vacante está publicada en Feina Activa no llega a los 30 días en casi la mitad de las ofertas gestionadas por las OT. En cambio, de las vacantes publicadas en difusión por las propias empresas (y por tanto sin



intermediación de la Oficina) más del 58% permanecen abiertas entre dos y tres meses.

- ▶ La técnica más empleada por las Oficinas a la hora de buscar candidaturas es el sondeo, utilizado con dos tercios de las candidaturas registradas en SICAS el año 2019. Un 15% de las candidaturas procedían de vinculación nominal del propio gestor, y un 15 % por difusión autonómica, es decir, para inscripción en Feina Activa, el portal Empléate o a través de otra OT.
- ▶ Estos datos contrastan con las que indican la procedencia de las candidaturas que han terminado colocadas en una oferta gestionada por el SOC. En concreto, sólo el 29% de las candidaturas finalmente contratadas provienen de las búsquedas automáticas (sondeo), mientras que las candidaturas que provienen de vinculación nominal son las mayoritarias (56%) dentro del total de candidaturas que han resultado contratadas.
- ▶ El momento de recepción de candidaturas por parte de la empresa recibe una calificación correcta entre las empresas encuestadas en esta evaluación, en cuanto al tiempo de respuesta y el volumen de derivaciones, y una valoración más heterogénea en cuanto a la calidad de los perfiles derivados y quejas en cuanto a la disponibilidad de las personas derivadas.
- ▶ La valoración media del servicio de intermediación por parte de las empresas, de acuerdo con la encuesta efectuada por el SOC en el año 2019, es de un 7,9 sobre 10 en cuanto a la gestión realizada por la OT, de un 8 en cuanto al tiempo de recepción de candidaturas, de un 7,4 si consideran el número de candidaturas recibidas, y de un 6,3 en términos de adecuación de los perfiles. Un 89% de las empresas volverían a utilizar los servicios de la Oficina. Casi un tercio de las empresas recomendarían el servicio, otro tercio no lo recomendaría, y algo más de un tercio no se sitúa ni como promotora ni como detractora del servicio.
- ▶ La valoración media que las personas demandantes de empleo hacen del servicio recibido en las Oficinas de Trabajo, tal y como recoge la encuesta del SOC para el año 2019, es de un 6,4 sobre 10. La valoración de las ofertas de trabajo recibidas recibe notas claramente insuficientes: 4,1 la adecuación de las ofertas y 3,3 el número de ofertas recibidas. Esta valoración negativa tiene que ver con que muchas personas encuestadas declaran no haber tenido nunca ningún contacto del SOC ni haber recibido ofertas, mientras que otros han sido derivadas a vacantes que consideran ajustadas a su perfil.

9.3 Aspectos destacados de los modelos regionales de intermediación del País Vasco, Comunidad de Madrid e Islas Baleares

A continuación, se destacan los principales puntos de interés de las entrevistas con los tres Servicios de Empleo, a efectos de la presente evaluación:

- ▶ Modelo integrado y concertado de intermediación (Lanbide).
- ▶ Actualización automática de la demanda (Lanbide).
- ▶ Centralización de la gestión de ofertas vinculadas a los procesos de extranjería y contratación de personas con discapacidad (Madrid).

- ▶ Modelo de difusión de ofertas y vinculación de personas candidatas (SOIB).
- ▶ Oficinas virtuales (Madrid).
- ▶ Orientación a la empresa y prospección de ofertas (SOIB, Madrid).
- ▶ Servicios ampliados de intermediación (SOIB).

Modelo integrado y concertado de intermediación

El servicio de intermediación en el País Vasco es prestado en colaboración entre las Oficinas de Trabajo y las entidades colaboradoras (más de 100), de naturaleza pública o privada, como ayuntamientos, universidades, centros de formación profesional, entidades que atienden a colectivos específicos, entre otros. Las ofertas son gestionadas de manera indistinta para cualquier operador, con la única excepción de las ofertas vinculadas a Planes de Empleo, que son gestionadas exclusivamente por parte de Lanbide.

El proceso de captación de ofertas, emparejamiento y cobertura no difiere del modelo catalán, con la particularidad de que el sistema tecnológico para gestionar la intermediación es compartido entre todos los operadores que intermedian.

En este modelo, las entidades aportan ofertas complementarias a las que conseguiría el sector público y cobran una contraprestación por la gestión que efectúan, y el servicio público pone a disposición la base de datos de demandantes de empleo.

Actualización automática de la demanda

A diferencia de lo que sucede en otros servicios de empleo regionales, en el País Vasco la cobertura de una oferta y la firma de un contrato no conlleva la baja de la persona como demandante de empleo. El día siguiente de la firma, de manera automática, el sistema la vuelve de alta de nuevo como pidiendo.

Las personas demandantes lo valoran positivamente porque evitan tener que dar de alta de nuevo, especialmente en contratos de corta duración, y si prefieren darse de baja, simplemente obvian la renovación de la demanda. Por parte de Lanbide, se considera que este modelo ayuda a mantener la base de datos al día, y con un volumen de demandantes que facilita el encaje en los procesos de emparejamiento.

Centralización de la gestión de ofertas vinculadas a los procesos de extranjería y contratación de personas con discapacidad

La Comunidad de Madrid ha creado una unidad que centraliza la intermediación de ofertas de excepcionalidad: ofertas de extranjería y las orientadas a cubrir puestos reservados a personas con discapacidad, en función de la cuota de contratación prevista en la Ley General de Discapacidad. Esta unidad también centraliza, adicionalmente, la gestión de ofertas EURES.

Ha sido un cambio organizativo que ha tenido buena acogida en las Oficinas de Trabajo, y que debe ayudar a homogeneizar el proceso de cobertura de vacantes

y de certificación de inexistencia de candidaturas, en su caso, evitando la disparidad de criterios entre oficinas.

Modelo de difusión de ofertas y vinculación de personas candidatas

Todas las ofertas gestionadas por el SOIB se difunden en el portal web, desvinculado de la herramienta de gestión de la intermediación.

La herramienta del sondeo sólo se emplea con carácter informativo: a las personas demandantes de empleo que cumplen requisitos, se les envía un SMS que los deriva a la web para inscribirse en la oferta si están interesadas. De este modo se garantiza la disponibilidad y motivación de los candidatos con relación a la vacante, sin tener que invertir recursos en la comprobación por parte de las oficinas. Esta nueva directriz es resultado de un cambio de política, por el que el SOIB ya no llama a las personas, sino que las personas deben ser proactivas e inscribirse a las ofertas para las que estén interesadas.

oficinas virtuales

La Comunidad de Madrid apuesta por el desarrollo de la atención telemática a personas demandantes y empresas, ya tal efecto está en proceso de implantación de dos oficinas virtuales:

- ▶ *Oficina Virtual del Ciudadano:* Se integra un Recomendador de Ofertas (en fase de desarrollo), con la idea de que actúe de Recomendador automatizado y personalizado, e incorpora una herramienta de soporte digital para la elaboración del CV en 5 pasos, a partir de plantillas preconfiguradas. La implantación de la oficina pretende reducir la atención presencial, dar más inmediatez a la ciudadanía, y captar un público más joven.
- ▶ *Oficina Virtual del Empleador,* En fase de implantación: cada empresa dispone de una clave de acceso a su historial, desde donde puede rellenar y reutilizar ofertas que ya ha puesto en el pasado. El proceso y el formulario de recogida de datos de la oferta se han diseñado buscando la máxima sencillez, para garantizar la captación y no perder empresas por un exceso de burocracia en la fase de descripción de la vacante.

Orientación a la empresa y prospección de ofertas

El SOIB ha apostado por un abordaje más extenso de la relación con las empresas, que pasa por hacer prospección con el objetivo de conocer las demandas de las empresas en un sentido amplio, que permita programar con ellas acciones de formación, detectar sectores y ocupaciones emergentes, de recesión y hacer pasarelas entre ambos, así como identificar jubilaciones y planificar planes de relieve, además de detectar vacantes a cubrir.

La orientación a la empresa se plasma en un doble sistema de relación SOIB-tejido productivo, en función del tamaño de la empresa: las empresas pequeñas son contactadas desde su oficina de referencia, mientras que las empresas medianas y grandes atienden desde el servicio SOIB empresas, conformado por un conjunto de gestores especializados con experiencia previa en Recursos Humanos en el sector privado. Este servicio no se ubica en ninguna oficina física.

Aparte, el SOIB ha creado una oficina sectorial para intermediar de manera especializada en el sector de la hostelería.

En una línea muy similar, la captación de empresas es la piedra angular del modelo de intermediación en las oficinas en proceso de implantación en el Servicio Regional de Empleo de Madrid. Disponer de vacantes se concibe como una buena manera de activar los demandantes, y en este sentido, se han definido dos niveles de prospección, en línea con el modelo implantado por el SOIB: un nivel de prospección de proximidad, para empresas de menos de 50 trabajadores/as, distribuido entre oficinas de referencia territorial; y un nivel de prospección especializada, para empresas medianas y grandes, centralizada en la *Oficina del Empleador*. Aunque la oficina dispone de un espacio físico, la realidad que se ha acabado imponiendo a voluntad de las propias empresas ha sido la atención a distancia, por vía telefónica y telemática.

Servicios ampliados de intermediación

El SOIB se concibe a sí mismo como un actor más del mercado de trabajo que se ubica entre las personas demandantes de empleo y las empresas, y por tanto, sitúa la intermediación en el núcleo de su razón de ser. En este sentido, el valor añadido que quiere dar a sus servicios son la personalización y la relación directa con los Recursos Humanos de las grandes empresas.

Esta declaración de intenciones tiene una plasmación práctica en cuanto a las grandes empresas del sector turístico, comercio y distribución, a las que se ofrece, dentro del catálogo de servicios de intermediación, un servicio de selección mediante *job days*, que conducen las personas profesionales de SOIB Empresas. En un solo día se realizan entrevistas de selección simultáneas de forma compartida por parte de gestores del SOIB y de la propia empresa. Estos procesos de selección compartidos abarcan muchas vacantes y se concentran en una temporada concreta. Se planifican con meses de antelación, ya que requieren identificar el número de vacantes, hacer una preselección de los candidatos, proporcionarles formación y realizar los procesos de selección.

9.4 Despliegue del nuevo marco de concertación desde el punto de vista del servicio de intermediación laboral

Con la aprobación del *Decreto 48/2020, de 24 de marzo, de desarrollo de la Ley 13/2015, de 9 de julio, de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña, en el ámbito de la concertación territorial*, se plantea el interrogante de cómo el desarrollo de este marco de gobernanza para las políticas ocupacionales puede influir en los servicios de intermediación.

La concertación se despliega en acuerdos en torno a una estrategia territorial de dinamización socioeconómica, que requiere la participación de actores territoriales diversos y el establecimiento de una dinámica colaborativa para el logro de unos objetivos comunes. Pretende integrar políticas y coordinar la aplicación de recursos para superar la lógica de la fragmentación de servicios.

Cataluña ya ha tenido experiencias previas de concertación en materia de PAO que, si bien han dado lugar a redes de coordinación técnica y unas cotas más altas de eficiencia en la aplicación de recursos del SOC, habitualmente no han generado espacios de colaboración avanzada a la hora de compartir visión y

recursos, y de distribuir tareas según nichos de especialización y de capacidad para generar valor de los diferentes actores.

Tal y como se deduce del Decreto, y de evaluaciones impulsadas por el SOC de programas ejecutados desde un marco de concertación entre agentes de un territorio, se espera que la concertación de los servicios ocupacionales ayude a dar estabilidad a estos servicios, a potenciar la prospección de las necesidades de las empresas, ya enfocar servicios de intermediación, de manera flexible a cada contexto territorial ya las necesidades de las personas usuarias, a partir de una aproximación ascendente o *bottom up*.

Ahora bien, de qué manera esta visión se acabará concretando dependerá del desarrollo de lo previsto en el Decreto, y en particular, del grado de flexibilidad y capacidad de cada territorio de generar propuestas "a medida", dentro de los parámetros básicos que la norma plantea.

Desde el punto de vista del papel que pueden jugar las Oficinas de Trabajo, está previsto que estas colaboren con las estrategias de concertación territorial y en su aplicación, aunque los términos concretos de esta colaboración no se encuentran definidos en el Decreto.

Esta evaluación, en todo caso, ha permitido captar diferencias en las percepciones que las diferentes Oficinas de Trabajo consultadas tienen para con el resto de los agentes del territorio, y muy particularmente respecto a los Servicios Locales de Empleo (con quien, en principio, podrían solapar -se en la prestación de algunos servicios), e incluso con las bondades de la concertación en sí misma. En este sentido, no se ha encontrado un acuerdo amplio en cuanto a los posibles nichos de especialización que pueden ocupar las Oficinas en relación con los entes locales: algunas Oficinas reclaman poder internalizar la función de prospección mientras que otros asumen que se deben centrarse en hacer orientación e intermediar con la base de datos de demandantes, dejando que la prospección de empresas la lleven a cabo otros agentes que ya están mejor posicionados en este nicho, eso sí,

Donde todas las Oficinas coinciden es en el reto que, actualmente, supone compartir circuitos y sistemas de información dentro del marco de concertación, teniendo en cuenta que la principal diferencia entre Oficinas y servicios de empleo locales es que los segundos trabajan con personas con disponibilidad contrastada (como consecuencia de la voluntariedad de acceso al servicio) mientras que en SICAS no se puede dar por hecho que la totalidad de personas demandantes están realmente disponibles. Esta diferencia impacta en el éxito de la intermediación, y también condiciona el proceso de trabajo y, sobre todo, la fiabilidad de la base de datos que se utiliza para intermediar, si se quiere que SICAS convierta la aplicación de referencia.

9.5 Recomendaciones derivadas de la evaluación

A continuación, se plantean posibles recomendaciones derivadas de las conclusiones presentadas, en dos grandes bloques: diseño de la política de intermediación, e implementación del servicio.

Recomendaciones en cuanto al diseño de la intermediación

- ▶ Empezar una **reflexión en torno a los objetivos estratégicos** que debe perseguir la política de intermediación, según se conceptualice el problema o necesidad que esta política debe contribuir a resolver de

manera preferente. Esta reflexión debe permitir enfocar de manera más nítida que en el modelo actual, los resultados para los que se debería evaluar el éxito de la intermediación desde el punto de vista del impacto, y comunicarlos al conjunto de la estructura del SOC que interviene en la prestación del servicio.

- ▶ Ligado con lo anterior reflexión, **establecer el alcance de la política pública, y la modalidad de prestación en consonancia** con este alcance. Valorar la posibilidad de segmentar el servicio en función de las necesidades y capacidades de sus destinatarios, ya sean personas que buscan colocarse (por ejemplo, una línea o modalidad de atención para personas que requieren un acompañamiento intensivo, que vincule orientación profesional e intermediación, con atención preferentemente presencial; otra, que puede basarse en la atención a distancia y/o en modalidad de auto-servicio, para personas que requieren un punto de contacto con las empresas y una cierta guía a la hora de plantear auto-candidaturas), o bien empresas (un modelo de relación y gestión de la intermediación con grandes empresas con un flujo frecuente de ofertas más o menos estandarizadas; otro modelo para empresas que aportan ofertas de manera puntual). La segmentación debe alinearse con la visión del resultado que debe alcanzar la política, y priorizar la aplicación de recursos en aquellos segmentos y acciones donde el potencial impacto de la actuación pública sea mayor.
- ▶ Dentro del modelo organizativo de Oficinas y los procesos clave que éstas desarrollan con los demandantes y las empresas, vincular de manera más nítida la orientación profesional y la intermediación. Dar una atención preferente a la orientación de las personas demandantes en proceso de mejora profesional y buscando trabajo, y ligar esta orientación a las vacantes disponibles en el territorio, puede multiplicar las posibilidades de éxito del proceso de intermediación.
- ▶ **En función de cómo se reenfoquen los objetivos estratégicos de la política de intermediación**, Habrá, posiblemente, identificar estrategias que, alternativamente, permitan:
 - **Diversificar perfiles de demandantes**, ya sea promoviendo un mayor índice de inscripción de demandantes en SICAS, o bien en Feina Activa; estableciendo contactos con centros educativos, colegios profesionales, y otros que puedan hacer difusión del servicio de intermediación del SOC, o de otros.
 - **Ampliar el volumen y abanico de las ofertas gestionadas**, a través de potenciar una mayor orientación hacia la empresa en la gestión de vacantes (proactividad en la gestión de ofertas de empresas fidelizadas, difusión y visibilización de los servicios de intermediación a través de las redes sociales, promover la prospección de empresas, etc.).
- ▶ Establecer cuál debe ser el **rol de las Oficinas de Trabajo en cuanto a la captación de vacantes y la prospección de necesidades de empresas**, teniendo en cuenta que el desarrollo del marco de concertación puede conducir a modelos heterogéneos en función del territorio, según la especialización y potencia de marca de los Servicios Locales de Empleo u otros agentes y entidades que intermedian, y el bagaje de colaboración con la Oficina u Oficinas de referencia. Asimismo,

hay que fijar también el rol de las Oficinas respecto al Área de Empresa, en el marco del proyecto piloto que está previsto que se reanude este año 2021, con una posible distribución de funciones según el tamaño de la empresa.

- ▶ **Revisar el modelo organizativo vigente en las Oficinas**, en función de los resultados del proyecto piloto, y la distribución de las funciones de relación y atención a las empresas entre el Área de Empresa y las Oficinas de Trabajo. Esta revisión puede, eventualmente, conllevar la extensión de la figura del "referente" de empresas a las Oficinas, un refuerzo de los perfiles que hacen gestión de la intermediación en aquellas Oficinas más congestionadas para garantizar un buen registro de la demanda, entre otros.
- ▶ **Concretar los posibles modelos de integración de las Oficinas de Trabajo y del servicio de intermediación en las estrategias de concertación territorial**, partiendo de la base de que las Oficinas se integrarán como un agente más del territorio; asumiendo las atribuciones que el modelo de especialización definido en cada acuerdo de concertación determine, desde el consenso de todos los agentes participantes; sin apriorismos en cuanto a la coordinación entre Oficina de Trabajo y servicios locales y/o comarcales de empleo; y con una atención especial a la integración de la prospección que realizan los diferentes operadores. En este último punto, habrá asimismo clarificar el rol del Área de Empresa en territorios donde se acuerde que la prospección debe recaer en operadores al margen del SOC.
- ▶ **Crear un espacio de reflexión, intercambio y aprendizaje**, donde responsables y/o perfiles técnicos de las Oficinas tengan la oportunidad de reflexionar en torno a la implementación del servicio de intermediación, compartir experiencias, repensar modelos de trabajo, identificar ámbitos de mejora, y aprender las unas de los éxitos de las otras.
- ▶ **Orientar la toma de decisiones en relación con la gestión de la intermediación** (y la orientación y la actividad prospectoras o de captación de vacantes) mediante el desarrollo de un cuadro de mando con una quincena - veintena de indicadores que aporten información de valor desde el punto de vista de la aplicación de recursos, la actividad y los procesos de trabajo, y el resultado alcanzado, y permita a las Oficinas hacer balance del trabajo que desarrollan. Estos indicadores recogerán información de la estructura de las Oficinas (número y perfil de las personas trabajadoras, dedicación a las principales tareas, recursos económicos, etc.), de la actividad (número de atenciones realizadas, vacantes gestionadas, etc.) y de los resultados obtenidos (cobertura de vacantes, tipología de contratos, etc.).
- ▶ **Instaurar una dinámica de comunicación anual de los resultados de las encuestas de satisfacción** de las personas y empresas usuarias de los servicios de intermediación (y de otros servicios que prestados) desde los Servicios Centrales en las Oficinas de Trabajo.

Recomendaciones en cuanto a la implementación de la intermediación

- ▶ Valorar los potenciales beneficios de **descargar las Oficinas de Trabajo de la gestión de las ofertas "normativas"** (vacantes para personas extranjeras y para personas con discapacidad), y centralizarlas, por

ejemplo, en las Áreas de Empresa de cada demarcación. Esta centralización eliminaría carga burocrática en las Oficinas, ayudaría a homogeneizar la respuesta a las empresas, permitiría revisar procedimientos para agilizar o simplificar la tramitación de certificados, y potenciaría las comunicaciones a la Inspección de Trabajo, y el seguimiento de estas comunicaciones, en los casos que puedan requerirlo.

- ▶ A la luz de los resultados obtenidos en la evaluación, **abrir una reflexión en torno a las posibilidades que ofrece la plataforma Feina Activa**, en cuanto a diversificar los perfiles de candidatos (acceso a jóvenes, personas con titulación superior, o personas con perfiles especializados), y en cuanto a posibles ámbitos o temáticas a los que se puede hacer extensiva la difusión (además de vacantes, de formaciones profesionalizadoras, de prácticas empresariales, entre otros posibles). Algunas consideraciones a tener en cuenta ante una posible apuesta por Feina Activa, son:

- Esta apuesta debe estar alineada con la visión estratégica del servicio de intermediación en su conjunto, y complementar la vertiente de servicio ofrecido por parte de las Oficinas.
- Convendría explorar una posible evolución de Feina Activa en línea con el modelo de Oficina virtual en fase de desarrollo para la Comunidad de Madrid, tanto de cara a personas que buscan trabajo ("carpeta ciudadana" y recursos de búsqueda de empleo), como de frente a las empresas ("carpeta de empresa" con acceso al histórico de ofertas publicadas, datos de contacto con la oficina de referencia, entre otros).
- Habría que introducir mejoras en la usabilidad de la plataforma. Algunas de las mejoras apuntadas en el transcurso de las conversaciones con las Oficinas, son las siguientes: separar la visualización de las ofertas en difusión que realiza la oficina, de aquellas que gestionan las empresas, para no confundir los demandantes; introducir la descarga de informes en Excel para los gestores en las Oficinas; unificar e integrar los currículos con SICAS; agilizar los mecanismos de filtro de candidaturas; integrar la base de datos con SICAS, de manera que sea fácil detectar los registros duplicados en ambas bases de datos, y así tener capacidad para contabilizar el total de personas atendidas por el SOC, por uno y otra vía.

- ▶ **Mejorar la inscripción de la demanda, e introducir mejoras en la gestión y explotación de datos en SICAS**, y en concreto:

- Ofrecer formación sobre registro de demandantes a las personas que se incorporan a las OT, para mejorar y homogeneizar la calidad del registro de los datos, y contribuir a un mejor resultado del emparejamiento automático por sondeo (que permita prescindir de las búsquedas parametrizadas y/o minimizar la omisión de valores en el registro de las vacantes, que son estrategias que actualmente se aplican para maximizar el resultado del sondeo).
- Repensar la eficacia de SICAS como instrumento para la casación y la identificación de candidaturas (más allá de la función de registro y gestión administrativa), más aún teniendo en cuenta los bajos

índices de disponibilidad obtenidos en esta evaluación, y la baja calidad del registro a resultas de la situación de pandemia (incremento de demandados y dificultades para hacer un buen registro en el periodo de confinamiento y posterior). La gestión administrativa de la demanda y la identificación de candidaturas adecuadas a las vacantes y con disponibilidad, no son objetivos necesariamente compatibles a los que se pueda dar una respuesta del todo satisfactoria desde una misma base de datos, aunque la integración resulta, en principio, un valor a preservar.

- Establecer mecanismos a nivel estatal que permitan revisar una clasificación de empleos, que resulta obsoleta y poco práctica desde el punto de vista de la orientación y la casación con vacantes, teniendo en cuenta, en todo caso, que los empleos se encuentran en constante evolución y difícilmente se pueden encasillar en taxonomías cerradas. Revisar, asimismo, el desplegable de conocimientos para mejorar la búsqueda para sondeo.
 - Definir un informe que permita listar las personas derivadas a una oferta, en formato Excel o PDF. Aportaría eficiencia en el proceso de cobertura en programas del SOC para los que envían muchos currículos, y hay que comprobar muchos requisitos.
 - Habilitar un campo donde acotar la fecha de finalización de la titulación (mejora especialmente pensada para facilitar las comprobaciones de fechas para el programa de Garantía Juvenil).
 - En las búsquedas parametrizadas, permitir la combinación de varias ocupaciones y titulaciones al mismo tiempo, o varias ocupaciones y poblaciones, para dar mayor flexibilidad a esta modalidad de emparejamiento.
- ▶ En caso de que no sea posible mejorar el conocimiento y control previo de la disponibilidad de las candidaturas, ni garantizar un emparejamiento más afinado de estas con las características de las vacantes, **identificar vías alternativas que descarguen las Oficinas de Trabajo de la comprobación de requisitos y disponibilidad**, y en la medida de lo posible, favorezcan una vinculación autónoma por parte de las personas que buscan trabajo. El modelo Balear puede dar pistas en este sentido, a pesar de que hay que estar atentos a una posible pérdida de calidad de la derivación de candidaturas, como consecuencia de la inhibición de la Oficina de Trabajo en la comprobación de requisitos. La derivación en Feina Activa de la difusión y auto-vinculación en vacantes de fácil cobertura, para perfiles bastante habituales y estándar,
- ▶ **Instaurar una línea de simplificación, agilización y digitalización del servicio, como eje de mejora transversal al ámbito de la intermediación.** Algunas posibles medidas identificadas en el marco de esta evaluación son las siguientes:
- **Incorporar las redes sociales y otros canales telemáticos** (WhatsApp, Telegram ...) en el abanico de canales de difusión de vacantes y de relación con las empresas y demandantes (sustituyendo el mostrador físico).

- Habilitar en SICAS la opción de enviar **avisos a través de SMS**.
- **Revisar en profundidad la fase de descripción de la oferta, y en particular, el formulario que registra las características de la vacante**, En un proceso de co-creación con Oficinas de Trabajo y participación de algunas empresas usuarias del servicio (habituales y puntuales, dado que las primeras suelen tener modelos de formulario rellenos con ofertas tipo). Se plantea buscar una modalidad de primera interacción entre empresa y OT más ágil y simple en cuanto a la información que debe aportar la empresa; sustituir el actual formulario para un campo de texto abierto en formato web o similar, y generar un formulario más simple (de acuerdo con el modelo documental de Lanbide, o de la Comunidad de Madrid) que rellene la propia Oficina de Trabajo a partir de la conversación con la empresa.
- **Flexibilizar la gestión de vacantes** de empresas que tienen varios centros de trabajo en el territorio para que puedan interactuar con una única Oficina como puerta de entrada y de gestión de las ofertas; y generar una modalidad de ofertas vigentes de manera ininterrumpida a similitud de una bolsa de trabajo permanentemente abierta, o bien con una cadencia cíclica de derivaciones pactada con la empresa.
- Con la participación de las Oficinas de Trabajo, ya la luz de los resultados de la evaluación, **revisar la instrucción que protocoliza la implementación de la intermediación**. Entre otros aspectos, explorar la posible flexibilización en el número de candidaturas que pueden ser derivadas a una vacante (estableciendo, en todo caso, umbrales indicativos), y reflexionar sobre la eficiencia y eficacia de los métodos de casación y la calidad del filtro que proporcionan (teniendo en cuenta que el sondeo es la principal vía de identificación de candidaturas, pero en cambio la vinculación nominal es la fuente más habitual de casación en las candidaturas que han finalizado con contratación).



10. ANEXO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la evaluación de la implementación del servicio público de intermediación laboral que se lleva a cabo desde el SOC, se han empleado diversas técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida de datos:

- ▶ Análisis de **fuentes documentales** diversas, elaboradas por el propio SOC, y de la **normativa** relativa al sistema de intermediación, a las Agencias de Colocación e instrucciones de funcionamiento; y el desarrollo de la concertación territorial.
- ▶ **Explotación de las fuentes de información** provenientes del gestor SICAS y del portal Feina Activa y análisis cuantitativo de los datos obtenidos.
- ▶ **Entrevistas semiestructuradas a posiciones de dirección y coordinación** del servicio de intermediación laboral del SOC.
- ▶ **Entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión** con Directoras de Oficinas de Trabajo.
- ▶ **Entrevistas semiestructuradas** a empresas que emplean o han empleado el servicio de intermediación en los últimos años.
- ▶ **Benchmarking cooperativos o de colaboración** con servicios de intermediación laborales de otras administraciones autonómicas de España.

A continuación, se proporciona un segundo nivel de detalle en relación con cada una de las fuentes e informantes mencionados.

Análisis de fuentes documentales institucionales y estadísticas, elaboradas por el propio SOC:

- ▶ Cartera de servicios del SOC.
- ▶ Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo.
- ▶ Instrucción 13/2012 Intermediación laboral en las OT. Protocolo de atención a la empresa y gestión de las ofertas de trabajo.
- ▶ Convenio Marco entre la Generalitat, a través del Servicio Público de Empleo de Cataluña, y el Ayuntamiento de Barcelona, mediante Barcelona Activa SAU SPM para el logro de un modelo integral de políticas activas de empleo en la ciudad de Barcelona.
- ▶ Estudios de satisfacción de usuarios y empresas con relación a la intermediación laboral a las Oficinas de Trabajo.
- ▶ Evaluación del "Programa de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con agencias de colocación", del año 2019, elaborado por parte de Daleph por encargo del SOC.

Análisis de la normativa relativa al sistema de intermediación, a las Agencias de Colocación e instrucciones de funcionamiento; y el desarrollo de la concertación territorial, que incluye:

- ▶ ORDEN ESS / 381/2018, de 10 de abril, por la que se aprueba la Guía técnica de referencia para el desarrollo de los protocolos de la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo.
- ▶ LEY 13/2015, Del 9 de julio, de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña.
- ▶ LEY 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo.
- ▶ LEY 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.
- ▶ Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, por el que se regulan las Agencias de Colocación. (BOE núm. 318 publicado el 31/12/2010).
- ▶ Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de empleo. (BOE núm. 255 publicado el 10/24/2015).
- ▶ DECRETO 48/2020, de 24 de marzo, y desarrollo de la Ley 13/2015, de 9 de julio, de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña, en el ámbito de la concertación territorial, y mediante las estrategias territoriales.
- ▶ ORDEN TSF / 310/2016, de 17 de noviembre, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la realización de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas desempleadas en colaboración con Agencias de Colocación. (DOGC núm. 7252 publicado el 11/22/2016).
- ▶ RESOLUCIÓN TSF / 2697/2018, de 8 de noviembre, por la que se abre la convocatoria para el año 2018 en relación con las actuaciones del programa de acciones de intermediación laboral para la inserción en el mercado de trabajo de personas en situación de desempleo en colaboración con Agencias de Colocación (ref. BDNS 423758) act. (DOGC núm. 7750 publicado el 11/19/2018).

Explotación del gestor SICAS y del portal Feina Activa y análisis cuantitativo de los datos obtenidos de estas dos bases de datos.

Se ha realizado un análisis exhaustivo de los datos del programa para obtener información de la oferta y de la demanda. Por un lado, se analiza el perfil de los demandantes que han participado en un proceso de selección en el año 2019 gestionado a través de las oficinas de trabajo del SOC, y se compara con los candidatos de los procesos de selección publicados en el portal Feina activa. Para esta base de datos, se incorporan también datos correspondientes a los tres últimos meses del año 2018. Por otra parte, se analiza la tipología de ofertas gestionadas desde las Oficinas de Trabajo en el año 2019, así como las que se realizaron en el Portal de Empleo Activa desde octubre de 2018 hasta diciembre de 2019, ya sea a través de la difusión de las Oficinas de trabajo, como de las empresas que autogestionan el proceso de selección.

En este sentido, se realiza un **análisis descriptivo** de los datos del programa para el conjunto del universo analizado, es decir, de los perfiles de los usuarios del servicio y de la tipología de las vacantes ofrecidas. Este análisis se efectúa a partir de variables disponibles en SICAS y el portal Feina Activa, que ha comportado la depuración de las dos bases de datos, la integración de información para evitar duplicados de información entre una y otra, y la generación de nuevas variables para esta evaluación. Las bases de datos iniciales, antes de depurar, constan de 296.485 observaciones en SICAS y 415.101 en Feina Activa donde la observación es una candidatura, es decir, un emparejamiento entre demandante y oferta.

Respecto a la depuración de las bases de datos hay que destacar que en SICAS se ha realizado el análisis excluyendo de la misma aquellas ofertas que no tenían candidatos, las que provenían de fuera de Cataluña y aquellas que correspondían a programas experienciales, dando lugar a una base de datos con 242.428 observaciones. En el caso de Feina Activa, se ha depurado la muestra sacando del análisis aquellas ofertas que estaban identificadas como gestionadas por las oficinas de trabajo, para evitar duplicidades en los perfilados ya que éstas ya estaban incluidas en el análisis de SICAS, dando lugar a una base de datos con 353.692 observaciones. Además, se han cruzado los datos de ambas fuentes con datos poblacionales y geográficas a nivel comarca para el año 2019 extraídos del Instituto de Estadística de Cataluña (Idescat).

Cada una de las dos bases de datos presenta datos básicos de candidatos como la edad, la formación, la nacionalidad, el sexo o la actividad económica previa, entre otros y de ofertas como la formación requerida, el tipo de contrato y la duración del mismo, el empleo y la actividad económica requeridas, el municipio de la oferta o la jornada de trabajo. Cabe destacar, sin embargo, que cada base de datos reporta la información de una manera diferente. Por ello, con el fin de poder comparar entre las dos y realizar tablas y gráficos fácilmente comprensibles, en algunos casos se han utilizado las variables tal como estaban en la base de datos inicial, pero en otros se han generado nuevas variables que resumían la información que daban otros de la base inicial. Concretamente se han creado las siguientes variables "simplificadas":

- **Edad** (SICAS y Feina Activa): se ha generado la variable edad a partir de la fecha de nacimiento y la fecha de incorporación de un candidato a una oferta.
- **Procedencia del candidato** (SICAS): la variable inicial tiene 7 categorías, de las que se prescinde de una (cobertura), agrupándose el resto de la siguiente manera: búsquedas automáticas (apareamiento autonómico y sondeo), vinculación por difusión autonómica, vinculación nominal o por el empresario (vinculación nominal y vinculación nominal por el empresario) y búsqueda parametrizada.
- **Nacionalidad** (SICAS y Feina Activa): se ha construido una variable dicotómica que es igual a 1 si el candidato es español y 0 si es de cualquier otra de las nacionalidades indicadas que no es la española.
- **Nivel formativo del candidato o requerido en la oferta:** (SICAS y Feina Activa): se define una variable con cuatro categorías que comprenden lo siguiente:

- *Primaria o menos*: sin estudios, estudios primarios incompletos, estudios primarios completos, programas FO que no necesitan titulación, primera etapa de educación secundaria sin título.
 - *Secundaria y FP grado medio*: primera etapa de educación secundaria con título, programas FO que necesitan titulación de educación secundaria 1ª etapa, título de Bachillerato, título FP de grado medio, título de grado medio de música y danza, programas FO que necesitan titulación de educación secundaria 2ª etapa.
 - *Post-secundaria no superior*: título FP de grado superior, título propio universitario, programas FO que necesitan titulación FP grado superior.
 - *Superior*: diplomatura o ingeniería técnica, licenciatura o ingeniería, título de especialización profesional, programas de postgrado, programas FO que necesitan titulación universitaria, título de grado, título oficial de máster, título de doctorado.
- **Jornada laboral** (SICAS y Feina Activa): se han agrupado las diversas clasificaciones de jornada parcial en una sola categoría, dando lugar a una variable que indica si la jornada es completa o parcial.
 - **Actividad económica del candidato y de la oferta** (SICAS): en esta base de datos la actividad económica se refleja en base al código CNAE 2009 a dos dígitos. Para simplificar las tablas y gráficos, se han agrupado los códigos en función de la sección a la que pertenecen dentro de la misma clasificación¹⁸.

¹⁸ Para consultar la clasificación se puede visitar: [CNAE](#)

Entrevistas semiestructuradas a posiciones de dirección y coordinación del servicio de intermediación laboral del SOC, en concreto, las que se relacionan a continuación:

Ámbito	Personas entrevistadas
Subdirección General de Empleo y Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirector general: Jesús Quiroga Martínez • Jefe de Servicio de Información y Orientación Profesional: Rafael Sánchez Martínez • Jefe de Servicio de Coordinación Territorial: Antonio Rodrigo Martín • Responsable del Área de Servicios a la Empresa, Àlex Llovet Térmens • Jefe del Área de Intermediación: María Fe Rodríguez Domínguez • Técnico Área de Intermediación: José Luis Martínez García • Técnico Área de Intermediación: Joan Prat Pujol • Jefe del Área de Servicios a la Empresa: Àlex Llovet Térmens
Subdirección General de Políticas Activas de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico del Servicio de Desarrollo Económico Local: Antonio Roch Lopez
Subdirección General de Verificación y Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Sección de Programas para el empleo: Laura López Palmero • Técnico Sección de Programas para el empleo: Manuel Arias Monge • Responsable de Servicio de Control y Justificación Económica: Isabel Farré Vega • Técnica Servicio de Control y Justificación Económica: Yolanda Salido Rodríguez
SOC - Secretaría Técnica del SOC	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Servicio de Análisis, Planificación y Evaluación: José Márquez Moreno • Técnica Servicio de Análisis, Planificación y Evaluación: Manuela Blanco Montes



Entrevistas semiestructuradas a Directoras de Oficinas de Trabajo

Nombre oficina de trabajo	Director/a oficina de trabajo
OT Amposta	Dolores Moncada Iniesta
OT Lleida	M. Jesús Marvà Castillo
OT Olot	Girona Carolina Corominas
OT Sant Cugat del Vallès	Núria Pi Ollé

Grupos de discusión con Directores/as de Oficinas de Trabajo. Se han realizado dos grupos de discusión en los que han participado un total de 18 Directoras y Directores de Oficinas de Trabajo.

Nombre oficina de trabajo	Director/a oficina de trabajo
OT Anoia	Juan Fernandez Muñoz
OT Balaguer	Rosa Maria Plan Valls
OT Barberà Del Vallès	Meritxell Gonzalez Soriano
OT Barcelona Sepúlveda	Mireia Boix Fuster
OT Bisbal	Aurea Mazarico Carrasco
OT Figueres	Gloria Parpal Granados
OT Gavà	Antonio Ruiz Gomez
OT Mataró	Angelina Bescos Costa
OT Ripoll	Joaquim Jordà Bosch
OT Rubí	Mónica Edo Calvo
OT Sant Feliu De Llobregat	Anna Martos Yuste
OT Solsona	Jordi Molero Campoy
OT Tarragona Centro	Rosa Maria Alegret Del Cerro
OT Tàrraga	M. Angels Perez Munera

Nombre oficina de trabajo	Director/a oficina de trabajo
OT Tortosa	Luisa Fernandez Rue
OT Tremp	Joan Francesc Sarrias Fornes
OT Valls	Teresa Bergada Moncusí
OT Vic	Joan Maria Badia Botey

Entrevistas semiestructuradas a empresas que emplean o han empleado el servicio de intermediación. Se han realizado las siguientes entrevistas:

Nombre empresa	Persona entrevistada
Active PLV SC.	Albert Tarragona
Dipole Analyst SL	Pablo Muro
FUSSMONT	Mireia Pagès
KREAS	Heribert Figuerola
Hotel Diego	Diego Arasa
Promocions Bioterre	Albert Ventura
Punt Estudi Arquitectura	Cristina Fernandez
Taller Gaolot	Enric Espadaler
Tub System	Josep Ferrer
Puertas J.A. Mansergas	Ricardo Alcacer
Anodizados Oliva SL	Cristina De La Concepción
PORTES BISBAL SL	Enric Espí
GREEN ELECTRIC ENERGIES RENOVABLES SL	Núria Solà
Benfumat, SA	Enrique Ibáñez
Especialidades Aromaticas	Monica Jodar Pazos

Nombre empresa	Persona entrevistada
Pepe Jeans, SL	Maribel Mellen Bonilla
ALMA EXPENDEDORAS	Ramon Magre
ANNEM CENTRE DE NEGOCIS	Jordi Masferrer
TAXILEON SL	Santi Zafra
ESTACIONAMIENTOS Y SERVICIOS SAU	Carme Genescà
CENTRE TECNOLÒGIC FORESTAL	Immaculada Riudalbàs
SAFI 2007, S.L.	Jordi Vilardell i Rosa Murcia
BLAI LLOBET CERVILLA	Emilia Cervilla
GRUAS LEMAN S.L	Oscar Fons
CONSTISERV S.L	Montserrat Alvarez
REMOLCADORES DE PUERTAS Y ALTURAS S.A	Maribel Mellen
ARIDSPROM 2013	Joan Guardia
ENGLISH WITH JOHN	John Daniel Caumons
VILA PROJECTES I INSTAL.LACIONS, SL	Sr. Ramón Vilà
RESIDÈNCIA ST ANTONI TÀRREGA	Sr. Josep Lardiez Farrés
Servycat	Roger Lago Pérez
NATUREBRE EXPORT, SL	David Rof
RESIDÈNCIA DE LA TERCERA EDAT L'ONADA	Aurora
Restaurant El Molí	Josep Arcarons

Benchmarking cooperativos con servicios de intermediación laborales impulsados por otras administraciones autonómicas de España en los que se busca compartir los procesos, actividades y servicios. Se han escogido servicios de intermediación laboral en entornos territoriales que comparten similitudes al catalán, en cuanto al marco institucional y de gobierno del sistema de intermediación, ya las características del mercado laboral y sus dinámicas en términos de actividad y contratación. Esta técnica ha permitido identificar

oportunidades y necesidades de mejora existentes dentro de la política pública actual catalana. Se ha estudiado el diseño y las características de los servicios a partir de entrevistas con los responsables de los mismos.

Ente	Personas entrevistadas
Lanbide - Servicio Vasco de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Servicio a Empresas: Edurne Barañano Etxebarria • Jefe del Servicio de Inserción Laboral: Jesús M^a Ordóñez Orzaiz
Servicio de Ocupación de las Islas Baleares (SOIB)	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Departamento de Orientación e Intermediación: M. Carmen Hila
Servicio Público de Empleo de la Comunidad de Madrid	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirector General de Oficinas de Empleo y Servicios al Empleado: Luis Miguel González Durán • Asesora de la Dirección General: M^a Gema Pérez Abad • Directora de la Oficina Virtual del Servicio de Empleo: Ana Belen Garcia Martínez





SOC-Avalua
EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUNYA