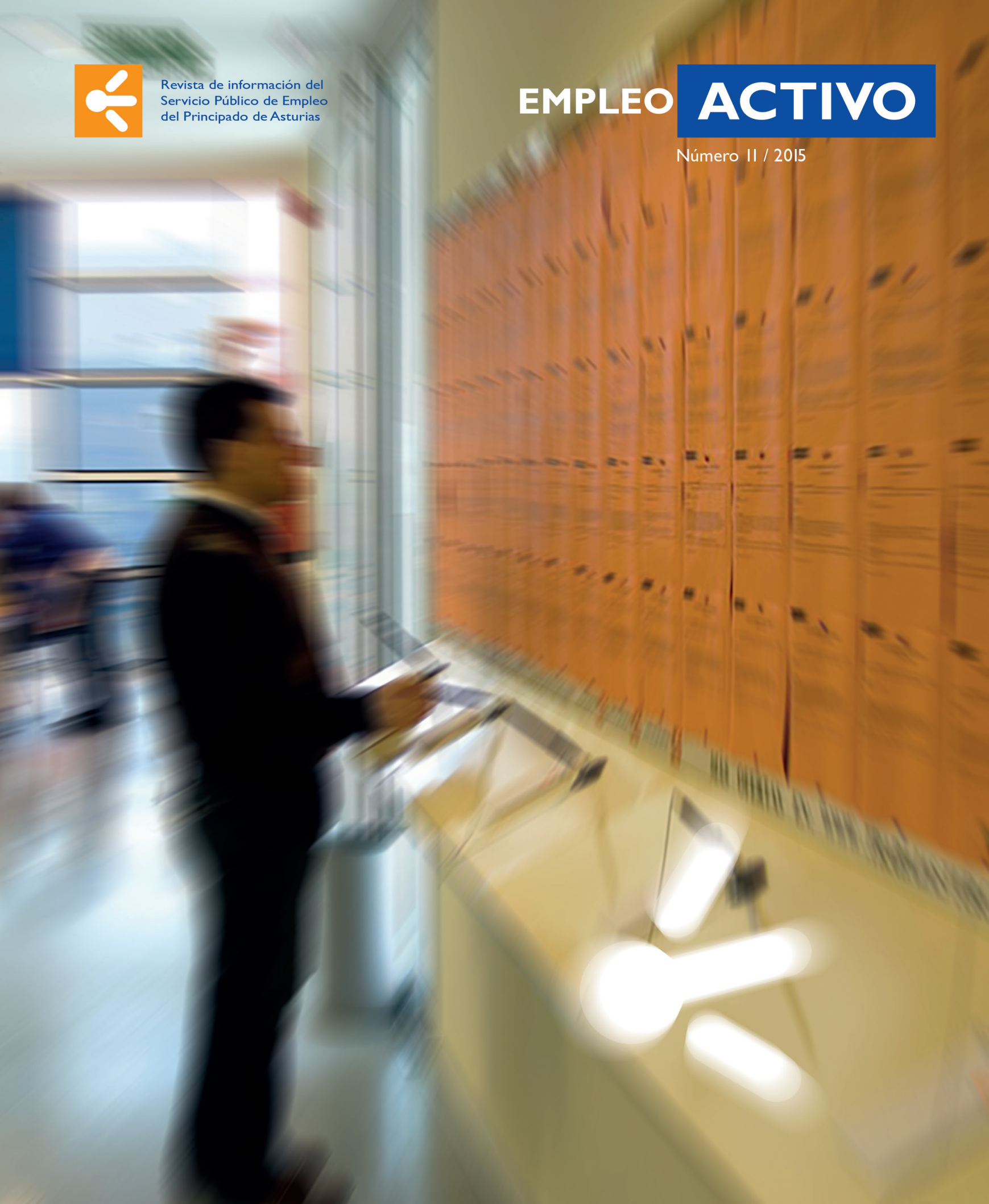




Revista de información del
Servicio Público de Empleo
del Principado de Asturias

EMPLEO **ACTIVO**

Número II / 2015





GOBIERNO DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA
Y EMPLEO



José Luis Álvarez Alonso.
Director Gerente del Servicio Público de Empleo
del Principado de Asturias.
Entrevista

6

Cómo hemos cambiado.
El poder de la acción.
Mercedes Mateos
Entrevista

10

Trabajo, empleo.
Jacques Garnier
Mayo 2015

18

“Conversión analógica a digital” a través de
formación práctica en casos reales.
Encarna Quesada Ruiz
Especialista en Comunicación y Marketing Digital

32

┌ José Luis Álvarez Alonso.
Director Gerente del Servicio Público
de Empleo del Principado de Asturias.

Cómo hemos cambiado.
El poder de la acción.

Trabajo, empleo.

“Conversión analógica a digital” a
través de formación práctica en
casos reales.└

Las expectativas de crecimiento económico prevén el crecimiento del empleo pero en cantidad insuficiente para dar trabajo a todas las personas en desempleo. Y es posible que a medio plazo nos encontremos ante la paradoja de un mercado de trabajo con tasas altas de desempleo y con ofertas de trabajos que no se cubren por falta de profesionales cualificados.

Los servicios de empleo no crean puestos de trabajo pero deberían tener la misión de trabajar con previsión para evitar o paliar esta situación. Ante los nuevos tiempos es preciso redefinir el papel que deben tener los servicios de empleo y las capacidades que precisan para alcanzar sus objetivos.

Esta revista quiere contribuir en esta discusión, aportando experiencias y reflexiones.

El artículo de Jacques Gagnier nos permite abordar el “empleo” desde una perspectiva amplia. Está escrito pensando en el mercado de trabajo francés pero el lector puede ver como la problemática es similar a la española. Con una diferencia: aquí no discutimos de estos temas.

En las entrevistas realizadas a trabajadores del servicio de empleo asturiano, podemos ver la profesionalidad y el potencial que tienen las personas que trabajan en esta parte de la administración. Son capaces de hacer su trabajo diario y a la par liderar proyectos novedosos que posteriormente se van normalizando en el quehacer del día a día.

La capacidad de innovar y mejorar es enorme. Para visualizarla hemos incluido un resumen de las buenas prácticas llevadas a cabo. Todas han sido puestas en marcha para mejorar los servicios existentes y siempre se han diseñado y ejecutado por el personal de la casa. Esta capacidad de mejora y de trabajo se aplicarán para avanzar en la implantación de la nueva cartera Común de Servicios del sistema Nacional de Empleo.

Pero mejorar lo que se viene haciendo puede que no sea suficiente para los retos futuros. Es preciso abrir la discusión sobre el papel de los servicios de empleo y, especialmente, sobre las capacidades que deben tener para acometerlos.



José Luis Álvarez Alonso

Gerente del Servicio Público de Empleo del
Principado de Asturias

José Luis Álvarez Alonso. Director Gerente del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.

Entrevista

Mercedes Mateos
Autora

“Lo fundamental es preparar a las personas para que miren a su entorno, establezcan sus objetivos y decidan cómo conseguirlos”

Las oficinas de empleo de Asturias se parecen poco a las de hace catorce años, cuando se produjeron las transferencias del Estado, ¿qué diferencias señalaría como las más importantes?

R. Manejamos un concepto nuevo: damos información para tomar decisiones. No llamamos a nadie para ofrecerle un trabajo ni hacer un curso. Todas las ofertas de trabajo, cursos y demás recursos están disponibles para todos en los tableros de anuncios y en la web Trabajastur. A esta información se puede acceder desde cualquier lugar a través de internet y, además, en todas las oficinas de empleo hay ordenadores para navegar libremente. El personal de las oficinas de empleo realiza sesiones de información, individuales y grupales. En estas sesiones también nosotros obtenemos información sobre cómo se comporta el mercado de trabajo y la utilizamos para luego mejorar nuestros servicios.

El mercado laboral es cada día más variable, ¿qué debería saber un parado para enfrentarse con eficacia a él?

R. Debería prepararse para realizar continuas “transiciones”. En la actualidad, a lo largo de la vida laboral cambiamos varias veces de trabajo, de empresas, pasamos de estar ocupados a desempleados y viceversa, de trabajar por cuenta ajena a montar un proyecto, quizás tengamos temporadas de inactividad y otras de formación intensiva. En paralelo, el mundo, las profesiones, los perfiles cambian tan rápido que hay que estar continuamente al tanto para actualizarse.

Sigue siendo válida la frase que dice que “el que tiene oficio tiene beneficio”, pero los oficios cambian muy rápido y hay que estar al día. Si no estás al día en un “oficio”, o el que tienes no es demandado por el mercado, el problema puede ser serio.



José Luis Álvarez Alonso

Como experto en consultoría de recursos humanos y formación, José Luis Álvarez Alonso, director gerente del Servicio Público de Empleo de Asturias, conoce muy bien cómo transformar una organización basándose en las personas y en las nuevas tecnologías. Dos claves que han permitido enfocar los recursos a dar valor a los ciudadanos, buscando resultados y mirando al futuro. Cambios de actitud, cambios de estrategia y un contrastado plan de información-orientación que ha demostrado su eficacia.

La importancia de la orientación fue una de las últimas apuestas, ¿necesitaba un cambio de rumbo?

R. Hace veinte años la orientación se centraba principalmente en enseñar a redactar un currículum y una carta de presentación, y en dar una serie de consejos para realizar las pruebas y las entrevistas de trabajo. Hoy se sigue informando sobre estas herramientas en las oficinas de empleo, en internet, y en otros muchos lugares. A mi modo de ver, lo fundamental es preparar a las personas para que miren a su entorno, establezcan sus objetivos y decidan cómo conseguirlos. Que comprendan cómo ha cambiado el mercado de trabajo, que aprendan a leer esos cambios en las ofertas de trabajo, que se den cuenta de la importancia de buscar trabajo con un método y aprendiendo de la experiencia de la propia búsqueda. Así podrán abordar todas las transiciones que tengan que realizar. Cada uno de nosotros

somos un proyecto que cambia con el tiempo y las circunstancias, y las herramientas son los medios que utilizamos cuando sabemos hacia dónde nos dirigimos.

Incrementar la autonomía de los demandantes de empleo es una de las preocupaciones del Servicio Público de Empleo de Asturias, ¿por qué es tan importante?

R. Incrementar la empleabilidad y la autonomía son dos de las ideas centrales para abordar las continuas transiciones que marca hoy el mercado laboral. Clasificar a las personas por su formación o cualificación profesional es lo más habitual. También es frecuente hacerlo por su disposición a buscar un trabajo. Sin embargo, hacerlo por su nivel de autonomía ya resulta más novedoso. Entendemos que hay personas que buscan trabajo y tienen un nivel de autonomía alto para hacerlo. Para este grupo debemos tener todos los servicios accesibles en la red. Pero,

por otro lado, hay otras personas que tienen menor autonomía y por ello son el objetivo prioritario de la atención personal en las oficinas de empleo. Con estas personas debemos invertir más tiempo para que aprendan a manejar técnicas básicas como hacer su currículum, definir su objetivo laboral o detallar sus puntos fuertes. Y es importante que lo hagamos de tal forma, que mientras van dando esos pasos aumenten la confianza en sí mismos y su grado de autonomía a la hora de acceder a los recursos disponibles para afrontar las transiciones que realizarán a lo largo de su vida laboral.

También es importante que el demandante aprenda a tomar decisiones, ¿cómo se puede contribuir a eso desde una oficina de empleo?

R. Una persona que está buscando trabajo se enfrenta a muchas decisiones: qué trabajos prioriza, qué plan de búsqueda realiza, qué hace la semana próxima, cómo adquiere nuevas capacidades... Cada persona porta su mochila, cada ámbito profesional tiene sus características particulares, y también influyen otros factores marcados por la ciudad y la región donde se viva, por la disponibilidad para desplazarse, los recursos económicos... Lo que está claro es que cada día tenemos que tomar decisiones que nadie va a tomar por nosotros. Lo que nosotros decimos es que a decidir también se aprende. Si en las entrevistas individuales y en las sesiones grupales les planteamos las preguntas y les decimos que son ellos los que tienen que buscar por sí mismos las respuestas, lo que en realidad estamos haciendo es ayudarles a enfrentarse a su futuro y a decidir qué pasos van a dar.

¿Qué papel ha de jugar el personal de la oficina de empleo?

R. Son el elemento central del cambio en una oficina de empleo. Ellos son los que realizan las sesiones grupales de información en las que se explican las nociones básicas para buscar trabajo. Hacen que los participantes comenten e intercambien sus experiencias y escuchan a esos ciudadanos. Son los que realizan las entrevistas individuales y facilitan la elaboración del itinerario y plan de trabajo de cada persona. De la forma en que realicen su trabajo los técnicos de empleo dependerá el mayor o menor incremento de la autonomía de su interlocutor. Si le van formulando las preguntas oportunas, le ayudarán y acompañarán a reflexionar sobre sus objetivos y a decidir qué es lo que va a hacer. Si se limitan a corregir su currículum vitae, aportarán poco valor.

¿Se podría hablar de un “modelo asturiano” de servicio público de empleo?

R. Podría resultar pretencioso. Nosotros utilizamos de referencia los servicios de empleo del Norte de Europa y avanzamos en esa dirección. Somos ejemplo de una buena práctica sobre cómo se pueden realizar cambios en cualquier organización, incluso en la Administración, basándose en las personas y utilizando internet. Desarrollando el modo de trabajar de nuestro personal y utilizando la tecnología, hemos llevado a cabo todos los avances de los últimos quince años.

¿Tienen la sensación de estar creando algo distinto, de haberse atrevido a probar cosas nuevas?

R. Sin duda. No hemos parado de “crear” cosas “distintas”. Hace años que en Asturias todas las ofertas de trabajo se publican en la red y los ciudadanos envían directamente el currículum a la empresa, sin pasar por las oficinas del paro. También hace años que en todas las oficinas de empleo lo primero que el ciudadano se encuentra son ordenadores conectados a internet para navegar libremente y buscar trabajo, cursos... Desde hace mucho tiempo utilizamos los vídeos sobre las profesiones como elemento de comunicación más útil con los jóvenes. Y hace ya tiempo también que el 80% de los demandantes renueva el paro por internet... Han sido muchos avances para adaptarnos a los cambios imparable de la sociedad.

Han afrontado estos retos en plena crisis económica, ¿cómo ha sido posible?

R. Los cambios que realizamos antes de la crisis han sido muy útiles para afrontar el incremento de personas desempleadas y poder atenderlas con las limitaciones económicas que tenemos. Un ejemplo, al conseguir que el 80% de los ciudadanos renueve el paro por internet, estamos liberando tiempo de los técnicos de empleo para que puedan realizar las sesiones individuales y grupales de información y orientación. Otro ejemplo, si todas las ofertas de trabajo están en la web, y si desde Trabajastur se puede solicitar un curso o una entrevista, no se saturan las oficinas y conseguimos un ambiente y un servicio mejor para todos.

¿Qué han aprendido en estos años?

R. Hemos descubierto el potencial que tienen las personas de la Administración y los servicios de empleo para implicarse, desarrollar proyectos y conseguir resultados. Hemos comprobado las facilidades que brindan las tecnologías de la información, tanto hacia fuera como hacia el interior de la organización. Hemos aprendido a movilizar el conocimiento de las personas, a generar y utilizar la información. Y más cosas: la importancia de las variables culturales y la comunicación en todo tipo de cambio, la contribución de los sistemas de organización para consolidar los cambios y la importancia de tener siempre como referencia el logro de resultados útiles para los ciudadanos. Los resultados concretos y la valoración de los ciudadanos es lo que alimenta el cambio.

¿Cuáles son los próximos retos del Servicio Público de Empleo de Asturias?

R. Muchos. Seguir avanzando en la información y orientación laboral. Mejorar los sistemas informáticos que soportan la gestión para obtener información de más calidad. Avanzar en la evaluación de los resultados de las políticas de empleo en términos de competencias adquiridas por las participantes y su impacto en el empleo.

¿Y los principales obstáculos?

R. Quizá que el entorno y la cultura de la Administración no facilitan la rapidez de respuesta que los tiempos requieren, tanto en el análisis del mercado de trabajo, como en el diseño de actuaciones o la evaluación de prestadores de servicios.

¿Se pueden cambiar las cosas?

R. Por supuesto que sí. Nuestra experiencia demuestra que se pueden cambiar muchas cosas. Por otra parte, la experiencia también nos señala los límites actuales para seguir avanzando. Sobre estos límites es precisamente sobre los que debemos discutir. Hemos mejorado mucho lo que sabíamos hacer, pero encontramos límites para hacer lo que deberíamos estar haciendo.



「Cómo hemos cambiado. El poder de la acción.」

Mercedes Mateos

Autora

La orientación a los desempleados es hoy en Asturias mucho más que un servicio que la Administración presta a los ciudadanos. Se ha convertido en los últimos años en una tarea diaria muy especializada e innovadora que responde a una necesidad creciente de buscar nuevos caminos para acompañar a quien busca empleo.

Las personas, los técnicos de empleo, son quienes han hecho posible este cambio. Personas que aceptaron el reto de ir más allá y poner su conocimiento y su entusiasmo al servicio de los ciudadanos. Bajo la dirección de José Luis Álvarez, profesionales del servicio de empleo de toda la vida, como José Berciano, José Manuel Valderrey, Celestino Gómez y Luisa Pérez, aceptaron involucrarse en un proyecto, creer en él y ponerlo en marcha, demostrando que las cosas pueden hacerse simplemente pasando a la acción.

Gracias a ellos, y a muchos otros, la evolución del Servicio Público de Empleo de Asturias ha traído un modo distinto de hacer las cosas, con resultados que colocan a nuestra comunidad como ejemplo de buena práctica en innovación y gestión. Porque las oficinas de empleo de Asturias, donde no hay colas -ni siquiera en estos años de crisis, cuando los datos del paro no paraban de subir-, están ahora para más cosas que para sellar, darse de alta o cobrar prestaciones. Están también para ayudar a las personas sin trabajo a buscar su camino, para dar información útil, para convertir al desempleado en un sujeto activo que sea capaz de tomar decisiones fundamentales a la hora de enfrentarse al mercado laboral con opciones reales de encontrar trabajo.



José A. Berciano Fuertes

Un poco de historia

Si bien es verdad que la orientación siempre ha existido, al principio era un servicio que se prestaba fuera de las oficinas de empleo. Hablamos de los tiempos del INEM, que nace en 1978 para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y lo hacía creando un registro con una ficha de cada demandante en la que constaba su categoría y experiencia laboral. Las ofertas de empleo se gestionaban cotejando esos datos y dando prioridad a los de mayor antigüedad de inscripción.

José Berciano, jefe del Servicio de Intermediación Laboral, recuerda muy bien cómo empezó todo. En 1976 ya trabajaba en el recién creado servicio de empleo, dos años más tarde convertido en INEM. En aquel tiempo todo era nuevo y había un alto grado de improvisación, pues todo se estaba creando: “Había poco desempleo, en torno a 10.000 parados, pero en los ochenta nos tocó una época muy dura en la que el paro se disparó y, por tanto, el trabajo en las oficinas de empleo también se multiplicó”. De ahí viene la imagen tradicional de las colas interminables a las puertas de las oficinas del paro. Como recuerda Berciano, “entonces todo era un trabajo manual, con fichas,

no había ordenadores, todos los parados tenían que pasar por la oficina a gestionar su prestación, a renovar su demanda; el sistema era incapaz de absorber todo ese trabajo y surgían lógicamente tensiones con un servicio administrativo lento, burocrático e insatisfactorio”. Hoy eso ha cambiado por completo. Puede decirse que en Asturias hace veinte años que han desaparecido las colas y también aquel ambiente abrumador de oficinas oscuras y saturadas. A principios de los noventa el INEM creó un sistema informático que conectaba todas las oficinas y, aunque era aún muy rudimentario, fue un salto cualitativo extraordinario. Como una primera revolución.

En todo ese tiempo, la orientación solo tenía lugar fuera de las oficinas de empleo, que se encargaban de derivar esa tarea a un servicio que realizaban “muy pocos orientadores en la Dirección Provincial, donde apenas tenían contacto con los ciudadanos, sino que se centraban en procesos de selección de personal para las empresas”, como bien recuerda Berciano. Un paso adelante fue la regulación en 1995 de los Planes de Servicios Integrados para el Empleo (SIPE) con el fin de articular políticas activas de empleo estableciendo acuerdos con entidades colaboradoras. Aunque aún fuera de la oficina de empleo, “aquella externalización del servicio fue muy importante porque se logró que la orientación llegase a todas partes a través de las SIPE y OPEA (Orientación Profesional para el Empleo y Autoempleo), que ya realizaban entrevistas, planes personales de empleo y análisis de mercado”, como explica Berciano.



José A. Berciano Fuertes. Jefe del Servicio de Intermediación Laboral.

La segunda revolución fue sin duda internet, coincidiendo prácticamente con las transferencias del servicio de empleo al Principado de Asturias en el año 2001. Ahí se inicia una etapa en la que los cambios se aceleran y empiezan a hacerse las cosas de otra manera. Como reconoce José Berciano, “internet aportó una agilidad antes inimaginable. Eliminó la burocracia. Los ciudadanos ya podían realizar ellos mismos muchas gestiones, era posible crear un servicio totalmente transparente, rápido y con resultados visibles. Y lo mejor de todo es que los empleados podíamos quedar liberados de trabajos poco valiosos para dedicar ese tiempo a otros servicios de más calidad. Podíamos dejar de ser tramitadores de papeles para convertirnos en facilitadores de recursos”. Entre ellos, la información y la orientación.

En 2002 es cuando llega la orientación por primera vez físicamente a las oficinas de empleo, “teníamos por fin un cartelito que ponía orientación y a alguien debajo para atender a los demandantes”, recuerda José Berciano. Se había invitado a las entidades colaboradoras a compartir espacio y también por primera vez empezaría a desarrollarse la orientación en las oficinas con recursos propios, con técnicos de empleo seleccionados para reforzar esta función. Berciano considera que “esto fue muy importante porque, viendo a los nuevos técnicos trabajar, nos fuimos dando cuenta de que nosotros en realidad ya sabíamos muchas cosas que eran muy útiles para el ciudadano y solo nos faltaba ponerlas a su servicio”.

Y así fue. Los primeros pasos empezaban a darse. Había que pasar a la acción, poner en valor todo lo que los técnicos ya sabían y ofrecerlo a los demandantes para ayudarles a buscar empleo, pero no de una forma pasiva, sino como demandantes conscientes de que solo ellos pueden encontrar las respuestas. “Nos tocó repensar nuestro trabajo, utilizar nuestros recursos lo mejor posible, guiar al ciudadano, no decidir por él, y mejorar así el sistema para conseguir un servicio de orientación realmente útil”, asegura Berciano.

Tres entrevistas individuales

A José Manuel Valderrey, actual director de la Oficina de Empleo de El Coto, también le tocó participar en todos estos cambios: “Con todo lo que sabíamos y lo que fuimos aprendiendo en este tiempo, en 2011, diseñamos un protocolo de orientación en las oficinas de empleo para personalizar los servicios de información y orientación”. El protocolo –hoy completamente integrado en la rutina de trabajo– consta de tres entrevistas individuales. En la primera se realiza un “diagnóstico de empleabilidad” individualizado, utilizando la información ya existente en la base de datos de la oficina y la que proporciona esta primera entrevista personal. Esto permite segmentar a los demandantes en tres categorías de acuerdo a su grado de autonomía para tomar decisiones coherentes con su empleabilidad, desde los más autónomos, capaces de utilizar perfectamente los servicios telemáticos, hasta los menos autónomos.

En la segunda entrevista, el orientador guía al demandante para que diseñe su propio itinerario de inserción buscando los puntos fuertes de su perfil. Aquí el papel del orientador se aproxima más al de un “coach”, es decir, alguien que hace las preguntas adecuadas para que el demandante encuentre sus propias respuestas. Como explica Valderrey, hace falta empatía, no tomar decisiones por la gente. Una vez establecido un plan de acción individual, tendría lugar una tercera entrevista con el fin de revisar el plan de actuación.



José Manuel Valderrey

*En la **primera** se realiza un “diagnóstico de empleabilidad” individualizado, utilizando la información ya existente en la base de datos de la oficina y la que proporciona esta primera entrevista personal. En la **segunda** entrevista, el orientador guía al demandante para que diseñe su propio itinerario de inserción buscando los puntos fuertes de su perfil. Una vez establecido un plan de acción individual, tendría lugar una **tercera** entrevista con el fin de revisar el plan de actuación.*

La valiosa experiencia de José Valderrey confirma que las personas desempleadas tienen más necesidades de orientación de lo que se piensa, pero al mismo tiempo son renuentes a aceptar estos servicios de orientación: “Hay veces que no se presentan a la entrevista por puro desconocimiento de la necesidad que tienen de desarrollar habilidades de búsqueda de empleo. Creen que no hace falta, y están muy equivocados. Asistimos a un mercado de trabajo muy nuevo que exige el desarrollo de competencias nuevas y la mayoría de las personas usan paradigmas de búsqueda de empleo antiguos, basados en creencias como la de que hay que intentarlo como sea, enviar el currículum indiscriminadamente porque nunca se sabe. Nuestra función es tender puentes entre esos paradigmas viejos y el nuevo mercado de trabajo. Ayudarles a planificar, trazar su estrategia, porque buscar trabajo es un trabajo”.

Lo que la nueva orientación enseña, y lo que se transmite desde el Servicio Público de Empleo de Asturias, es que hay que enfrentarse al mercado laboral con un objetivo claro, enfocando esfuerzos y recursos, porque lo que funcionaba hace unos años ya no sirve hoy: “Por eso nos encontramos con personas que toman decisiones muy alejadas de la realidad, haciendo cursos muy diversos, sin lógica, sin objetivos claros. Nosotros les ayudamos a abrir los ojos, porque, no por tener más cosas se tienen más posibilidades si no se planifica un objetivo profesional bien definido”, asegura Valderrey.



Celestino Gómez

Las sesiones grupales

Celestino, “Tino”, Gómez es un ejemplo de proactividad y entusiasmo. Dirige la Oficina de Empleo de Lugones desde 1998 y siempre ha trabajado en el INEM.

Conoce como nadie las nuevas formas de hacer las cosas en el Servicio Público de Empleo de Asturias, especialmente en materia de orientación. Participó en el nacimiento y desarrollo de las sesiones grupales, un hallazgo fundamental que no ha dejado de evolucionar. “Al principio las sesiones en grupo con parados surgen por pura lógica de exprimir al máximo los recursos con que contábamos, de manera que era mucho más práctico transmitir la misma información a diez personas a la vez, que hacerlo de una en una”, explica Tino. Las primeras sesiones grupales se centraron en temas básicos. Es el caso de Trabajastur, la web del Servicio Público de Empleo de Asturias. Había mucha gente a la que había que explicar cómo renovar su demanda o pedir un certificado por internet, cómo buscar un curso o una oferta de empleo en la web. Estas sesiones en las que un grupo de usuarios se sentaban juntos para recibir información demostraron ser tan útiles, que pronto se desarrollaron más y se convirtieron en una valiosa herramienta para la orientación: “Observamos que la información contada por nosotros no tenía la misma fuerza que si llegaba al grupo contada por otro desempleado que había pasado por una experiencia concreta y la transmitía a los demás; tenía más credibilidad”, explica Tino.

Cuadro	
Sesiones Grupales de Orientación Laboral	
Sesion en grupo	
Sesiones	
Gestiona tu demanda de empleo en la web	
Conoce la web Trabajastur	
Buscar trabajo, ¿por dónde empezar?	
Organizarse para buscar empleo	
Aprende a elaborar tu currículum	
Las ofertas de empleo	
Trabajar en otros países	
Formación para el empleo	
Autoempleo	
Plan de empleo juvenil	
Programa de recalificación profesional “Prepara”	
Programa “Renta Activa de Inserción”	
Fuente: Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias.	

Después se pusieron en marcha sesiones grupales sobre aprender a elaborar un currículum y sobre ofertas de empleo, y su éxito animó a crear aún más sesiones hasta las doce que hoy se ofrecen. Este modo de trabajar obligó a los empleados de las oficinas a cambiar de rol, a dejar de ser meros transmisores de información y dar un paso más, aprender a escuchar lo que los desempleados demandaban. Como recuerda Tino, “al principio, hacíamos las sesiones en torno a una mesa convencional, pero construimos una en forma de U porque vimos que era fundamental acercarse al grupo, hacerles hablar, que surjan temas, que se sientan cómodos y empiecen a hacer cosas”. Una manera de trabajar diferente y con muy buenos resultados. Los empleados de la oficina saben cuándo se va a celebrar cada sesión y van seleccionando a los candidatos en el día a día hasta completar un grupo. Normalmente se lleva a cabo una media de cinco grupales al mes, a veces más. La clave está en escoger bien a los candidatos, que realmente necesiten la información que se les ofrece y que siempre encuentren algo útil. Porque Tino va más allá, buscando siempre un plus de interés: “El éxito de la sesión grupal radica en el trabajo previo, en buscar algún gancho interesante; por ejemplo, en una sesión sobre ofertas de empleo traemos a un empresario y en una para personas interesadas en autoemplearse, nos acompaña un emprendedor. En esto no hay nada escrito, es un libro que estamos escribiendo nosotros”. Un libro tan nuevo que la gente aún se sorprende cuando descubre que en su oficina de empleo tiene mucha información que puede serle muy útil y un servicio de orientación dispuesto a escuchar. “En otras comunidades hablar de grupales es como si habláramos de tecnología punta; por la oficina de Lugones han pasado por estas sesiones más de 800 personas y la satisfacción profesional para los que trabajamos allí es muy grande pues muchos vienen a darnos las gracias”, agrega Tino, mientras confiesa que tiene las pilas tan cargadas como cuando empezó: “Tenemos que ser cercanos, escuchar, implicarnos y seguir aprendiendo”.

Modelo mixto: un paso más.

De escuchar, pensar y actuar sabe mucho Luisa Pérez, directora de la Oficina de Empleo Oviedo II. Es lo que ha hecho desde que en 1986 empezó a trabajar en el INEM, siempre en contacto directo con el público. También conoce de primera mano cómo ha evolucionado la orientación desde hace unos años, especialmente los últimos, cuando empezaron a hacerse las sesiones grupales y cada paso nuevo pedía otro y otro. Así surge la idea de combinar sesiones informativas individuales con las sesiones grupales que ya habían demostrado ser de gran utilidad.



Luisa Pérez

Como explica Luisa, “hay que facilitar información útil a cada demandante, porque él es el responsable de su futuro laboral y necesita tomar las decisiones que hagan posible su incorporación a un trabajo, y a nosotros nos corresponde acompañarlo en el desarrollo de su itinerario”.

En esta línea, el Servicio Público de Empleo de Asturias diseña una nueva forma de prestar el servicio de orientación según la cual el demandante avanza en su autonomía superando hitos o metas. Cada hito está definido por una serie de productos que cada demandante tiene que elaborar.

El hito 1 se supera cuando el demandante tiene elaborado su currículum, su lista de intereses y su lista de puntos fuertes.

El hito 2 exige tener definido un objetivo profesional, un plan de acción concreto para alcanzar ese objetivo y el compromiso de ejecutar ese plan durante un mes. Este plan de acción supone presentar unas veinte solicitudes de empleo, como respuesta a ofer-

tas de empleo o como autocandidaturas. Se trata de buscar trabajo y también de ofrecer servicios. Si no hay ofertas de empleo visibles, hay que buscar en las empresas del sector correspondiente y presentar una oferta de valor.

Superado este paso, llegaría el hito 3, que consiste en hacer balance de la ejecución del plan de acción durante el mes anterior y, si fuera preciso, realizar ajustes para consolidar el plan o reformularlo. Al concluir este hito, nos encontramos con personas mucho más seguras y autónomas para afrontar la búsqueda de empleo.



Luisa Pérez. Directora de la oficina de empleo Oviedo II.

Para alcanzar los productos definidos en cada hito, se acompaña a los demandantes combinando sesiones individuales con sesiones grupales.

En la “sesión individual de incorporación al itinerario” se explica al demandante cuáles son los contenidos que se van a trabajar durante el desarrollo del mismo, y cómo hacerlo, para contribuir a que mejore su posicionamiento en el mercado laboral, al tiempo que adquiere habilidades para gestionar de forma autónoma sus transiciones de empleo.

En las sesiones individuales se hace seguimiento de los avances del demandante en la elaboración de sus productos (sus logros, dificultades que se presentan...) y se le facilita el acceso a las sesiones grupales que puedan ser de su interés.

Las sesiones grupales tienen como finalidad que cada demandante adquiera las herramientas que necesita para avanzar en el desarrollo de su itinerario.

Como explica Luisa, aunque parece fácil alcanzar el tercer hito, no lo es tanto: “Hay que distinguir entre mirar ofertas y buscar ofertas (oportunidades de empleo). Buscar una oportunidad de empleo debe servir para analizar qué está pidiendo el mercado en tu sector, ver qué te falta y cómo resolver esa carencia. Se están pidiendo competencias nuevas, no solo es cuestión de títulos o certificados, sino que los trabajos cambian de contenido, se usan las nuevas tecnologías, las relaciones laborales también evolucionan, trabajos que eran por cuenta ajena pasan a ser desarrollados por uno o varios trabajadores autónomos. Ya no es suficiente ir a una empresa a buscar trabajo, sino ir a ofrecer tus servicios”.

“Lo que habrás conseguido tras superar los hitos es identificar cuál es tu potencial y cuáles son tus gaps (diferencia entre lo que pretendes y la realidad de lo que tienes). Hoy en día hemos dejado de hablar de profesiones para pasar a hablar de competencias y por eso tienes que conocerte bien, saber cuáles son tus competencias y encontrar un objetivo ajustado, y también ambicioso”, explica Luisa, para quien otro aspecto fundamental, y que se trabaja transversalmente durante todo el itinerario, “es el desarrollo de los recursos personales, para ofertar a ‘tu mercado’ ese valor adicional que te diferencia del resto de demandantes”.

En el desarrollo del itinerario son muy valiosas las sesiones grupales, pues en ellas se intercambian experiencias, inseguridades y dudas que juntos es más fácil resolver. Y también ayuda a los orientadores: “Al pasar de entrevistas individuales a grupales y, sobre todo, al combinar unas y otras, recogemos mucha información, experiencias de los ciudadanos que nos sirven para nuestro trabajo. Esto nos permite convertir sus demandas concretas en nuevos servicios, y esto es posible porque escuchamos, hacemos preguntas, animamos a la participación. Pasamos de dar respuestas administrativas, a ayudar al demandante a encontrar sus propias respuestas”, asegura Luisa.

El itinerario completo durará unos cuatro meses, pero puede variar según el caso, aunque en ese momento la autonomía del demandante es muy alta. Ya debería tratarse de demandantes autónomos, capaces de tomar decisiones, con un objetivo laboral claro y un proyecto para conseguirlo, con conciencia contrastada de su empleabilidad: “Cuando finalizan, se conocen perfectamente, adquieren conciencia de sus posibilidades y todo es más fácil, porque descubrir los límites también es positivo para superarlos o tomar otro camino. No se pretende otra cosa. Este plan no garantiza un empleo, pero da autonomía para saber buscar. Quien tiene que conocer su mercado es el demandante. Es él quien tiene que conocerse y gestionar su carrera profesional porque él mismo es su principal recurso”, concluye Luisa Pérez.

Precisamente han sido los recursos humanos del Servicio Público de Empleo de Asturias los que han permitido dar pasos de gigante en orientación. Ellos han hecho posible este cambio. En palabras de José Manuel Valderrey: “Fue un cambio para todos nosotros, para nuestra forma de trabajar. Ahora tenemos una cultura organizativa proactiva: vamos a hacerlo nosotros porque sabemos y podemos hacerlo. Una forma de trabajar que no requiere dinero, solo salario emocional. Las personas son lo más importante porque su compromiso no se compra, se conquista”.



Trabajo, empleo.

Jacques Gagnier
Mayo 2015

La intensidad de los debates y de las polémicas que agitan la sociedad francesa desde el año 1975 coincide con la subida del paro y el final del periodo de pleno empleo de la post guerra.

En Francia, el balance global del empleo con una media de 8% a 10% de la tasa de paro en los diez últimos años, se considera como mediocre con respecto al de otras potencias económicas equivalentes. Es el origen de numerosas polémicas, de promesas, de leyes cuyos resultados a largo plazo han sido poco perceptibles, hasta el punto de provocar la declaración desilusionada de un Presidente de gobierno francés: “¡se ha intentado todo!”

La confrontación entre los actores políticos, económicos y sociales tiene una resonancia ideológica que prevalece sobre el pragmatismo de los países anglosajones que poco o menos han conocido las mismas situaciones económicas. Los partidarios del cambio y los defensores “de lo conquistado”, se devuelven así la pelota, unos a otros, desde hace cuarenta años sin cambios significativos del concepto empleo.

El concepto de trabajo y de empleo

La percepción del “trabajo”, cambiante en el transcurso de los siglos, se inscribe en ciclos temporales largos, incluso muy largos. Ciclos económicos y sociales marcados por rupturas mayores, que al acelerarse introducen dinámicas a menudo percibidas con ansiedad por los que las padecen.

Desde los años sesenta, la información y la tecnología han ido modelando cada vez más una nueva sociedad, de la cual solo se perciben todavía las primicias, pero que serán, de ahora en adelante, marcadores de un nuevo ciclo económico y social.

La percepción explícita o inconsciente de los siglos diecinueve y veinte, es la de un modelo económico y cultural occidental triunfante. A su vez caracterizada por un fuerte desarrollo económico y demográfico (entrecortado de crisis y guerras), que ha permitido a la mayoría de la población el acceso al bienestar, y al individuo, el acceso a su liberación personal. Tantos progresos y de tanta magnitud, no se habían conocido hasta ahora.

Este balance positivo basado en el progreso social, tecnológico y económico es poco cuestionado, aunque la mayor parte de la población mundial haya olvidado y puesto en peligro el futuro del planeta. La situación alcanzada es considerada por la mayoría de personas como un hecho imprescindible que hay que preservar y defender.

La visión bipolar de los modelos económicos y sociales heredados de la guerra fría, se ha sustituido progresivamente por una combinación sutil y ansiógena, de la emergencia de las nuevas potencias económicas y la aceleración de una competitividad nunca suficiente, que ponen en riesgo los equilibrios y las ventajas que uno creía solidamente establecidas. Además, las alternancias dirigismo/liberalismo que se notan en las alternancias políticas, no contribuyen al entendimiento de los cambios y de las medidas tomadas por falta de una visión clara y explicitada, perceptible por el ciudadano.

Por lo tanto, las transformaciones actuales se inscriben en una misma perspectiva, en una misma matriz: la abolición de las distancias, la libre circulación de las personas, la información instantánea, la desmaterialización de las actividades, la porosidad de los modelos sociales...; todas ellas, transformando de un modo radical las representaciones de la relación que mantenemos con el “trabajo” desde hace siglos.

Los equilibrios y la gobernanza que aún prevalecen en la dirección de las políticas de empleo desde hace treinta años, ¿son todavía oportunos para hacer frente, al mismo tiempo, a las transformaciones e innovaciones en curso que estamos sufriendo, a los cambios geopolíticos que generan y, sobre todo, a las esperas del ciudadano?

El empleo en todos sus estados

La lógica del “oficio” que ha prevalecido históricamente y que todavía está muy anclada en el imaginario colectivo, ha cedido progresivamente al enfoque del “empleo” mucho más relacionado con la realidad del trabajo cotidiano, cada vez más relacionado con las lógicas económicas y geopolíticas que prevalecen.

Este enfoque multidimensional requiere buscar y analizar datos de orígenes muy heterogéneos que, para ser interpretados, necesitan tratamientos más complejos que los de una lectura estadística descriptiva interpretada según la “doxa” tradicional. Estamos entonces muy lejos de los análisis fundados sobre algunos agregados estadísticos mensuales o de las predicciones basadas sobre la extrapolación y la proyección de series históricas de datos existentes. Los modelos concebidos en los años 80, han mostrado sus límites.

Sin embargo, la cuantificación en empleos potenciales creados o destruidos en el marco de tal o cual medida, permanece como una práctica corriente a pesar de los errores manifiestos que se observan en este tipo de predicciones. Así por ejemplo, la promesa de la creación de miles de empleos derivados de la explotación de gas mediante fracking, no sostenible por otro lado, es hoy en día todavía el principal argumento presentado por sus partidarios mientras intentan conseguir permisos de explotación a las Administraciones. Los lobistas hacen un uso nada moderado de las predicciones de creación de empleos para convencer a la sociedad y alcanzar sus objetivos empresariales.

Los «empleos del mañana» un mito tenaz

Anticipar los empleos del futuro para ir preparándose desde hoy, es un leitmotiv que salpica los debates políticos y periodísticos. ¿Quién podría negar la renovación permanente de los oficios y de las competencias requeridas para su desempeño? Aunque sea un hecho probado, a menudo es ignorado.

Los ejemplos y la rapidez de los cambios abundan, y lo que más llama la atención, es la baja esperanza de vida de numerosas nuevas actividades que hacen caducos cualquier método tradicional de anticipación y de previsión.

Por otra parte, ¿cómo fiarse igualmente de la veracidad de las ofertas de empleos anunciados en los medios de comunicación, máxime cuando el empleo es el argumento principal de algunos grupos de presión? El sector de la hostelería y de la restauración es maestro en la materia. Pero, cuando se habla de escasez de cocineros, ¿a qué nos referimos?, ¿a los futuros ganadores de estrellas o a los virtuosos del microondas experto en abrir bolsas y en la presentación de platos? La predicción es arriesgada si se desconoce la necesidad que la sustenta.

“El empleo” es una materia viva en constante tensión que necesita una atención permanente, intercambios, concertaciones, metodologías y técnicas de predicción. El análisis, y todavía más la intervención en el mercado del empleo, son poco compatibles con los efectos de anuncios periodísticos y la espera de resultados inmediatos.

Conceptos más operacionales

Los conceptos de “*competencias profesionales*” (combinatorio de conocimientos, de saber hacer, de saber estar, aplicables en situación de trabajo) de “*empleabilidad*” (capacidad para ocupar uno o varios empleos), de “*carreras profesionales*”, de “*flexiseguridad*”... aparecidos estos últimos veinte años, trivializados y difundidos por la literatura de la Dirección Empleo de la Comisión Europea, del BIT, de la OCDE... traducen bien la complejidad de sistemas que se podrían calificar de “blandos” (flexibles), ya que se refieren a una realidad en perpetua recomposición.

Sin embargo, parece difícil para los ciudadanos entender e imaginar concretamente lo que hay detrás de esos conceptos. ¿Cuál es la realidad laboral vinculada para una mayoría de personas que buscan certezas y continuidad temporal? ¿Cómo romper con las costumbres para innovar cuando los actores sindicales están “comisionados” para preservar los derechos adquiridos en el tiempo?

El mercado del empleo, una realidad todavía mal conocida

¿Somos capaces de analizar y comprender de una manera fiable los cambios, las tendencias, las rupturas, los empleos nuevos, utilizando únicamente como herramientas las medidas del PIB y algunas encuestas o estudios que muestran continuamente sus límites?

¿Estamos seguros que los efectos observados hoy en día están correlacionados con las medidas tomadas en el pasado? ¿Es irresponsable conjeturar que la inercia y la resiliencia del único sistema no sean en realidad al final las verdaderas causas de las fluctuaciones observadas, sobre todo en un entorno abierto e inestable?

Lo que se creía poder afirmar por lo menos a nivel macro - la correlación entre el crecimiento de la riqueza medida por el PIB, la determinación de umbrales de crecimiento o de contracción del empleo en función de esta misma riqueza - está cuestionado por los acontecimientos recientes de entrada y de salida de crisis, sin que se sepa con certeza, si son nuestras hipótesis de análisis del mercado de empleo o los instrumentos de la medida, los que son la causa.

En el fondo, los interrogantes se multiplican en relación a nuestros conocimientos de los mecanismos de creación o de destrucción de empleo. ¿Se ha medido realmente el impacto de las políticas de apoyo que se pusieron en marcha desde hace 30 años tras cada una de las crisis que han atacado a sectores enteros de nuestra economía? La eficacia de estas medidas, ha sufrido críticas por numerosas evaluaciones realizadas a posteriori. Esos estudios han puesto en evidencia que las empresas (o las organizaciones que han cobrado las subvenciones) se han beneficiado de “efectos de ganga”, sin beneficios concretos para el empleo y los verdaderos destinatarios: las personas desempleadas.

El debate sobre la instauración de las “35 horas” de trabajo en Francia es, a este efecto, revelador de las contradicciones de las tomas de posiciones de los actores sociales y económicos. Las alternancias políticas sucesivas y las declaraciones definitivas y rotundas, han sido más una postura que el deseo real de medir y entender el impacto de una medida, que ha sido vivida por la mayoría de los asalariados cómo un verdadero adelanto social y por los actores patronales cómo un cargo peligroso.

A falta de certezas incuestionables sobre el mercado laboral, la experiencia y los estudios disponibles, conducen a unas comprobaciones socialmente compartidas por la mayoría. Recordaremos:

- *La empleabilidad es efímera y ninguna carrera profesional puede construirse sin cuestionarse permanentemente su cartera de competencias.*
- *En cada etapa, la empleabilidad construida sobre competencias identificadas y validadas, se enriquece a la vez de la experiencia acumulada y del conjunto de las innovaciones tecnológicas y sociales que constituyen el concepto de capital humano.*
- *La capacidad de poner en cuestión lo que uno sabe, la polivalencia o la movilidad, incluida la geográfica, son ventajas apreciadas.*
- *La formación a lo largo de la vida (LLL), es ahora más que nunca, necesaria para el enriquecimiento de las competencias.*

La comunicación en exceso, la tentación “del golpe mediático” para mostrar cómo se actúa, se revelan la mayor parte del tiempo sin mañana, incluso pueden ser contra productivas.

La “subjetividad” amplificada por los medios y las redes sociales, no se puede cuantificar y, sin embargo, contribuye a la toma de decisiones individuales o colectivas. No se puede ignorar esta dimensión irracional que condiciona los comportamientos de los actores económicos y sociales.

La “confianza” se construye, es la parte inmersa del pacto no escrito que enlaza la política y la sociedad.

Mercado de empleo y sistema de actores

¿Podemos producir cambio, innovación, crecimiento, sin la confianza y la adhesión de los actores concernidos, sobre todo los empresarios?

1. Los mercados de empleo

El “mercado del empleo” no es un sistema homogéneo; bajo esta denominación se engloban, al mismo tiempo, categorías de actores y de actividades muy dispares, modelos económicos muy diversos, regulaciones jurídicas y financieras diferentes que nos remiten a unos submodelos más representativos y más operacionales. Hay que diferenciar el mercado laboral considerado como “un todo”, de las categorías que lo componen.

Los mercados de empleo, se distinguen principalmente en tres grandes grupos y ellos mismos pueden de nuevo ser segmentados:

– **El mercado del empleo mercantil**, constituye más del 80% de los empleos. Se inscribe en una lógica económica y financiera y está sujeto a grandes cambios.

El empleo mercantil conoce desde hace unos años turbulencias por el hecho de la aparición de estatutos nuevos o derogatorios.

El autoempleo, sobre todo desde la creación del estatuto del auto empresario, se desarrolla fuertemente en distintos países de la Unión suscitando al mismo tiempo importantes interrogantes. En efecto, tanto por razones fiscales como jurídicas, numerosos auto empresarios son de hecho asalariados que trabajan para empresas que consiguen así grandes márgenes de flexibilidad.

Además, la ambigüedad del estatuto de los “trabajadores comunitarios” (salarios, cargas que varían según el país de origen de la persona) permite “acomodamientos” poco razonables, sobre todo en los sectores de la construcción, del transporte, la restauración, que son perjudiciales tanto desde el punto de vista del respeto de la competencia, como de los recursos fiscales del Estado.

El desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas aplicadas en organizaciones conjugadas en red a nivel internacional, sacude sectores de actividades enteros. Es el caso por ejemplo de los taxis y de la aplicación Uber.

Esta tendencia a eludir los modelos y las obligaciones existentes, se desarrollará cada vez más en la medida que se dirija hacia colectivos que tienen dificultad para encontrar un empleo, sobre todo los más mayores, incluso los jubilados, y los jóvenes con poca cualificación.

Se puede pensar que nuevas organizaciones de trabajo van a emerger al lado de los circuitos establecidos: el teletrabajo, la distribución y el transporte, el intercambio de servicios no remunerados... son filones todavía experimentales pero que se desarrollarán, ya que responden a nuevas aspiraciones de vida.

— **El mercado del empleo público**, comprende la función pública del Estado, la función pública hospitalaria, la función pública territorial... Esos empleos y servicios corresponden en lo esencial a la ejecución de las misiones soberanas del Estado o delegados a los territorios. Se nota que algunos países han empezado a replantear sus misiones e intentan externalizar tareas que hasta hace poco generaban muchos empleos. Se puede pensar que el crecimiento de este tipo de empleo no tardara en disminuir.

— **El sector informal**, esta categoría a menudo ignorada o por lo menos subestimada, se inscribe en una economía mayoritariamente de servicio en la cual la dimensión solidaridad -ayuda a las personas, protección medioambiental...- es juzgada como prioritaria por la mayor parte de sus promotores. Su estatus es todavía muy diverso: asociaciones, movimiento cooperativo

y mutualista, ONG, Scop... A menudo han nacido en el siglo XIX a la estela de teorías filosóficas abiertas al progreso científico y al humanismo.

El enraizamiento en el territorio y el rechazo declarado del lucro personal son sus valores reivindicados. Sostenido a menudo por unas subvenciones públicas, incluso por el mecenazgo, el peso real de este sector no es fácil de cuantificar, llegando el mismo sector a reivindicar más de un millón de empleos en Francia.

Aunque la heterogeneidad sea todavía la norma en este tipo de organizaciones, podemos pensar que asistimos a un “renacimiento” de los valores subterráneos que generarán nuevas organizaciones y por supuesto nuevos tipos de empleos. Podemos pensar, sin muchos riesgos de error, que corresponde a una demanda de una minoría de la población urbana o juvenil.

Esta segmentación del mercado del empleo es desde luego una clasificación que facilita su entendimiento y su análisis, pero la permeabilidad entre cada una de las categorías, es una realidad que hay que tomar en cuenta.

Por ejemplo:

— El Estado “estratega” o “empresario” gestiona una cartera importante de empresas llamadas de servicios públicos (ferrocarriles, las cadenas públicas de televisión, empresas públicas de transporte) o consideradas como «estratégicas» (Renault, Air

France, Areva, bancos, en Francia). ¡Sin embargo esas empresas dependen más de la economía de mercado que de las funciones soberanas del Estado que se comporta como cualquier accionista que recupera cada año sus dividendos!

— Los sectores de la salud, de los transportes, de la información y de la comunicación, de la energía, de la cultura, de la seguridad... dependen a la vez de la función pública y de la economía de mercado, según criterios que se refieren más a la historia de esas organizaciones que a una elección razonada y contemporánea.

— Los movimientos de las personas son corrientes entre esas diferentes categorías de mercados laborales, y eso que los estatutos del personal son cada vez menos discriminantes. El Estado emplea cada vez más sustitutos de bajo estatus de derecho común, o subcontrata a empresas privadas partes enteras de su actividad. Al contrario, las empresas públicas pueden emplear a título transitorio personal funcionario: France Télécoms, convertida en Orange, cuenta todavía con una mitad de su personal bajo el estatus público, lo que sin duda no ha sido ajeno a la crisis y al malestar del personal de esta sociedad.

2. Papeles, misiones y estrategias de los principales actores

El papel que juega la administración o el sector público es una herencia de las tradiciones de cada nación: a la Europa del Norte, más rica y liberal, se opone una Europa del Sur, desarrollada más tarde y con mayor peso de la administración central. Esas situaciones se perciben en las decisiones cotidianas de la Unión Europea.

En esa vorágine de dispositivos, de estatus, qué tipo de preguntas se imponen:

- ¿Quién regula el (los) mercado(s) del empleo?
- ¿Existen correlaciones probadas entre actores, medidas y dinámicas del mercado del empleo? ¿Cuáles?
- ¿Los papeles y las esferas de influencia y de poderes, están claramente definidas entre los actores económicos, sociales, políticos?
- ¿Qué papel desempeñan hoy en día los asalariados y sus representantes sindicales en las decisiones?

El Estado, desde que el empleo está en el centro del debate social, es decir, desde el final de los años 70 y desde el incremento brutal del paro, se comporta como el actor principal de las políticas de empleo sobre todo para los grupos de ciudadanos con más dificultades, ¿es, sin embargo, legítimo en esta misión? Hay otros actores que se posicionan, ¿cómo se regulan?

Frente a un cambio de paradigma económico, el Estado se ha movilizadomasiivamente para hacer frente y amortiguar el choque social utilizando la redistribución masiva de ayudas y el lanzamiento de numerosos dispositivos de oportunidad. Este intervencionismo, ha conseguido resultados parciales a corto plazo amortiguando los efectos de las crisis sucesivas, pero dejando a menudo, sin respuesta las disfunciones estructurales observadas.

La cultura estatal, siempre imponiéndose; la creencia en la excelencia de su modelo y correlativamente la desconfianza respecto a los ejemplos extranjeros; el rechazo de la globalización de los intercambios interculturales; son unos frenos potentes al cambio y al consenso que debe prevalecer para su éxito.

Podemos interrogarnos sobre la eficiencia de muchos programas llevados a cabo con el dinero del Fondo Social Europeo desde hace treinta años observando las tasas de paro, que oscilan entre 8% y 11% en Francia y mucho más en España desde hace 20 años, frente a las tasas de desempleo del 5 y 8 % registradas en los países anglo-sajones de tamaño y de riqueza equiparable.

El Estado, por la fiscalidad, la suma de las retenciones sociales, la legislación, y más concretamente el Derecho del Trabajo, tiene un verdadero poder sobre la actuación de los otros actores, sobre todo de las empresas.

¿Podemos mantenernos de una forma continuada por encima de los impuestos medios de los países de la Unión en un sistema tan ampliamente abierto a la competencia? ¿Cuál es el buen equilibrio entre las cargas reales que incumben a las empresas y las que competen de la solidaridad nacional?

Este debate afecta claramente la repartición de la riqueza generada por el trabajo y la necesidad imprescindible de la financiación de la solidaridad nacional. Si se analizan las elecciones hechas por los distintos países de la UE, es obvio que son distintos. Por ejemplo, España está bajando los cargos empresariales cuando Francia sigue con una fiscalidad muy por encima de la media comunitaria, eligiendo otros modos de compensación...

El Estado, por su responsabilidad en la educación y la formación profesional, en la investigación pública y el apoyo a la innovación, es el garante de los dos principales pilares del empleo hoy en día: los recursos humanos y la inversión en el futuro.

El Estado, por sus inversiones en las grandes infraestructuras, facilita a la vez la implantación de las empresas y la creación de empleo para la realización de las obras comprometidas. Las clasificaciones internacionales valoran positivamente esas inversiones en la atracción de actividades con fuerte valor añadido.

El papel del Estado en materia de política pública de empleo es entonces mayor, sin embargo, uno puede preguntarse sobre la pertinencia de las decisiones y realizaciones elegidas en las últimas décadas. Balances y evaluaciones a posteriori son imprescindibles para tener herramientas de medida de los efectos reales conseguidos.

3. Las regiones y la metrópolis

El empleo está enraizado en los territorios, que tienen a su vez, una función de acoger a los ciudadanos y de tomar iniciativas en diferentes políticas, entre ellas, las de empleo y formación donde tienen competencias. Esas misiones distintas pero obviamente complementarias las cumplen el Estado y las Comunidades Autónomas, pero muy a menudo con algo de confusión por la falta de concertación. ¿Cómo actuar para que haya consenso entre los dos actores? ¿Cómo garantizar que no se acentuarán las desigualdades entre las Comunidades, entre los territorios urbanos y rurales?

Los empleos de proximidad, los de la economía solidaria, solo tienen sentido por la relación con un territorio y su población, e incumbe exclusivamente a los actores locales y a sus representantes, llevar a cabo esos proyectos. La implantación de empresas mayores, exógenas al territorio, se decide a nivel regional o incluso internacional; por lo tanto, la concertación con los actores locales es imprescindible.

Las leyes sucesivas de descentralización en los dos países observados, no solucionan del todo los conflictos de poderes entre los principales actores públicos y no obligan a la necesaria colaboración con los otros actores. Los actores locales no pueden desinteresarse de cualquier proyecto local de desarrollo, porque a veces puede condicionar la supervivencia del territorio.

En este ámbito, también necesitamos aprender a conjugar mejor las competencias administrativas y las capacidades de actuación de la población del territorio. No obstante, la dirección de los proyectos tiene que estar claramente identificada y las financiación y subvenciones múltiples evitadas.

Transparencia, eficiencia y sinergias deben de ser las palabras maestras de las intervenciones a cargo de la puesta en marcha de las políticas de empleo.

4. Los actores económicos

Ellos están, evidentemente y sin duda, en el corazón del mercado del empleo mercantil, es decir, responden de cuatro de cada cinco empleos existentes. Las empresas constituyen la base del tejido económico y, por tanto, del empleo. Según su tamaño, la naturaleza de su actividad, su apertura a lo internacional, las problemáticas o las obligaciones, los objetivos de cada una son propios y no pueden entonces depender de una sola reglamentación.

Las empresas tienen, sin embargo, sea cual sea su tamaño o actividad, un objetivo común, “crear valor”; este bonito eufemismo puede ser traducido sin demasiado abuso por “generar beneficio”. Una empresa no rentable no puede sobrevivir, este tipo de evidencia es, sin embargo, a menudo ignorada o negada.

Salvo excepción, reclutar plantilla es una toma de riesgos, y no se crea empleo sin una razón seria: hacer frente a una cartera de pedidos, enriquecer el capital de competencias profesionales, crear funciones nuevas respecto a una estrategia decidida...

Al contrario, no se despide sin razones mayores, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, pues siempre es vivido como un fracaso importante por el responsable de la empresa.

La estimulación con subvenciones o exenciones fiscales, salvo asumir que son verdaderas “gangas”, son poco incitadores para crear empleo. El coste de su puesta en marcha es, a menudo, exorbitante respecto a las inversiones que movilizan.

La investigación, la innovación, la calidad de los recursos humanos, son cuestiones cruciales para la empresa, son fundamentales para su estrategia, solo las empresas tienen que ser responsables de la decisión final.

En caso de debilidad, de insuficiencia financiera, las intervenciones exteriores diferentes de las previstas por las reglamentaciones ordinarias sustituyéndose a la gestión empresarial, son de poco provecho y en general retrasan únicamente la decisión final. Los efectos de la “asistencia” son efímeros y a menudo inútiles.

Ciertamente la salvaguardia del empleo frente a la angustia de los asalariados es comprensible y hasta indispensable. Pero iniciado bajo la presión social y política, en la improvisación, el proceso de mantenimiento genera ilusiones y esperanzas a corto plazo y, a menudo, decepciones a medio plazo.

El futuro a medio plazo de los asalariados, su recualificación en un contexto desdramatizado, es central en el éxito o el fracaso de cualquier plan social. El aprendizaje para pilotar el diálogo social a nivel local, está por inventar.

El mantenimiento de una empresa en dificultades graves, tendrá efectos limitados y un coste muy elevado. Hay que incitar a los poderes públicos a renunciar o a recurrir a ello de manera excepcional.

Sugerencias e incertidumbres

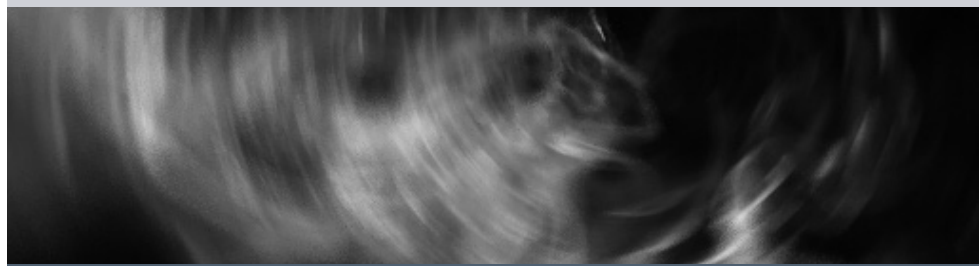
El trabajo y el empleo están desde hace mucho tiempo profundamente enraizados en nuestra cultura. El crecimiento del paro y la exclusión de un francés de cada diez, uno de cada cinco en España, afecta sobre todo a los jóvenes, los más mayores y los menos formados o cualificados.

Esta situación se ha convertido en un foco de atención y de descontento grande, hasta el punto de replantearse el modelo social y político nacional impuesto en la inmediata postguerra; afecta hoy en día al conjunto de la población y no podemos esconderlo más.

El mercado de empleo cada vez más complejo, abierto y cambiante, genera incomprendiones y temores tanto en la población activa, como en los más frágiles que buscan certezas y estabilidad, así como entre los empleadores potenciales, que demandan estabilidad y flexibilidad.

Hemos intentado demostrar que no hay respuesta única, definitiva, milagrosa. El empleo no es nada más que un marcador clave de nuestras sociedades en cambios permanentes, y nos obligan permanentemente a proponer “buenas respuestas”, es decir, las que aportan las soluciones adaptadas a la realidad del día.

Sugerencias e incertidumbres



La organización del trabajo, su adaptación a la complejidad del mercado de empleo

Sugerencia 1: Promover un Código del Trabajo corto y aplicable a todos. Se centraría en los grandes principios y debería permitir arreglar la gran mayoría de los conflictos. Este código se completaría con anejos más finalistas cuya elaboración sería objeto de negociaciones entre el Estado y los interlocutores sociales.

Sugerencia 2: Una política fiscal profundamente remodelada.

- distinguir muy claramente lo que depende de la fiscalidad imputable a las empresas y a sus asalariados, de la fiscalidad relativa a las políticas de solidaridad nacional, imputable al Presupuesto general
- no perjudicar la competitividad de las empresas, alineando por ejemplo en cinco años, la tasa global de las retenciones fiscales y sociales sobre la media de las retenciones de los países desarrollados (OCDE, Eurogrupo)
- equilibrar las ayudas y los nichos fiscales: no tener una fiscalidad que aventaje a las empresas más grandes, ya expertas en optimización fiscal, en detrimento, de hecho, de las PYMES
- usar con moderación las medidas derogatorias de exención y las ayudas y subvenciones sin contra partida y exigencias que se pueden evaluar

Descentralizar, adaptarse a las realidades territoriales

Sugerencia 3: redefinir, tanto al nivel macro como micro, el papel de cada uno de los actores de las políticas de empleo, los representantes de la administración, los representantes de las colectividades territoriales, los actores económicos, sociales... para “reinventar una verdadera “gobernanza” territorial.

El pacto social

Es el conjunto de enlaces y de estructuras que regulan a la vez las relaciones entre patrones y asalariados (Magistratura del Trabajo), las instancias que deciden el porvenir de las empresas en dificultad (los Tribunales de Comercio), las estructuras públicas que animan e impulsan los proyectos económicos (las Cámaras consulares), las estructuras paritarias (sindicatos, ramas, federaciones...), los Consejos Económicos y Sociales, que movilizan medios financieros y humanos importantes, heredados de tiempos pasados de los cuales es necesario comprobar todas las misiones, la arquitectura y la gobernanza.

Sugerencia 4: El cambio radical no se puede hacer autoritaria y rápidamente, es un trabajo de largo recorrido, que debe de ser consensuado bajo la responsabilidad del Estado. Es un trámite difícil de llevar en el clima que prevalece desde hace numerosos años.



“Conversión analógica a digital” a través de formación práctica en casos reales.

Encarna Quesada Ruiz
Especialista en Comunicación y Marketing Digital

Aunque la conversión analógica a digital se relaciona más directamente con aspectos relativos a lo que es la transcripción de señales analógicas en señales digitales, podemos aplicarlo también al proceso en el que un individuo analógico consigue transformarse en digital, es decir, adquirir conocimientos y destrezas sobre el entorno digital. En este artículo se analiza la adquisición de esos conocimientos digitales a través de un sistema de aprendizaje práctico donde los participantes “aprenden haciendo”.

Un mercado altamente digitalizado

Actualmente, el mercado laboral ofrece un entorno cambiante, exigente e impredecible en todos sus sectores. Un entorno marcado por un avance vertiginoso de las nuevas tecnologías, donde el conocimiento del ecosistema digital se hace imprescindible.

Unido al cambio en los mercados, el surgimiento de Internet y la Web, han supuesto una transformación radical en nuestra forma de comunicarnos, tanto a nivel personal como profesional, dándole al usuario en sus diferentes roles, un papel dominante en la transmisión de información. Es por ello que, el conocimiento del entorno digital se ha hecho necesario para todo aquel que quiera estar en el mercado laboral, independientemente de su sector o profesión, y no solo para informáticos o tecnólogos, como se ha querido pensar.

Se habla de “analfabetos digitales” para referirse a personas que desconocen el mundo digital y no tienen destrezas en la comunicación que el nuevo entorno online nos ofrece. Dentro de Europa, España tiene un alto porcentaje de analfabetos digitales según datos de Eurostat, aunque también hay que remarcar que la brecha digital se ha reducido progresivamente en los últimos años.

Ante este nuevo paradigma que exige conocer y **dominar el “lenguaje digital”**, imponiéndose de forma implacable, independientemente del sector, nos vemos obligados a adquirir ese conocimiento y destrezas si queremos ser competitivos dentro del mercado laboral español y europeo.

En el caso de la demanda de candidatos por parte de las empresas, las competencias y destrezas digitales son hoy en día un requisito imprescindible para encontrar trabajo. Puestos que anteriormente no requerían conocimientos digitales, hoy en día tienen como eje vertebrador el mundo digital.

Pero no es suficiente con conocer programas a nivel de usuario, ahora **lo que se buscan son “nativos digitales”**, que sepan hablar y comunicarse a través de los diferentes canales que el mundo digital nos ofrece. No basta con ser usuarios habituales de las denominadas redes sociales, que muchos han utilizado desde el total desconocimiento. Cuando hablamos del mercado laboral y de la demanda de profesionales con conocimientos del entorno digital no hablamos solo de saber publicar en Facebook o Twitter las fotos del último viaje o la última fiesta. Este



conocimiento no es suficiente porque la comunicación digital es mucho más compleja, hay detrás datos, conexiones e interacciones entre diferentes plataformas y usuarios, además de diversas formas en las que el contenido viaja y que puede ser o no visto por los tan deseados “targets” de empresas. Este es el conocimiento que hay que adquirir para ser competitivos en el mercado laboral.

Si este conocimiento que está exigiendo la evolución del mercado relativa a la comunicación digital es complejo de encontrar entre los candidatos a puestos, son necesarios mecanismos y herramientas para transformar a los profesionales en lo que es, y cada vez más, un requisito base del desarrollo de cualquier empresa y mercado.

¿Cómo realizar la conversión?

Conscientes de la necesidad de ser prácticamente “nativos digitales”, **es necesario incluir en la formación la adquisición del conocimiento digital.**

En esta línea, se diseña y pone en marcha una formación a medida para desempleados en Asturias con el objetivo de conseguir que un grupo de personas desempleadas y licenciadas conozcan en profundidad el entorno digital.

Esta **formación** se plantea sobre una base **100% práctica** en la que los participantes aprenden haciendo, es decir aprenden trabajando en casos reales. Esto hace posible que la formación impartida a este grupo desde el principio sea una herramienta de adquisición de conocimientos teóricos, a la vez que desarrollan de forma simultánea destrezas prácticas.

Transformación del aula

Se diseña una formación con una duración de 500 horas, donde 13 participantes con perfiles profesionales diversos (periodistas, publicitarios, sociólogos, etc.) en situación de desempleo, toman parte para adquirir conocimientos del mundo digital, en concreto a través de un curso sobre “Comunicación y marketing digital”. El 84% de los participantes son mujeres y el 15% hombres, de edades comprendidas entre 23 y 43 años.

Durante el curso los participantes debían adquirir conocimientos y experiencia práctica para:

- Analizar el posicionamiento y presencia de marca en internet a través de diferentes metodologías, generando datos fiables que den paso a la definición de estrategias de comunicación y marketing eficaces.
- Diseñar planes integrales de comunicación y marketing digital que promuevan el diálogo bidireccional y la interacción con usuarios target.
- Gestionar y dinamizar comunidades de marca de forma eficaz transmitiendo el mensaje de marca y garantizando el alcance de usuarios targets.
- Lanzar campañas de marketing digital enfocadas a la captación de usuarios targets.
- Monitorizar, escuchar y realizar el seguimiento de marcas, conociendo tendencias, influenciadores, opinión de los usuarios, etc.
- Interpretar métricas relativas a la efectividad de la comunicación en el entorno digital, evaluando el éxito de un plan y optimizando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
- Realizar informes de presentación de datos cuantitativos y cualitativos para la evaluación y optimización de estrategias digitales.



El objetivo final de esta formación era que todos sus participantes adquirieran el conocimiento teórico-práctico necesario para diseñar, implementar y gestionar planes integrales de comunicación y marketing digital, aplicables a cualquier sector, y que al conocimiento teórico sumen la experiencia práctica de haber trabajado en un proyecto real. Esta formación supone un paso hacia delante en el desarrollo de profesionales en línea con las demandas del mercado no sólo español, sino internacional.

Aprender haciendo

Como metodología de aprendizaje se apostó por un sistema práctico, basado en un proyecto real, de forma que los participantes aprendieran haciendo. Se trata de una formación orientada a la acción en la que **el “alumno/a” se convierte en una parte activa del aprendizaje y el docente transforma su figura en un *coach*** que guía a un equipo de participantes en el proceso de aprendizaje activo, a través de situaciones reales, en este caso, proyectos reales de comunicación y marketing digital.

Para desarrollar este tipo de aprendizaje activo, relacionado con la capacitación digital se procedió a crear un entorno de similares características al que se encuentra en una agencia de comunicación, donde existen una serie de roles, donde se establecen objetivos a alcanzar a nivel de proyecto pero también relativos al desempeño de funciones y trabajo en equipo, y donde los participantes han de analizar de forma autónoma y en equipo los efectos producidos por sus decisiones a nivel individual y de grupo sobre los resultados del proyecto.

El proyecto sobre el que trabajó el grupo de participantes fue la optimización y promoción de la comunicación en canales digitales con jóvenes entre 16 y 25 años, candidatos y participantes del actual Proyecto europeo de Garantía Juvenil en Asturias.

Fases del aprendizaje práctico

La formación se desarrolló en diferentes fases:



Fase 1: Análisis en profundidad del proyecto de Garantía Juvenil tanto a nivel local, como nacional e internacional, con especial atención a lo producido en los canales digitales.

Este análisis se concentró en la comunicación que se estaba realizando de este proyecto en el entorno digital por diferentes organismos públicos nacionales e internacionales. El objetivo era conocer la eficacia de la comunicación en el entorno digital y cómo estaban funcionando los actuales sistemas en cuanto a hacer llegar el mensaje al target de interés.

Durante esta fase de análisis del proyecto de Garantía Juvenil, los participantes adquirieron conocimiento sobre la importancia de los datos que fluyen en internet, las posibles herramientas para extraer esos datos, cómo interpretar los datos y cómo transmitir a una audiencia variada, lo que estaba sucediendo con la comunicación con jóvenes en los canales online.

Fase 2: En base a los datos obtenidos en la primera fase, se **diseñó una estrategia de comunicación en el entorno digital** para mejorar la comunicación con los jóvenes de Garantía Juvenil en el Principado de Asturias, promoviendo de esta forma su formación y desarrollo profesional.

La estrategia contempló la creación de una marca desde la que se articularía la comunicación con jóvenes asturianos, consiguiendo una comunidad de marca desde la que potenciar la formación y el desarrollo profesional de los jóvenes. Los datos del análisis permitieron igualmente identificar los canales más apropiados para hablar con los jóvenes y con asociaciones, organismo e individuos cerca de los jóvenes que podían transmitir el mensaje para aquellos grupos de jóvenes con menor acceso al mundo digital.

Fase 3: Activación de los canales que fomentarían la comunicación con los jóvenes, entre ellos un blog, un perfil en Twitter, un canal de Facebook y una página de Google+, y su **gestión diaria, con monitorización continua** y análisis de resultados.

Esto permitió que los participantes pudieran conocer diferentes canales digitales de comunicación desde el lado profesional, experimentar en primera persona el efecto y resultados de la toma de decisiones basada en el análisis en continuidad de los efectos de la interacción con los targets en redes sociales y canales digitales, así como la necesidad de generar contenido no solo para los usuarios sino para las herramientas y motores de búsqueda de internet.

Se adquirieron conocimientos aplicables a cualquier sector, relacionados con los datos en internet y cómo viaja el mensaje hasta que consigue alcanzar el target de interés. Se vieron las dificultades de no realizar una planificación y optimización de la comunicación digital sin una monitorización continua y un análisis de datos, y cómo la comunicación en redes sociales no se basaba en la mera publicación de fotos y texto.

Logros alcanzados

Para poder valorar los logros alcanzados durante la formación en cuanto a adquisición de conocimientos, se estableció una serie de acciones que permitieron a los participantes ser conscientes, al inicio del curso, de su situación de partida en relación con:

- Nivel de conocimiento sobre el mundo digital y la comunicación que se produce en él.
- Percepción de sí mismos como profesionales en el mercado laboral.
- Habilidades personales que influyen en el trabajo diario y en equipo.

Los participantes debían identificar su nivel de conocimiento del entorno digital y sus posibilidades con esos conocimientos en el mercado laboral, así como autoanalizarse como candidatos frente a la demanda laboral.

Estos datos permitieron plasmar una evolución de los participantes a lo largo de toda la formación, ya que se realizaron varias autoevaluaciones hasta la finalización del curso. Así mismo, se acompañó en todo momento la formación de dinámicas de grupo que permitieron ver capacidades de los participantes en diferentes situaciones. El comportamiento de cada participante, sus habilidades y capacidades eran observados para poder promover y mejorar aquellas que se destacaban en cada uno de ellos y aquellas que demandadas en el mercado laboral, estaban poco desarrolladas.

El objetivo principal de este sistema fue que los participantes adquirieran confianza en sus aptitudes y desarrollaran habilidades que ellos mismos identificaban como debilidades a lo largo de la formación. El sistema permitió igualmente desarrollar competencias importantes en el entorno laboral, muy demandadas actualmente tales como compromiso, respeto, esfuerzo, superación, trabajo en equipo y empatía, entre otras.

Este programa, basado en principios fundamentalmente prácticos, a través del aprendizaje activo en un entorno real, requirió de la figura de un formador muy particular.

El coach en el aula

La labor del formador en este entorno, pasa a ser la de *coach*, **una figura que busca aprovechar/desarrollar/promover al máximo el potencial de los participantes**, a través de la consecución de objetivos. El impulso de las capacidades y las habilidades de los participantes son la base del aprendizaje en un contexto práctico de este tipo.

Uno de los ejes centrales en el coaching educativo es ofrecer a los alumnos y alumnas las “herramientas” necesarias para autoconocerse en diferentes ámbitos, no solo a nivel profesional, sino también personal. A nivel profesional, el alumno debe ser capaz de identificar aspectos fuertes y débiles en sus capacidades y conocimientos, de forma que pueda mejorarlas y desarrollarlas a través del aprendizaje tanto individual como en equipo. A nivel personal, se desarrollan habilidades muy demandadas por los reclutadores en el mercado laboral como son la capacidad de análisis, la motivación, la gestión de crisis y resolución de conflictos, la proactividad, la capacidad de trabajo en equipo, la toma ágil de decisiones, entre otras.

Si analizamos la definición que la International Coach Federation (ICF) da de “coach profesional”, observamos que se refiere al sujeto que aporta una colaboración que ayuda a las personas (clientes) a conseguir buenos resultados en sus vidas personales y profesionales, mejorando aspectos como rendimiento, y por lo tanto, calidad de vida.

Si trasladamos esto al ámbito educativo, observamos muchas similitudes, ya que se trata de identificar unas metas y desarrollar recursos para alcanzarlas. Esto es lo que nos encontramos en el mercado laboral. Trabajar la formación en esta línea permite conseguir profesionales mejor preparados para un mercado laboral exigente y muy cambiante.

El rol del *coach* en el curso de comunicación y marketing digital, requería de altos conocimientos del mundo digital y del sector, pero sobre todo capacidad para promover el aprendizaje, y convertirse en un guía a la hora de que los participantes desarrollaran habilidades relativas al trabajo en equipo, en el que la interacción continua, en un entorno real de trabajo, generaba retos constantes que exigían el autoconocimiento de los participantes; así como el conocimiento del equipo, sus fortalezas y debilidades.

El autoconocimiento supone un conocerse a uno mismo, habilidades, competencias, etc., frente al mercado laboral y en relación al equipo. Percibiendo en todo momento que el trabajo diario está marcado por el cumplimiento de objetivos reales y un constante análisis de su consecución, lo que hace posible detectar puntos de mejora, creciendo en continuidad en cuanto a conocimiento del sector, pero también de sí mismo y sus habilidades para trabajar en equipo.

Conclusiones

Los resultados finales de la formación permitieron confirmar la idoneidad de crear entornos activos de aprendizaje para la adquisición de conocimientos y experiencia en relación a la comunicación y marketing digital, consiguiendo que los participantes se comprometieran en su formación, finalizando el curso en su totalidad, ampliando su cv tanto a nivel de formación como de experiencia profesional, y aprendieran el valor del trabajo en equipo, del desarrollo de las capacidades y del autoconocimiento para enfrentar un mercado laboral cada vez más complejo y demandante. Además, la experiencia práctica, reproduciendo entornos reales de trabajo, permite a los participantes interiorizar los procesos, aprender a trabajar por objetivos, analizar y optimizar resultados, así como trabajar en equipo y sacar el máximo potencial de cada uno de ellos.

El formador de este tipo de procesos educativos debe estar en línea con un perfil práctico y conocedor del mundo empresarial y del entorno digital, con habilidades docentes pero con gran conocimiento de los entornos laborales. Formadores capaces también de transformarse, y desarrollar competencias como la empatía, la gestión de emociones, las capacidades de comunicación y gestión de las relaciones entre personas, así como el liderazgo.

En la actualidad, este tipo de sistema formativo no está implementado de forma masiva, aunque ya se va haciendo alusión cada vez más a la necesidad de aprender haciendo y se implementa en cursos como el realizado por el Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias para la Comunicación y el Marketing Digital para el proyecto de Garantía Juvenil asturiano.





Revista de información del
Servicio Público de Empleo
del Principado de Asturias

EMPLEO **ACTIVO**

Número II / 2015

