



# Curriculum



# Manual de trabajo 3

MÓDULO 2 – TRABAJAR DE  
FORMA EFECTIVA CON LOS  
EMPLEADORES

## Contenidos

MÓDULO 2 – TRABAJAR DE FORMA EFECTIVA CON LOS EMPLEADORES.....	4
2.1 ¿De qué trata este módulo? .....	4
2.2. Objetivos del aprendizaje.....	5
2.3. Analizar y comprender la función del job broker respecto a los empleadores: trabajar con ellos para establecer las necesidades empresariales y dar con soluciones de empleo.....	7
2.4 Más que inserciones laborales.....	12
2.5 Contratación.....	16
2.6 Entrevistas.....	23
2.7 Principios de colaboración para el éxito .....	27
2.8. Conclusión y lecturas complementarias .....	30
RECONOCIMIENTOS Y DESCARGO DE RESPONSABILIDAD.....	33

## MÓDULO 2 – TRABAJAR DE FORMA EFECTIVA CON LOS EMPLEADORES

### 2.1 ¿De qué trata este módulo?

Puesto que es un estudio de investigación a nivel transnacional, las políticas, los sistemas y el análisis de las necesidades, junto con el contexto en el que opera la figura emergente del job broker varían mucho a lo largo del continente. La información específica sobre la naturaleza, las características y el objetivo de definir un perfil laboral común para el job broker fue muy difícil de encontrar. Una de las razones es que la función del job broker puede relacionarse con otras ocupaciones como la de asesor laboral, trabajador social, funcionario en una agencia de empleo privada, y especialista en recursos humanos. Sin embargo, la función del job broker ha cobrado cada vez mayor importancia en los últimos años durante la actual recesión económica y el masivo desempleo de por toda Europa. Como resultado, ha habido una gran presión sobre el mercado laboral, que se ha hecho más acusado en para el sector de la FP, el empleo público y los programas públicos de “vuelta al trabajo” para reinsertar a los solicitantes de empleo en trabajos duraderos. Esta presión cada vez más creciente ha llevado a una evolución de la función específica del job broker, ya que los programas tienen que centrarse más en la consecución real de un trabajo duradero y estable. Por esta razón, los programas, los recursos y las facilidades dadas para apoyar a los alumnos/solicitantes de empleo han tenido que evolucionar y cambiar para ser más personalizados y adaptarse a las necesidades de los empleadores si se quiere que sean efectivas. Para ello, los job brokers necesitan un conocimiento detallado y exhaustivo de las necesidades de los empleadores y un conocimiento más detallado de los sectores industriales y comerciales. Otro aspecto crucial que ha comenzado a surgir junto con las cada vez más altas tasas de desempleo y recortes del gasto público, es la atención creciente sobre las medidas para el rendimiento de los servicios dentro del marco de las políticas para un mercado laboral activo, en el que el resultado de los servicios referentes a un empleo duradero se convierte en más importante. Las agencias de intermediación laboral están viendo cada vez más a los empleadores como clientes también. Es el empleador quien tendrá la última palabra si el solicitante de empleo consigue el trabajo, por eso es fundamental dirigir los servicios a satisfacer las necesidades de los empleadores. Para hacerlo, las agencias de intermediación laboral deben entender el sector empresarial de sus empleadores objetivo así como el entorno empresarial donde realizan sus funciones. Puede que sea el caso de que la intermediadora laboral necesite a trabajadores con

competencias y experiencia en áreas específicas, por ejemplo, las que tienen que ver con conocimientos específicos en el sector empresarial, cooperación, comunicación y que comprendan las necesidades específicas de los empleadores.

Por último pero no menos importante: más allá de las competencias y destrezas, un job broker tiene que tener una actitud positiva, ya que si no los empleadores no van a confiar en él ni los solicitantes de empleo pensarán que el job broker va a conseguirles un trabajo. Este punto se ha resaltado como clave del éxito en el análisis del proyecto de investigación.

## 2.2. Objetivos de aprendizaje

Para abordar lo explicado arriba, este módulo tiene los siguientes objetivos de aprendizaje específicos:

- Combinar las necesidades de los “empleadores” y “solicitantes de empleo” con los programas de apoyo existentes.
- Identificar las posibles soluciones de problemas con los empleadores o clientes y aplicar las técnicas de toma de decisiones para evaluar las opciones y llegar a la mejor solución.
- Instruir a los empleadores en el entendimiento y la correcta selección de las necesidades de contratación de personal.
- Demostrar la capacidad para proporcionar, supervisar y evaluar la satisfacción del cliente como forma para mejorar la calidad en el servicio de atención al cliente continuo.
- Métodos de contratación (directos, indirectos, con terceros, etc.) para alcanzar los candidatos potenciales y establecer contacto con los solicitantes de empleo / empleadores
- Apoyar las expectativas de los clientes, estableciendo los perfiles y las necesidades (de los solicitantes de empleo y los empleadores) para identificar y analizar las mejores soluciones para la contratación entre los diferentes métodos y emparejarlos.
- Utilizar los principios de colaboración para alcanzar los mejores resultados posibles para los empleadores (colaborativos y de establecimiento de contactos profesionales).
- Utilizar las técnicas de comunicación para dar y recibir feedback y practicar la escucha activa.

## ACTIVIDAD 2.2.1



Para completar el módulo, necesitarás obtener, leer y asimilar:

- El Perfil Profesional del Job Broker: <http://www.projectsgallery.eu/job-broker/occupational-profile/>
- El Estudio Transnacional del Job Broker – Análisis Comparativo – [http://www.projectsgallery.eu/job-broker/wp-content/uploads/2017/04/Job-Broker\\_Report\\_Analysis\\_Final.pdf](http://www.projectsgallery.eu/job-broker/wp-content/uploads/2017/04/Job-Broker_Report_Analysis_Final.pdf) específicamente el capítulo de tu propio país.

### 2.3. Analizar y comprender la función del job broker respecto a los empleadores: trabajar con ellos para establecer las necesidades empresariales y dar con soluciones de empleo.

El estudio de investigación transnacional “Análisis de las necesidades, políticas y sistemas resalta que para ser efectivo, los job broker necesitan un conocimiento en profundidad de las necesidades individuales de los empleadores y un conocimiento más detallado de los sectores industriales y comerciales. Otro aspecto crucial que ha comenzado a surgir es el aumento sobre la atención puesta en los programas públicos para reducir la dualidad, promocionar promover la contratación indefinida y favorecer la reasignación laboral. De forma adicional, el estudio analiza si hay un apetito para el análisis de las necesidades de “modelos” y “herramientas” que un job broker exitoso puede incorporar en su trabajo con los empleadores y trabajadores para asegurar unos resultados exitosos de empleo duradero. Ni que decir tiene que un servicio de intermediación laboral exitoso confía plenamente en la profesionalidad de su plantilla. Las competencias y el conocimiento de base del equipo estarán unidas a las necesidades del mercado laboral y de los empleadores, y podría cambiar de vez en cuando según los contratos logrados y el grado de compromiso de los empleadores.

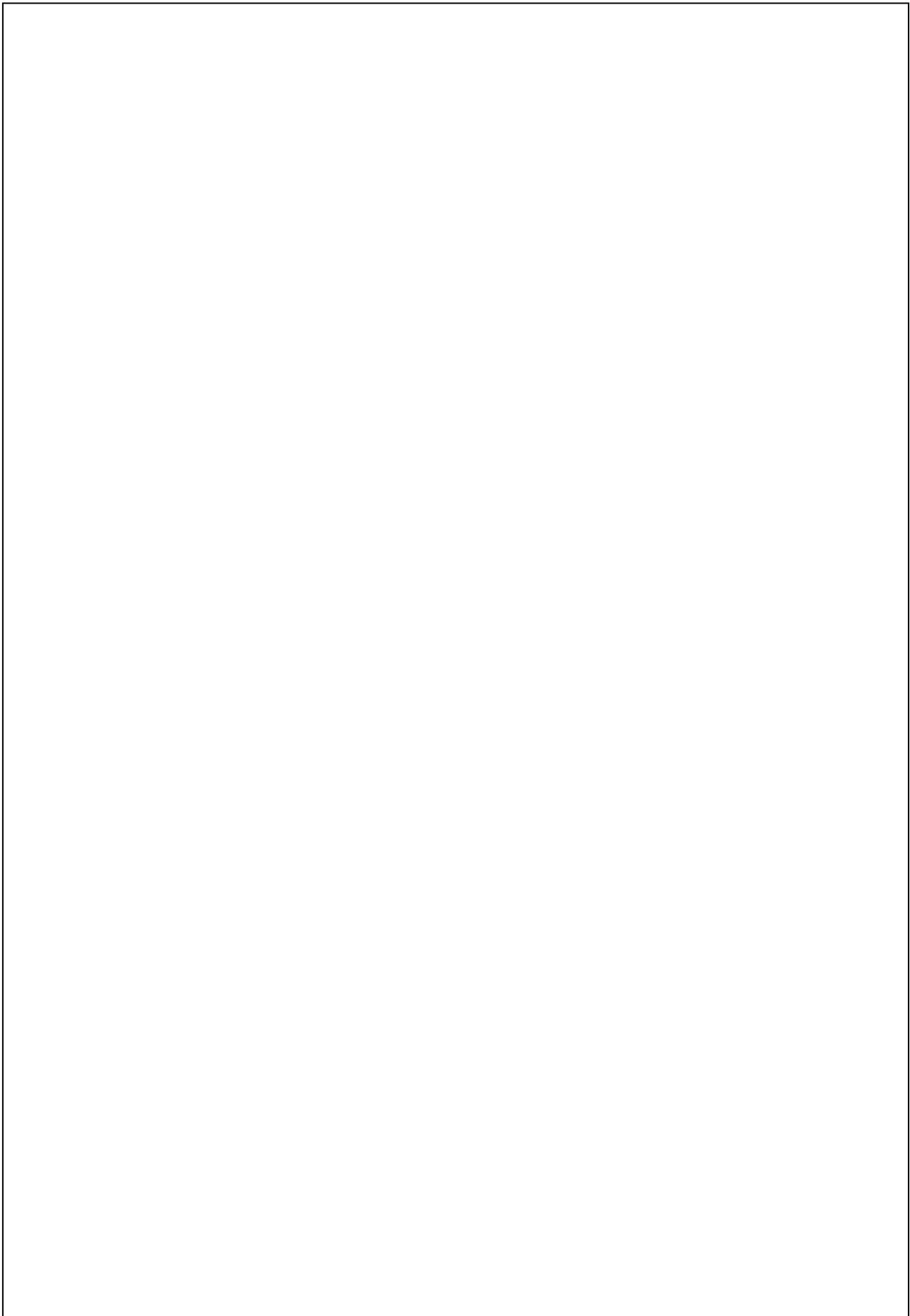
**ACTIVIDAD 2.3.1**

Desde la perspectiva de la gestión, un servicio efectivo de intermediación laboral adoptará un modelo de administración de cuentas que sea rápido, efectivo y eficiente, además de orientado a buscar soluciones. Por tanto, los proveedores de estos servicios deben ser altamente proactivos en el aprendizaje de las necesidades de los empleadores. Comprender y cumplir con estas necesidades es la clave para desarrollar unas relaciones duraderas con los empleadores. Esto se ha incrementado por el conocimiento que han de tener los job brokers sobre el funcionamiento empresarial, además de tener una visión profunda del sector. Por ello, el desarrollo de un conocimiento especializado y el trabajo colaborativo, junto con los programas complementarios de empleo, son factores esenciales para tener la capacidad de:

- Analizar las vacantes actuales y futuras.
- Analizar y apoyar la planificación de recursos humanos.
- Apoyar la producción de las descripciones de empleos y las características de las personas, si es necesario.

¿Crees que el perfil laboral del job broker cubre las principales áreas que son relevantes en tu labor como job broker frente a las necesidades de los empleadores? ¿Cuáles son las principales áreas que son relevantes para ti? ¿Echas en falta alguna?

Escribe tus observaciones aquí:



## ACTIVIDAD 2.3.2



Los buenos job broker tienen que ser altamente proactivos para conocer las necesidades de los empleadores. Comprender y cumplir con estas necesidades es la clave para desarrollar unas necesidades duraderas con los empleadores. Una vez que has establecido una buena relación deberías sacar el tema de la planificación de recursos humanos. Por ejemplo, si el empleador sabe que va a haber una vacante en un futuro cercano, puedes comenzar preparando a los clientes con una formación personalizada. Sin embargo, en el fondo se trata de tener lleno el cupo de trabajo, de forma que si tu empresa no puede ayudar, ponla en contacto con otra que sí pueda. Esto potenciará tu perfil laboral y probablemente recurrirán a ti en el futuro.

Para esta actividad, haz un borrador para preparar a tus clientes (empleadores) de forma que sus necesidades y expectativas salgan a relucir para que se comprendan y se puedan llevar a cabo.

### ACTIVIDAD 2.3.3



Para satisfacer las necesidades de los empleadores tienes que conocer el negocio en el que se mueven. El desarrollo de un conocimiento especializado de los sectores como el comercio, la construcción o los servicios financieros es un factor clave para tener unas relaciones de éxito con los empleadores. Tener una plantilla de job brokers que conocen los aspectos relevantes del sector, sus competencias y sus necesidades, así como la jerga de la industria, inculcará una confianza muy valiosa y les dará la clave. Esto se traduce en tener una plantilla profesional capaz de aprender rápido o dar trabajo a personas con experiencia directa en el sector.

¿Cuáles son los sectores empresariales principales que podrían gestionarse por tus capacidades? ¿Por qué? ¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas que la proporción de tus servicios podrían abordar?

Escribe aquí los principales puntos de interés para ti junto con las formas en las que el “conocimiento especializado” de los sectores puede tener un impacto en tu trabajo como job broker. Debate tus opiniones con los demás miembros del grupo.

## 2.4 Más que inserciones laborales

Los empleadores quieren un servicio rápido y eficiente. Esto significa tratar con una persona dentro de tu empresa que pueda mediar con todos los servicios disponibles para satisfacer las necesidades. Los servicios de intermediación laboral tienden a trabajar con un modelo de gestión contable. Ayuda a encontrar soluciones y “acorta las distancias” entre el mundo del empleador y el solicitante de empleo. De esta manera, el job broker estará en contacto con el empleador después incluso de la inserción laboral para asegurar que el apoyo post laboral es efectivo y el empleador está satisfecho con el resultado.

**ACTIVIDAD 2.4.1**

En referencia al principio general de satisfacción del empleador, ¿puedes pensar en tres aspectos positivos (fortalezas) y tres negativos (restricciones) que pueden surgir al proporcionar, supervisar y evaluar ese principio? Escribe los tres puntos que han surgido del debate aquí.

Tres puntos positivos (fortalezas):

- 1.
- 2.
- 3.

Tres puntos negativos (restricciones):

- 1.
- 2.
- 3.

## ACTIVIDAD 2.4.2



Las agencias de intermediación laboral están percibiendo a los empleadores como clientes cada vez con más frecuencia. Es el empleador el que tendrá la última palabra de si el solicitante de empleo gana el puesto. Por ello, es fundamental adaptar los servicios a las necesidades de los empleadores. Para llevarlo a cabo, los job brokers deben entender el sector empresarial de sus empleadores objetivo así como el entorno empresarial en el que se mueven. Deberías considerar ofrecer algo más que simplemente presentar a unos solicitantes de empleo a unas entrevistas laborales. Disponer de una amplia gama de servicios que el empleador puede haber pasado por alto puede resultar muy efectivo para satisfacer sus necesidades. Estos pueden incluir:

- Desarrollar una descripción de los trabajos / características de la persona.
- Llevar a cabo evaluaciones personalizadas.
- Experiencia laboral.
- Formación personalizada.
- Apoyo post-laboral.

Los mejores job brokers son aquellos que pueden alcanzar un buen equilibrio en sus servicios para todos sus clientes mediante:

- El establecimiento claro de los job broker a los que se va a dirigir, dotándoles de las competencias y recursos para satisfacer sus necesidades.
- El entendimiento del grupo objetivo del empleador y disponiendo del conocimiento del sector empresarial y la adopción de ciertas competencias específicas.
- Elegiendo, de forma precavida, las mejoras rutas de financiación para asegurar que las obligaciones contractuales no les llevan a terrenos poco conocidos o

completamente desconocidos.

- Asegurando un apoyo post-laboral que satisfaga las necesidades de los empleadores y de los solicitantes de empleo para asegurar una retención efectiva y un negocio en curso por parte del empleador.

### **Implicaciones por el diseño del servicio**

Es importante que tus planes y estructuras de organización reflejen el hecho de que tienes tres grupos de clientes. Como organización, debes planear atentamente como se van a satisfacer las necesidades de cada grupo como se van a establecer los objetivos y cómo supervisar el progreso. Aunque tu misión organizativa puede que se centre en las necesidades de un empleador individual, debes asegurarte de dar la atención suficiente, dentro del servicio ofrecido, la publicidad y la planificación empresarial, a las necesidades de otros clientes para alcanzar el éxito.

## 2.5 Contratación

La contratación se describe como “el conjunto de actividades y procesos utilizados para obtener legalmente un número suficiente de personas calificadas en el lugar apropiado y en el momento justo de manera que las personas y la empresa puedan unir sus intereses en base a unos intereses mutuos a corto y largo plazo” (Schuler, Randall S.: Personnel and Human Resource Management). En otras palabras, el job broker ideal debería ser capaz de, a través de un buen proceso de contratación, proporcionar a una empresa un buen puñado de candidatos potenciales calificados con la que hacer una selección juiciosa para rellenar las vacantes. En teoría, aunque se ha dicho que los procesos de selección terminan con la presentación de candidaturas, en la práctica la actividad se extiende a la preselección de candidatos para eliminar a aquellos que no resultan calificados para el empleo.

El proceso de contratación comprende los siguientes cinco pasos:

- Planificación de la contratación: hacer un borrador exhaustivo especificando el trabajo para la posición vacante.
- Desarrollo de estrategia: definir una estrategia acorde para contratar a los candidatos.
- Buscar a los candidatos internamente o externamente.
- Preselección de las candidaturas recibas y selección.
- Evaluación del proceso: nivel de éxito.

Una selección exitosa comienza con una buena planificación y previsión del empleo. Una empresa puede utilizar diferentes formas de contratación para encontrar a la persona justa para el puesto:

**INTERNA:** se hace a través de la promoción y transferencia del personal existente o a través de referencias, por los miembros de la plantilla actual, amigos o familiares.

Las ventajas de este método son:

- Familiaridad con los propios trabajadores.
- Una mejor utilización del talento interno.
- Una contratación económica.
- Mejora la moral de los trabajadores.
- A motivator for employees

Pero también tiene algunas desventajas:

- Elección limitada.

- Una competencia que desanima a las demás personas.
- Puede llevar a un estancamiento de las competencias a largo plazo.
- Crea conflictos internamente de si los candidatos merecen o no una promoción.

**EXTERNA:** Los recursos externos de contratación se mantienen fuera de la organización. Estos serían:

- Intercambio de empleos.
- Agencias de empleo y por tanto también los Job Broker.
- Anuncios y selección por internet.
- Asociaciones profesionales y cazatalentos.
- Selección en campus de Universidad y ferias.
- Contratar a alguien de otra empresa similar del sector

Las ventajas en este caso son:

- Proceso abierto.
- Disponibilidad de candidatos con talento.
- Oportunidad para seleccionar al mejor candidato: el proceso de selección es muy competitivo.
- Proporciona una competencia sana.

Desventajas:

- Es caro y consume tiempo (excepto si utilizan un Job Broker, en cuyo caso se cubre el coste)
- A la persona elegida no le resulta clara la empresa.
- Desanimos de los trabajadores actuales.

**ACTIVIDAD 2.5.1**

Los mejores job brokers son aquellos que conocen los diferentes métodos lo suficientemente bien como para explicarlos a las potenciales empresas que están contratando, además de ser capaces de utilizarlos cuando una empresa les llama para contratar a una persona. De forma interna a través de su propia base de datos y de las personas desempleadas que reclaman sus servicios; de forma externa colaborando con otras agencias o en ferias de empleo. En ambos casos, siempre con el objetivo de encontrar a la persona justa para la empresa y satisfacer las expectativas de todas las partes ofreciendo un buen servicio.

¿Cómo y cuándo piensas que podrías:

- A. Atraer a empresas que utilicen tus servicios de Job Broker?
- B. Utilizar métodos externos para contratar a la persona justa para la empresa?

Escribe tu opinión aquí y débátela con el resto del grupo.

**La descripción de los puestos** se debería desarrollar o revisar cada vez que un puesto queda libre o se crea uno nuevo. Esto se debe a la evolución de los puestos a través de los cambios organizativos.

Se debería utilizar un proceso de análisis de los empleos para informar del desarrollo / revisión de la descripción del puesto. Llevar a cabo un análisis del trabajo determina las tareas actuales, capacidades y áreas principales asociadas a la descripción del puesto.

Las consideraciones clave para el desarrollo de la descripción de un puesto sirven para:

- Describir claramente las tareas necesarias de la función determinadas por el proceso de análisis de trabajo.
- Describir claramente las capacidades necesarias determinadas en el análisis del trabajo.
- Incluir criterios de selección clave que midan las capacidades necesarias para la función a desarrollar de forma clara, sin ambigüedades y sin jergas.
- Establecer claramente los valores organizativos de forma que los candidatos puedan auto evaluar su grado de ajuste en la empresa.
- Determinar si se necesita un control policial o de niños para el puesto.
- Establecer las principales áreas de resultados clave del trabajo en el puesto descrito. Al hacer esto los solicitantes son conscientes de las medidas de éxito de la función a desempeñar y comprenden las medidas con las que se les evaluará.

Un buen job broker debería ser capaz de tener toda la información necesaria del empleador y redactar un perfil necesario que incluya todos los requisitos.

**El ajuste de la persona con la empresa** es el grado en el que los valores de una persona coincide con los de la empresa. No existe una medida sólida disponible para evaluar de forma efectiva el grado individual de encaje dentro de una empresa, aunque hay métodos que podrían ofrecer alguna idea del grado de adaptación. Estos métodos podrían incluir:

- Establecer claramente los valores organizativos o una declaración de objetivos (donde se puedan aplicar) en la descripción del puesto, de forma que los candidatos puedan autoevaluar su grado de adaptación dentro de la empresa.
- Utilizar preguntas orientadas hacia el comportamiento para determinar si la persona encaja en la empresa.

- Las características fundamentales determinadas mediante el análisis de empleo pueden ayudar a determinar el nivel de adaptación. Por ejemplo, una característica es “demostrar un compromiso con el servicio de atención al cliente”.
- La siguiente pregunta relacionada con el comportamiento evalúa al candidato. Pon un ejemplo de un tema complicado con un cliente que hayas tenido recientemente. ¿Cuál era el problema y cómo lo resolviste?
- Hacer preguntas pertinentes de comprobación sobre los valores de la persona: pon por favor un ejemplo de una vez que \_\_\_\_\_ demostraste compromiso en el servicio al cliente. ¿Cuál fue la forma más habitual \_\_\_\_\_ de tratar con los clientes?

## ACTIVIDAD 2.5.2



Para esta actividad, os podéis poner por parejas. Antes de empezar, cada uno de vosotros escribe el perfil de una persona a la que te gustaría contratar y el tipo de empresa que tienes (como si fueras un empleador), un perfil de una persona que está buscando empleo y qué tipo de trabajo quiere buscar (como si fueras un solicitante de empleo). Todo esto sin decírselo al otro. Los ejemplos que hayas elegido deben situarse en el sector turístico y a nivel de puestos de dirección.

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	DEL	PERFIL DEL SOLICITANTE DE EMPLEO	TRABAJO SOÑADO

Para la actividad, uno asume el papel de Job Broker (el que antes había escrito el papel de solicitante de empleo) y el otro la función de empleador (el que antes había escrito el papel de job broker).

El empleador explicará al job broker el perfil de la persona que él o ella está buscando y el job broker deberá explicar al empleador los diferentes métodos de contratación y por qué utilizar sus servicios es la mejor opción y preguntar detalladamente sobre el perfil buscado.

Escribe tus ideas después del juego de roles:

## 2.6 Entrevistas

Las entrevistas es la técnica de selección más utilizada para seleccionar a trabajadores. Puede ser caro, consumir tiempo y la mayoría de las empresas no maximiza su valor. Sin embargo, si se utiliza debidamente, las entrevistas pueden constituir una buena predicción en el rendimiento del trabajo. Lo ideal es que las entrevistas las lleven a cabo varias personas.

Las personas que intervienen en el proceso de las entrevistas para ver los candidatos que pueden optar al trabajo son: los Job Brokers y los solicitantes de empleo.

El empleador puede formar parte también en este proceso ya que:

- Dispone de un gran conocimiento del trabajo.
- Están en una buena posición para identificar candidatos con un alto calibre debido a su implicación en el proceso de análisis del trabajo.

Si el empleador no va a participar en la entrevista, deberías asegurarte de conocer la respuesta a todas las demás preguntas o información.

Todos los entrevistadores deberían tener competencias en la realización de entrevistas y experiencia, además de comprender sus funciones y responsabilidades en el proceso. El job broker debería conocer:

- Como llevar a cabo una entrevista estructurada orientada hacia el comportamiento.
- Cómo proporcionar un feedback efectivo.
- Instrucciones de cómo tomar notas.
- Cómo evitar el sesgo del entrevistador.
- Cómo seleccionar candidatos según los méritos.

Preparar preguntas y llevar a cabo entrevistas

- Las preguntas de las entrevistas se orientarán hacia el comportamiento y tomarán como base los criterios de selección clave, determinados en el proceso de análisis del trabajo.
- Este tipo de preguntas es el recomendado (por ejemplo, preguntar a un candidato que haría si le presenta una situación en particular), ya que el comportamiento es el mejor indicador para el rendimiento futuro.

Los entrevistadores deberían anotar las respuestas de los candidatos en las siguientes áreas:

- Situación
- Tarea
- Acción
- Resultado

Ejemplos de preguntas orientadas al comportamiento que promueven respuestas basadas en STAR incluye:

STAR	Ejemplos de respuesta
Situación o tarea	- Describe una situación donde... - ¿Por qué ...? - ¿Cuáles eran las circunstancias que rodeaban...?
Acción	- ¿Qué hiciste exactamente? - Describe específicamente cómo lo hiciste. - Describe tu papel específico en el proyecto. - Explica los pasos que seguiste.
Resultado	- ¿Cuál fue el resultado? - ¿Cómo funcionó? - ¿Que problemas/logros se derivaron de ello? - ¿Cuál es el feedback que recibiste?

## ACTIVIDAD 2.6.1



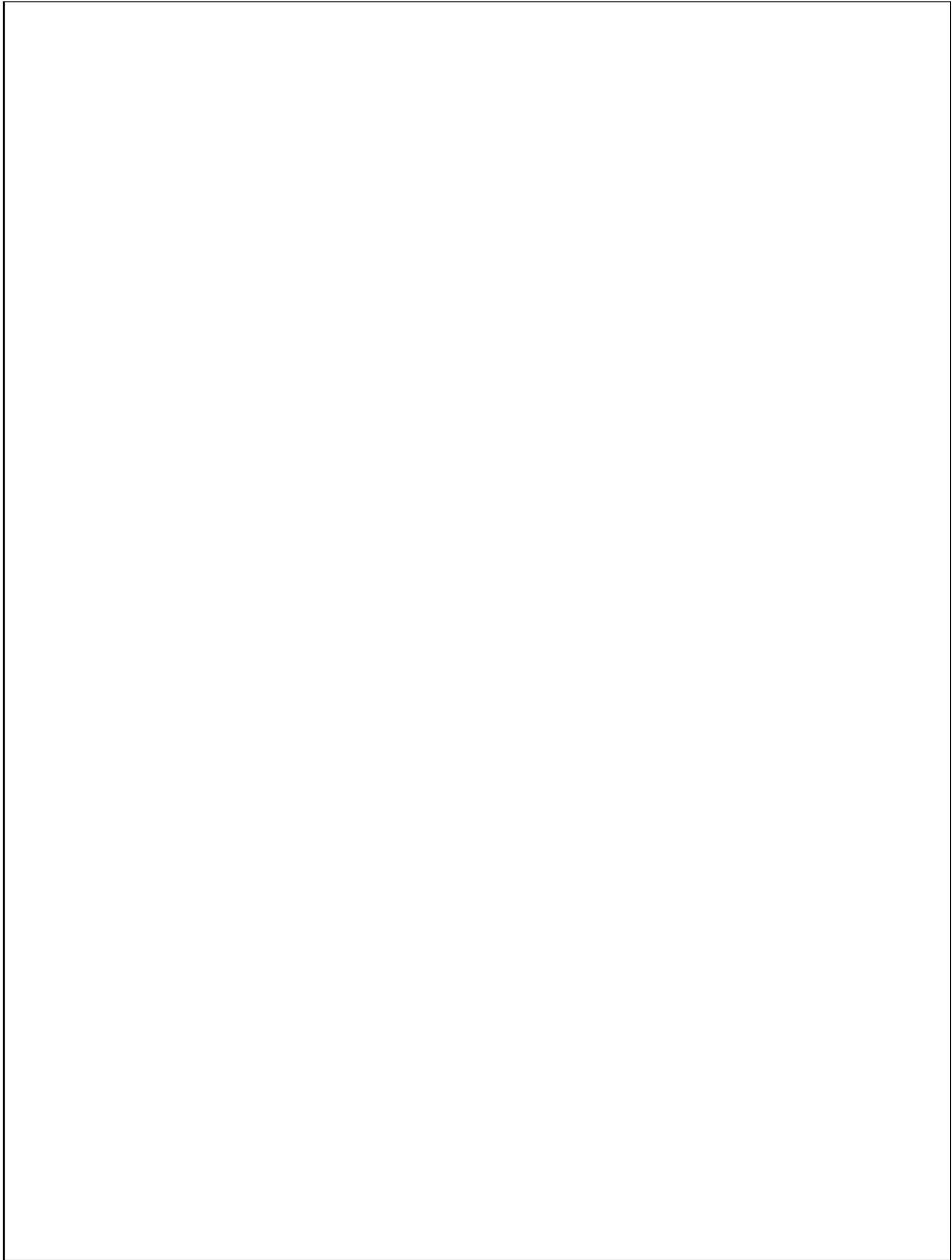
Para esta actividad, continuamos con los mismos grupos de la actividad anterior. En este caso, el que hizo de job broker se convierte en solicitante de empleo y el empleador en job broker. El job broker entrevistará al solicitante de empleo (tras haber leído el perfil del solicitante de empleo redactado en la actividad anterior) y decidirá si esa persona encaja en la oferta o no. En caso de una respuesta negativa, el job broker se lo comunicará a la persona y definirá otros métodos para encontrar a la persona que mejor se ajusta al perfil establecido.

Acuerdate que tenías:

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	DEL	PERFIL DEL SOLICITANTE DE EMPLEO	TRABAJO SOÑADO

¿Necesitaste información de la actividad anterior? Si no, ¿qué más debería haber preguntado el empleador? ¿Qué otras preguntas podrías haber hecho?

Escribe tus ideas aquí tras completar el juego de roles.



## 2.7 Principios de colaboración para el éxito

Evaluar y entender si los posibles solicitantes de empleo poseen las características culturales, emocionales e intelectuales exigidas por la empresa. Esto proporciona una mayor conexión entre el empleador y el futuro trabajador y un buen job broker debería tenerlo en cuenta.

Un contrato psicológico es el grado de ajuste entre los requisitos necesarios para la función y las expectativas con la realidad de lo que de hecho se experimenta. Donde el desajuste de las expectativas y de la realidad es alto, hay una gran probabilidad de dimisiones para el futuro. Los beneficios potenciales de la gestión de las expectativas y la realidad en el caso de contratar al solicitante de empleo son:

- Una reducción de las dimisiones.
- Una mejora de la productividad en el lugar de trabajo y de moral.

Como ya se ha dicho, es recomendable para el empleador que participe en la etapa final del proceso de contratación.

A pesar de la gran cantidad de métodos para la contratación de la que disponen los empleadores hoy día, todavía hay una gran demanda de las agencias de contratación (incluyendo los job brokers) para ayudar a los empleadores a reclutar y atraer una plantilla selecta a su empresa. Pero para que los buenos job broker puedan satisfacer las necesidades de contratación, la calidad de la relación entre el el job broker y las empresas necesitan ser altas. El factor clave en la construcción de dichas relaciones es la confianza, que evoluciona a través de la implicación y de la comunicación regular de ambas para mantenerse al día con los objetivos, el desarrollo y las necesidades cambiantes. También depende de un sentido de la prioridad y de la disponibilidad para adherirse a un modelo que reconoce la calidad sobre la cantidad.

Existen características claves que se pueden identificar como reflejo del tipo de relación entre las empresas y los job brokers que pueden beneficiar a ambas partes en la creación de relaciones de “colaboración”:

- Concienciación: este es el medio por el que la empresa toma concienciación del job broker y de su posición en el mercado de trabajo. Igualmente es el medio por el que un job broker toma concienciación de una empresa, de su marca, la propuesta de valor del empleador, los objetivos y las necesidades de contratación.

- Confianza: la confianza tarda en desarrollarse. Se construye como resultado de la implicación y de la conexión entre las dos partes, mediante el fomento de la apertura y la honestidad en su relación.
- Transacción: esto se refiere al proceso de los empleadores para nombrar a un job broker como su proveedor de contrataciones, dentro o fuera de una lista preferida de proveedores.
- Satisfacción: esto se puede alcanzar como consecuencia de las interacciones empresariales agradables, que cumplen con los objetivos relevantes y también a través de la forma en que ambas partes comportan la una con la otra.
- Compromiso: un deseo de desarrollar una relación más profunda.
- Apoyo: el punto en que los empleadores están listos para hablar bien de los servicios de un job broker y de los logros, y un job broker de la empresa de un empleador como lugar para trabajar.

**ACTIVIDAD 2.7.1**

En tu opinión:

- ¿Cuáles son las razones, por lo general, para que los empleadores elijan a los job brokers?  
¿Cómo se relaciona esto con la estrategia de recursos de la empresa?
- ¿Cuáles son las características de una relación de colaboración fuerte y cómo puede un job broker añadir realmente valor a la estrategia de recursos de la empresa?
- ¿Cuáles son los criterios de selección claves de la empresa para elegir a un job broker?  
¿Cuál es la justificación detrás de las diferentes elecciones que hace una empresa de agencias de contratación?
- ¿Cuáles son las diferencias entre construir relaciones en curso y satisfacer las necesidades de contratación ad hoc? ¿Cómo puede una relación en curso añadir valor de la mejor forma en el proceso de marca del empleador?
- ¿Cuáles son las consecuencias de la calidad sobre la cantidad cuando se elige un job broker y se construye una relación?
- ¿Cómo se mantienen las empresas y los job brokers comprometidos entre ellos?
- ¿Cómo miden las empresas el rendimiento de los job brokers?
- ¿Cómo mantienen las organizaciones y los job brokers unas comunicaciones efectivas?
- Si surgen problemas entre ellos, ¿cómo han de resolverse?
- ¿Qué tendencias de cambio hay en el ambiente que estén afectando la relación entre los empleadores y los job brokers? ¿Y cómo podrían estos cambios modelar la forma en que ambas partes puedan trabajar en un futuro?

Debate las ideas con los demás miembros del grupo:

### 2.8. Conclusión y lecturas complementarias

El propósito de este módulo ha sido poner tu trabajo en un contexto más amplio al trabajar con los empleadores y los solicitantes de empleo con la calidad como principio básico para alcanzar el éxito entendiendo las necesidades de todas las partes, uniendo esas necesidades y creando un ambiente de colaboración que te permitirá crear una red de trabajo estable para desarrollar tus funciones.

La siguiente tabla es un resumen de los objetivos / resultados de aprendizaje de este módulo y cómo se relacionan las actividades con ellos:

Objetivos de aprendizaje	1: Investigación	2: Ejemplo	3: Proyecto	4. Debate de grupo	5: Listas	6. Ideas	7. Estudio de caso	8. Feedback	9. Juego de roles
Combinar las necesidades de los “empleadores” y los “solicitantes de empleo con los programas de apoyo existentes.	x	x	x						
Identificar posibles soluciones en problemas que puedan surgir con los empleadores o clientes y aplicar las técnicas de toma de decisiones para evaluar las opciones y llegar a la mejor solución.	x	x	x	x					
Dar instrucciones a los empleadores para que entiendan y combinen adecuadamente las necesidades de contratación del personal.	x	x	x	x					
Demostrar la capacidad para proveer, supervisar y evaluar la satisfacción del	x			x	x				

Objetivos de aprendizaje	1: Investigación	2: Ejemplo	3: Proyecto	4. Debate de grupo	5: Listas	6. Ideas	7. Estudio de caso	8. Feedback	9. Juego de roles
cliente como forma continua de mejorar el servicio de atención al cliente.									
Métodos de contratación (directos, indirectos, métodos de terceras partes, etc.) para llegar a posibles candidatos y establecer contacto con los empleadores y solicitantes de empleo.						x			
Apoyar las expectativas de los clientes, elaboración de perfiles y necesidades (de los solicitantes de empleo y los empleadores) para identificar y analizar las mejores soluciones para la contratación entre los diferentes métodos de contratación y combinarlos adecuadamente.				x		x			x
Técnicas de comunicación: comunicación de instrucciones, proporcionar feedback y escucha activa. ("entrevistas")				x	x	x			x
Utilización de los principios de colaboración para alcanzar los mejores resultados posibles para los empleadores (trabajo colaborativo y redes de				x				x	

Objetivos de aprendizaje	1: Investigación	2: Ejemplo	3: Proyecto	4. Debate de grupo	5: Listas	6. Ideas	7. Estudio de caso	8. Feedback	9. Juego de roles
trabajo colaborativas)									

Existen varias publicaciones y recursos relevantes de los temas debatidos en este módulo que pueden resultar de interés para comprender del todo los diferentes temas. La mayoría están disponibles en inglés y aquí está la lista de los que consideramos más relevantes:

- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion - **PES to PES Dialogue, Skills-based profiling and matching in PES**, November 2014
- European Training Foundation / European Centre for the Development of Vocational Training / International Labour Office, **The Role Of Employment Service Providers**, 2015
- European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion, <http://ec.europa.eu/social/home.jsp>
- Cedefop, **Skill Set and Match Magazine**, 2016 ( [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu) )
- **Recruitment and Selection Guidelines**, Patricia Conroy, Results through People Ltd. <https://www.enterprise-ireland.com/en/Events/OurEvents/Finance-for-Growth/Recruitment-and-Selection-Guidelines.pdf>
- **Guidelines on best practice in recruitment and selection**, <https://www.pobal.ie/Publications/Documents/Guidelines%20on%20Best%20Practice%20in%20Recruitment%20and%20Selection.pdf>
- **The relationship between HR and recruitment agencies**, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) and the Recruitment and Employment Confederation (REC), <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/4A0A0C16-6257-407E-B9EF-5126DA4AF9DD/0/guideproductive...>

## RECONOCIMIENTOS Y DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

*El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.*

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

