



# Estrategia y desafíos de los servicios públicos de empleo en 2022

# 2022

Secretaría Ejecutiva AMSPE

Febrero 2022

## **Estructura del documento**

Estructura del documento.....	2
Introducción .....	3
Nuestro análisis del año 2021 .....	3
Pregunta 1: enumere los tres éxitos, logros o avances más significativos de su SPE durante el año pasado. .....	4
Pregunta 2: mencione tres orientaciones prioritarias de su SPE para actuar en su entorno (tensiones dentro del mercado de trabajo, territorio, economía, acompañamiento sectorial, etc.) para el próximo año. .....	6
Pregunta 3: enumere tres orientaciones prioritarias tomadas por su SPE para desarrollar los servicios a los usuarios/clientes y el público para el próximo año. .....	9
Pregunta 4: ¿existen programas o planes nacionales (gubernamentales), planificados o en curso, para públicos específicos (población activa y empresas) o prioridades nacionales?.....	13
Pregunta 5: enumere tres orientaciones prioritarias de su SPE destinadas a hacer evolucionar y transformar su organización interna y las condiciones de ejercicio de los colaboradores.....	15
Pregunta 6: ¿cuáles cree que serán los principales problemas (desafíos) de su SPE para el próximo año? .....	20
Pregunta 7: ¿cuáles cree que serán los principales factores impulsores con los que cuenta su SPE para abordar estos problemas o desafíos? .....	22
Pregunta 8: ¿puede indicar en la actualidad tres temas o preguntas que le gustaría compartir con el resto de SPE? .....	23
Pregunta 9: ¿qué esperaría de la red la AMSPE? .....	24
A modo de conclusión .....	26
Estructurar las actividades propuestas por la AMSPE de manera diferente .....	26
Agradecimientos.....	27
Anexo.....	28

## Introducción

La AMSPE realizó una encuesta a finales de 2021 con miras a recabar la información necesaria para esbozar una visión general de su estrategia y los principales desafíos para 2022. A partir del análisis de las treinta y cinco respuestas recibidas, tomamos como base de trabajo la determinación de los principales temas comunes sobre los que construir intercambios de prácticas y las cuestiones resultantes dentro de nuestra comunidad. También hemos optado por observar preocupaciones más específicas, con el fin de facilitar acciones de apoyo o cooperación entre SPE de ser necesario.

## Advertencias

*Dado el número de encuestados (35) y la poca de representación de ciertas regiones de la AMSPE, el tratamiento estadístico de los datos recogidos conlleva necesariamente un sesgo que hemos intentado reducir en nuestro análisis. Por ello nos hemos centrado en un análisis general, sin detenernos demasiado en el ámbito regional.*

*También hemos decidido, de forma arbitraria, destacar algunas propuestas de los SPE, solo para ilustrar de manera concreta una postura más general y a menudo compartida por muchos de ellos.*

## Nuestro análisis del año 2021

Según los testimonios de los treinta y cinco SPE encuestados, 2021 fue más bien un año de capitalización de los experimentos realizados en 2020 para responder a los desafíos planteados por los efectos de la pandemia. Parece ser un año de consolidación, o incluso de aceleración, de los procesos de cambio iniciados bajo la presión de los primeros confinamientos.

La encuesta de la AMSPE de marzo de 2020 nos permitió esbozar la visión general de un año de transformación: los servicios públicos de empleo y las autoridades supervisoras tuvieron que movilizarse rápidamente y demostrar agilidad y creatividad para afrontar situaciones inéditas de tensión en un contexto totalmente incierto y aleatorio. La adaptación se realizó muchas veces paso a paso, y algunas veces se tuvo que recurrir a la improvisación. Las organizaciones tuvieron que adaptarse a las restricciones sanitarias y, al mismo tiempo, hacer frente a ajustes rápidos y a menudo profundos del mercado de trabajo.

Algunos sectores se enfrentaron a una disminución significativa de la actividad; otros, por el contrario, expresaron necesidades urgentes e importantes en términos de volumen para hacer frente a las necesidades de la economía y su crecimiento.

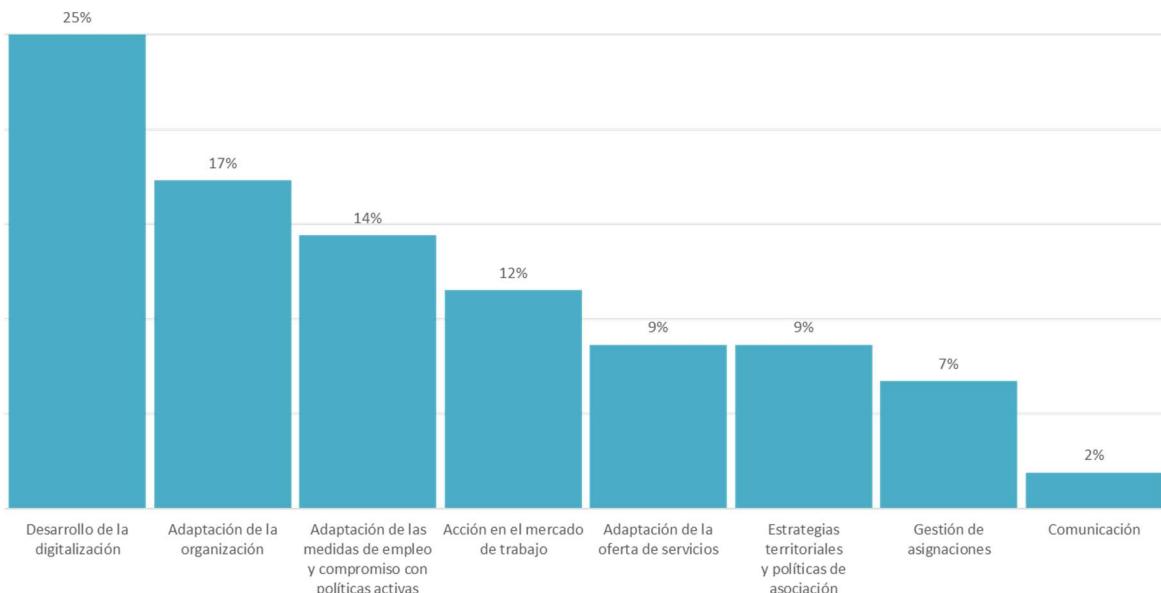
Esta adaptación coyuntural tanto del mercado como de la organización del trabajo aceleró un movimiento más profundo y duradero de transformación estructural.

**2021 parece ser un año de consolidación** de nuestros aprendizajes, de conceptualización y enriquecimiento de nuestros modelos de acción, con una puesta en perspectiva del futuro del que al menos hemos podido extraer una certeza: puede ser «impredecible».

**Pregunta 1: enumere los tres éxitos, logros o avances más significativos de su SPE durante el año pasado.**

Una rápida categorización de las transcripciones recopiladas de las respuestas a esta pregunta nos ha permitido clasificar la recurrencia de los temas mencionados en las respuestas.

*Gráfico 1: Principales áreas de éxito y logros en 2021*



▪ Desarrollo de la digitalización

El primer tema recurrente está relacionado, como era de esperar, con **el desarrollo de la digitalización de las ofertas de servicios**. Los SPE han continuado o incluso intensificado sus esfuerzos para desarrollar no solo la accesibilidad sino también el alcance y la profundidad de los servicios ofrecidos a los usuarios. Como consecuencia o de forma paralela, el entorno y las condiciones laborales de nuestros colaboradores fueron motivo de preocupación y movilización, y también, a juzgar por sus respuestas, la clave del éxito.

El trabajo y la prestación de servicios a distancia se han convertido ya en una nueva norma.

El uso del teletrabajo ha crecido considerablemente, no sin plantear muchas dificultades tanto en términos de equipamiento como de gestión. Podemos observar que esto ha tenido, y tendrá con el tiempo, muchas repercusiones en la evolución del mercado de trabajo. Esta nueva modalidad de trabajo ha permitido mantener la actividad económica, pero al mismo tiempo han surgido diferencias sociales entre las categorías profesionales que se benefician de estas nuevas formas de trabajar y las que han tenido que continuar el trabajo presencial por diversas razones.

▪ Adaptación de las organizaciones

En nuestros SPE, el uso del teletrabajo, los cambios en las herramientas y en las formas de prestar los servicios han requerido muchos ajustes que, según las respuestas analizadas, han contribuido al

«crecimiento» de nuestras organizaciones. Vemos, como tema recurrente, en segundo lugar como avance más significativo declarado en 2021 **«la adaptación de la organización»**.

- Adaptación de las medidas de empleo y compromisos en las políticas activas

Inmediatamente, en tercer lugar, se encuentra la adaptación de las medidas en materia de empleo y **el compromiso con políticas activas** de apoyo tanto económicas como sociales. En muchos países, los gobiernos no han dudado en confiar, con éxito, en sus SPE para aplicar medidas compensatorias (ingresos de socorro, ingresos de reemplazo, apoyo a autónomos, ayuda a las empresas, etc.) : la gestión de los subsidios está en el séptimo puesto de nuestra clasificación y de los ambiciosos programas de apoyo para la contratación y el desarrollo de competencias.

- Acciones en el mercado laboral y ajuste de la prestación de servicios

No cabe duda de que, por esa razón, en referencia a los éxitos o los avances destacados por los SPE en 2021, vemos también aparecer entre los temas principales **la acción en el mercado de trabajo** (apoyo a los activos, establecimiento de planes de apoyo al empleo, corrección de desigualdades, prevención de riesgos de exclusión, etc.), la adaptación de las ofertas de servicios (creación de nuevos servicios, ampliación de la oferta, simplificación, fortalecimiento de la accesibilidad, etc.).

- Estrategia y políticas de asociación

Los temas convergen en torno a éxitos notables en las estrategias territoriales y de asociación. En varios países observamos la ejecución de nuevos planes estratégicos plurianuales, particularmente en países cuyos SPE operan a través de un modelo descentralizado (SPE regional autónomo, servicios cantonales, o el uso de organismos privados bajo un contrato de servicio público, etc.).

Por ejemplo, España, que está comprometida con una Nueva Estrategia de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024, creando así un nuevo marco conceptual y organizativo al que deben remitirse todas las acciones llevadas a cabo en el marco del Sistema Nacional de Empleo en el ámbito de las políticas activas y de formación profesional para el empleo, en términos de organización, principios, objetivos comunes, herramientas que deben utilizarse y recursos que deben movilizarse.

Lo mismo puede decirse de Azerbaiyán, que está aplicando una política de empleo a largo plazo (2020-2025) destinada a actuar en el mercado de trabajo teniendo en cuenta los aspectos demográficos del país, las perspectivas de desarrollo y las prioridades de transformación económica.

Los planes estratégicos definen la dirección que se debe tomar y guían las ofertas de servicios del mañana pero, cada vez más sistemáticamente, integran enfoques formalizados y transparentes para el análisis del rendimiento, indicadores de resultados realistas y metodologías de evaluación de impacto. Este es el caso, por ejemplo, de Luxemburgo, que ha elaborado una estrategia (PES2025) mediante la combinación de indicadores clave de rendimiento y medidas de impacto.

Australia ha estado experimentando con un nuevo ensayo de servicios de empleo (NEST - New Employment Services Trial<sup>1</sup>) que sustituirá gradualmente al actual programa Jobactive a partir de 2022, y también ha tenido que adaptar, debido al confinamiento, la naturaleza de los contratos con proveedores de servicios en varios estados y territorios.

Si bien es cierto que las estrategias están territorializadas, estas incorporan también dimensiones internacionales, especialmente en torno a la movilidad de los trabajadores, como es precisamente el

---

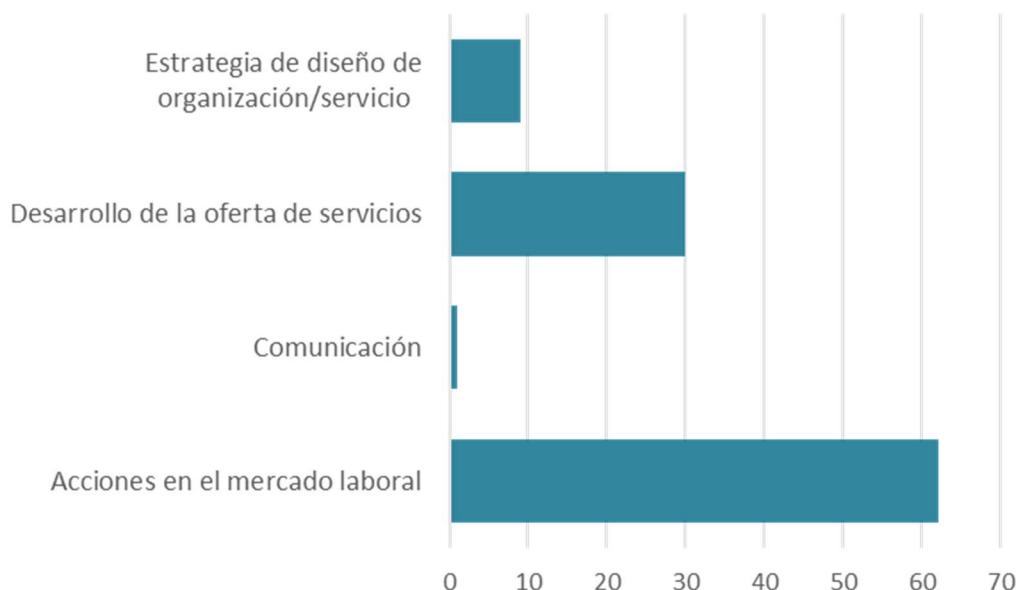
<sup>1</sup> <https://www.dese.gov.au/new-employment-services-model>

caso de Kenia, que comenzó a negociar acuerdos bilaterales de trabajo con los países del Consejo de Cooperación del Golfo en 2021 (Gulf Cooperation Council GCC).

**Pregunta 2: mencione tres orientaciones prioritarias de su SPE para actuar en su entorno (tensiones dentro del mercado laboral, territorio, economía, acompañamiento sectorial, etc.) para el próximo año.**

Una clasificación por grandes ámbitos de las orientaciones prioritarias de los SPE encuestados muestra inmediatamente el predominio de un compromiso en el acompañamiento de las transformaciones del mercado de trabajo, los planes de recuperación y los programas de políticas activas de empleo.

*Gráfico 2: Temáticas «acciones en el entorno»*



El análisis de los subtemas recurrentes vinculados a las prioridades de acción en el mercado de trabajo revela los tres puntos principales de convergencia de la acción de los servicios públicos de empleo en su entorno con tres ejes inseparables:

- Las acciones en el mercado laboral
- El desarrollo de la oferta de servicios
- La organización y la estrategia de diseño de la oferta de servicios

Los SPE están firmemente implicados y comprometidos con su gobierno, su tutelaje en las políticas proactivas para acompañar a los movimientos de la economía, ya sean planes de recuperación o de consolidación a corto o medio plazo, o planes a más largo plazo para corregir efectos estructurales (envejecimiento de la población, imperativos climáticos, inserción de la población activa joven, corrección de las desigualdades, etc.).

Gráfico 3: Subtemas relacionados con las acciones en el mercado de trabajo



• Medidas del mercado laboral

La aceleración de la transformación del mercado del empleo y el trabajo requiere una visión dinámica de las necesidades y los recursos disponibles, que debe compartirse con los actores del mercado de trabajo (activos, agentes económicos, interlocutores sociales, políticas, etc.). Esto implica desarrollar y hacer más fiables nuestros sistemas de información sobre el mercado laboral, lo que supone una reflexión que ya está en marcha en varios países acerca del uso de la Inteligencia Artificial (IA) en este ámbito.

La mayoría de los SPE encuestados citan entre sus prioridades: la lucha contra la exclusión y las acciones dirigidas a los grupos vulnerables, con una convergencia hacia la población activa joven, pero también observamos una movilización muy clara en beneficio de los trabajadores con discapacidad.

En Europa (Estonia) y Asia (Japón y Tailandia), los efectos del envejecimiento de la población activa requieren medidas para mantener el empleo de las personas mayores y garantizar que el impacto de las carreras profesionales precarias no añada problemas de pobreza a la ya difícil cuestión de la financiación de las jubilaciones y las pensiones para los trabajadores que abandonan el mercado de trabajo (véase el anexo sobre Japón), así como asegurar el «relevo de las competencias», ya que el envejecimiento de la población también es un factor que contribuye a la escasez de calificaciones que observamos en muchos mercados laborales.

También observamos que la gestión de la competencia y de las carreras profesionales son una prioridad para la mayoría de los servicios públicos encuestados. Conocer su mercado de trabajo es una cosa, saber prever, tomar decisiones de orientación y gestionar su carrera en un entorno cambiante, es otra. Los SPE están fuertemente involucrados y orientan sus ofertas de servicios para fomentar la movilidad profesional y agilizar de ese modo la transferencia de recursos y competencias entre los sectores en desarrollo y en declive.

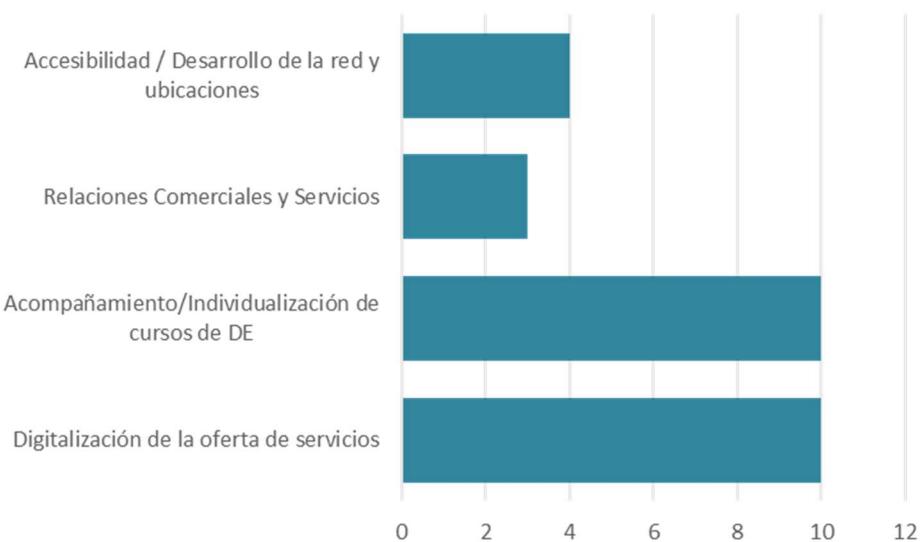
Esto también se basa en compromisos políticos firmes para restablecer el poder y la responsabilidad que tienen los trabajadores sobre su propio destino (orientación y formación a lo largo de toda la vida).

- Mejorando el abanico de servicios ofrecidos

No es de extrañar que la segunda prioridad que se desprende de nuestra encuesta sea el desarrollo de la prestación de servicios de los SPE.

En términos de ofertas de servicios, las transcripciones revelan una doble preocupación: por un lado, la necesidad de desarrollar ofertas de servicios sobre la base de una segmentación que permita estructurar y organizar de manera óptima los dispositivos de prestación, y por otro, es indispensable tener en cuenta la experiencia del usuario, sus expectativas y aspiraciones particulares.

*Gráfico 4: Enfoque en los ámbitos de evolución de los servicios de los SPE en 2022*



Como podemos observar, la digitalización de la oferta de servicios y la optimización de los itinerarios profesionales de los demandantes de empleo son prioridades principales, especialmente dado que estos dos temas están estrechamente interrelacionados, ya que la digitalización de los servicios ha tomado hoy una orientación firmemente centrada en el usuario, tiene en cuenta las necesidades de personalización de las respuestas y los servicios propuestos, facilita su acceso y, al mismo tiempo, tiene por objeto simplificar los trámites (por ejemplo mediante la orientación «Digital first» en Suecia).

En muchos países, en particular en África (Kenia, Mali, Senegal, etc.), las principales orientaciones son el desarrollo de redes y las implantaciones, con el objetivo de poder ampliar la accesibilidad de los servicios para las poblaciones más alejadas no solo de los centros urbanos sino también del mercado de trabajo.

- Estrategia y diseño organizativo

También se desarrolla un tercer tema, más relacionado con la organización interna de los servicios. Lo mencionan en particular los SPE de Australia, Camboya, España, Noruega, Luxemburgo y Túnez.

En este tema, encontramos una primera dimensión que reafirma el lugar que los SPE dan en la actualidad a un diseño de la oferta de servicios basado en la experiencia de los usuarios, poniendo efectivamente el énfasis en el establecimiento de mecanismos para escucharlos y teniendo en cuenta sus experiencias y sus opiniones sobre el servicio. Más allá de los muchos procesos de calidad

emprendidos durante muchos años en la mayoría de los SPE, observamos la potenciación de una búsqueda de rendimiento basada en la dirección y la evaluación (o autoevaluación) centradas no sólo en los resultados sino también en el análisis periódico de los procesos.

También se destacan importantes orientaciones o reorientaciones sobre la relación con las empresas, con iniciativas para trabajar conjuntamente en la creación de nuevas respuestas frente a la escasez de calificaciones con los actores económicos (por ejemplo: «Nouvelles Solutions pour l'Emploi», iniciativa de la región de Bruselas en Bélgica con Actiris, el SPE de la región de Bruselas<sup>2</sup>).

Otras orientaciones (indicadas por Noruega y Australia) marcan el compromiso de mantener o fortalecer un diálogo social de calidad dentro de nuestras organizaciones, para facilitar el acompañamiento del cambio y las transiciones que nosotros mismos tenemos que dirigir en la actualidad y en los años venideros.

**Pregunta 3: enumere tres orientaciones prioritarias tomadas por su SPE para desarrollar los servicios a los usuarios/clientes y al público para el próximo año.**

*Gráfico 5: Principales áreas prioritarias para los servicios a los usuarios de los SPE en 2022*



• Ampliación de la oferta de servicios

El primer conjunto de directrices declarado por nuestros SPE encuestados, en consonancia con los compromisos de los SPE ya mencionados en las preguntas anteriores sobre nuestra acción en el entorno y el mercado de trabajo, **la expansión de la oferta de servicios**.

Un análisis más detallado de las orientaciones sobre el alcance de la oferta de servicios muestra una movilización en 2022 para un conjunto de servicios en torno a la orientación, el asesoramiento profesional y la formación profesional.

<sup>2</sup> <https://press.actiris.be/patrons-et-organismes-publics-se-rencontrent-pour-construire-de-nouvelles-solutions-pour-lemploi>

Gráfico 6: Zoom sobre la ampliación de la oferta de servicios



Este compromiso requiere tanto una reestructuración, el desarrollo de nuevas herramientas para informar y orientar a la población activa como la digitalización y el uso de nuevas tecnologías para hacer que estos procedimientos sean más accesibles para todos, más activos y más personalizados. También observamos una fuerte inversión para responder de manera más apropiada a las personas más vulnerables, con el objetivo de corregir la desigualdad y prevenir los riesgos de exclusión del mercado de trabajo.

Observamos en las transcripciones una notable evolución con enfoques de la oferta de servicios no tan centrados en la segmentación de perfiles que empuja a los beneficiarios hacia recorridos profesionales compartimentados, sino en enfoques integrados que permiten tomar en cuenta la particularidad de cada situación, con recorridos profesionales más dinámicos y evolutivos.

Varios SPE (Australia, Rusia, Chipre y Bosnia y Herzegovina) también ilustran un claro compromiso de actuar con más previsión y ser más proactivos, proporcionando información más accesible tanto para la población activa como para las empresas, y simplificando los procesos de intermediación (adecuación).

- Organización y gestión

Otro tema importante lo constituyen los ajustes en la organización interna de los SPE, con dos fuertes tendencias. La primera consiste en la integración ya mencionada, de la experiencia de los usuarios y de los diferentes enfoques para la mejora continua de los procesos de elaboración o ajuste de las ofertas de servicios.

Gráfico 7: Zoom sobre la organización/gestión de los SPE



En algunos SPE, esto implica la creación de servicios más transversales enteramente dedicados a la experiencia del usuario (UX), ya sean la de los demandantes de empleo, los empleadores o los asesores. Es el caso, por ejemplo, de Iskür, en Turquía y Arbetsförmedlingen, en Suecia<sup>3</sup>.

La orientación al cliente, los enfoques de marketing y la mejora continua siempre están integrados en nuestros procesos organizativos.

Una segunda cuestión es el desarrollo de las implantaciones, la densificación de las redes, ya sea a través del desarrollo y la modernización de las instalaciones físicas (oficinas, agencias) o invirtiendo en plataformas que permitan la prestación de servicios de calidad de forma remota.

La inversión en prácticas innovadoras queda ilustrada en particular por el testimonio del SEPE en España, que bajo la dirección del Gobierno, se ha comprometido a transformar el actual organismo autónomo de Servicio Público de Empleo (SEPE) en una agencia estatal llamada Agencia Española de Empleo, con una estructura modernizada y la digitalización de todos los procesos para ganar agilidad y flexibilidad.

La agilidad organizativa y la búsqueda de rendimiento (ilustrada por ejemplo en las orientaciones de los SPE de Luxemburgo y Rusia) con respecto a las transformaciones de los servicios públicos de empleo se están convirtiendo en temas de reflexión común, y en materia para intercambios de experiencias entre los SPE.

La simplificación de los procedimientos, la gestión de los recursos, la delegación de servicios y el control de la calidad de los proveedores, así como la integración del diálogo social en la gobernanza son temas mencionados periódicamente.

El intercambio de experiencias y prácticas sobre estos temas se refleja concretamente en el compromiso de la Red de SPE de la Unión Europea (PES Network) en el enfoque de aprendizaje comparativo y la participación de los SPE en la iniciativa de autoevaluación propuesta por la AMSPE en el marco de la estrategia a largo plazo. Tras el proyecto piloto SamPES realizado en 2020, 19 SPE

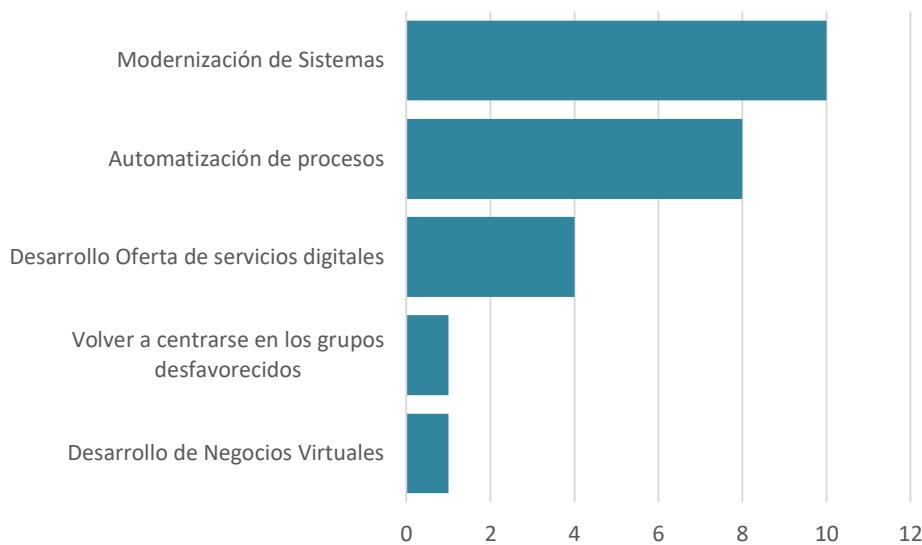
<sup>3</sup> <https://wapes.org/en/news/arbetsformedlingens-new-strategy-customer-work-digital-first>

africanos participaron en 2021 en el proyecto «SamPES Africa» mediante la cooperación activa con la iniciativa YouMatch y la financiación de la GIZ.

- Digitalización

La tercera cuestión que surge de las orientaciones sobre la evolución de los servicios se refiere a la digitalización de los servicios

*Gráfico 8: Zoom sobre el tema de la Digitalización*



Independientemente del nivel de madurez de cada SPE en términos de digitalización de servicios y procesos, la modernización continua de los sistemas es una prioridad.

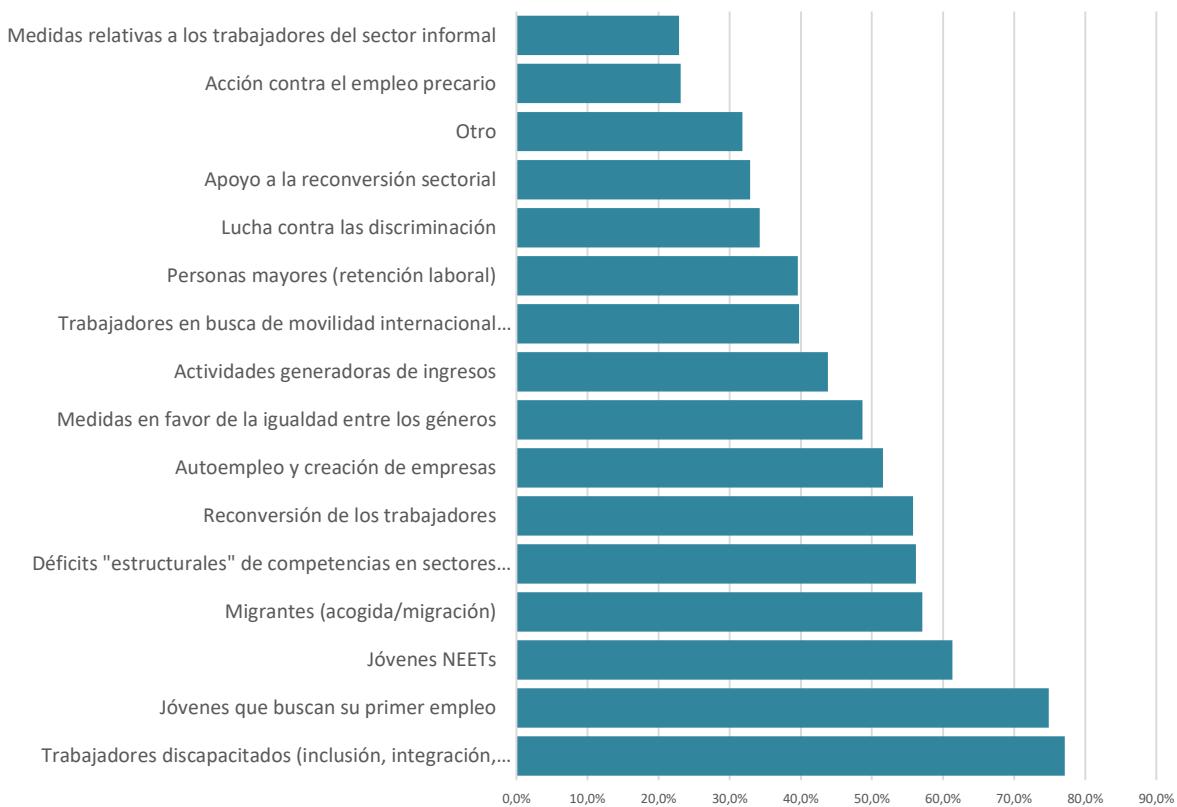
La digitalización, en vista de las respuestas analizadas, se centra efectivamente en la automatización de los procesos tanto de la gestión interna (gestión de recursos, organización, desarrollo de la colaboración, etc.), como de la ampliación del alcance y la profundidad de los servicios ofrecidos a los usuarios, con el desarrollo en particular de actividades virtuales (asesoramiento, desarrollo de competencias, formación, etc.).

Un punto importante que hay que destacar es el ahorro de tiempo y la productividad resultante de esta fuerte inversión en nuevas tecnologías. Permite reorientar la acción de los asesores hacia un público más desfavorecido y alejado del empleo. Por otro lado, en la actualidad es necesario fortalecer las competencias de los asesores sobre el acompañamiento más complejo de dicho público, que requiere competencias interpersonales, conocimientos psicosociales más especializados y, en algunos casos, reasignar recursos a nuevos oficios y conocimientos técnicos que surgen de la digitalización de nuestros SPE (científico de datos, gestor de comunidades, responsable de la protección de datos, vigilante de la reputación electrónica, etc.).

En cualquier caso, la aculturación digital se ha vuelto inevitable hoy en día, para todas las operaciones de los SPE.

**Pregunta 4: ¿existen programas o planes nacionales (gubernamentales), planificados o en curso, para públicos específicos (población activa y empresas) o prioridades nacionales?**

*Gráfico 9: Recurrencia de los temas*



En el gráfico anterior podemos observar que, de los tres temas más citados, dos conciernen a la población activa joven. En la mayoría de los países, independientemente de la estructura demográfica, la cuestión del acceso al mercado de trabajo para la población activa joven sigue siendo fundamental.

En relación con muchos de los temas antes mencionados, la corrección de las desigualdades en el acceso al mercado de trabajo está en el centro de las preocupaciones del gobierno y del compromiso de los SPE: la inserción de los trabajadores con discapacidad (el tema más citado en las respuestas a esta pregunta), la gestión de las poblaciones migrantes, las acciones en favor de la igualdad de género y la lucha contra la discriminación.

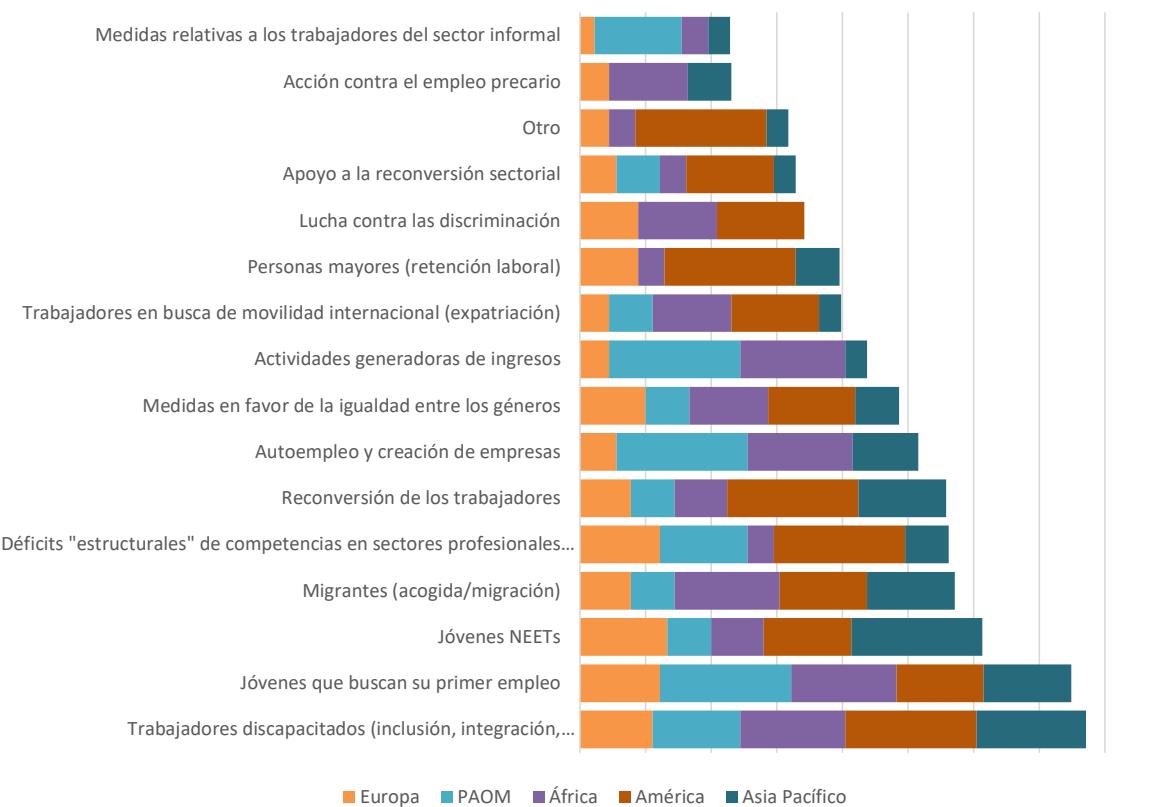
Las políticas y planes gubernamentales están interrelacionados con las cuestiones territoriales. Por lo tanto, consideramos de interés observar el peso relativo de cada tema en relación con la región de pertenencia del SPE encuestado. Esto es lo que les proponemos para la lectura del gráfico 6.

Podemos observar en los dos primeros temas prioritarios de las políticas de empleo un equilibrio relativo entre las regiones.

Esto significa que, en 2022, los temas de la inserción de las personas con discapacidad y la población activa joven en el mercado de trabajo serán comunes a la mayoría de los SPE encuestados.

También observamos que la cuestión de las poblaciones migrantes es una preocupación compartida tanto por los países de partida como por los países de acogida (véase el gráfico 6).

Gráfico 10: Recurrencia de los temas por región



A pesar de las limitaciones de este ejercicio, dada la debilidad de la muestra, el gráfico anterior nos muestra, de manera ponderada, la distribución por regiones en cada uno de los temas propuestos. Aunque muchas líneas de acción son comunes, algunas, como el autoempleo y las actividades de generación de ingresos (AGI), tienen más relevancia en los países de África y de la región OMPA.

En las «otras respuestas», los temas más específicos mencionados son los siguientes:

- Pueblos autóctonos - Veteranos de las Fuerzas Armadas Canadienses - Trabajadores temporales extranjeros (Canadá)
- Programa Red Social del Gobierno y Programa de Emergencia de la Presidencia de la República (Mali)
- Programas de promoción del empleo en las zonas rurales (España)
- Desempleados adultos de larga duración que buscan empleo sin educación básica, grupos desfavorecidos (romaníes, egipcios, etc.) (Albania)
- Acciones específicas; Plan de Bruselas para apoyar a las familias monoparentales (véase el anexo)

#### Aclaración de Australia sobre los ninis/Jóvenes:

El servicio de empleo para la transición al trabajo (TtW) ayuda a los jóvenes de entre 15 y 24 años a encontrar empleo (incluido el aprendizaje y la capacitación) o a estudiar.

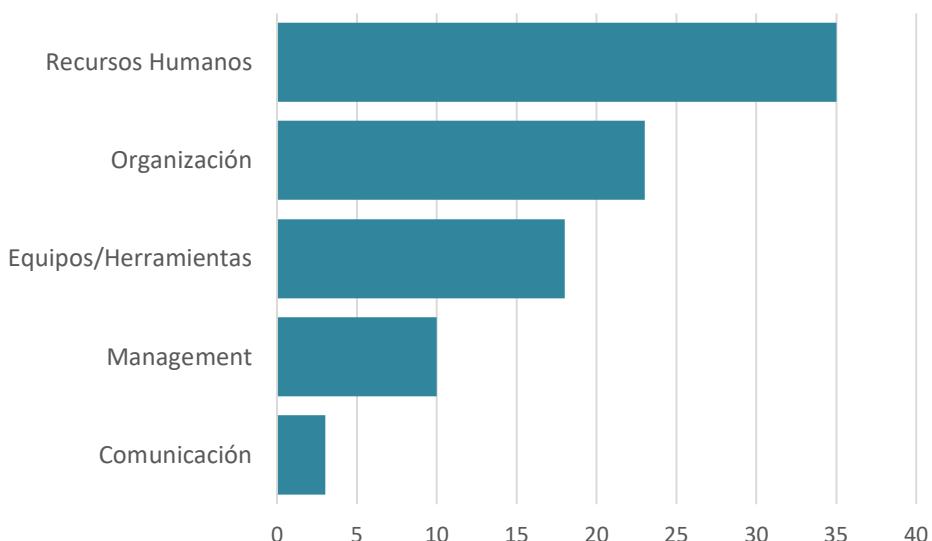
A partir del 1 de julio de 2022, el TtW será el servicio destinado al empleo juvenil en el nuevo modelo de servicios de empleo. Esto permitirá a más jóvenes (de entre 15 y 24 años de edad) tener acceso a servicios especializados de empleo juvenil y tener más posibilidades de prepararse para el empleo y

encontrar un puesto de trabajo seguro. El gobierno australiano también invertirá 7,5 millones de dólares en cuatro años para continuar el servicio de Youth Advisory Sessions para jóvenes que buscan trabajo en servicios digitales a partir del 1 de julio de 2022.

**Pregunta 5: enumere tres orientaciones prioritarias de su SPE destinadas a hacer evolucionar y transformar su organización interna y las condiciones de ejercicio de los colaboradores.**

Las respuestas a esta pregunta indican claramente cinco esferas políticas principales para 2022 en los SPE encuestados:

*Gráfico 11: Temas recurrentes «Organización interna y condiciones de trabajo de los colaboradores»*

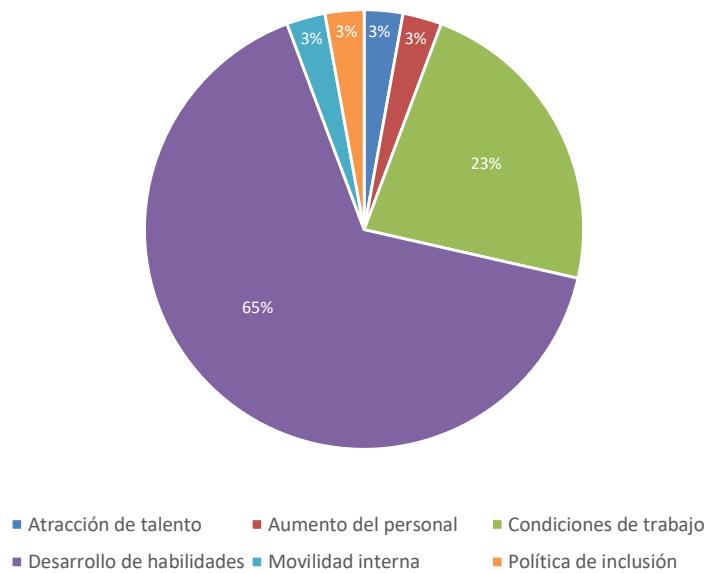


- Recursos humanos

De las 89 transcripciones, casi el 40 % (35) señalan orientaciones firmes y la prioridad en los recursos humanos. Luego están las orientaciones que afectan la organización o reorganización de los servicios, el ajuste de los procesos a los cambios en el entorno, las necesidades políticas y sociales, seguidas de las cuestiones de desarrollo de los equipamientos y las herramientas disponibles para los equipos. También está muy presente el cuestionamiento de las prácticas de gestión y los modos de dirección de las organizaciones. Finalmente, en el tema de la comunicación, observamos que se hace hincapié en la imagen de marca como un factor impulsor de motivación.

Un análisis más detallado de las transcripciones dedicado a los recursos humanos revela seis temas principales relacionados con los recursos humanos, de los cuales, el desarrollo de competencias es el tema principal y se repite en el 65 % de las orientaciones.

Gráfico 12: Detalles de la «orientación de los recursos humanos»



Observamos que el 65 % de las transcripciones indican orientaciones prioritarias sobre el desarrollo de las competencias de los colaboradores, principalmente la formación de asesores, pero también de manera significativa de los gerentes.

Por supuesto, los temas mencionados se centran en el dominio de las nuevas herramientas digitales y la evolución de las maneras de trabajar resultantes, pero vemos claramente una fuerte orientación hacia el aumento de las competencias de los asesores para el dominio de la relación de ayuda. Esto puede explicarse fácilmente por la elección de la mayoría de los SPE de una estrategia de digitalización y acceso autónomo a más servicios para permitir una re movilización del acompañamiento presencial con los públicos que más lo necesitan. Estos públicos, con problemas de inserción más complejos, requieren competencias relacionales y psicosociales. Gracias a la digitalización, el asesor de empleo obtendrá en la actualidad su legitimidad mucho más por el dominio de la relación que por el dominio de la información.

También hemos observado esto con respecto a las orientaciones relativas a la oferta de servicios, ya que la orientación y el asesoramiento en la gestión de las carreras se han convertido en factores impulsores indispensables para actuar en el mercado de trabajo, la preocupación manifestada acerca de la reorientación sobre el «cliente», el usuario, sus necesidades y sus expectativas, nos lleva a fortalecer la verdadera posición de asesoramiento de nuestros colaboradores, más cercana a la tutoría.

Los gerentes no se quedan atrás. Los cambios en las condiciones y la organización del trabajo experimentados desde el comienzo de la pandemia no han hecho más que acelerar un importante movimiento impulsado por los avances sociales y generacionales, que ha generado entre nuestros colaboradores una fuerte expectativa de mayor autonomía, colaboración y cooperación.

Asimismo, la reorientación de los modos de gestión sobre el desempeño tanto operativo como social está transformando las condiciones de ejercicio de los gestores. Por lo tanto, muchos SPE han establecido una prioridad sobre el acompañamiento y el aumento de las competencias de la dirección a cada nivel.

En este contexto de transformación, vemos aparecer cada vez más iniciativas de creación de universidades y academias internas en los SPE que garantizan un aumento cuantitativo y cualitativo de la inversión en el desarrollo de las competencias del personal de los SPE.

Podemos ver que el segundo tema de compromiso se refiere a las condiciones de trabajo. El teletrabajo, aunque ya se ha implantado parcial o experimentalmente en algunos SPE, ha demostrado ser la mejor respuesta a las limitaciones organizativas que plantean los confinamientos o las restricciones de acceso para mantener los servicios.

Desde hace varios años aparecen nuevas formas de trabajo en nuestros sitios, en nuestras redes (espacios de trabajo compartidos, *flexdesk*, *cleandesk*, etc.) o fuera de ellas (teletrabajo desde el hogar, oficinas satélite, *coworking* o adscripción externa en el marco de un proyecto). El contexto de globalización e individualización de la relación laboral, con un uso cada vez mayor de las tecnologías digitales y el desarrollo de estas formas de trabajo más flexibles en términos de ubicación y tiempo de trabajo, está transformando las estructuras organizativas y, por tanto, nuestras prácticas de gestión y dirección.

Para muchos SPE, esto pasa a ser una nueva norma de trabajo que debe, en cuanto a la mayoría de los cambios de los acuerdos y las regulaciones laborales, incorporarse en el diálogo social (ejemplos citados entre otros por los SPE de Canadá, Suiza, Suecia, Mali y Noruega).

Algunos SPE han lanzado proyectos de reflexión y acción «NWOW»<sup>4</sup> («New World Of Work») o, más en general, sobre nuevas formas de organización del trabajo con una mayor participación y contribución de nuestros colaboradores, un enfoque totalmente coherente con las orientaciones de una organización que se reorienta hacia la experiencia del usuario.

Las principales cuestiones mencionadas por los encuestados son: movilidad, entorno, conciliación de la vida laboral y personal, gestión del cambio, etc. Aparecen, en menor medida, pero sin embargo representativas de la orientación de los recursos humanos compartida por muchos EPS para los próximos años: la contratación con el corolario de que el SPE sea lo suficientemente atractivo para atraer y retener los «talentos» y, por supuesto, la preocupación continua por ser ejemplar a través de políticas inclusivas de gestión de recursos humanos.

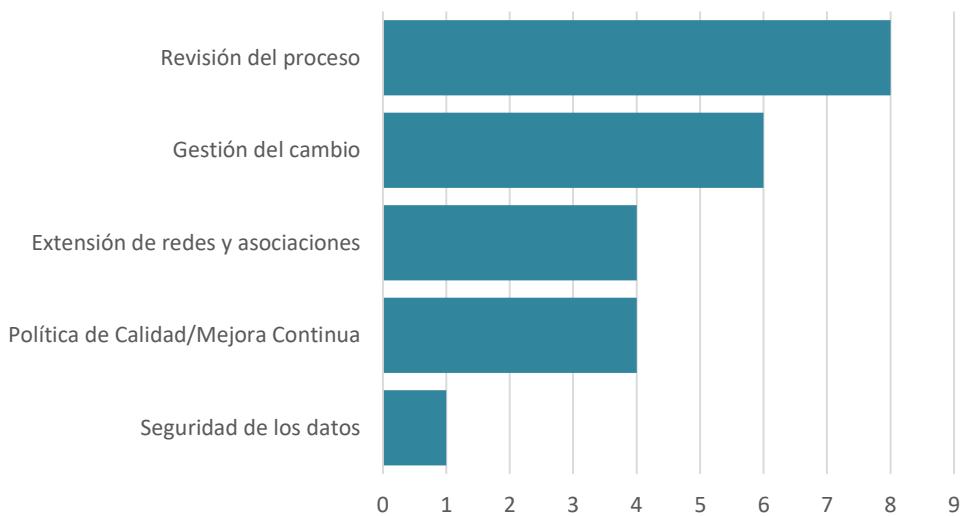
- Organización

El tema de la organización también aparece en muchas orientaciones prioritarias con un conjunto de subtemas que esbozan con precisión los factores impulsores movilizados por los SPE, en general, para adaptarse continuamente a los cambiantes modos de intervención en el mercado de trabajo y a los requisitos de la sociedad (autoridades políticas, actores de la economía, ciudadanos, etc.).

---

<sup>4</sup> Enfoque NWOW planteado por Actiris, el SPE de la región de Bruselas (Bélgica).

Gráfico 13: Subtemas «organización»



Como se muestra en el Gráfico 10 a continuación, la revisión permanente e iterativa de los procesos de gestión y producción de los servicios se está convirtiendo en una característica estructural de nuestras organizaciones, con la necesidad de asociarla a una verdadera política de acompañamiento del cambio cuyos actores esenciales son, por supuesto, los gestores. Nuestra gestión encarna y lleva a cabo esta transformación, de ahí las prioridades de los recursos humanos en materia de desarrollo de competencias y acompañamiento de esta población, pero también de todos los colaboradores. (por ejemplo: Australia, Sri Lanka, Hungría, Argelia, Luxemburgo, Senegal, Rusia, Turquía, Chipre, Tailandia, Albania, Bélgica, Suecia).

También observamos fuertes orientaciones hacia la densificación de las redes, pero también el compromiso en las políticas operativas de asociación, con miras a ampliar la accesibilidad y el alcance de las ofertas de servicios, con enfoques más territorializados (por ejemplo: Suecia, Canadá, Kenia, Bosnia y Herzegovina).

Asimismo, observamos también orientaciones acentuadas en el campo de la política de calidad y de la mejora continua, con la voluntad de muchos SPE de comprometerse en enfoques para evaluar objetivamente la calidad y el impacto de sus acciones sobre sus usuarios.

Por último, corolario de la inversión en la digitalización de servicios, el tema de la seguridad de los datos, citado aquí por İskur en Turquía, pero que revela una preocupación compartida por todos los SPE.

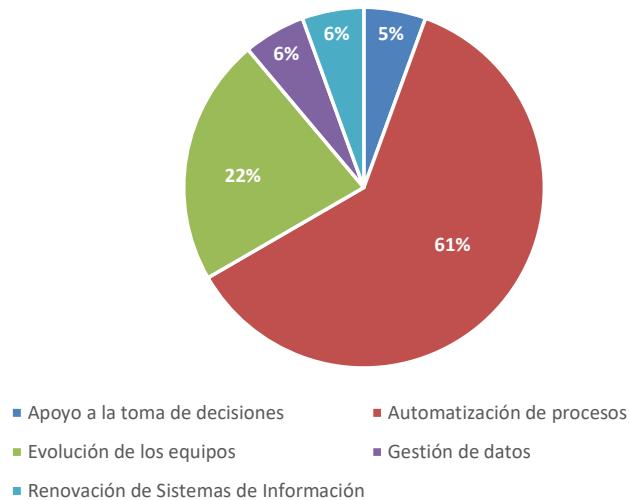
- Entorno, equipo y herramientas de los empleados

**La tercera agrupación de las orientaciones prioritarias** con el objetivo de hacer evolucionar y transformar su organización interna y las condiciones de ejercicio de los colaboradores, es la evolución del entorno de su puesto de trabajo, de las herramientas a su disposición, con progresos que puedan ser puesto en práctica y equipos materiales modernizados.

La automatización de los procesos, con el fin de lograr una simplificación de las tareas o incluso la subcontratación de tareas administrativas, para aumentar la productividad y poder reorientar la acción

hacia una intermediación efectiva, es una orientación citada en el 61 % de las respuestas a esta pregunta.

*Gráfico 14: Evolución del entorno de los puestos de trabajo de los SPE*

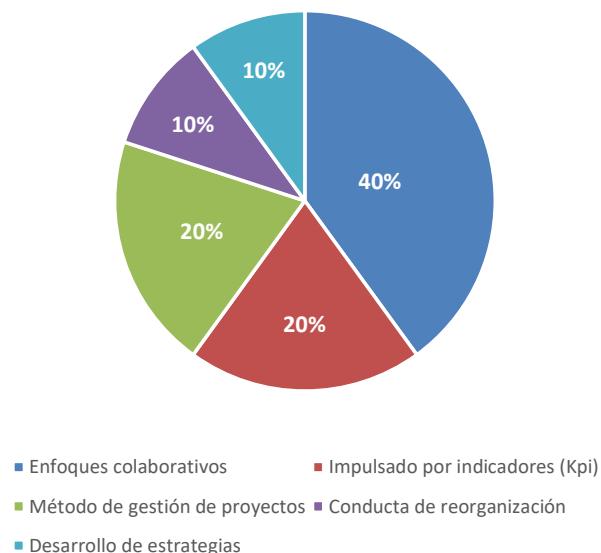


La evolución de los equipos se menciona en el 22 % de las transcripciones, en particular en relación con la dotación de equipos móviles para permitir una adaptación plena y eficaz a las nuevas formas de trabajo. Por lo demás, las respuestas mencionan la renovación de los sistemas de información, a menudo desarrollados a partir tecnologías actualmente obsoletas; la gestión de los datos (fiabilidad, protección, etc.); y su aprovechamiento para convertir estos sistemas en sistemas de información eficaces que ayuden a la toma de decisiones.

Aunque no se expresa directamente en esta parte de la encuesta, la gran inversión comprometida para el uso de la inteligencia artificial por parte de muchos SPE también tiene como objetivo abordar estos desafíos de transformación del entorno laboral de nuestros colaboradores.

- Gestión y dirección

*Gráfico 15: Subtemas «Gestión y dirección»*



Como ya se ha subrayado en las respuestas anteriores, la evolución de las prácticas de gestión se caracteriza por orientaciones sobre la aplicación de enfoques de colaboración, de una gestión más orientada a los proyectos y más transversal, con la voluntad de controlar el desempeño en sus diversos aspectos (resultados operacionales, eficiencia y seguridad de los procesos, clima social, bienestar en el trabajo, etc.).

- La comunicación

Para acabar, el último tema tratado en esta sección se refiere a la comunicación (mencionada por Mali, Canadá y Luxemburgo) con la ambición de mejorar la visibilidad del SPE, y actuar sobre su imagen de marca entre sus usuarios, empresas y socios. Si bien la acción y la intermediación se mantienen como actividad fundamental del SPE, por otra parte, su oferta de servicios y sus métodos de intervención han evolucionado considerablemente, en particular con el desarrollo de los usos digitales.

En la actualidad, la comunicación de los SPE a través de la web y las redes sociales pasa efectivamente por un diseño de los servicios ofrecidos que tienen en cuenta la experiencia del usuario, pero la imagen enviada por la forma de presentar los servicios, la calidad de las interfaces que les ofrecemos, la manera de establecer el diálogo con los usuarios y los socios son ahora elementos esenciales para posicionar al SPE en su entorno. La imagen de marca y la reputación electrónica de un SPE son factores impulsores de rendimiento tan importantes como la organización, la competencia empresarial o la oferta de servicios.

**Pregunta 6: ¿cuáles cree que serán los principales problemas (desafíos) de su SPE para el próximo año?**

- Escasez de empleo

Para la mayoría de los SPE encuestados, los efectos de la pandemia en el empleo persisten y siguen siendo retos a los que se enfrentan: los sectores de actividad que se enfrentan a la escasez de empleo pueden tener en numerosos casos consecuencias más sistémicas para el resto de la economía. La mayoría de los SPE (Canadá, Bélgica, Kenia, Dinamarca, Mali y Bosnia y Herzegovina,...) están mostrando una mayor vigilancia sobre los riesgos del aumento de las quiebras empresariales o de congelar la creación de puestos de trabajo y la mayoría de los países han apoyado activamente la economía en los últimos dos años, reduciendo gradualmente los planes de apoyo.

- Acciones a corto, medio y largo plazo en el mercado laboral

También existe un fuerte desafío común: poder actuar a corto, medio y largo plazo sobre la adecuación de la oferta y la demanda de competencias en el mercado de trabajo (Marruecos, Alemania, Noruega, Malasia, Luxemburgo, Islandia,...) con una previsión y una acción correctora sobre los efectos de la demografía.

- Integración de los jóvenes en el mercado laboral

Para muchos países, existen grandes desafíos para proseguir los esfuerzos para la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, ya sean jóvenes recién titulados (Azerbaiyán, Bélgica, Chipre, Noruega,...), jóvenes sin cualificaciones o ninis o, de forma más coyuntural, jóvenes que han tenido dificultades para encontrar un trabajo durante la pandemia.

Los SPE europeos destacan su compromiso en el marco de las recomendaciones de la Comisión Europea sobre establecimiento de medidas en el marco del refuerzo de la garantía juvenil<sup>5</sup>.

También observamos que varios SPE se encuentran en un contexto político cambiante, lo que para algunos requiere una adaptación o una reorganización del SPE. Ese es el caso del SPE de Australia, que está emprendiendo una transformación ambiciosa al tiempo que garantiza que los demandantes de empleo y los empleadores sean atendidos activamente durante la transición hacia el nuevo modelo de servicios de empleo (NESM)<sup>6</sup>. Este es también el caso de Suiza, el retorno al anterior régimen de seguro de desempleo y la reflexión sobre el SPE y de España comprometida a apoyar las inversiones y las reformas del Plan de recuperación, transformación y resiliencia, y, el despliegue de la nueva Estrategia de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024.

- Adaptación a los cambios políticos

En el caso de otros SPE, que no nombraremos siguiendo los principios de neutralidad y apoliticismo de la AMSPE, observamos en sus menciones la aparición de contextos políticos que parecen dificultar su labor o incluso cuestionar su existencia, y manifiestan el firme deseo de volver a los objetivos originales de un SPE, tal como se definen en el Convenio no 88 de la Organización Internacional del Trabajo.

- Un mercado laboral inclusivo

También podemos resumir un gran número de desafíos para 2022 destacados por los SPE encuestados, para la lucha contra todas las formas de exclusión y la corrección de las desigualdades de acceso al mercado de trabajo para ciertas categorías de la población (mujeres, trabajadores con discapacidad o migrantes). Por último, para la mayoría, la continuación de la transformación de las ofertas de servicios (ampliación, simplificación y digitalización) sigue siendo una cuestión prioritaria, acompañada por el desarrollo de las competencias del personal de los SPE.

---

<sup>5</sup> El **refuerzo de la garantía juvenil** es el compromiso de todos los países de la UE de garantizar que todos los jóvenes menores de 30 años tengan una oferta de calidad en un empleo, una formación continua, un aprendizaje, o una período de prácticas en un plazo de cuatro meses tras su pérdida de empleo o la finalización de sus estudios.

Más información: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036&langId=es>

<sup>6</sup> El NESM es la mayor reforma de los servicios de empleo en Australia desde 1998. El gobierno australiano invierte 5 900 millones de dólares en el programa para ayudar a los demandantes de empleo listos para encontrar un empleo y atender mejor a aquellos que necesitan apoyo adicional. El modelo tendrá que seguir respondiendo a las condiciones macroeconómicas y los factores externos, como por ejemplo las elecciones al gobierno federal en 2022.

**Pregunta 7: ¿cuáles cree que serán los principales factores impulsores con los que cuenta su SPE para abordar estos problemas o desafíos?**

*Gráfico 16: Los principales factores impulsores de los SPE*



El tratamiento léxico de las respuestas a esta pregunta nos permite agrupar por categorías generales los factores impulsores que los servicios públicos de empleo pondrán en práctica para hacer frente a los desafíos del año que viene.

El primer conjunto de factores impulsores se centra en la aplicación o la continuación de planes de políticas activas o de activación del empleo con estrategias específicas, basados en los planes gubernamentales o complementándolos. Estos planes proporcionan recursos y legitimidad para actuar a los SPE, que son los principales operadores de estos programas con diferentes públicos objetivo ya mencionados en otras preguntas como la inserción de los jóvenes, la igualdad de género en el trabajo, la inserción de las personas con discapacidad, el desarrollo de la economía social y solidaria, etc.

El segundo conjunto, corolario del primero, reúne todas las respuestas relativas al establecimiento de una asociación para desarrollar y complementar la acción de los SPE. Las asociaciones permiten ampliar la oferta de servicios mediante acciones coordinadas con otros actores del mercado de trabajo, ya sean otros operadores, asociaciones u otros servicios estatales. Las aperturas y la celebración de contratos con socios privados o proveedores de servicios también ofrecen la posibilidad de enriquecer las ofertas de servicios, tanto en aspectos tecnológicos (diseño, digitalización, etc.) como en la búsqueda de innovaciones y la prestación de apoyo mediante la delegación de actividades que acompañan a los usuarios (demandantes de empleo o empresas).

También vemos que la tercera categoría de factores impulsores, representa las acciones de control del rendimiento en nuestras organizaciones, con desafíos en términos de seguridad de los procesos, gestión optimizada de los recursos, dirección y evaluación de hitos y resultados (KPI), y el creciente aumento de prácticas de gestión renovadas.

Paralelamente y en relación a este tema, los recursos humanos, que aportan valor a nuestras organizaciones siempre y cuando se les permita participar de manera eficaz, desarrollando sus competencias y ofreciéndoles condiciones de trabajo motivadoras (equipos, relación interpersonal, motivación, etc.). Se mencionó ampliamente la atención que se debía prestar a los cambios generados por la generalización del teletrabajo (equilibrio de la vida laboral y personal) y a las nuevas prácticas de gestión (personalización de los objetivos, gestión mediante la confianza, etc.).

**Pregunta 8: ¿puede indicar en la actualidad tres temas o preguntas que le gustaría compartir con el resto de SPE?**

#### **Lista de las transcripciones**

##### El público objetivo

- Ejemplos de buenas prácticas para grupos que necesitan una política especial, en particular las mujeres y los jóvenes, dentro de los programas activos del mercado laboral
- ¿Qué sanciones aplican otros SPE a los desempleados que rechazan ofertas de trabajo o formación, especialmente en tiempos de crisis?
- Falta de reconocimiento de los PSA por parte de los jóvenes
- Grupos vulnerables, incluyendo la diversidad y el desempleo de larga duración
- ¿Qué medidas ha adoptado para mejorar la protección de sus trabajadores inmigrantes?
- Migración
- ¿Cuáles son las competencias básicas para los jóvenes demandantes de empleo?

##### Resiliencia y organización de los SPE

- ¿Cómo se adaptaron a la COVID los SPE de otros países?
- ¿Cuál sería el mejor escenario para que los SPE cumplieran su papel o se adaptaran para hacer frente a la pandemia de COVID?
- Elaboración de una nueva declaración de misión de los SPE
- Mejores prácticas de los SPE ante los problemas de coronavirus

##### Recursos humanos

- ¿Qué enfoques innovadores aplican otros SPE para la capacitación del personal?
- Estrategias y mecanismos para movilizar recursos adicionales
- ¿Cómo gestiona el SPE el trabajo desde casa (teletrabajo)?

##### Acciones en el mercado laboral

- Monitorización del mercado laboral
- El despliegue en España de la Red de Centros Públicos de Orientación, Emprendimiento e Innovación para el Empleo (COE)
- ¿Qué herramientas, mecanismos y metodologías recomendaría aplicar para coordinar el vínculo y la relación entre el mercado laboral y el sistema educativo de un país?
- ¿Qué incentivos no fiscales se han propuesto para alentar a los trabajadores a prolongar sus carreras profesionales?
- Violencia de género y Agenda 2030

##### Herramientas, tecnología e IA

- ¿Cuáles son las experiencias de los demás miembros en cuanto al uso de las TI y la IA en la prestación de servicios de empleo financiados con fondos públicos?
- Cambio de cultura interna y resiliencia a la ciberseguridad
- Servicios electrónicos (incluida la IA)
- Digitalización de los servicios de empleo
- La desmaterialización del proceso de intermediación laboral
- Uso de la tecnología

- ¿Podemos compartir «protocolos de actuación» para acelerar nuevos programas como los programas de aprendizaje?

**Pregunta 9: ¿qué esperaría de la red la AMSPE?**

**Lista de las transcripciones**

- Ejemplos de buenas prácticas para programas de empleo pasivo que se aplican ampliamente en tiempos de pandemia, soluciones de servicios digitales para grupos desfavorecidos (personas con discapacidad, inmigrantes, mujeres, etc.), herramientas de medición y evaluación utilizadas en los servicios de consultoría, se espera una mayor transferencia de información en esferas como los modelos de red de enrutamiento interempresarial y visitas de estudio internacionales
- Obtenga una visión general del impacto de la COVID-19 en los mecanismos de prestación de los SPE e identifique las tendencias actuales de los SPE en la recuperación económica
- Producción y difusión de información importante sobre los desafíos, las prioridades y las medidas de política promovidas por diversos SPE mediante documentos de información / reuniones informativas y conferencias web
- Los miembros de la AMSPE no solo compartirán los desafíos, sino que también proporcionarán soluciones sólidas o ejemplos de casos para mejorar la calidad del servicio y ofrecer un mejor servicio a los clientes
- Intercambio de buenas prácticas y experiencias Organización periódica de seminarios, mesas redondas, desarrollo de la sinergia y la colaboración entre los SPE para la movilidad internacional
- Mayor colaboración en cuestiones actuales (por ejemplo, consultas a distancia), lanzamiento de proyectos conjuntos
- Acompañamiento de la AMSPE en la elaboración y la ejecución de proyectos y programas específicos de promoción del empleo. Acompañamiento de los SPE en la movilización de recursos adicionales (fondo para el carbono, fondo climático, etc.). Contribución al fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos de los SPE Apoyo en el suministro de equipos y materiales a los SPE
- Intercambio de conocimientos y experiencias sobre cuestiones pertinentes - Establecimiento de una cooperación entre los miembros - Publicación de información sobre las actividades de los miembros de los SPE
- Acceso a las buenas prácticas aplicables al caso de España. Poder contar con el apoyo de expertos en áreas de empleo específicas
- Una presencia más fuerte, más ofertas de eventos/intercambios, sostenibilidad en los temas/proyectos, objetivos claros y medios para alcanzarlos
- Intercambio de mejores prácticas, cooperación
- Colaboraciones regionales «Peer Knowledge»
- Que la AMSPE continúe con la organización de actividades que contribuyan a los objetivos de la Asociación, así como con el uso continuo de su plataforma informática para futuros eventos, con especial énfasis en el aprendizaje y la mejora de los conocimientos sobre el diseño y la prestación de servicios de empleo Australia aguarda con interés la reanudación de las reuniones presenciales de la AMSPE, incluidas las reuniones de miembros de la región de Asia y el Pacífico, cuando las circunstancias lo permitan

- Previsiones para el mercado de trabajo mundial, historias de éxito de SPE en otros países, etc.
- 1) Compartir las mejores prácticas para aumentar la tasa de empleo y prestar apoyo técnico, metodológico y de ejecución; 2) prestar apoyo financiero, técnico, metodológico y de ejecución a las políticas, programas, proyectos y medidas de reducción del desempleo; 3) elaborar y aplicar planes de acción interestatales conjuntos sobre migración de la mano de obra
- Intercambios de prácticas inspiradoras e innovadoras, en particular con países de otros continentes (América, en particular Canadá-Quebec, Estados Unidos, Asia, África del Norte y África del Sur) sobre temas compartidos: contextos urbanos, federalismo, multilingüismo, desempleo de larga duración y garantía de empleo, ninis de todas las edades, personas que no forman parte de la población activa, digitalización e IA, nuevas tecnologías, transición ecológica, etc.
- Presentar prácticas probadas integradas en la experiencia práctica y gestionar la transferencia de conocimientos
- Continuar y ampliar la oportunidad de intercambiar experiencias para mejorar la capacidad de nuestras organizaciones
- Reiniciar la adhesión activa
- Intercambiar buenas prácticas
- Mayor intercambio de conocimientos y buenas prácticas sobre el mercado de trabajo y la formación entre los miembros de los SPE
- Intercambiar mejores prácticas e ideas para mejorar los servicios de los SPE
- Intercambio de conocimientos sobre mejores prácticas y medidas de éxito en otras organizaciones
- Esfuerzos de colaboración continuos para mejorar nuestro SPE
- Asistencia técnica - Asistencia financiera - Asistencia material
- Mejor cobertura entre diferentes regiones y más proyectos de apoyo particulares con resultados concretos esperados
- Repositorio de documentos pertinentes
- Una revisión de las mejores prácticas y los talleres sobre temas específicos y actuales (véanse las preguntas anteriores)
- Intercambio de buenas prácticas y experiencias satisfactorias en diferentes ámbitos Acompañamiento a los SPE para afrontar las repercusiones de la pandemia mundial en el mercado de trabajo y, en particular, en lo referente a la adaptación de las competencias Promover los conocimientos especializados de la ANETI
- Apoyo puntual en materia de conocimientos especializados, búsqueda de socios y asistencia técnica sobre la inserción y el desarrollo de competencias de los jóvenes

## A modo de conclusión

A pesar de las grandes repercusiones de la pandemia tanto en el mercado de trabajo como en la actividad de los SPE, los ejes estratégicos de los SPE siguen estando centrados principalmente en acciones y programas destinados a la agilización del mercado de trabajo con un compromiso común con los públicos que tienen más dificultades para acceder a dicho mercado (trabajadores con discapacidad, jóvenes con o sin cualificación, trabajadores precarios, etc.) y una preocupación permanente por la disminución de las desigualdades.

Las preguntas se centraron en las orientaciones y los desafíos a corto plazo (Horizonte 2022), pero podemos constatar a través de las respuestas que todos los SPE aplican enfoques a medio o largo plazo, y algunos de ellos cuestionan realmente la organización y los modos de intervención. Las ofertas de servicios, se enriquecen, se simplifican y se hacen más accesible a todos a través de un enfoque firmemente orientado al usuario, utilizando dos factores impulsores:

- el primero es la digitalización y la rápida integración de los avances tecnológicos y
- el segundo es el deseo de desarrollar nuevas asociaciones y restablecer relaciones con otros actores u operadores del mercado de trabajo, ya sean públicos o privados.

El otro factor impulsor estratégico, un desafío inevitable para los SPE, son nuestros recursos humanos. En los últimos dos años se han producido cambios o incluso revoluciones en las formas de trabajar y en las condiciones laborales. Además de la capacidad de trabajar a distancia, la automatización, la desmaterialización y la digitalización ahora permiten a nuestros asesores volver a centrarse en su labor principal: el asesoramiento y el acompañamiento. Pero la velocidad de los cambios, ya sean sociales, económicos o tecnológicos nos obliga a invertir fuertemente en el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores.

## Estructurar las actividades propuestas por la AMSPE de manera diferente

Esto nos lleva a proponer la estructuración y la puesta en correspondencia de las actividades de la AMSPE en torno a las tres principales familias de temas «estratégicos» que surgen de esta encuesta, que son los siguientes:

- Las acciones en el mercado de trabajo
- El desarrollo de la oferta de servicios
- La organización y la dirección del SPE

**Las acciones en el mercado de trabajo** reúnen todo lo que es programa, los planes de acción con enfoques sectoriales o territoriales, integrando la movilización de las asociaciones, la acción más política de los SPE, los estudios prospectivos, etc.

**El desarrollo de la oferta de servicios** a través de su diversificación, su adaptación a las expectativas de los usuarios (activos y empresarios), su accesibilidad y su digitalización.

**La organización y la dirección** abarcan todo lo relacionado con las opciones relativas a la arquitectura del SPE, su organización, su gobernanza, su dirección, su gestión de los recursos, etc. En esta sección encontramos una serie de factores impulsores y facilitadores descritos en el marco del proyecto SamPES:

- Gestión estratégica del rendimiento
- Diseño de los procesos empresariales

- Diseño e implantación de los servicios de los SPE basados en datos probados
- Asignación de los recursos del SPE

Cada actividad debe estar diseñada para que pueda cumplir varias funciones: la información recíproca entre los miembros (noticias, intercambio de experiencias, cuestionamiento); la facilitación y la inspiración gracias al *benchmarking*, y una función más orientada hacia la prospección, la investigación y el desarrollo mediante el intercambio de contenidos, el coaprendizaje o el aprendizaje mutuo.

La nueva plataforma de la AMSPE, su red social y sus oportunidades de aprendizaje electrónico (LMS) debe permitirnos una relación y unos intercambios más fluidos y proactivos, y una verdadera capitalización de las experiencias entre los SPE miembros.

### **Agradecimientos**

La AMSPE agradece la contribución de los SPE miembros de los siguientes países:

Albania, Argelia, Australia, Azerbaiyán, Bélgica (Actiris Bruselas), Bosnia y Herzegovina, Camboya, Canadá, Chipre, Dinamarca, España, Estonia, Alemania, Hungría, Islandia, Japón, Kenia, Letonia, Luxemburgo, Malasia, Marruecos, Noruega, República de Malí, Rusia, Senegal, Sri Lanka, Suecia, Suiza, Chad, Tailandia, Túnez, Turquía, Estados Unidos de América y Zimbabue

## Anexo

### Región de Bruselas: Mono parentalidad y formación / empleo / búsqueda de empleo / retención de empleo



Para las familias monoparentales, el camino hacia la formación, el empleo o la búsqueda de empleo está a menudo lleno de obstáculos.

Esta afirmación es especialmente cierta para las madres de familias monoparentales.

De hecho, tener o no tener hijos, su número y edad tienen un impacto significativo en la tasa de empleo de las mujeres.

Dada la dificultad de conciliar la vida familiar y laboral, la participación de la mujer en el mercado de trabajo tiende a disminuir después de la llegada de un hijo. Y cuando se encuentran en situación de monoparentalidad, las mujeres solas con hijos se enfrentan a más dificultades materiales para ajustar y articular esta responsabilidad con las exigencias del mundo laboral. Como resultado, la tasa de empleo disminuye considerablemente entre las familias monoparentales, tanto para los hombres como para las mujeres, pero más significativamente para las mujeres. La tasa de empleo de las madres de familias monoparentales es significativamente inferior a la de las madres que tienen pareja. Cuando los niños son jóvenes (0-3 años), la búsqueda de empleo es aún más compleja. Puesto que los padres que trabajan tienen prioridad sobre las plazas de las guarderías, las madres tienen dificultades para formarse y para ir a las oficinas de empleo y las entrevistas de trabajo, porque generalmente no pueden pagar a una cuidadora o no siempre tienen apoyo familiar. Además, este fenómeno pone obviamente en tela de juicio las políticas de activación con respecto a este tipo de público.

Además, los empleadores pueden ser reacios a contratar a una mujer sola con hijos (especialmente de corta edad), dadas las restricciones de horario basadas en el horario de las guarderías y luego de las escuelas. Por último, las madres solas se enfrentan más que otras madres al fenómeno de las «trampas» laborales: para algunas categorías de mujeres (poco cualificadas y con salarios bajos), cuando suman los costos relacionados con el empleo (gastos de viaje, alimentos, ropa, cuidado de los niños, etc.) y cuando tienen que decidir entre aceptar un trabajo y permanecer en el paro, la pérdida de las prestaciones sociales marca la diferencia en su decisión.

En este caso, el empleo no significa necesariamente un aumento de los ingresos ni una mejora de las condiciones de vida.

## Japón: La generación de la «edad de hielo en el empleo» de Japón (Employment Ice Age)



Entre 1990 y 2000, Japón experimentó una profunda recesión, con consecuencias que siguen siendo palpables hoy en día, tras el colapso de una burbuja especulativa (bursátil e inmobiliaria).

La generación de las personas de la población activa que obtuvieron su diploma entre 1990 y 2004 aproximadamente se llama la «generación de la edad de hielo del empleo».

Esta generación, que entró en el mercado de trabajo en ese periodo de recesión, tuvo que hacer frente a un mercado muy contraído, con pocas oportunidades, y tuvo que aceptar empleos temporales, precarios y mal pagados. Cuando la economía japonesa se recuperó gradualmente, las empresas mantuvieron la política tradicional de contratación que consistía en contratar a personas recién tituladas de forma masiva, dejando a la «generación de la edad de hielo» excluidos de los empleos más estables y mejor remunerados.

Las personas de la población activa de esta generación tienen en la actualidad entre 30 y 40 años.

Muchas personas de esta generación corren el riesgo de que sus ingresos no sean suficientes cuando alcancen la edad de jubilación, a menos que reciban ayudas por parte de sus familias.

El Gobierno de Japón se ha fijado, por tanto, el objetivo de estimular y dar prioridad al empleo regular para la población activa que pertenezca a esta generación durante los próximos tres años, ofreciéndoles un apoyo intensivo.

A través de este programa, el Gobierno aspira a apoyar a aproximadamente a un millón de personas contratadas actualmente como trabajadores temporales o que no tienen un empleo fijo.

Se mejorarán la orientación profesional y la formación y se aumentarán los subsidios a las empresas que contraten a estas personas. Al trabajar con grupos industriales en los sectores del transporte y la construcción donde actualmente hay escasez de mano de obra, el Gobierno está priorizando la ayuda que permite a la «generación de la edad de hielo en el empleo» adquirir rápidamente las cualificaciones necesarias.

El Gobierno japonés lleva varios años aplicando medidas de ayuda para esta generación. En el marco de un plan de ayuda para el reempleo adoptado en 2006, dirigido a los trabajadores a tiempo parcial y a los «ninus», es decir, a los jóvenes que ni estudian, ni trabajan, ni reciben formación, el número de trabajadores a tiempo parcial de la «generación de la edad de hielo en el empleo» se ha reducido de 880 000 a 520 000 en los últimos diez años. Durante el mismo período, el número de desempleados de esta generación aumentó de 380 000 a 400 000.

En el marco de las últimas políticas, se prestará asistencia a quienes no hayan podido obtener un empleo regular a pesar de las medidas adoptadas anteriormente.

No es raro encontrar a personas de estos grupos de edad que se han visto apartadas del mercado de trabajo durante más de diez o veinte años, por lo que su reinserción es más compleja y a menudo requiere pasar por formas alternativas de empleo antes de regresar a situaciones laborales normales.