



# Servicios públicos de empleo en primera línea para solicitantes de empleo, trabajadores y empleadores

Actualizado el 28 de abril del 2020

Las consecuencias de la pandemia de coronavirus (COVID-19) para el mercado laboral serán probablemente graves. Muchas empresas están luchando por mantenerse a flote durante las medidas de confinamiento, a menudo estrictas, y un gran número de trabajadores ya han estado involucrados en diversos programas de empleo de corta duración o han sido despedidos. Los servicios de empleo públicos y privados (PES, por sus siglas en inglés) desempeñarán un papel crucial para impedir que el mercado laboral colapse durante la crisis y promover una rápida recuperación una vez que comiencen a levantarse las medidas de confinamiento. Estos servicios tendrán que prestar un apoyo cada vez más virtual (es decir, no presencial) a una afluencia sin precedentes de solicitantes de empleo. Esto incluirá garantizar que las prestaciones se paguen sin demora, proporcionar información y alentar a los solicitantes de empleo a mantenerse activos incluso si hay menos vacantes. A corto plazo, el impacto económico de la pandemia está desplazando la demanda de mano de obra entre sectores y regiones y queda por ver si esto conducirá a una reasignación más permanente de la mano de obra. Por lo tanto, los PES en cada país no sólo se enfrentarán a un aumento en el número de solicitantes de empleo, sino también a la necesidad de reasignar potencialmente muchos de ellos entre ocupaciones, sectores y regiones. Esto requiere proporcionarles buena información sobre el mercado de trabajo y apoyo para el desarrollo de competencias. Para cumplir con estas tareas particularmente difíciles, los PES deben ser ágiles y adaptarse rápidamente a la nueva situación. Esta nota proporciona orientación sobre cómo se puede hacer esto.



## Mensajes clave para los servicios públicos de empleo

- Se necesitan servicios públicos de empleo ágiles y proactivos para responder a la crisis del COVID-19.
- Prevenir el desempleo mediante el uso facilitado de programas de empleo de corta duración (STW, por sus siglas en inglés).
- Priorizar y agilizar los procedimientos de solicitud por desempleo, al tiempo que se reducen y se suspenden otros servicios no esenciales a corto plazo.
- Adaptar los requisitos de búsqueda de empleo y la supervisión según las capacidades de los países para sostenerlos y aumentar gradualmente la supervisión de la búsqueda de empleo tan pronto como la situación mejore.
- Alentar a los solicitantes de empleo a mantenerse activos proporcionando información profesional oportuna y servicios de orientación, ofreciendo cursos de capacitación en línea, actualizando información sobre ofertas de empleo y facilitando la correspondencia.
- Asegurar que todos los clientes puedan registrarse en PES y acceder a los servicios de PES, ofreciendo soporte telefónico a aquellos que no pueden utilizar canales digitales y publicitando ampliamente todos los canales de comunicación.
- Adaptar los modelos operativos de PES, utilizar los recursos de manera eficiente, mantener la cooperación y la comunicación con las principales partes interesadas y los socios.
- Prepararse para el confinamiento y establecer estrategias a medio y largo plazo para poder tratar números elevados de expedientes y una nueva composición de clientes.

En la mayoría de los países del mundo se han puesto en marcha medidas de confinamiento sin precedentes para hacer frente al nuevo brote de coronavirus (COVID-19) y aliviar sus consecuencias para la salud pública. Si bien estas medidas han logrado frenar la propagación del virus, implican altos costos económicos con importantes consecuencias para el mercado laboral. Las empresas luchan por mantenerse a flote y muchos trabajadores de los sectores afectados están en programas de empleo de corta duración o siendo despedidos. Estas consecuencias negativas probablemente tendrán un efecto persistente incluso después de que el mundo salga de la cuarentena COVID-19.

Los proveedores públicos y privados<sup>1</sup> de servicios de empleo (en adelante, PES) desempeñan un papel importante en el funcionamiento de los mercados de trabajo durante esta crisis. Para cumplir este papel particularmente difícil, los PES deben ser ágiles, adaptarse rápidamente a la nueva situación y ajustar su respuesta con frecuencia y flexibilidad para responder a los acontecimientos impredecibles. Por un lado, los PES se enfrentan a una afluencia sin precedentes de nuevos solicitantes de empleo, pero no pueden reunirse con sus clientes en persona debido a las restricciones de confinamiento. Por otro lado, el número de ofertas de empleo está disminuyendo en muchos sectores, dejando a los PES con menos vacantes para proponer. No obstante, algunos sectores, como ciertos servicios médicos y la agricultura, se enfrentan a una grave escasez de mano de obra. A medida que se desarrolle el impacto económico de la crisis, la demanda de mano de obra posiblemente se desplazará aún más entre sectores y regiones. Los PES de todo el mundo tienen que adaptar su forma de trabajar y su estrategia a corto y medio plazo para ayudar a limitar las consecuencias del mercado laboral de la crisis del COVID-19.

<sup>1</sup> En algunos países de la OCDE, los servicios públicos son parcial o totalmente suministrados por compañías privadas.



Los servicios digitales son un elemento clave para la respuesta a corto y medio plazo de los PES. Aquellos que tenían herramientas digitales completas en su lugar antes del brote de COVID-19 se encuentran ahora en una mejor situación: el proceso para las solicitudes de prestación puede permanecer sin cambios y el apoyo a los solicitantes de empleo a través de la comunicación a distancia puede continuar sin problemas. La digitalización no puede construirse a corto plazo, en particular teniendo en cuenta los grandes flujos de solicitantes de empleo. Esta nota examina las diferentes experiencias de los países en la adaptación de las operaciones de los PES a la situación de confinamiento sin precedentes y proporciona orientación sobre la mejor manera de hacer frente a los desafíos a corto plazo, al tiempo que se abre el camino a las estrategias a medio plazo que deberán adoptarse.

## 1. Evitar el desempleo y lidiar con un flujo creciente de personas en busca de trabajo y solicitudes de prestación

### Mensajes clave

- Prevenir el desempleo mediante la introducción o ampliación de los programas de empleo de corta duración (en adelante, STW) y la simplificación de los procesos para garantizar el pago oportuno de la compensación STW.
- Priorizar y agilizar los procedimientos de solicitud por desempleo; privilegiar las solicitudes en línea, prestando especial atención a las cuestiones de ciberseguridad y el fraude en Internet; las solicitudes de prestación por teléfono deben reservarse a clientes sin conocimientos digitales ni acceso a Internet.
- Proporcionar apoyo adicional a los clientes sin competencias digitales para asegurar que puedan solicitar y recibir prestaciones.
- Reducir y suspender los servicios menos esenciales para liberar recursos para el procesamiento de solicitudes de prestación de modo que el soporte de ingresos llegue rápidamente a aquellos que lo necesitan.
- Considerar la renovación automática de prestaciones y la relajación de los procedimientos para las solicitudes de prestación.

**Evitar que los trabajadores queden desempleados** es una prioridad clave del mercado de trabajo para muchos países en la crisis actual. Muchos países de la OCDE han introducido, ampliado o liberalizado los sistemas STW para evitar que el desempleo aumente. Estos programas son a menudo administrados por los PES. La experiencia de la Crisis Financiera Mundial sugiere que los programas STW pueden ser una herramienta de política eficaz para evitar costosas separaciones de puestos de trabajo y mantener el know-how dentro de las empresas, promoviendo así recuperaciones más rápidas una vez que una crisis ha terminado (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>). Sin embargo, el aumento sustancial del número de solicitudes de prestación de STW en comparación con la recesión económica anterior plantea un enorme desafío. Por ejemplo, un tercio de todas las empresas alemanas han solicitado el régimen STW alemán a finales de abril. Los sistemas STW son nuevos en varios países y, por lo tanto, los procedimientos de solicitud a menudo no están totalmente automatizados, lo que puede dar lugar a retrasos en el reembolso de los empleadores y a un aumento de la carga de trabajo de los PES.

**Simplificar los procesos para garantizar el pago oportuno de la compensación STW y reducir la burocracia.** En la crisis actual, pagar sin demora la compensación STW es una prioridad clave, ya que



numerosas empresas se enfrentan a severas restricciones de liquidez<sup>2</sup>. Varios países han simplificado los procedimientos de reclamación para limitar el nivel de burocracia y acelerar la aprobación del STW. Por ejemplo, en Suiza, el período de renovación del esquema STW se duplicó de tres a seis meses, lo que disminuye el número de solicitudes que deben tramitarse y, por lo tanto, acelera el proceso de aprobación. En Bélgica, los procedimientos para solicitar programas STW se redujeron considerablemente. Los empleadores que quieren STW ahora pueden simplemente solicitarlo a través de una declaración electrónica. Antes, los requisitos formales eran mucho más estrictos para algunos motivos de STW. El Reino Unido es uno de los pocos países que aplican un plan STW completamente nuevo para hacer frente a la crisis del COVID-19. Los empleadores pueden solicitar prestaciones STW en línea y el procesamiento de la solicitud es automático. Otros países, como Alemania, Italia y Japón, también han simplificado sus sistemas STW, por ejemplo, ampliando el acceso. En Italia, el STW está disponible ahora en todos los sectores, incluso para las empresas que antes no eran elegibles. Mantener los procesos simples, el nivel de burocracia bajo y suficiente personal para procesar las reclamaciones de STW es crucial para garantizar el pago oportuno de la compensación STW, más aún en los países que no tienen experiencia institucional significativa con los programas STW. Por ejemplo, el [PES alemán](#) aumentó el número de reclamaciones STW que tramitaban 14 veces en comparación con tiempos normales.

**Las oficinas de PES deben dar prioridad a la tramitación de las solicitudes de prestación por desempleo.** El registro oportuno de desempleados y la tramitación de solicitudes de prestación es primordial para apoyar a las personas cuyos ingresos y bienestar están en riesgo debido a la pandemia (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>). Esto puede ser un desafío ya que, en muchos países, el número de solicitudes de prestación por desempleo está alcanzando niveles sin precedentes. La evidencia más llamativa de tales cifras sin precedentes proviene de los Estados Unidos, donde el número de nuevas solicitudes de aquellos en búsqueda de empleo ha superado las 26 millones en cuestión de semanas (Departamento de Trabajo, 2020<sup>[2]</sup>; 2020<sup>[3]</sup>). Además, muchos gobiernos están creando nuevos derechos y flexibilizando las condiciones de los derechos, contribuyendo al aumento del volumen de solicitudes de prestación (para una visión general, véase <http://oe.cd/covid19tablesocial>). En respuesta, los PES deben pensar con cuidado en cómo responder mejor al mayor número de solicitudes de prestación y ajustar sus recursos y administración para satisfacer estas necesidades.

**Los PES pueden liberar recursos reduciendo su escala y suspendiendo otros servicios a corto plazo.** Con el fin de satisfacer el gran flujo de prestaciones, los PES pueden liberar recursos mediante la cancelación de actividades no esenciales y la relajación de los procedimientos de solicitud de prestación. En relación con esto último, algunos países conceden la renovación automática de las prestaciones durante el período de confinamiento (por ejemplo, las prestaciones por incapacidad en Estonia y Nueva Zelanda, las prestaciones para los que están buscando empleo en España y Grecia y las prestaciones para vivienda y para niños en la República Checa) y han levantado los plazos de solicitud para el registro de desempleados (por ejemplo, Eslovenia). Los servicios de supervisión de la búsqueda de trabajo pueden suspenderse o reducirse durante este período (consulte la Sección 2). La capacitación presencial, la organización de ferias de empleo y las actividades de creación de redes profesionales (networking) de asistentes sociales también tuvieron que suspenderse temporalmente en la mayoría de los PES (véase la Sección 3).

**Los PES deben, en la medida de lo posible, agilizar los procesos de solicitud de prestaciones.** Las herramientas en línea y el procesamiento automático de solicitudes de prestación pueden facilitar este proceso. Los PES con infraestructuras de TI bien desarrolladas están en una mejor posición para hacer frente a las cuarentenas, ya que el proceso de solicitud de prestaciones puede permanecer sin cambios

<sup>2</sup> Véase OCDE (2020<sup>[1]</sup>) para un debate sobre los cambios en los esquemas STW introducidos por los países de la OCDE, tras el brote de Coronavirus (COVID-19). Las medidas detalladas adoptadas por los países de la OCDE se encuentran en el cuadro anexo del documento.



para todos los clientes con habilidades digitales y acceso a Internet. Por ejemplo, una tramitación totalmente automatizada del seguro de desempleo permitió al PES estonio enfrentar al aumento del volumen de solicitudes, minimizando a la vez la necesidad de reubicar los recursos de otros servicios. Si un PES no tiene una interfaz de usuario en línea lista, una alternativa bastante rápida a desarrollar es un formulario descargable que los solicitantes de empleo pueden enviar directamente al sitio web o por correo electrónico o correo ordinario. Sin embargo, la ciberseguridad es un problema y los PES deben ser conscientes de los ataques de phishing, amenazas de correo electrónico y robo de identidad al comunicarse con sus clientes a través de correo electrónico y herramientas digitales. Los PES podrían informar a los clientes en su sitio web sobre las buenas prácticas de ciberseguridad a seguir para proteger tanto a los clientes como a los sistemas PES. En la misma línea que para las solicitudes de prestación, se debe alentar a los clientes a ponerse en contacto con las oficinas de PES en línea para solicitar información. Las llamadas telefónicas deben seguir siendo posibles pero, si se dispone de servicios en línea que funcionan bien, se debe desalentar su uso resaltando la rapidez del servicio en línea, puesto que las llamadas están en gran parte reservadas a clientes sin acceso a Internet o que no tienen competencias digitales. Muchas páginas web de PES proporcionan respuestas a las preguntas más frecuentes a través de una sección de preguntas frecuentes o asistencia virtual.

**Las personas sin conocimientos digitales o acceso a Internet deben recibir un apoyo especial.** A medida que la crisis del COVID-19 evoluciona, la exclusión digital está reforzando la desigualdad social y de ingresos. Los PES deben prestar especial atención a las personas que pueden no tener las competencias para registrarse en línea y para hacer solicitudes digitales de prestación. Es esencial que se mantengan los servicios telefónicos y que las solicitudes de prestación puedan tomarse por teléfono, correo ordinario o dejarse en la oficina local de PES. Los PES también podrían colaborar con organizaciones no gubernamentales (ONG) para proporcionar apoyo y asistencia adicionales para la solicitud de prestaciones. En el Reino Unido, por ejemplo, [Citizens Advice](#) apoya a las personas en las primeras etapas de la solicitud de Crédito Universal. En España, [Acción Contra el Hambre](#) también está ayudando a los solicitantes de empleo y a las familias necesitadas a solicitar prestaciones. Una acción coordinada entre los PES y las ONG es aún más importante durante estos tiempos para garantizar que los más vulnerables accedan a todo el apoyo posible.





## 2. Fomentar y apoyar a los solicitantes de empleo, al tiempo que se ajusta la condicionalidad durante la crisis del Coronavirus (COVID-19)

### Mensajes clave

- Adaptar los requisitos de búsqueda de empleo y la supervisión según las capacidades de los países para mantenerlos y aumentar gradualmente la supervisión de la búsqueda de empleo tan pronto como la situación mejore.
- Alentar a los solicitantes de empleo a utilizar el tiempo de la mejor manera posible, por ejemplo, continuando la búsqueda de empleo; creando o actualizando CVs y perfiles en bases de datos en línea; utilizando información profesional y servicios de orientación; y tomando cursos de e-learning/formación en línea.
- En la medida que el régimen de confinamiento de cada país lo permita, fomentar el trabajo voluntario y comunitario temporal para los solicitantes de empleo que no puedan encontrar trabajo para mantenerlos involucrados en una actividad productiva durante la crisis del COVID-19.
- Conectar a solicitantes de empleo con vacantes laborales disponibles durante la crisis del COVID-19, organizar ferias de empleo en línea y eventos de “citas rápidas” profesionales.
- Garantizar una comunicación proactiva con los solicitantes de empleo para informarles de qué ofertas están todavía disponibles y cuáles ya no lo están para evitar la frustración y el desánimo. Mientras que para la gran mayoría de los clientes de PES esto se puede lograr mediante la actualización regular de páginas web, utilizar otros medios y trabajar con organizaciones asociadas es importante para tener llegada a los clientes sin competencias digitales.

Alentar a quienes están buscando trabajo a que continúen haciéndolo y que desarrollen sus competencias mientras se quedan en casa.

#### **Alentar a los solicitantes de empleo a utilizar el período de confinamiento de la mejor manera posible, mientras se adopta un enfoque más relajado para el monitoreo de la búsqueda de empleo.**

La mayoría de los países de la OCDE tienen procedimientos explícitos de presentación de informes de búsqueda de empleo (Immervoll y Knotz, 2018<sup>[4]</sup>). El objetivo es orientar a los solicitantes de empleo a buscar trabajo de manera más intensa y más temprana y que concentren sus esfuerzos sobre una gama más amplia de oportunidades profesionales potenciales para restablecer su autosuficiencia. Además, conectar a los solicitantes de empleo con vacantes y remitirlos a ellas resulta eficaz para aumentar la tasa de reempleo. Los PES en varios países mantuvieron sus requisitos de búsqueda de empleo y presentación de informes también durante la crisis del COVID-19. Por ejemplo, todavía se mantienen obligaciones como la presentación regular de solicitudes en Nueva York, Nevada y otros Estados de los EE.UU. y todavía es necesario buscar y solicitar trabajo en Bruselas (Bélgica), Estonia, los Países Bajos y el Reino Unido. En algunos países, esto se basa en una comunicación proactiva con los clientes para informarles que las entrevistas de asesoramiento se pueden ofrecer por teléfono, en línea o a través de videoconferencias, mientras que las entrevistas en persona no son posibles (por ejemplo, Flandes (Bélgica), o Finlandia). Estos requisitos sólo pueden ser aplicados por PES con servicios digitales bien desarrollados. Sin embargo, incluso en los países que han mantenido enfoques más estrictos, estos requisitos a menudo se han suavizado y ajustado para reflejar las nuevas circunstancias para los solicitantes de empleo con niños en el hogar debido a cierres de (pre) escuelas, o para aquellos en cuarentena (por ejemplo, Austria,



Bruselas (Bélgica), los Países Bajos, Reino Unido). Sin embargo, muchos PES han suspendido ahora los requisitos de búsqueda de empleo y han levantado las sanciones por no demostrar la búsqueda activa de empleo (por ejemplo, Francia, Alemania, Portugal, Eslovenia y Suecia). Aunque no aplican sanciones, varios países tratan de alentar a los solicitantes de empleo a utilizar el período de confinamiento de la mejor manera posible mediante la búsqueda activa de puestos de trabajo y la optimización de su búsqueda de empleo. Esta estrategia ha sido implementada por Australia, Dinamarca, Estonia y Letonia, donde "se alienta a los solicitantes de empleo a mantenerse listos para el empleo" (Departamento de Competencias Educativas y Empleo, 2020<sup>[5]</sup>) y "los desempleados [...] deben seguir solicitando puestos de trabajo" (STAR, 2020<sup>[6]</sup>). Al estimular a los solicitantes de empleo a continuar con la búsqueda activa de empleo, los servicios en línea, la formación en línea y las bases de datos de vacantes actualizadas son fundamentales. Por lo tanto, es importante indicar claramente qué ofertas todavía están disponibles actualmente y cuáles no para evitar la frustración y el desánimo. Una lista no exhaustiva de sugerencias a los solicitantes de empleo:

- Continuar aplicando a vacantes durante el tiempo de crisis.
- Crear o actualizar CVs, cartas de presentación y perfiles en bases de datos de vacantes de PES y otras herramientas de búsqueda de empleo (por ejemplo, LinkedIn) y practicar para situaciones de entrevistas (incluidas las entrevistas en línea).
- Utilizar los servicios de información y orientación profesional en línea para informarse de las opciones de carrera, desarrollo y reorientación profesionales.
- Tomar cursos de e-learning /formación en línea. Esto requiere que tales opciones sean anunciadas y que apoyen a los solicitantes de empleo en su elección.
- Aprovechar las oportunidades de voluntariado.

**El trabajo voluntario y comunitario en sectores vitales permite a los solicitantes de empleo participar en una actividad productiva**, al tiempo que satisfacen las nuevas necesidades a las que se enfrentan las sociedades y responden al sentimiento de contribuir a sus comunidades a través del compromiso cívico. En la medida que el régimen de confinamiento de cada país lo permita, el trabajo voluntario y comunitario (como hacer mandados para las personas mayores que no pueden abandonar sus hogares) es más importante que nunca para ayudar a los grupos de población vulnerables a hacer frente a las consecuencias de las medidas sociales de distanciamiento y confinamiento. En algunos países, los PES reconocen esta necesidad y relajan sus limitaciones cuando se trata de voluntariado temporal mientras se reciben prestaciones por desempleo. Por ejemplo, en los Países Bajos, los beneficiarios de prestaciones por desempleo pueden iniciar inmediatamente el trabajo voluntario sin esperar a la aprobación de los PES.

**Los PES siguen desempeñando un papel importante al conectar la oferta de mano de obra con la demanda.** En varios países de la OCDE, las bases de datos públicas de vacantes, a menudo dirigidas por los PES, son las plataformas de vacantes más utilizadas (OCDE, 2015<sup>[7]</sup>). Estas bases de datos son fundamentales para identificar los sectores que se enfrentan a una aguda escasez de mano de obra, por ejemplo en los servicios esenciales, y para dirigir a los solicitantes de empleo hacia esos sectores. Los trabajos publicados en plataformas públicas de vacantes también son confiables, ya que suelen conllevar cierto control de los empleadores. Varios países han creado páginas web dedicadas que albergan vacantes para puestos de trabajo esenciales por parte de empleadores con necesidades de contratación inmediatas (por ejemplo, [Need a job now](#) de la Bolsa Nacional de Trabajo de los Estados Unidos y la [mobilisation exceptionnelle pour l'emploi](#) del PES francés). En otros países, los PES destacan en sus bases de datos de vacantes qué sectores/empleadores están contratando actualmente a través de etiquetas o "hashtags" (por ejemplo, Bruselas y Flandes (Bélgica), Alemania, Suecia) o crearon mercados que anuncian necesidades urgentes (por ejemplo, Austria, Estonia). Mientras que los PES han tenido que abandonar eventos físicos de "citas rápidas" para trabajos y ferias de trabajo, algunos ofrecen [entrevistas](#)



[rápidas en línea](#) (por ejemplo, el PES sueco) y albergan ferias de empleo en línea. Por ejemplo, a pesar del estado incierto del mercado laboral, el PES estonio celebró una [feria virtual de empleo y carrera](#) del 14 al 17 de abril de 2020. En los Países Bajos, el PES presta apoyo a los solicitantes de empleo y a los empleadores mediante el uso de su modelo de gestión de la demanda y la oferta, una herramienta de apareamiento basada en competencias, para asegurarse de que se cubran vacantes en puestos de trabajo vitales. Por el lado de la demanda, se ponen en contacto con los empleadores para ofrecer sus servicios, asesoramiento y recopilar información sobre posibles vacantes. Por el lado de la oferta, buscan solicitantes de empleo que tengan las competencias para responder a las vacantes identificadas.

**Los PES todavía pueden proporcionar asesoramiento y consejo profesional utilizando herramientas digitales y teléfonos.** Los solicitantes de empleo pueden recibir asesoramiento de forma voluntaria o tienen el mandato de asistir a las reuniones. Si bien las reuniones obligatorias han sido suspendidas en gran medida, es importante que los PES continúen su función de asesoramiento, especialmente en estos tiempos inciertos y difíciles. Cuando los recursos lo permitan, esto se puede hacer por teléfono, correo electrónico o herramientas de videollamada. El PES estonio ya proporcionaba [orientación y asesoramiento remotos](#) a través de correo electrónico, teléfono y Skype antes de la crisis. Entre enero y marzo de 2020, la demanda de asesoramiento profesional remoto se multiplicó por más de siete en Estonia, siendo la opción más popular la del asesoramiento telefónico (Holanda y Mann, 2020<sup>[8]</sup>). Esto debería ser alentador para otros PES, ya que las soluciones telefónicas son fáciles de implementar con poco costo adicional y también pueden ser utilizadas por clientes sin competencias digitales.

**Las herramientas en línea pueden resultar eficaces cuando la interacción personal no es posible.**

Un estudio reciente de la región de Flandes, en Bélgica, ofrece pruebas alentadoras sobre el rendimiento de las herramientas en línea. El estudio comparó tres tipos diferentes de referencias a vacantes a través de PES: i) referencias activas a través de un trabajador por teléfono o por correo electrónico; ii) referencias automatizadas a través de un sistema en línea; y iii) reuniones personales en las que las referencias se transmiten al solicitante de empleo. El hallazgo más importante es que los tres instrumentos de referencia son eficaces. Si bien se determina que el primer enfoque es el más eficaz tanto a corto como a largo plazo, las derivaciones automáticas también mejoran la tasa de transición al empleo en un 50% en los dos primeros meses y la duplican a largo plazo (Bollens y Cockx, 2017<sup>[9]</sup>). Por lo tanto, estas herramientas pueden ofrecer una clara ventaja para alentar y apoyar a los solicitantes de empleo durante la crisis del COVID-19 para los países que ya tienen este tipo de herramienta (por ejemplo, Flandes y Bruselas en Bélgica, Dinamarca, los Países Bajos y Corea).

**Aumentar gradualmente la supervisión de la búsqueda de empleo tan pronto como se levanten las medidas de confinamiento.**

El impacto positivo de la asistencia para la búsqueda de empleo y el seguimiento de las tasas de reempleo se documenta en un gran número de estudios (para meta-análisis, véase Card, Kluve y Weber (2010<sup>[10]</sup>) y (2018<sup>[11]</sup>)). Particularmente en el caso de las personas con malas perspectivas, el monitoreo puede conducir a un aumento en la tasa de salida al trabajo. Más allá de apoyar la búsqueda de empleo independiente, la conexión y la remisión de los solicitantes de empleo a las vacantes a menudo resulta eficaz en el aumento de la tasa de reempleo, especialmente para los solicitantes de empleo con dificultades para conseguir trabajo o que permanecen desempleados después de algún período de búsqueda de empleo independiente (OCDE, 2015<sup>[7]</sup>). Si bien las nuevas contrataciones han disminuido sustancialmente debido a la incertidumbre de la situación actual, los países deben mantener una postura activa en la medida de lo posible y aumentarla gradualmente tan pronto como la situación mejore.





### 3. Apoyar la cualificación y recualificación, así como la preparación de los trabajadores y solicitantes de empleo para el mercado laboral pos-COVID-19

#### Mensajes clave

- Utilizar canales digitales de manera creativa para proporcionar capacitación oportuna y relevante y explorar las opciones de métodos de capacitación más informales, publicando videos de capacitación, materiales de lectura y pruebas a los que los solicitantes de empleo pueden acceder directamente en los sitios web de PES.
- Difundir –también a través de canales innovadores– información sobre la formación en línea a grupos específicos y fomentar la participación.
- Mantener una buena cooperación con las principales partes interesadas en la prestación de formación para garantizar la continuidad de la prestación de servicios.

**Las medidas que fomentan la formación son cruciales para desarrollar y mantener las competencias que se necesitarán en los mercados de trabajo posteriores al COVID-19 y los PES tienen un rol importante que jugar en este contexto.** Garantizar que la formación esté disponible para los solicitantes de empleo y los trabajadores en general será muy importante. Cuando las medidas de confinamiento se eliminen gradualmente, los mercados de trabajo bien pueden ser diferentes de los anteriores al brote. En muchos países de la OCDE, el número de solicitantes de empleo será mayor que antes e incluso aumentará. Además, puede haber cambios en la demanda de mano de obra en todos los sectores y más trabajadores pueden verse desplazados. Asimismo, la demanda de competencias de mayor nivel puede haber aumentado (y podría seguir haciéndolo) incluso en sectores que tradicionalmente han dependido de mano de obra poco cualificada, como los servicios alimentarios, el comercio minorista y el trabajo administrativo. Todas estas tendencias requerirían una actualización rápida y fluida de la población afectada por estos cambios. Los PES de los países de la OCDE tienen un papel importante que desempeñar en este proceso, en cooperación con sus asociados: proveedores de formación, empleadores, municipios, autoridades regionales y los ministerios responsables de las políticas de educación y empleo.

**Los PES en varios países han utilizado los canales digitales de manera creativa para proporcionar formación oportuna y relevante.** La mayoría de los PES de la OCDE suspendieron los cursos de capacitación presencial poco después de la introducción de medidas de confinamiento. La disponibilidad de las soluciones de formación en línea existentes ha permitido a muchos países continuar la prestación de medidas de formación (sobre un conjunto seleccionado de competencias que es posible enseñar en línea) con una inversión mínima (por ejemplo, en Estonia, los Países Bajos, Austria, Dinamarca, algunas regiones de Italia o las tres regiones de Bélgica). Además, algunos países han impulsado las opciones de formación disponibles en línea. En Dinamarca, la ley ha sido modificada para que los municipios tengan la competencia para ofrecer nuevos cursos de cualificación digital y, en Francia, más de 150 nuevos cursos de formación están disponibles en línea en el "[Emploi Store](#)". Suecia utilizará parte de la financiación adicional asignada al PES y a otros actores clave para fortalecer la enseñanza a distancia y la educación basada en Internet. Los PES de la región de Bruselas (Bélgica) informan de un aumento del número de cursos ofrecidos en francés durante la crisis del COVID-19 y una mayor adopción de la formación en idiomas y TI. Los PES en Flandes están utilizando el período de confinamiento como una oportunidad para actualizar el contenido y el material de enseñanza para la formación que no puede tener lugar en estas circunstancias. El PES estonio, en cooperación con las partes interesadas pertinentes,



pudo desarrollar rápidamente el aprendizaje electrónico para los trabajadores sanitarios, con alta demanda durante la crisis.

**Los PES han encontrado formas innovadoras de difundir información sobre la formación en línea y fomentar la participación.** Los PES son actores clave en la difusión de la información con los cursos de formación en línea, utilizando varios canales para llegar a grupos específicos. Los PES pueden difundir información sobre las opciones de formación disponibles mediante la publicación de contenido en su página web, el envío de correos electrónicos a sus clientes, la publicación de información en las redes sociales y ofertas de formación publicitaria en medios regulares, como la radio. El PES de Bruselas ha desarrollado una campaña activa en su sitio web y utiliza su boletín informativo para anunciar sus ofertas de formación y alentar a las personas a utilizarlas ("[Confiné mais connecté! Suivez une formation en ligne](#)"). Además, el PES de Bruselas utiliza su boletín informativo para difundir información sobre las medidas relacionadas con el COVID-19 y tiene previsto centrar el próximo boletín en la formación en línea. El PES de Francia está activo en su cuenta de Twitter y canal de [YouTube](#) para promover capacitaciones y otras formas de mantenerse activo. El PES de la región italiana de Trento alienta a los que están buscando empleo a buscar oportunidades de formación, con el fin de prepararse para el futuro y anuncia en su página web el portal [FormazioneXTe](#), que presenta ofertas de formación por parte de organismos acreditados.

**Los métodos de capacitación menos interactivos pueden ser una herramienta eficaz y de bajo costo durante este período.** Muchos PES ofrecen capacitación, como la publicación de videos de capacitación, materiales de lectura y pruebas a los que los solicitantes de empleo pueden acceder directamente en los sitios web de PES (o portales de autoservicio) o siguiendo los enlaces a sitios web y proveedores externos (por ejemplo, Austria). Este enfoque se basa sobre material de formación ya disponible. Cuando dicho material no está disponible, puede ser preferible utilizar otras herramientas, como seminarios web, que son fáciles de organizar, pero requieren la presencia de instructores. Con el fin de satisfacer necesidades de formación más específicas, los PES podrían necesitar ponerse en contacto con proveedores de capacitación y desarrollar soluciones en conjunto, por ejemplo, cubriendo los costos de las solicitudes de formación de idiomas o la formación de TI para los solicitantes de empleo que las necesitan.

**Mantener una buena cooperación con los proveedores de servicios y las partes interesadas pertinentes es importante para garantizar la continuidad de la prestación de servicios durante y después del período de confinamiento.** En la mayoría de los países, los servicios de formación son ofrecidos por proveedores privados, y los PES tienen un papel que desempeñar para acompañar y apoyar a los proveedores en el uso de herramientas en línea para la provisión de capacitación. La región de Malopolska, en Polonia y Estonia, ha proporcionado instrucciones y directrices tempranas a los proveedores privados para la prestación remota de formación. Es importante impedir que los proveedores de servicios salgan del mercado para garantizar la prestación de servicios de capacitación una vez finalizadas las medidas de confinamiento. El PES de Bruselas sigue pagando a los proveedores de formación, si bien los resultados de este período específico no se tendrán en cuenta para evaluar el rendimiento de los proveedores. En Alemania, donde los proveedores de formación no tienen permiso para operar (excepto virtualmente) y se han puesto en marcha nuevos programas, el Gobierno aprobó una legislación para apoyar a los proveedores de formación con el fin de mantener un mercado de formación profesional que funcione durante el período posterior a la crisis (Sozialdienstleister-Einsatzgesetz).

Se espera que los municipios daneses entablen un diálogo sobre cooperación con los proveedores para decidir conjuntamente sus próximos pasos. Además, en todos los países, la provisión de capacitación requiere una buena cooperación entre las autoridades del sector de la educación y los empleadores, al ser actores clave en el ámbito de la formación. Esta cooperación es especialmente necesaria para facilitar la transición de la escuela al trabajo, mitigando así el impacto de la crisis en las perspectivas de los jóvenes en el mercado laboral.



**Los países han adoptado diferentes enfoques en lo que respecta a la formación en el lugar de trabajo.** Aunque muchos países han suspendido toda formación institucional, la formación que se lleva a cabo en el lugar de trabajo sigue siendo posible en algunos países si se cumple con las condiciones de seguridad. Por ejemplo, la formación en el lugar de trabajo se mantiene en la región de Flandes, Bélgica, a menos que la actividad se suspenda debido a una decisión del empleador o del gobierno o de un certificado de salud proporcionado por el aprendiz. La formación en el lugar de trabajo puede continuar a través del teletrabajo en Valonia, si va acompañada de coaching a distancia, por ejemplo, por correo electrónico o teléfono. Los solicitantes de empleo en Portugal pueden retirarse de la formación en el lugar de trabajo sin penalización (y con la posibilidad de volver a la formación) si no se sienten cómodos para trabajar, a pesar de la continuación de las actividades.

#### 4. Adaptar los modelos operativos PES y usar los recursos de manera eficiente

### Mensajes clave

- Ser ágil y proactivo, establecer un sistema claro de gestión y comunicación de crisis, y priorizar los servicios para reasignar recursos de manera eficiente.
- Reasignar tareas entre el personal, cambiar los arreglos de trabajo, al tiempo que se hace prioritaria la seguridad del personal.
- Proporcionar apoyo y capacitar al personal durante estos cambios es crucial.
- Es esencial mantener la cooperación y la comunicación con las principales partes interesadas, socios y proveedores de servicios.
- Apoyar los nuevos arreglos de trabajo y los canales de prestación de servicios con el equipo adecuado, minimizando al mismo tiempo los riesgos de seguridad asociados con los canales digitales.

**En toda la OCDE, los PES han entrado en el modo operativo de gestión de crisis. La pandemia del COVID-19 se desarrolló rápidamente y en gran medida de manera impredecible.** Las consecuencias económicas de las medidas de confinamiento necesarias han sido repentinas y graves. Esto ha impulsado una serie de medidas sin precedentes de los gobiernos para apuntalar empleos e ingresos. Los PES, a su vez, han tenido que reaccionar de manera rápida y flexible y ajustar su respuesta con frecuencia. En general, los PES han tenido que desviarse de sus planes estratégicos y, a mediados de abril de 2020, no han tenido suficiente tiempo e información para ajustar plenamente sus estrategias. La gestión en muchos PES se centra actualmente en la gestión de crisis, el seguimiento de la situación y la reacción diaria a medida que evoluciona la situación del mercado de trabajo. Suecia es algo excepcional, en la que se ha practicado una política de distanciamiento social más suave junto con cambios a más largo plazo en las políticas activas del mercado de trabajo (ALMP, por sus siglas en inglés) incluyendo, sobre todo, las diferentes formas de empleo subvencionado y el aprendizaje de adultos puesto en marcha ya a finales de marzo de 2020. Además, el PES sueco ha logrado desarrollar e implementar un plan de pandemia más prospectivo (WAPES, 2020<sup>[12]</sup>).

**Los servicios de empleo público ágiles y proactivos han sobresalido en la gestión de la crisis del COVID-19.**



**Los PES ágiles y proactivos han sobresalido en la gestión de la crisis.** Los PES con un modelo de negocio flexible y ágil han sido capaces de adaptar sus enfoques más rápidamente que otros. El PES de Bruselas fue uno de los primeros PES de Europa en cambiar activamente su modelo operativo, reasignando personal, equipos y canales para responder eficazmente a la situación actual de crisis. Incluso cerró sus servicios presenciales antes de que el Gobierno belga introdujera medidas estrictas de confinamiento. Esto fue posible principalmente porque se trata de un organismo público autónomo, responsable de decidir cómo funciona y cómo se implementan las ALMP. Mientras que el 84% de los PES en la UE se crean como organismos públicos independientes (organismos públicos autónomos u organismos ejecutivos), su independencia y libertad para organizar la implementación de las ALMP varía (Peters, 2018[13]).

**Muchos PES han puesto en marcha un sistema claro de gestión y comunicación de crisis.** Los PES han tenido que reorganizar sus actividades en un entorno marcado por la incertidumbre sobre la propagación del virus, la regulación del confinamiento y la evolución del mercado de trabajo. Muchos PES han creado comités de crisis especiales y organizan reuniones de crisis sistemáticas (a menudo diarias) a cada nivel, y entre los distintos niveles, del PES en cuestión. Es importante definir claramente las responsabilidades y los poderes de decisión entre los diferentes niveles del PES (nacional, regional, local) y comunicarlos a todas las partes involucradas. La información esencial debe comunicarse a través de un canal designado en masa, evitando el riesgo de que el personal pase por alto cierta información o se sienta abrumado por el flujo de información. Por ejemplo, la oficina regional de PES de Baviera (Alemania) envía la información clave a sus agencias locales en dos correos electrónicos diarios.

**La clave para la gestión de crisis de los servicios públicos de empleo en respuesta al #Coronavirus es la reasignación de recursos a tareas prioritarias como la tramitación de prestaciones.**

**La clave para la gestión de crisis de PES es reasignar recursos a tareas prioritarias como el procesamiento de prestaciones.** La mayoría de los PES han priorizado el procesamiento de prestaciones (prestaciones por desempleo, STW, otras prestaciones esenciales de las que algunos PES son responsables), el registro de desempleo y la provisión de información. Dado que la mayoría de los servicios presenciales han sido suspendidos, las demandas de información por teléfono, correo electrónico y en línea se han disparado, dada la incertidumbre a la que se enfrentan tanto los solicitantes de empleo como los empleadores en muchos temas. Por lo tanto, los PES tienen que abordar la cuestión de cómo el personal con diferentes conjuntos de aptitudes puede ayudar temporalmente con los servicios prioritarios. Los PES de Eslovenia y Bruselas (Bélgica) han aumentado el personal de los centros de llamadas por un factor de cinco. El PES alemán ha aumentado el personal en los centros de llamadas ya existentes y ha esencialmente transformado todas las oficinas locales en centros de llamadas. El número de llamadas al PES alemán se ha multiplicado por 20, pasando de 100,000 llamadas por día en febrero a 2 millones de llamadas en un día pico en marzo.

**Además de la gestión de crisis en sí, las respuestas eficaces a la situación dependen de la infraestructura existente, pero también de las prácticas innovadoras que los PES han desarrollado antes de la crisis.** Ha sido más fácil adoptar herramientas y canales digitales en los PES que tenían medios digitales en vigor antes de la crisis. Estas herramientas están menos desarrolladas en algunos PES debido a una menor priorización en el pasado, así como a menores recursos financieros. Sin embargo, hay una serie de buenas prácticas que dependen menos del presupuesto y que podrían ser copiadas por otros PES. Por ejemplo, las prácticas de trabajar de forma remota, en turnos o en tiempo flexible a menudo dependen más de prácticas de recursos humanos que de recursos financieros. En el PES de Bruselas (Bélgica), por ejemplo, el 43 % del personal trabajaba a distancia ya antes de la crisis actual. El PES estonio ya estaba proporcionando asesoramiento profesional a través de Skype, lo que no



implicó ninguna carga financiera adicional real y permitió al PES continuar este servicio en la actualidad (Holland y Mann, 2020<sup>[8]</sup>). En general, los PES que han estado respondiendo de manera más proactiva y han tenido una infraestructura de apoyo preparada, han logrado mantener mejor algunos servicios como el asesoramiento, además del procesamiento de prestaciones y la provisión de información. Sin embargo, para expandirse de manera vertical trabajando de forma remota y usando herramientas como Skype al interactuar con los clientes, algunos países deben abordar ciertos procedimientos administrativos y problemas de seguridad.

**Las respuestas eficaces a la crisis actual han supuesto cambios considerables en cinco grupos de "facilitadores" en la prestación de servicios de empleo: personal; socios clave; herramientas y canales; procesos; y equipos e instalaciones** (véase la figura 1). Los PES han tenido que introducir cambios en estos facilitadores de acuerdo con sus nuevas necesidades, prioridades y modelos operativos.

**Los PES han tenido que reasignar tareas entre el personal, cambiar los arreglos de trabajo y apoyar a su personal en estos cambios.** Las tareas se trasladan para apoyar los servicios esenciales prioritarios en los PES. El PES alemán aumentó el personal en el procesamiento de prestaciones STW de 600 a 8,000, al considerarse actualmente la prioridad número uno. El PES de Bruselas (Bélgica), que no tiene responsabilidades en cuanto a prestaciones, pasó al personal consejero a los centros de llamadas.

**Los PES necesitan proteger a su personal independientemente de los arreglos de trabajo.** La mayoría de los PES han aumentado la proporción de personal que trabaja a distancia en un esfuerzo por detener la propagación del virus. Esto permitió que el personal en cuarentena y aquellos cuyos hijos no podían asistir a escuelas y jardines de infancia siguieran contribuyendo. Sin embargo, algunos PES han seguido trabajando en las instalaciones. Las razones incluyen: i) reuniones presenciales continuas para algunos clientes (por ejemplo, PES en Suecia<sup>3</sup> y Valonia en Bélgica; para personas sin hogar en Alemania); ii) el teletrabajo es actualmente técnicamente imposible para la totalidad del personal de PES (por ejemplo, Eslovenia); y iii) el PES optó por no aplicar el teletrabajo a todo el personal, incluso si es técnicamente posible (por ejemplo, Alemania), o porque los miembros del personal prefieren trabajar en la oficina (por ejemplo, debido a una mejor conexión a Internet). En estos casos, el PES tiene que aplicar acuerdos de trabajo para proteger al personal en caso de que se enfermen, por ejemplo, trabajando por turnos (los PES bávaros en Alemania o algunas oficinas del PES estonio).

**Los PES necesitan apoyar y empoderar al personal en toda la organización.** Los gerentes de los diferentes niveles del PES necesitan tener instrumentos para apoyar al personal en la implementación del nuevo modelo operativo y adaptarse a las nuevas tareas y los arreglos de trabajo, así como los canales de comunicación. Por un lado, el personal necesita directrices claras sobre los nuevos enfoques y la capacitación (en línea/video) para nuevas tareas. Por otro lado, es necesario proporcionar apoyo emocional y capacitar al personal, especialmente si muchos empleados están trabajando a distancia y las reglas de confinamiento son estrictas. Muchos PES utilizan reuniones virtuales, así como la intranet y las herramientas internas de redes sociales para ese propósito. El PES de Valonia (Bélgica) ha creado también una estación de radio para sus empleados (WAPES, 2020<sup>[14]</sup>).

**La cooperación y la comunicación con las principales partes interesadas, socios y proveedores de servicios es esencial.** Todas las partes interesadas clave en el diseño y la entrega de las ALMP (PES, Ministerio de Trabajo, asociaciones de empleadores, sindicatos, proveedores de servicios, STW.) tienen que cooperar en el desarrollo de las medidas para responder a la crisis (por ejemplo, programas STW, capacitación y subsidios salariales). Las partes interesadas también tienen que coordinar la manera de difundir la información sobre las medidas de las ALMP para garantizar que la información llegue a los que necesitan las políticas en cuestión. La oficina regional del PES en Baviera (Alemania), por ejemplo,

<sup>3</sup> Los PES suecos todavía mantienen reuniones presenciales como una opción para los que están buscando empleo, aunque a aquellos que vienen de áreas de riesgo se les pide que tengan las reuniones de manera remota y las reuniones que no sean urgentes son pospuestas. (WAPES, 2020<sup>[12]</sup>).



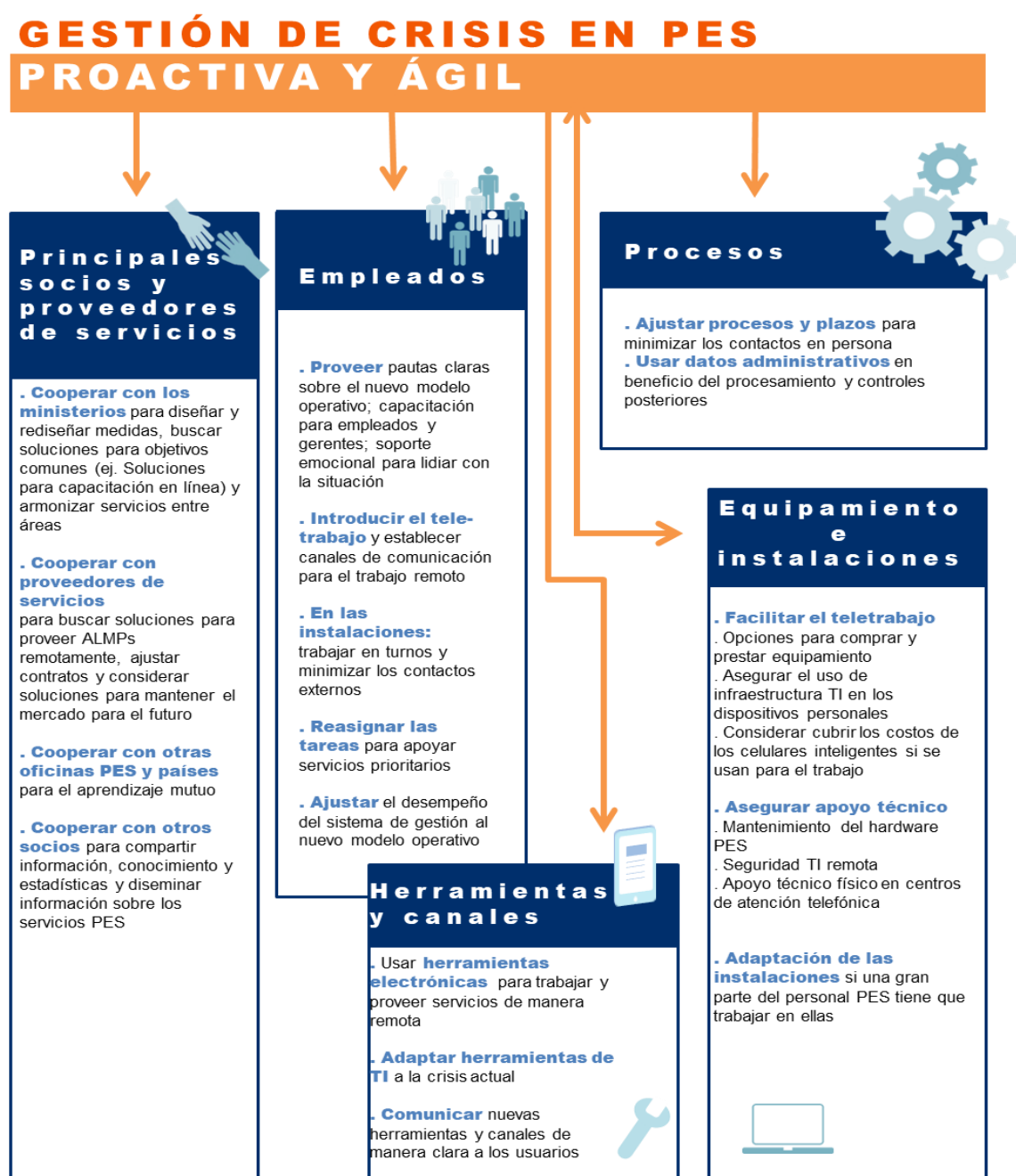


coopera con las confederaciones de empleadores para organizar seminarios web para empleadores sobre programas STW (es decir, la organización de empleadores ayuda a canalizar la información del PES). La cooperación con los proveedores de servicios es importante para encontrar soluciones para seguir proporcionando algunas ALMP de forma remota y realizar ajustes de contrato (ver Sección 3).

**Los PES han tenido que pensar de manera diferente para apoyar las nuevas modalidades de trabajo y los canales de prestación de servicios con el equipo adecuado.** Trabajar de forma remota requiere contar con dispositivos móviles. En caso de que no sea posible realizar nuevas compras y prestar equipo, se ha habilitado el uso de los dispositivos personales del personal con fines de trabajo en algunos PES. El PES alemán utiliza software para la informática remota que garantiza un uso seguro de su infraestructura de TI incluso si se accede a ella desde un dispositivo personal. Para algunos puestos de trabajo, una tableta o un teléfono inteligente podrían ser incluso equipo suficiente. El PES en Flandes (Bélgica) ha aumentado temporalmente la cobertura de los costos de los teléfonos inteligentes para algunos de los empleados (WAPES, 2020<sup>[15]</sup>). Las soluciones excepcionales se adaptan mejor a algunas tareas que a otras y, en todo caso, debe garantizarse el uso seguro de la infraestructura de TI de las PES.



Figura 1. Instrumentos para realizar cambios en los facilitadores PES para responder a la crisis de Coronavirus (COVID-19)



**El traslado a canales digitales aumenta el riesgo de fraude** cuando se sustituyen los canales cara a cara, así como cuando se introducen procesos simplificados de prestaciones. Por lo tanto, es necesario analizar qué procesos se pueden modificar (temporalmente) para apoyar el nuevo modelo operativo sin tener efectos negativos (a largo plazo). La clave es utilizar datos administrativos de otros registros, siempre que sea posible (por ejemplo, sobre registros e ingresos de empleo), así como aplicar controles posteriormente (por ejemplo, mediante la concesión de derechos de prestaciones únicamente sobre una base provisional, como es el caso en Alemania). Como medida para desalentar el abuso del sistema STW,



el PES estonio publica datos clave sobre los destinatarios de STW en su sitio web (nombre de la empresa, número de empleados, cantidad de beneficios).

## 5. Prepararse para la salida y establecer nuevas estrategias a medio y largo plazo

### Lecciones para las estrategias de los PES a futuro

- Desarrollar estrategias de salida ahora, mientras todavía se aplican medidas de confinamiento, para poder responder rápidamente cuando las restricciones se reviertan gradualmente.
- Anticipar una situación difícil e incierta en el mercado laboral, con casos posiblemente más elevados y una nueva composición de clientes.
- Seguir adelante con las agendas digitales de toda la OCDE para garantizar una provisión eficaz y eficiente de las ALMP.
- Adaptar la oferta de las ALMP para que coincida con la composición cambiada de los solicitantes de empleo y sus necesidades y apoyar la rápida recuperación de las empresas.

**Los PES deben comenzar a desarrollar sus estrategias para la fase de desconfiamento (gradual) y ajustar sus planes a largo plazo.** Los PES deben analizar qué características de su modelo operativo actual deben cambiar gradualmente y qué características deben mantener. Esto es importante, ya que es probable que algunas recomendaciones sobre el distanciamiento social sean implementadas por un tiempo, mientras que el volumen de nuevos clientes también puede permanecer alto (consulte la figura 2). Además, es necesario mantener conversaciones con todas las partes interesadas clave sobre los cambios necesarios en los diseños y presupuestos de las ALMP a medio y largo plazo. La oferta de las ALMP debe coincidir con la composición cambiada de los solicitantes de empleo y sus necesidades, así como apoyar la rápida recuperación de las empresas. Además de los aumentos de los presupuestos de prestaciones de las ALMP y de desempleo, los presupuestos de los costos de operación de los PES tendrían que aumentar para garantizar que el personal, las herramientas y los canales estén en vigor para hacer frente a los mayores volúmenes de servicios. Por ejemplo, Finlandia asignó aumentos presupuestarios preliminares a las oficinas del PES para los próximos años ya a principios de abril de 2020 (Ministerio de Asuntos Económicos y Empleo, 2020<sup>[16]</sup>) y se están debatiendo nuevos aumentos.

**Los cambios recientes en los modelos operativos proporcionan un buen impulso para marcar a los PES un rumbo más eficiente que antes.** Durante la crisis del COVID-19, el uso de herramientas digitales y el trabajo a distancia aumentaron significativamente en la mayoría de los países de la OCDE. Esto afectó a todas las partes interesadas en la provisión de las ALMP: personal y administración de los PES, solicitantes de empleo y empleadores, proveedores de servicios y socios clave. Muchos PES informan que las partes interesadas ahora se sienten más cómodas con las herramientas digitales y se han acostumbrado a ellas. Además, las competencias necesarias para utilizar las herramientas digitales y el teletrabajo de manera eficaz han aumentado. Los clientes de los PES también se han acostumbrado más a las herramientas digitales y es probable que las exijan más en el futuro.



Figura 2. Los PES deben desarrollar sus estrategias de salida y sus estrategias para hacer frente a las secuelas



Es necesario acelerar los planes de digitalización de servicios, sobre todo teniendo en cuenta que estos pueden apoyar la eficiencia y eficacia de los PES para hacer frente a niveles potencialmente más altos de clientes en el futuro. La digitalización de los servicios PES ha demostrado ser un elemento crucial durante la crisis financiera mundial para hacer frente al número constantemente elevado de expedientes que el personal de PES debe tratar y para responder a los pedidos de mayor eficiencia y reducción de costos. Invertir en digitalización en los PES es crucial para un procesamiento de prestaciones eficiente. Además, la digitalización ha ayudado a algunos PES a ofrecer servicios más personalizados y eficaces (Comisión Europea, 2014<sup>[17]</sup>). Por ejemplo, el PES holandés utiliza herramientas de generación de perfiles totalmente digitalizadas que permiten identificar los servicios en línea más adecuados para cada cliente. El PES flamenco ha desarrollado un sistema de búsqueda de trabajo automatizado que minimiza la necesidad de intervención de los trabajadores en cada caso. La aplicación busca



automáticamente puestos de trabajo y los conecta con los solicitantes de empleo en función de descripciones detalladas de los trabajos y los requisitos de competencias. Por lo tanto, los avances en la digitalización de los servicios ayudan a responder mejor a los desafíos inmediatos de los PES frente al Covid-19, pero también permiten estar mejor equipados para los desafíos futuros. Se debe implementar una metodología de desarrollo ágil al avanzar en la digitalización, involucrando equipos de desarrollo multifuncionales (incluidas también competencias en el modelo de negocio PES). Esto permite una mejora continua y una respuesta rápida y flexible a las necesidades dinámicas del mercado laboral. Es importante que el PES aproveche la infraestructura de TI ya existente y disponible en el país, teniendo en cuenta sus escollos para evitar retrasos y costos excesivos. El PES estonio ha automatizado plenamente varios de sus procesos con éxito (como el registro de solicitantes de empleo, el procesamiento de las prestaciones de seguro de desempleo y el sistema STW), ya que existe una infraestructura nacional para intercambiar datos en tiempo real de forma segura entre registros ([X-Road](#)). La ausencia de una infraestructura nacional de este tipo puede ser un desafío adicional a superar. Por ejemplo, la ausencia de una infraestructura de este tipo ha sido un obstáculo en el Reino Unido al implementar el Crédito Universal, que requiere datos en tiempo real sobre la situación de ingresos y empleo de las personas.

**Los cambios recientes en los modelos operativos y los progresos en la digitalización proporcionan un buen impulso para marcar a los servicios públicos de empleo un rumbo más eficiente que nunca.**

**Los PES deben estar preparados para acuerdos de trabajo flexibles.** La crisis del COVID-19 cambiará la forma de trabajar en muchos sectores de la economía. Los PES tienen que estar preparados para adaptarse a estos cambios, sobre todo para garantizar la seguridad de su personal cuando los gobiernos levanten las medidas de confinamiento. Garantizar que los empleados puedan teletrabajar, reorganizar las rutinas de trabajo para limitar el contacto interpersonal y trabajar con turnos flexibles son medidas esenciales para asegurar que el personal esté seguro (OCDE, 2020[1]), y para hacer frente a la incertidumbre que trae la crisis del Coronavirus. Los PES también tienen que pensar con anticipación cómo quieren organizar sus grandes reuniones y eventos y, de manera general, cómo será la “nueva normalidad” en el mundo pos-COVID-19.

## Agradecimientos

La nota se benefició en gran medida de los aportes de Hilde Olsen (Red PES de la UE), Ralf Holtzwardt (Bundesagentur für Arbeit, Baviera, Alemania), Meelis Paavel (Tutukassa, Estonia), Caroline Mancel (Actiris, Bruselas, Bélgica), Brigita Vonsina (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Eslovenia) y Niels Lieman (Uitvoeringsinstituut Werknemers verzekeringen (UWV), Países Bajos).





## Referencias

- Bollens, J. and B. Cockx (2017), “Effectiveness of a job vacancy referral scheme”, *IZA Journal of Labor Policy*, Vol. 6/1, p. 15, <http://dx.doi.org/10.1186/s40173-017-0094-0>. [10]
- Card, D., J. Kluve and A. Weber (2018), “What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations”, *Journal of the European Economic Association*, Vol. 16/3, pp. 894–931, <http://dx.doi.org/10.1093/jeea/jvx028>. [12]
- Card, D., J. Kluve and A. Weber (2010), “Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis”, *The Economic Journal*, Vol. 120/548, pp. F452-F477, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02387.x>. [11]
- Department of Education Skills and Employment (2020), *Explainer: COVID-19 mutual obligation arrangements*, <https://www.employment.gov.au/newsroom/explainer-covid-19-mutual-obligation-arrangements> (accessed on 9 April 2020). [6]
- Department of Labor (2020), *News Release, Thursday 23rd of April 2020*, <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OPA/newsreleases/ui-claims/20200691.pdf> (accessed on 28 April 2020). [19]
- Department of Labor (2020), *News Release, Thursday, April 23 2020*, <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OPA/newsreleases/ui-claims/20200691.pdf> (accessed on 28 April 2020). [20]
- Department of Labor (2020), *News Release, Thursday, April 9 2020*, <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OPA/newsreleases/ui-claims/20200592.pdf> (accessed on 28 April 2020). [21]
- European Commission (2014), “Blended service delivery for jobseekers, Peer Review” Host Country Paper, Brussels, Ágota Scharle, Tina Weber and Isabelle Puchwein Roberts. [18]
- Holland, K. and A. Mann (2020), *How Estonia is delivering online career guidance during the coronavirus crisis*, OECD Education and Skills Today: Global perspectives on education and skills, <https://oecdeditoday.com/estonia-online-career-guidance-during-coronavirus-crisis/>. [9]
- Immervoll, H. and C. Knotz (2018), “How demanding are activation requirements for jobseekers”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 215, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/2bdfecca-en>. [5]
- Ministry of Economic Affairs and Employment (2020), *Minister of Employment Haatainen: Government spending limit discussion and supplementary budget support the processing of applications and multi-professional services*, [https://tem.fi/en/minister-of-employment/-/asset\\_publisher/tyoministeri-haatainen-kehysriihesta-ja-lisatalousarviosta-tukea-tyottomyyshakemusten-kasittelyyn-ja-monialaiseen-palveluun](https://tem.fi/en/minister-of-employment/-/asset_publisher/tyoministeri-haatainen-kehysriihesta-ja-lisatalousarviosta-tukea-tyottomyyshakemusten-kasittelyyn-ja-monialaiseen-palveluun) (accessed on 27 April 2020). [17]
- OECD (2020), *Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response*, OECD, Paris, <http://oe.cd/covid19briefsocial>. [4]
- OECD (2018), *Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264308817-en>. [2]



- OECD (2015), *OECD Employment Outlook 2015*, OECD Publishing, Paris, [8]  
[https://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2015-en](https://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2015-en).
- OECD (2014), "The crisis and its aftermath: A stress test for societies and for social policies", in [3]  
*Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris,  
[https://dx.doi.org/10.1787/soc\\_glance-2014-5-en](https://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-5-en).
- OECD (2010), *OECD Employment Outlook 2010: Moving beyond the Jobs Crisis*, OECD [1]  
 Publishing, Paris, [https://dx.doi.org/10.1787/empl\\_outlook-2010-en](https://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2010-en).
- Peters, M. (2018), *Assessment Report on PES Capacity 2018*, European Commission, [14]  
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20575&langId=en>.
- STAR (2020), *Info til borgere om COVID-19 i forhold til beskæftigelsesindsats og ydelser [Info for [7]  
 citizens on COVID-19 in relation to employment efforts and benefits]*, <https://star.dk/til-borgere/coronavirus-hvad-betyder-det-for-mine-ydelser-og-beskaeftigelsestilbud/> (accessed on 9 April 2020).
- WAPES (2020), *Arbetsförmedlingen's measures to handle the Coronacrisis*, [13]  
<http://wapes.org/en/news/arbetsformedlingens-measures-handle-coronacrisis> (accessed on 11 April 2020).
- WAPES (2020), *COVID19 and Telework: Forem Creates a Radio Station for Its Employees*, [15]  
<http://wapes.org/en/news/covid19-and-telework-forem-creates-radio-station-its-employees> (accessed on 10 April 2020).
- WAPES (2020), *VDAB: Overview measures taken due to the Corona crisis*, [16]  
<http://wapes.org/en/news/vdab-overview-measures-taken-due-corona-crisis> (accessed on 10 April 2020).

## Contactos

Stefano SCARPETTA (✉ [stefano.scarpetta@oecd.org](mailto:stefano.scarpetta@oecd.org))

Mark KEESE (✉ [mark.keese@oecd.org](mailto:mark.keese@oecd.org))

Anne LAURINGSON (✉ [anne.lauringson@oecd.org](mailto:anne.lauringson@oecd.org))

Silvia GARCIA-MANDICÓ (✉ [silvia.garcia-mandico@oecd.org](mailto:silvia.garcia-mandico@oecd.org))

Kristine LANGENBUCHER (✉ [kristine.langenbucher@oecd.org](mailto:kristine.langenbucher@oecd.org))

---

Publicado originalmente por la OCDE bajo el título: OCDE (2020), Public employment services in the frontline for employees, jobseekers and employers, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131\\_131935-gg4717rff&title=Public-employment-services-in-the-frontline-for-jobseekers-workers-and-employers](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=131_131935-gg4717rff&title=Public-employment-services-in-the-frontline-for-jobseekers-workers-and-employers). Traducido con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Esta no es una traducción oficial de la OCDE. En caso de discrepancia entre el documento original y la traducción, sólo se considerará válido el texto del documento original.

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

Este documento y los mapas incluidos en él no van en perjuicio del estatus o la soberanía de ningún territorio, ni en contra de la delimitación de las fronteras y límites internacionales, ni el nombre de ningún territorio, ciudad o área.

El uso de este documento, bien sea en formato digital o impreso, está regulado por los Términos y Condiciones que pueden consultarse en <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN PRIMERA LÍNEA PARA SOLICITANTES DE EMPLEO, TRABAJADORES Y EMPLEADORES © OCDE 2020

