



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Nuevas capacidades para la empleabilidad

Autor/es

Álvaro Sanz García

Director/es

José Manuel Lasierra Esteban

Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo
2020

0. ÍNDICE

0. ÍNDICE.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Justificación del trabajo.....	3
1.2 Motivación.....	4
1.3 Objetivos.....	4
2. SIGNIFICADO DE EMPLEABILIDAD.....	6
3. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL.....	8
3.1 Modelos de contratación.....	8
3.2 Globalización y empleabilidad.....	10
3.3 Parados de larga duración.....	11
3.4 Recién graduados y su acceso al mercado laboral.....	12
4. COMPETENCIAS QUE FAVORECEN LA EMPLEABILIDAD.....	14
4.1 ¿Qué hace a una persona más empleable?.....	14
4.2 Barreras en el aprendizaje y beneficios individuales.....	15
4.3 El objetivo de ser más empleables (parte práctica).....	17
5. EL PAPEL DE LA EMPRESA.....	24
5.1 Exigencias y beneficios para la empresa.....	24
5.2 Acciones de formación.....	26
5.3 La flexibilidad empresarial y el modelo de gestión por competencias.....	28
6. CONCLUSIONES.....	30
7. ANEXOS.....	32
8. BIBLIOGRAFÍA.....	40

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo:

Nos encontramos en un mundo cambiante, con una sociedad dinámica sometida a evoluciones constantes que permiten el desarrollo y el avance de la humanidad. En la actualidad esta variabilidad se está dando con mayor complejidad y velocidad, afectando al entorno organizacional y a las sociedades, que cada vez más, deben adoptar estructuras flexibles para poder adaptarse a estos constantes cambios del entorno y así permanecer en el mercado. Del mismo modo que las organizaciones se vuelven flexibles y se adaptan a los nuevos cambios, han de hacerlo sus empleados; deben adoptar esta flexibilidad y ser polivalentes; tienen que estar preparados para asumir nuevos roles.

Los trabajadores que tienen éxito en el mercado actual son aquellos que tienen la capacidad de adaptarse y gestionar múltiples identidades, se trata de trabajadores empleables, es decir; las empresas demandan trabajadores con un alto nivel de empleabilidad. Esta característica es relevante tanto para las personas que trabajan como para aquellas que desean hacerlo. En líneas generales podemos definir la empleabilidad como la capacidad que tiene una persona de conseguir o mantener un empleo satisfactorio en un contexto laboral determinado.

Es por tanto obvio que el principal actor va a ser el individuo mismo, al que, aunque más adelante explicaremos qué habilidades o aptitudes necesita, se le presumirá una voluntad e interés que redundarán en unos beneficios personales fruto de esa mayor adaptabilidad. Podemos añadir que “la empleabilidad está centrada en factores personales referidos a las competencias de la persona, que favorece la predisposición del individuo a afrontar de forma proactiva las situaciones y a ser flexible ante las demandas del entorno, y que requiere la conjugación de dichas características personales con el mercado laboral existente” (Tabernero et al.; 2010).

A lo largo de los 40 años que aproximadamente dura la vida profesional de una persona, las numerosas variaciones tanto propias como del mundo laboral son incuestionables, fruto de lo cual va a ser esencial ya no solo para subsistir sino para lograr una realización profesional plena que esa persona esté en un aprendizaje continuo. Este aprendizaje, como veremos más adelante, será necesario tanto para llegar al puesto de trabajo deseado, como para mantenerse en él o llegar a promocionar.

Otro dato importante para estudiar este factor es que afecta a diversos colectivos de empleados o sectores, siendo por tanto una circunstancia profesional que atraviesa toda persona. Además, pese a que puede ligarse a las personas más jóvenes que quieren incorporarse al mercado laboral, también las personas de mediana y avanzada edad encuentran en la empleabilidad una manera de seguir creciendo y afrontando nuevas responsabilidades.

1.2 Motivación:

El TFG está motivado por la experiencia personal vivida durante mi corta trayectoria profesional, en la cual he debido estar prácticamente a diario en constante formación, unas veces para llegar al nivel del resto de compañeros y otras veces en busca de ese punto diferencial que puede llegar a ser determinante en el momento de destacar laboralmente.

Lograr una inserción laboral satisfactoria es uno de los principales objetivos de todo estudiante en el paso hacia la vida adulta. Es por ello de gran importancia ser capaz de desarrollar las capacidades que exija cada momento, no pudiendo faltar nunca la motivación para llevarlas a cabo. El punto de partida será la voluntad de la propia persona, que, aunque le será más fácil desarrollarse en un entorno empresarial que ayude a ello, tendrá que invertir en esfuerzo y dedicación para llegar a esa satisfacción deseada.

Desde el punto de vista empresarial desarrollar la empleabilidad de sus trabajadores será una eficaz manera de utilizar los recursos propios en pos de alcanzar los objetivos de negocio, llegando a retener el talento en la organización y potenciarlo. Y aquí observaremos que se produce una coincidencia con los intereses de los empleados, llegando a ser ambos clientes recíprocos. Estos tendrán diversas motivaciones para seguir formándose, como puede ser conseguir unos mejores resultados laborales, fruto de lo cual surgirá la posibilidad de un mayor salario o de una promoción interna.

Como estudiante de Recursos Humanos es innegable la estrecha relación de la empleabilidad con la gestión de personal. Será este departamento el que se encargará de potenciar el capital humano y su empleabilidad, otorgándoles la formación y medios necesarios para que lleguen a desarrollar su trabajo de una forma más eficaz a través de la mejora continua.

1.3 Objetivos:

Mediante una revisión bibliográfica ahondaremos en el concepto de empleabilidad, la transformación que ha ido sufriendo a lo largo del tiempo y cuál es su situación actual.

El cometido de este trabajo es en primer paso analizar cuál es la situación laboral actual en nuestro país, diferenciando entre los distintos grupos de personas y contratos utilizados, así como la influencia que tiene en ellos la empleabilidad. Para ello, gracias a la documentación reunida seremos capaces de diferenciar cuales son las capacidades y competencias que facilitan la empleabilidad del individuo. También hablaremos de las barreras que se puede encontrar cualquier persona a la hora de buscar una mayor empleabilidad, ya que no siempre es un proceso cómodo. A través de una encuesta realizada a personas de distintas edades y estudios podremos comprobar cuáles son las causas o los objetivos que llevan a las personas a formarse y seguir aprendiendo, así como los impedimentos que tienen para acceder a esas acciones formativas.

Además nos centraremos en el papel de la empresa como facilitadora de herramientas para el perfeccionamiento técnico y personal del trabajador. Explicaremos los distintos métodos que disponen para ello y de qué manera hacen más empleables a sus trabajadores. Al igual que individualmente, a nivel organizacional también existen numerosas trabas e impedimentos para formar a los trabajadores, sobre

todo al hablar en términos de tiempo y dinero, pero resaltaremos los múltiples beneficios futuros que surgen de una adecuada formación a sus trabajadores. Además veremos cómo la flexibilidad empresarial se hace imprescindible para mantenerse a flote en un mercado laboral tan globalizado, utilizando para ello un modelo de gestión por competencias.

Respecto a la parte práctica del trabajo realizaremos una encuesta destinada a un amplio espectro de la población, en cuanto a edad y estudios se refiere, en pos de conseguir clarificar cuáles son los objetivos finales de una persona que busca mejorar su empleabilidad, las barreras que tiene para mejorarla y el tiempo que hace que no desarrollan estas actividades. Analizaremos los resultados obtenidos relativos a la formación que reciben los trabajadores y cómo eso influye en su empleabilidad, es decir, a partir de un estudio descriptivo y explicativo propondremos qué medidas o iniciativas van a favorecer la empleabilidad de los trabajadores, así como los beneficios obtenidos tanto a nivel individual como a nivel empresarial.

Esas conclusiones finales pretenden ser de gran utilidad para aquellas personas que están a punto de incorporarse al mercado laboral y para las que estén perfeccionándose en busca de unas mejoras laborales.

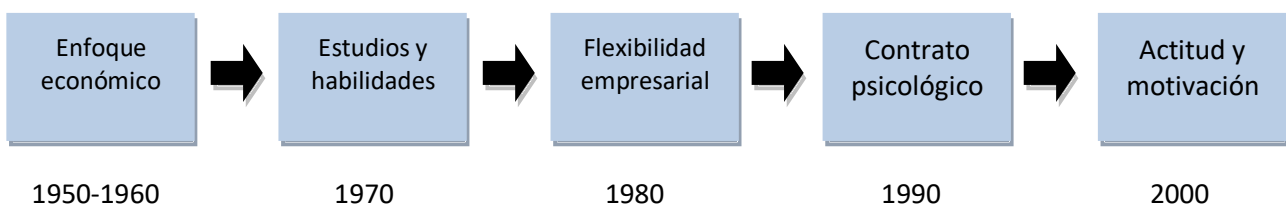
2. SIGNIFICADO DE EMPLEABILIDAD

Los primeros escritos sobre este concepto datan de mediados del siglo pasado, cuando era utilizado con el único propósito de lograr el pleno empleo. Es lo que Gary Becker denominó “enfoque económico”, o lo que es lo mismo, que toda acción humana está orientada a la consecución de objetivos económicamente favorables. Es decir, tanto la búsqueda de personal como la búsqueda de empleo se ceñían a una racionalidad económica. Bien es cierto que al igual que hoy en día, se empezó a poner el punto de mira en la actitud individual, aunque se exigía un intervencionismo gubernamental para paliar el desempleo reinante, mucho menor que el actual.

Progresivamente se fue centrando el foco en la habilidad o los conocimientos de los trabajadores, que veían en la empleabilidad una forma de conseguir una mayor remuneración. Así, en los años 80 el debate llegó a las empresas fruto de una globalización cada vez más latente que exigía flexibilizar los recursos humanos. La estabilidad funcional del trabajador fue pasando a un segundo plano para abrirse camino la versatilidad y multifuncionalidad como forma de mantenerse a flote en un mercado cada vez más competitivo.

De esta manera se fue dejando a un lado la gestión de recursos humanos basado en el puesto para dar lugar a un sistema de organización basado en competencias, necesario para dar respuesta a los rápidos y frecuentes cambios que se producían en el mercado. A partir de los años 90 el protagonista único es el individuo y su “contrato psicológico” con el empleador, por el cual se le otorga libertad al trabajador en lo que a su carrera se refiere, a cambio de obtener un clima laboral propicio para desarrollarse profesionalmente. Llegados a este punto la administración pública ha perdido relevancia en lo que concierne a la empleabilidad, la cual ya contempla dos vías de desarrollo, para personas ocupadas y desocupadas.

Si bien hablaremos del mercado laboral actual más adelante, desde comienzos de este segundo milenio identificamos al capital humano no sólo con la formación y la educación, sino también con una serie de cualidades entre las que destacamos la actitud personal y rasgos psicológicos difícilmente ponderables. “La productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo...” (Becker, 1983).



Una vez definida la línea temporal de este concepto pasaremos a definirlo. Seguramente ante la pregunta de qué es la empleabilidad, la mayoría de las personas estarían confusas dado el gran número de disciplinas desde las que se ha estudiado (recursos humanos, psicología, economía...). La palabra en sí procede del

inglés *employability*, dividido a su vez en *employ* (empleo) y *ability* (habilidad) y según FUNDIPE¹ es “la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida”. Sin duda se podría ampliar añadiendo la posibilidad, aun estando ocupado, de ser capaz de elegir otro empleo cuando se desee. Por su parte Cáritas añade que “la capacidad para adaptarse a la oferta de empleo viene dada por una gestión adecuada de los factores que inciden en la oferta, así como la posesión de unas actitudes, conocimientos, formación y aptitudes que te den una mejor posición en el mercado de trabajo”.

Sin dejar de lado la situación que exista en el mercado laboral, es necesario reseñar de nuevo la voluntad personal, el deseo de mejora continua y de ser flexible ante las nuevas situaciones que se dan. Y, si bien la tendencia actual tiende a valorar la empleabilidad personal en base a rasgos psicológicos, es innegable que hay que poner en valor la cualificación o formación recibida en relación al puesto de trabajo que se desea realizar o al cual se desea optar. Cuanto más cualificado sea el trabajador, un mayor o mejor trabajo podrá obtener. Sería lo equivalente a la dualidad *aptitud-actitud*, siendo la primera la capacidad o destreza que tiene una persona para lograr un buen desempeño en una tarea, mientras que la segunda tiene que ver con la personalidad y disposición de ánimo con la que afrontamos dichas tareas o funciones. Ambas son complementarias y lo ideal sería tener las aptitudes necesarias a la par que dominar esas cualidades subjetivas cada vez más valoradas por las empresas.

También es necesario diferenciar entre empleabilidad y profesionalidad. Como hemos visto anteriormente, el primer concepto está relacionado con la incorporación, mantenimiento y promoción en el mercado laboral, mientras que el segundo se refiere de manera concreta a cómo se comporta la persona como profesional. Lo unimos con la capacidad de cumplir con las obligaciones del puesto, manteniendo una buena relación tanto con clientes como con los propios compañeros. Una vez aclarada la diferencia es innegable la relación directa entre ambos conceptos, ya que mejorando el grado de profesionalidad aumentará exponencialmente la empleabilidad de la persona.

Cabe destacar que, si bien al hablar de empleabilidad nos referimos principalmente a la obtención de trabajo por cuenta ajena, existen autores como Bruttin o Vukasovic que añaden que también hace referencia al autoempleo.

En definitiva, nos encontramos con un término dinámico, ya que la empleabilidad posee componentes sociales, de manera que va cambiando y evolucionando a medida que es estudiada desde distintas disciplinas académicas.

¹Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos, cuyo objetivo es la promoción y desarrollo de los principios, conocimientos y actividades de la Función de Recursos Humanos en las empresas y organizaciones asimilables a ellas.

3. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

En los últimos años se han ido dando una serie de cambios, presentes aún hoy en día, que modifican las relaciones laborales. Los avances en tecnología han supuesto la aparición de nuevos empleos relacionados con el teletrabajo, teleservicios y nuevas profesiones científicas que desarrollan estas tecnologías. La constante globalización del trabajo y sus organizaciones, que elimina fronteras y aumenta la velocidad de los procesos de trabajo y las comunicaciones. La flexibilidad de las organizaciones y del mercado laboral, el cual se segmenta en trabajos manuales, de conocimiento y de servicios. El cada vez menos protagonista contrato para toda la vida en el mismo puesto ha dado paso al desarrollo de competencias multidisciplinares para los empleados. Y por último el incremento de la diversidad geográfica y cultural del mercado.

Así pues, la empleabilidad de una persona no depende en exclusiva de las características del individuo. Ésta variará en función de la situación económica y las facilidades o dificultades de empleo que ofrezca el mercado laboral.

A principios del año 2020 el mercado laboral español no encontraba sitio para 5,5 millones de personas, de las cuales 1,2 millones son subempleados (trabajadores a tiempo parcial que desearían hacerlo a jornada completa). Además, sólo uno de cada dos jóvenes de entre 16 y 24 años tenía un empleo o trabajaba las suficientes horas. Por último, hasta 900.000 ciudadanos no están en búsqueda activa de empleo.²

Vistos estos datos debemos preguntarnos si debemos achacar toda la culpa al mal funcionamiento del mercado o si por el contrario debería medirse si las personas en edad de trabajar pueden desarrollar o no al completo su potencial de trabajo.

3.1 Modelos de contratación:

Ante la pregunta de qué tipo de contrato te gustaría tener, la inmensa mayoría de los ciudadanos respondería que uno indefinido, sin embargo nos encontramos con que actualmente se está reduciendo el uso de este modelo en nuestro país, teniendo que valorar por tanto otras opciones.

Para los jóvenes existen dos principales modelos de contratación: el contrato en prácticas y el de formación y aprendizaje. El primero estará destinado a titulados universitarios, técnicos superiores o de grado medio de Formación Profesional, o personas que hayan obtenido un Certificado de Profesionalidad. Mientras, en el de formación no podrán disponer de formación oficial relacionada con el puesto, ya que el fin de este contrato es proporcionársela. Además están delimitados temporalmente, ya que el de prácticas deberá realizarse en los 5 años posteriores a terminar los estudios y el de formación está reservado a jóvenes de 16 a 25 años.

Sin embargo el propósito de ambos es común: conseguir que estas personas sean más empleables a la par que adquieren competencias y ritmo de trabajo en una empresa real. Tendrán que enfrentarse, seguramente por primera vez, a las exigencias reales del mercado de trabajo mientras logran adquirir una

² Todos estos datos son anteriores a la pandemia del coronavirus que, entre otras muchas cosas, ha limitado la producción de muchas empresas, ha afectado a los mercados y ha supuesto la pérdida de miles de empleos.

experiencia que más adelante les será tanto útil como demandada. No se deberá olvidar que el objetivo más importante de estos contratos es el aprendizaje, afianzando los conocimientos adquiridos previamente.

Respecto al trabajo a tiempo parcial, de acuerdo a la Encuesta de Población Activa realizada en el último trimestre de 2017, casi un 60% de los empleados a tiempo parcial querrían serlo a tiempo completo. Sin embargo, es cierto que también es deseado por un grueso de la población que aún está formándose y busca un mayor equilibrio entre flexibilidad y protección social. Cabe destacar que gracias al RD 11/2013 y la Ley 1/2014 aumentó el grado de protección social de estos trabajadores, ya que se redujo el número de años necesarios para acceder a una prestación, exigiendo el mismo esfuerzo a una persona contratada a jornada completa que a una a tiempo parcial.

Hablaremos también de los contratos temporales, los más numerosos, y es que en 2019 más del 85% de los contratos fueron por obra o servicio o eventuales por circunstancias de la producción³. Estamos por tanto ante el tipo de contratación más popular en España, que si bien podría explicarse gracias al gran peso que tiene el turismo en nuestro país, lo cierto es que la mayoría de empresas huyen del contrato indefinido para utilizar este.

En este caso será de gran importancia la empleabilidad interna, en términos de desarrollar al completo aptitudes y actitudes para llegar a tener oportunidades de carrera en ese trabajo. Deberá demostrar que la aplicación de su potencial es un valor para la organización y que así decidan retenerle a toda costa.

La empleabilidad aquí tiene correlación con la incertidumbre de la temporalidad, para explicar así el menor compromiso afectivo y satisfacción laboral con la empresa. Será esencial que por parte del departamento de Recursos Humanos se promueva un sistema de promoción interna, ya que si demuestra potenciar los recursos internos sin mirar el tipo de contrato conseguirá trabajadores más empleables.

En definitiva, este tipo de contrato será positivo para aquellas jóvenes que entren por primera vez al mercado laboral y para las personas en desempleo no voluntario, a los cuales les supondrá una aproximación a la actividad profesional y una actualización de cualificaciones.

Con el constante avance de las innovaciones tecnológicas que estamos viviendo cada vez es más común el trabajo a domicilio o teletrabajo. Se trata de un tipo de empleo creativo y de calidad que puede encajar perfectamente en el modelo productivo y económico de ciertas empresas, favoreciendo su flexibilidad organizacional. Además, los trabajadores que lo disfrutan pueden compatibilizar de mejor manera el tiempo de trabajo con el tiempo personal o familiar. Así, esta descentralización productiva supera al tradicional trabajo en oficina, externalizando tareas y por tanto, reduciendo costes. El trabajador tendrá las mismas condiciones laborales suscritas por Ley o por convenio colectivo que los trabajadores que estén en los locales de la empresa.

Por último cabe mencionar el nuevo concepto de “contrato social”, que cada vez más va unido al de empleabilidad. Se resume en que ambas partes (empleador y empleado) se tienen por clientes y existe una reciprocidad de beneficios gracias a un gran esfuerzo en marketing y comunicación interna en el que se retiene a los mejores. Está muy unido este concepto al de “contrato psicológico”, por el cual se ha dejado

³ Datos aportados por el Servicio Público Estatal de Empleo. De los 17 millones de contratos realizados en 2019 el 56% fueron eventuales y el 29 % restante de obra o servicio.

finalmente a un lado al empleo para toda la vida para pasar el empleador a potenciar las capacidades y competencias de sus trabajadores, a fin de conseguir una mayor empleabilidad de estos.

3.2 Globalización y empleabilidad

Este concepto tan complejo como real es usado para describir los cambios surgidos durante los últimos 60 años y está caracterizado por el uso de la tecnología para hacer desaparecer las fronteras económicas, permitiendo la libre circulación de bienes y servicios a lo largo de prácticamente todo el mundo. El creciente aumento de las ideas democráticas liberales y la homogeneización de los gustos de los consumidores, así como la expansión de las grandes empresas han ido afectando a la empleabilidad de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, los empleados deben mostrar unas capacidades específicas para lograr afrontar los cambios de un mercado tan volátil. El trabajo “para toda la vida” disminuye a medida que avanza la globalización, siendo cada vez más insegura la permanencia en una empresa fruto de estos cambios constantes. Hablaríamos por tanto de que se necesitan personas capaces de asumir riesgos, a las que no les importase llevar a cabo una movilidad laboral más que probable. Cabe destacar, eso sí, que los medios locales más preparados para adaptarse a los nuevos cambios son en mayor medida los urbanos, dado el gran número de infraestructuras que la ciudad ofrece. En el medio rural de nuestro país queda un largo trecho por recorrer, ya que la mayoría de empresas de estos lugares tienen la actividad productiva ligada a las peculiaridades del terreno (agricultura, ganadería...), sin llegar a establecer las redes comerciales acordes a un mundo tan globalizado. Combatir la “España vaciada” debería ser por tanto una tarea principal a nivel institucional, a fin de desarrollar todo el potencial y capital humano que allí subyace.

Sin embargo vivir en un mundo cada vez más globalizado no ha servido para combatir las altas tasas de paro, lo que aumenta la inseguridad y el riesgo de exclusión social para personas que no tienen las habilidades mínimas necesarias para desenvolverse en esta peculiar actualidad. Se clarifica así que aquellos que no logren una elevada empleabilidad claudicarán ante el competitivo mercado surgido de la nueva economía global.

Si anteriormente la principal forma para conseguir trabajo era dejando el currículum en las empresas, hoy existen nuevas fórmulas para darte a conocer y que te abrirán muchas puertas. Desarrollar un perfil profesional globalmente atractivo a través de las redes sociales; LinkedIn es la plataforma idónea para dar a conocer tus estudios, experiencia laboral, habilidades, pensamientos... y que estos sean vistos por los encargados de personal de las empresas, que recurren a ella con frecuencia. Puedes crear redes y unirte a grupos acordes a tus objetivos laborales y mediante una participación frecuente e intercambio de opiniones con otras personas te darás a conocer incluso más allá de nuestro país. Es lo que comúnmente se conoce hoy en día en el mundo del marketing como *personal branding* o marca personal, consistente en ver al individuo como una marca atractiva para las organizaciones.

Volvemos a resaltar aquí que el desarrollo de la educación es una condición muy importante a la hora de encontrar empleo, pero no definitivo, dado el desbarajuste actual entre la oferta y la demanda. No queda más remedio entonces que intentar ser competitivos, inconformistas. Si ya poseo un empleo, intentar

desarrollar nuevas habilidades, formarse en idiomas, dar lo mejor de mí cada día, ya que es la única fórmula para lograr una dosis extra de seguridad laboral a la par que aumentamos nuestra empleabilidad.

3.3 Parados de larga duración:

Cuando el estado de desempleo de una persona se prolonga de manera dilatada en el tiempo su empleabilidad tiende a descender y, por tanto, empieza a ser cada vez más dependiente de las políticas sociales. Entonces se corre el riesgo de empezar a olvidar los conocimientos adquiridos anteriormente, de perder las habilidades sociales para relacionarse con el resto y por ende disminuyen los hábitos de trabajo. Todo esto se traduce en que se vuelven personas menos adaptables, desmotivadas y cada vez más alejadas del mercado laboral.

Aquí es donde aparece la empleabilidad, en este caso, como cuestión social y su capacidad para integrarse en la vida laboral. Así, deberán incorporar de nuevo en su vida los hábitos y conceptos propios de su profesión de cara a no olvidarlos, pero además desarrollar estrategias y competencias suficientes para lograr el reingreso en el mercado. Será de gran importancia conseguir ejercitar una formación continua, de manera que no se deje a la suerte de los vaivenes del mercado laboral la ansiada vuelta al trabajo.

Para este apartado no podemos dejar de lado las Políticas Activas de Empleo, imprescindibles para intentar paliar el desempleo. Desde la Estrategia Europea 2020⁴ se instó a que las políticas tuviesen un enfoque preventivo para facilitar la incorporación al mercado de los desempleados. Desde Europa se promueve el desarrollo de nuevas competencias, incidiendo en la capacitación de nuevas actitudes que aumenten la conducta de búsqueda de empleo. Ha de hacerse una reorientación de los programas de promoción del empleo, dando prioridad a reducir el desempleo de larga duración, poniendo el foco en proporcionar herramientas como la orientación profesional y la intermediación entre el parado de larga duración y las empresas que están en busca de personal.

Un ejemplo de medida aportada por la Administración fue el Plan Prepara (que estuvo vigente hasta el 20 de abril 2018) o Programa de Recualificación por el cual aquellas personas en situación extrema que han agotado todas las prestaciones de la Seguridad Social recibían durante seis meses una ayuda que oscilaba entre los 400 y los 450 euros. Lo interesante en este caso no solo era la ayuda económica, sino que se firmaba un acuerdo con el orientador laboral de los Servicios Públicos de Empleo por el cual debía asistir a cursos y servicios de formación. Es decir, el solicitante mientras recibía el sustento económico iba adquiriendo conocimientos y aumentando su empleabilidad a fin de evitar la exclusión social.

En resumen, es evidente el impacto favorable que tiene la empleabilidad en el fomento de empleo, si bien estará condicionado por el entorno. La empleabilidad es por tanto un instrumento para corregir el desempleo en muchos casos, pero ante todo es un mecanismo para prevenirlo. Significa pasar de no tener una oportunidad para optar a un puesto a tener la ocasión de cubrirlo.

⁴ Estrategia de crecimiento de la Unión Europea para la década 2010-2020, cuya finalidad es superar la crisis que azota nuestras economías, subsanar los defectos del modelo de crecimiento y propiciar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

3.4 Recién graduados y su acceso al mercado laboral:

La realidad con la que se encuentran numerosos estudiantes al terminar las carreras universitarias es que los conocimientos que han adquirido o bien no saben cómo ponerlos en práctica o incluso han ido olvidándolos. Es por ello que la formación de estos no debe terminar con la graduación, sino que al pisar por primera vez una organización y enfrentarse al mundo real del trabajo se les debe proporcionar pautas y conocimientos necesarios para desarrollar la actividad. Nos referimos, en primer lugar, a aprender aquellas tareas propias del puesto a ocupar, pero también a conocer la cultura empresarial, sus valores, así como identificar qué es lo que se espera de ti.

A la hora de contratar a un recién graduado, según AQU-CAT⁵, lo que más valoran las empresas es la responsabilidad en el trabajo, la capacidad de aprender y el trabajo en equipo. Por otro lado, las menos importantes serían las habilidades de negociación y el liderazgo, la primera por ser una habilidad que se va adquiriendo con el tiempo y la segunda una condición que generalmente no va a tener que ser desarrollada al entrar como nuevo empleado en una organización.

Según una encuesta de esta Agencia realizada sobre 1300 empleadores, el 91% de estas empresas consideran el grado universitario como un factor importante de contratación, mientras que los estudios de máster (34%) y doctorado (8%) tienen una menor relevancia. Por tanto, como hemos comentado anteriormente, el hecho de tener titulación universitaria ya supone en sí haber recorrido un gran camino a la hora de llegar a ser una persona empleable. Haber realizado prácticas previamente en otra empresa o haber estudiado en el extranjero son también factores que tienen en cuenta los empresarios. Para potenciar estas dos experiencias es de gran importancia la intervención de la Universidad, estableciendo relaciones entre las bolsas de empleo propias y las empresas que buscan personal, así como potenciando la formación en idiomas en aquellas carreras en cuyo mercado de trabajo tiene gran importancia esa competencia.

Recurrentemente las empresas formulan quejas porque los estudiantes que realizan las prácticas en la empresa no cumplen las expectativas o no tienen las competencias necesarias. Sería recomendable para enfrentar este problema que los centros educativos consultaran con una muestra elevada de empresas del sector laboral relacionado con el grado, a fin de elaborar conjuntamente los planes de estudio, logrando así aumentar la empleabilidad de los egresados antes de incorporarse al mercado de trabajo.

Otro factor a tener en cuenta, lógicamente, es la situación laboral actual, con altos niveles de paro y las consecuentes dificultades de contratación por parte de las empresas. Es por ello que se hace necesario que desde las entidades autonómicas se promueva y premie a aquellas empresas que deseen celebrar contratos en prácticas con recién graduados, como por ejemplo las cuantías en reflejadas en la tabla del *Anexo 1*, perteneciente a la comunidad de Aragón.

En definitiva, en todos los niveles queda margen de mejora. A nivel teórico los universitarios salen muy bien preparados, sin embargo, faltaría poner en desarrollo las competencias que más adelante se van a encontrar en el puesto de trabajo, ya que presentan carencias en formación práctica y flexibilidad a la hora de adaptarse a las necesidades de la organización. Concretamente, y en base a lo que pide el mercado

⁵ *Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya*

actual, sería recomendable aumentar el nivel de formación en idiomas, toma de decisiones e informática, competencias imprescindibles en un mundo tan globalizado.

4. COMPETENCIAS QUE FAVORECEN LA EMPLEABILIDAD

En este mundo cambiante y dinámico en el que nos encontramos se necesita de personas flexibles que adopten múltiples formas. Es decir, el empleado con éxito en el mercado es el que es fácilmente adaptable y gestiona múltiples identidades. Esto es el empleado con altos niveles de empleabilidad.

Todo el mundo debería preguntarse a sí mismo todos los días que es lo que ha hecho ese día para avanzar en sus conocimientos y capacidades sobre el trabajo y cómo puede mejorar su habilidad. Así, esta empleabilidad es fruto de la conjunción de una serie de competencias transversales que veremos ahora.

4.1 ¿Qué hace a una persona más empleable?

Ante la cuestión de cómo ser más empleable, diversas investigaciones han resuelto que los componentes básicos de la empleabilidad son el manejo de habilidades y competencias, la intención de movilidad y el conocimiento y adaptación al mercado de trabajo. El factor más importante tanto dentro como fuera de la empresa es la aplicación de las competencias, pero esto no es suficiente si no hay un deseo o capacidad de movilidad hacia otros puestos u organizaciones, ya que en el actual mercado laboral es algo imprescindible debido a sus constantes fluctuaciones. Conocer a fondo la situación actual de éste será un indicador muy positivo que nos permitirá anticiparnos al resto; para ello podremos utilizar tanto redes formales como informales.

En cuanto a las competencias dentro del ámbito laboral podemos nombrar el Conocimiento, las Habilidades, Destrezas y Actitudes, es decir, que la persona “sepa de”, “pueda hacer”, “quiera hacer” y “sepa estar”.

El análisis más exhaustivo de las competencias de empleabilidad lo encontramos en *Employability Skill 2000+*,⁶ que determinó que las competencias de empleabilidad son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, agrupadas a su vez en tres grandes grupos dependiendo del ámbito al que hacen referencia las competencias:

a) Competencias Fundamentales: Estamos ante lo que sería la base para desarrollar el resto de competencias (ver *Anexo 2*). Están agrupadas en cuatro categorías: la comunicación, el uso de números, la gestión de la información y el análisis y solución de problemas.

b) Competencias de Gestión de Personal: Necesarias para desarrollar y potenciar el crecimiento personal (ver *Anexo 3*). Están agrupadas en cinco categorías: actitudes positivas, adaptabilidad, responsabilidad, aprendizaje continuo y seguridad laboral. Estas competencias son más que nunca necesarias hoy en día, ya que serán un apoyo imprescindible cuando se produzcan los más que esperados cambios laborales. Sirven para reciclarse de manera continua y ser capaces de adaptarse de manera proactiva y eficiente a las nuevas situaciones.

⁶ Estudio realizado por *The Conference Board of Canada*. En él se enumeran las habilidades para entrar, permanecer y progresar en el mundo del trabajo.

c) Competencias de Trabajo en Equipo: Como su propio nombre indica, serán útiles para establecer redes sociales e incrementar el potencial de trabajar con otras personas, consiguiendo así ir en la misma dirección que marca la empresa (ver *Anexo 4*). Las dos categorías en que están agrupadas son trabajar con otros y participar en proyectos y tareas.

Hay que destacar que esta extensa lista de hasta 56 competencias tendrán un orden de prioridad u otro dependiendo de la región, país, puesto a ocupar... pero por norma general podemos hablar de una transculturalidad de ellas, dado el momento de globalización que estamos viviendo.

En síntesis de todas las habilidades expuestas, necesarias para conseguir un empleo, mantenerlo y así evitar el desempleo, se resumiría lo siguiente:

En primer lugar debemos tener un autoconocimiento que nos permita saber cuáles son nuestros recursos, nuestros puntos fuertes y nuestras limitaciones. Es igual de importante saber qué hacemos bien como qué hacemos mal, siempre que pongamos remedio a ello. El fin será construir la imagen de nosotros mismos para identificar nuestras áreas de crecimiento y objetivos personales.

Para ello no podemos esperar que alguien vaya a realizar nuestro trabajo, debemos ser nosotros mismos los que mediante autonomía e iniciativa propia seamos responsables de nuestros actos. Hablamos de la anticipación a los acontecimientos sin esperar a que las cosas sucedan por sí solas. Para ello será necesario tener una idea global y actual de mercado, así como sus necesidades. Una buena manera de estar al día será a través de los medios digitales, cuyo uso de herramientas nos dará un plus de empleabilidad dado el alto número de trabajos que exigen de estos conocimientos.

Como hemos nombrado, debemos ser flexibles y adaptables al cambio. Ser capaces de contemplar nuevos escenarios y posibilidades para estar alerta ante la incertidumbre del mercado. Es positivo el ser creativos, interesarnos en nuevas áreas y no ceñirnos siempre a las mismas tareas. Para llegar a todo eso tenemos que ser capaces de organizar de manera eficiente nuestro tiempo, adquiriendo herramientas para establecer prioridades y planes de acción.

Nuestra empleabilidad aumentará a medida que aumenten nuestras habilidades sociales, una capacidad de comunicación adecuada (verbal y no verbal) será de gran ayuda para potenciar nuestra marca potencial. Además, competencias como la persuasión o el liderazgo que influyen en la capacidad de comunicación son entrenables y se pueden mejorar.

Por último, si sabemos trabajar en equipo tendremos mucho camino realizado y nuestra empleabilidad aumentará enormemente, ya que hoy en día las habilidades interpersonales son unas de las más demandadas.

4.2 Barreras en el aprendizaje y beneficios individuales

En la búsqueda de una mayor empleabilidad no todo el mundo responde igual. Encontramos desde personas que tienen mayor capacidad para asimilar conceptos, a gente con conocimientos previos que les

ayudan para asimilar conocimientos futuros o, por otro lado, los que no tienen la motivación suficiente por el aprendizaje.

Así, observamos que son los trabajadores más mayores, empleados a tiempo parcial y directivos los que en menor medida participan en las acciones formativas, en comparación con los jóvenes de entre 25 y 35 años, más propensos a mejorar sus habilidades y competencias de manera constante. Las causas más comunes para no mejorar la empleabilidad en las personas mayores son, tanto porque la edad de jubilación está cercana y por lo tanto no sienten la necesidad de seguir aprendiendo, como por temas legales y estratégicos; las empresas prefieren dedicar la formación a las personas que vaya a hacer carrera allí y además existen contratos como el de formación y aprendizaje en el cual existe limitación de edad (de los 16 a los 25 años), razón por la cual la CEOE propuso en 2018 la creación de este tipo de contratación para mayores de 45 años. Por su parte, el 60% de los empleados a tiempo parcial no quieren serlo, es por tanto que en su caso se denota una falta de motivación hacia el aprendizaje, fruto de esa situación laboral no deseada.

Así, según la intención de movilidad y la aplicación de las competencias y habilidades encontramos cuatro grupos diferenciados (ver *Anexo 5*) que tienen distintas barreras al desarrollo de la empleabilidad: ⁷

a) “Puedo, pero no quiero”: En este caso hablamos de empleados caracterizados por la comodidad y el conformismo, ya que, aunque creen que podrían optar a trabajos mejores dentro o fuera de la empresa, prefieren quedarse donde están. Normalmente la manera de combatir esa ausencia de deseo de movilidad es a través de incentivos económicos.

b) “Quiero, pero no puedo”: Es todo lo contrario al grupo anterior. Son personas que necesitan aprendizaje y lo buscan, dado su bajo nivel competencial. Una vez puesta la motivación y las ganas de aprender, queda que la empresa responda y favorezca ambientes de aprendizaje tanto fuera como dentro de ella, a través de empleados con más experiencia que pueden ser utilizados como tutores.

c) “No puedo y no quiero”: Es el grupo más crítico, debido a que ni tienen las competencias necesarias ni las ganas de movilidad. El resultado es una motivación nula, algo muy peligroso para la supervivencia en el mercado laboral actual. Para ellos será necesaria una ayuda psicológica, haciendo ver al trabajador que su presencia es importante, incentivando y dando *feedback* sobre los logros que vaya consiguiendo, aun siendo mínimos. Una vez realizado esto y sobre un entorno de trabajo agradable, se le podrá facilitar el estudio y desarrollo profesional, dejándole claro que existen opciones de promoción interna.

Pero todos estos esfuerzos por ser más empleables no caen en saco roto, ya que quienes los realizan se convierten en personas que dirigen su propia carrera, algo muy valorado por los empleadores.

Las personas con alta empleabilidad tienden a ser personas más proactivas que se adaptan mejor a los cambios ambientales, siendo en muchas ocasiones ellos mismos los que inician el cambio para conseguir mejoras laborales. La personalidad de estos les hace involucrarse de manera activa en las situaciones que se dan en la empresa, aprendiendo de manera activa y ajustando sus objetivos personales a los de la empresa.

⁷ Frits Kluytmans y Marlies Ott (1999), *Management of Employability in the Netherlands*

Otro gran resultado de la empleabilidad es la facilidad para adaptarse al cambio, ya que sus competencias personales los han capacitado para ajustarse a las demandas del momento. Esta polivalencia situacional se traduce por tanto en que apenas existan ámbitos en los que el trabajador no pueda desenvolverse de manera satisfactoria, resultando ser más productivo y por tanto más atractivo para las organizaciones.

El otro gran aspecto en el que incide es en la personalidad, ya que la investigación de ésta ha detectado cinco dimensiones que son generales a personas con altos niveles de empleabilidad⁸:

- Optimismo: Estas personas ven los cambios venideros como un reto o un desafío en vez de como una amenaza, mostrando seguridad y confianza en sus habilidades para superarlos. Con esta actitud se logra que el optimismo se traduzca en una mayor adaptabilidad.

- Propensión al aprendizaje: Relacionada con la adaptabilidad también, consiste en que a través de la observación del ambiente y las acciones que realizan los demás estas personas aprenden cómo funcionan las cosas, así como descubren cuales son las amenazas y oportunidades.

- Apertura al cambio y a nuevas experiencias: Dimensión que ayuda a las personas altamente empleables a identificar las oportunidades que surgen. Haciendo gala de la flexibilidad ocupacional son capaces de enfrentarse satisfactoriamente a las situaciones de incertidumbre que surgen. Además les permite estar al día de los cambios y avances tecnológicos que se van produciendo.

- *Locus* de control interno: De manera que influyen en los acontecimientos que suceden a su alrededor, sin limitarse a ser un mero espectador. Así, asumen mayores responsabilidades y tienden a estar menos influenciados por las opiniones de otras personas.

- Autoeficacia generalizada: Consistente en la percepción de la capacidad propia que posee una persona para lograr un objetivo o desenvolverse en una amplia gama de situaciones de la vida cotidiana.

En resumen, hemos visto que hay características individuales que engloban a las personas con elevados niveles de empleabilidad. Estas deben conjugarse con las tareas del puesto de trabajo para que sean optimizadas al máximo y así lograr una serie de objetivos personales (diferentes en cada individuo) que veremos en el siguiente apartado.

4.3 Objetivo de ser más empleables

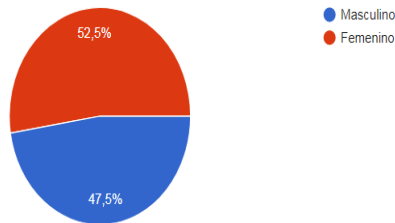
Para responder a esta cuestión he creído necesaria la realización de una encuesta titulada “Objetivo de Mejorar la Empleabilidad”. Utilizando la herramienta de “Formularios de Google” he llevado a cabo dicho formulario online (ver *Anexo 12*), cuyo principal medio de distribución ha sido WhatsApp y diversas redes sociales, facilitando así la llegada a un mayor número de encuestados, hasta un total de 160 personas.

El objetivo es analizar los resultados de esta encuesta descriptiva para poder llegar así a comprender cuáles son los objetivos y las barreras que tiene la gente a la hora de mejorar su empleabilidad, dividiendo las

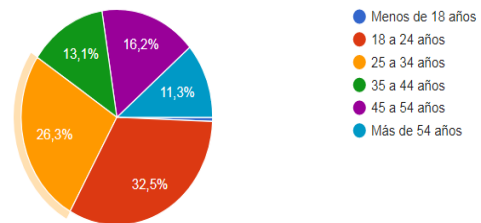
⁸ Mel Fugate, Angelo J. Kinicki y Blake Ashford, 2004, *Employability: A psycho-social construct, its dimensions and applications*.

respuestas en base a distintas variables como la edad, el sexo o el nivel de estudios. He combinado tanto respuestas cerradas (la mayoría) como abiertas, en las cuales algún encuestado ha podido aportar una visión distinta que no tenía cabida en las posibles respuestas ofrecidas.

Sexo
160 respuestas

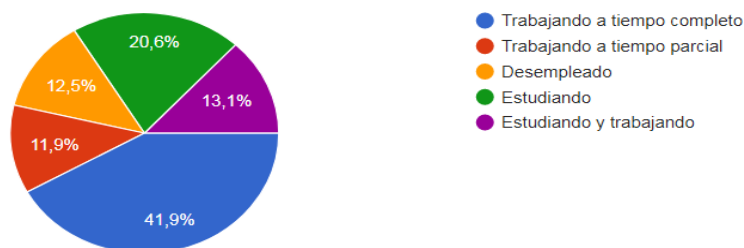


Edad
160 respuestas

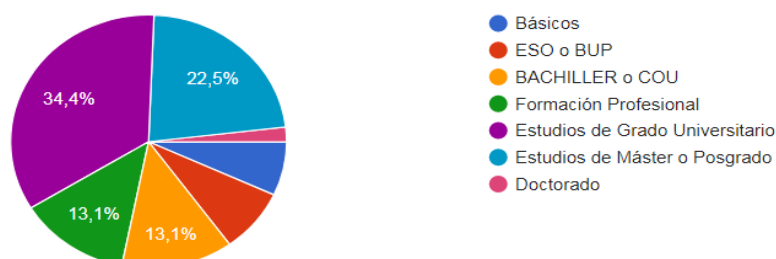


Como podemos observar en los dos primeros gráficos, en lo que respecta al sexo ha habido una igualdad casi absoluta. La segunda variable, la edad, ha sido dividida en seis rangos. Apreciamos cómo el grueso de los encuestados se encuentra entre los 18 y los 34 años (casi el 60%), disminuyendo en los tres rangos siguientes, aunque consiguiendo unas muestras suficientes para observar más adelante las diferencias tanto a nivel de objetivos como de barreras que tienen en comparación con las personas más jóvenes. Por último, el número de encuestados menores de edad ha sido irrelevante, ya que la finalidad de esta encuesta, orientada más al mundo laboral, escapa de los objetivos de estas personas.

Situación actual
160 respuestas



Nivel de estudios
160 respuestas



Podemos observar gracias al gráfico referente a la situación actual cómo sólo el 41,9% de los encuestados tiene un “trabajo a tiempo completo”, el más deseado por el grueso de la población. Por otro lado, es de

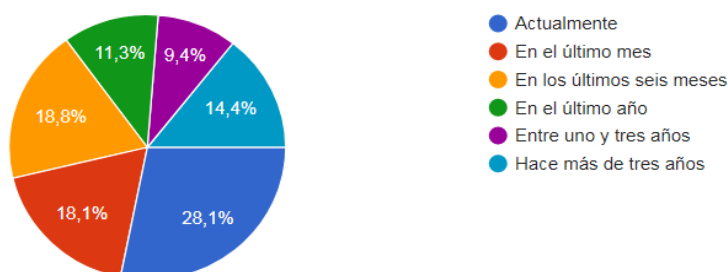
gran relevancia el hecho de que, dentro del 33,7% del total que se encuentra “estudiando”, el 13,1% lo compagina a su vez con un trabajo, ejemplo claro de que es un intento de eliminar la barrera económica en el objetivo de formarse. Por otra parte es reseñable que tanto el porcentaje de “desempleados” (12,5%), como el de “trabajadores a tiempo parcial” (11,9%) presenta unos niveles prácticamente idénticos a los ofrecidos por el INE en el año 2020.

En cuanto al nivel de estudios, será este un buen indicativo en lo relativo a la consecución de un empleo a jornada completa y observaremos como a mayor cualificación, menores tasas de desempleo. Hasta un 58,8% de los encuestados tiene estudios superiores (grado universitario, máster o doctorado) y, en el otro extremo, un 15% no ha pasado de la educación obligatoria (ESO o estudios básicos). Completa el gráfico los estudios de “formación profesional” y “bachiller”, siendo, sobre todo en el caso de los primeros, un recurso cada vez más utilizado en España para acceder al mercado laboral, ya que existen “profesiones de toda la vida” que no dependen tanto del avance de las tecnologías o las modas.

A través del gráfico del *Anexo 6*, observamos que, seleccionando aquellos encuestados que poseen grado universitario, máster o doctorado y que no están estudiando únicamente, el nivel de desempleo se reduce hasta un 8,3%, mientras que la cifra de empleados a tiempo completo aumenta hasta el 62,5%. Además, hasta un 18,1% compagina sus estudios con un trabajo, ya sea a tiempo completo o parcial. Esto viene a evidenciar el factor diferencial que significa poseer unos estudios superiores, ya que, si bien no es sinónimo de asegurar un empleo deseado, las probabilidades aumentan.

¿Cuándo fue la última vez que recibió formación?

160 respuestas



El objetivo de conseguir una alta empleabilidad tiene su base en reciclarse, en no dejar de aprender cada día y adquirir conocimientos diferentes. Es lo que entiende el 28,1% de los encuestados que, “actualmente” están recibiendo algún tipo de formación y, siendo conscientes o no, generando una proactividad que podrán usar como salvoconducto a la hora de encontrar empleo, mantener el que tienen o mejorarlo. Por otra parte, observamos que sumando las personas que llevan “entre un año y tres años” sin recibir formación o más de tres, da el resultado de 23,8%, una cifra realmente elevada si tenemos en cuenta las nefastas consecuencias que surgen de esta estaticidad. Sea por las razones que fuere, si son personas en búsqueda de empleo lo van a tener más complicado que otra persona parada que sí está actualizando sus capacidades o competencias, y, si por el contrario son personas empleadas, las probabilidades de un ascenso o un aumento salarial disminuyen. Cabría analizar en este último caso qué parte de culpa tiene la empresa y qué parte el trabajador que aún pudiendo formarse, no quiere.

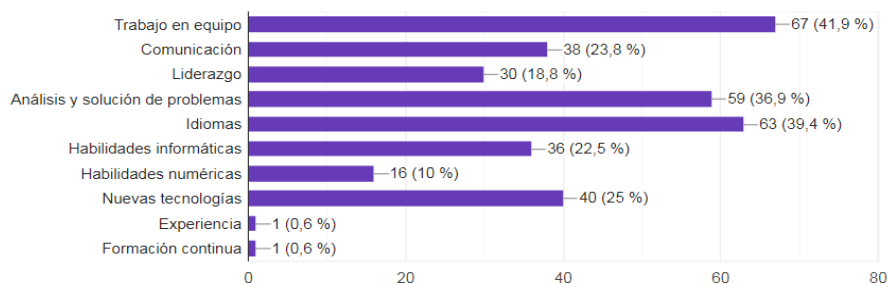
Entre medio de ambos extremos encontramos una cifra muy cercana al 50% si aglutinamos a las personas que recibieron formación por última vez entre el último mes y el último año, que abarcaría desde gente que acaba de terminar una formación concreta o que por diversas cuestiones no está recibiendo. Es importante que aquellos encuestados cercanos al año, vuelvan a estar en búsqueda activa de aprendizaje, ya que de lo contrario se estarían alejando de las exigencias necesarias en el mercado laboral actual.

Cabe destacar cómo, observando el gráfico del *Anexo 7*, las personas que tienen una edad de 45 años o superior destacan por dejar de lado las acciones formativas. Un 41,86% de estos encuestados llevan más de tres años sin recibir formación y sólo un 6,98% la está recibiendo actualmente. Observamos así como el factor de la edad es determinante, ya que, ya sea por comodidad, por falta de motivación o por tener cada vez más cerca la edad de jubilación, a mayor edad menor implicación formativa con uno mismo.

¿Qué capacidades o habilidades consideras más importantes para mejorar tu empleabilidad?

(marcar máximo 2)

160 respuestas



Antes de llegar al objetivo de ser más empleables hay que tener claro cuáles son las facetas personales o competenciales que debemos mejorar. Para ello es necesario conocer las demandas del mercado, la coyuntura económica y la relevante importancia hoy día de la globalización y avances tecnológicos.

Tal y como comentamos anteriormente, según la agencia AQU-CAT, lo que más valoran los empresarios a la hora de contratar a los egresados es la capacidad de aprendizaje y el “trabajo en equipo” (contemplada en la encuesta), siendo esta última habilidad la que un mayor número de votos ha tenido. Y es que, las tareas y proyectos que actualmente tienen las empresas están encaminadas a ser realizadas mediante el compañerismo y el trabajo en equipo, intentando así aumentar el potencial propio del trabajador como de las personas que le rodean. Es sin duda, clave para lograr el éxito dentro de una organización.

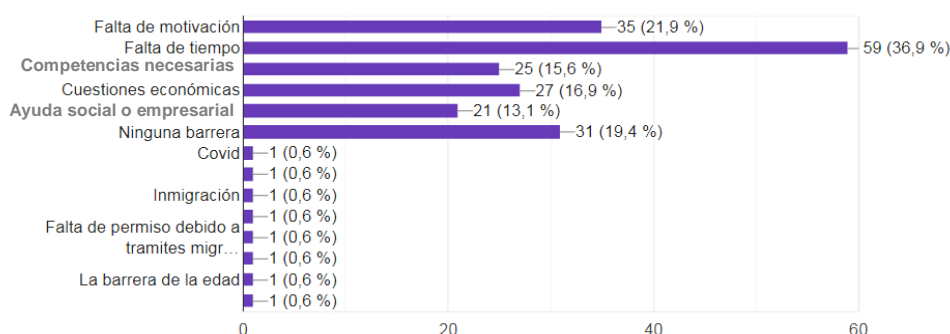
Fruto de las casi inexistentes fronteras o barreras entre países surge la necesidad de hablar en distintas lenguas, hecho que resulta diferencial a la hora de entrar a trabajar en una empresa que genera rendimiento gracias a la exportación. A día de hoy parece casi obligatorio tener unos conocimientos mínimos de inglés que te permitan defenderte en una conversación, pero no solo eso, ya que el auge del mercado chino o la relevante importancia de la industria alemana ofrecen unas vías de contratación atractivas para aquellas personas que sean capaz de desenvolverse satisfactoriamente con los “idiomas”. Seguido de los dos primeros puestos nos encontramos una capacidad relacionada con el pragmatismo que en muchas ocasiones buscan las empresas, y es que la autoeficacia o ser capaz de analizar y solucionar los problemas que surgen a diario dentro de una organización es otra de las competencias que más valoran

tanto los empleadores como los propios trabajadores. La comunicación, las habilidades informáticas o las nuevas tecnologías son otros tres aspectos que, si bien no estan al nivel de importancia de las anteriores, inquietan y motivan a las personas a mejorarlos. En el caso de las dos últimas observamos como son las personas de más avanzada edad las que valoran las capacidades informáticas o las nuevas tecnologías, ya que, por norma general, no tienen la base de aprendizaje en esta materia que sí que poseen las nuevas generaciones. Resultado de esta digitalización de los procesos productivos y administrativos disminuye considerablemente para las personas la importancia de las “habilidades numéricas”, ya que en la mayoría de ocasiones vienen automatizadas por distintos programas informáticos.

Para conocer de primera mano cuáles son las áreas en las que se están formando los encuestados a día de hoy, en el *Anexo 8* podemos ver cuáles son las habilidades que están trabajando las 45 personas de la encuesta que reciben formación “actualmente”. Teniendo en cuenta que podían marcar hasta un máximo de dos posibles respuestas, vemos que los “idiomas” es elegido por un poco más de la mitad de los mencionados (51,11%), dejando de nuevo en evidencia la imperiosa necesidad que existe hoy en día de trabajar este campo. Por otro lado, se constata el hecho de que no se perciben las “habilidades numéricas” como un factor importante a la hora de mejorar la empleabilidad (6,66%). A destacar que tanto en las “habilidades informáticas” como en el “liderazgo” se obtienen porcentajes mayores que en el gráfico general, demostrando que son áreas a las que hoy en día se les da una creciente importancia.

¿Qué barreras has tenido a la hora de mejorar tu empleabilidad?

160 respuestas



Como podemos observar en el gráfico, hay una barrera que resalta por encima del resto, la falta de tiempo. De poco sirve tener la motivación y las ganas de seguir aprendiendo si tienes un trabajo con horario de jornada partida que te impide llegar a más. Igualmente ocurre con las personas que están al cargo de hijos o familiares que ocupan el grueso de su tiempo. Este problema se podría solucionar aumentando en las empresas las políticas de conciliación tanto familiar como horaria, promocionando siempre que sea posible y el trabajador acepte, un horario de jornada intensiva que permita disfrutar de un mayor número de horas libres.

La siguiente es la “falta de motivación”, que afecta al 21,9% de los encuestados. Lo asociaríamos con el “puedo, pero no quiero”, caracterizado por ser personas que buscan más la comodidad y el conformismo, o que simplemente no tienen la motivación de conseguir un empleo o mejorar el que tienen. Como comentamos anteriormente, en este tipo de casos la manera más eficaz de lograr que en estas personas

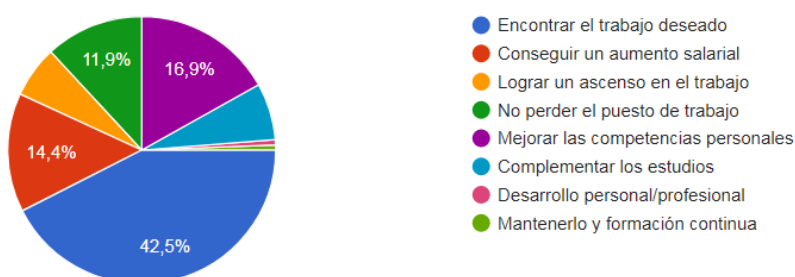
despierte el hambre de aprendizaje es mediante incentivos económicos. Es recomendable, en este caso, observar la imagen del *Anexo 9*, ya que mediante ese gráfico podemos darnos cuenta de que la falta de motivación desciende a medida que aumenta la edad. Vemos cómo del 32,69% de los jóvenes de 18 a 24 años que se sienten desmotivados, la línea desciende hasta un 7,69% de las personas de 45 a 54 años, teniendo un pequeño repunte en los mayores de 54 años (11,11%). Esto se puede achacar desde la inmadurez de la juventud hasta el hecho de que los puestos importantes o directivos se suelen alcanzar conforme se va ganando experiencia en el sector al que se pertenece, es decir, con el paso de los años.

Relevante, a la par que esperanzador es que, casi el 20% de las personas participantes no han tenido nunca una barrera que les haya impedido formarse. Esto puede hablar a las buenas tanto del acceso al sistema educativo de nuestro país, como la conciencia de estas personas orientada a la formación continua. Por otro lado, esta encuesta no es ajena a la situación de crisis económica actual que sufre el país, ya que el 16,9% no han podido realizar acciones formativas debido al nivel adquisitivo propio o a las elevadas tasas de precios. En cuanto a las personas que no tienen las competencias necesarias, lo asociaríamos con antes comentado “quiero, pero no puedo”, ya que quieren aprender y tienen la motivación para ello, pero les faltan los conocimientos necesarios para poder optar a ello. Por último, la opción de “falta de ayuda social o empresarial” también la sufren numerosas personas, pudiéndose relacionar de nuevo tanto con la poca ayuda a la conciliación familiar por parte de la empresa, como el fomento del desarrollo de los trabajadores. Respecto a las ayudas sociales, hablaríamos desde laberintos burocráticos que se encuentran a veces a la hora de querer estudiar como a la escasez de fomento de la formación desde las instituciones, si bien el porcentaje de esta barrera (13,1%) es más reducido.

Al permitir respuestas abiertas para conocer qué otros impedimentos tiene la gente, descubrimos como existen desde trabas por la edad de la persona, dificultades por ser inmigrante, falta de permisos e incluso el Covid-19, que, al menos momentáneamente, ha transformado la enseñanza hacia un modo telemático.

¿Cuál es tu objetivo principal a la hora de ser más empleable?

160 respuestas



En cuanto al objetivo individual que tiene cada uno para mejorar su empleabilidad, observamos cómo el más votado con diferencia es “encontrar el trabajo deseado”. Esta respuesta abarca desde personas que aún están estudiando y formándose y como objetivo futuro próximo tienen encontrar el puesto ansiado, como aquellos trabajadores que no están satisfechos con sus funciones o retribución y desean conseguir otro trabajo.

Muy parejas en cuanto al número de respuestas son “mejorar las competencias personales” y “conseguir un aumento salarial”. En cuanto a la primera, hablamos de un objetivo que puede significar múltiples beneficios, desde sentirse mejor con uno mismo debido a la satisfacción personal de terminar unos estudios o una formación, hasta servir de apoyo para lograr otros objetivos más ambiciosos en los que reclaman ciertas competencias para el puesto. Respecto a la segunda, hablamos, obviamente, de personas que ya se encuentran trabajando y que, ya sea porque no se encuentran conformes con su salario o porque la principal motivación de formarse sea una mayor remuneración, buscan efectivamente un aumento de sus emolumentos. De menor importancia ha sido “lograr un ascenso en el trabajo” (6,3%), observando así como las personas que no están conformes con su trabajo deciden formarse, ya sea para lograr el puesto deseado o bien para aumentar el salario, sin llegar a desear el aumento de responsabilidades que supondría una ascensión vertical en el organigrama.

Como es comprensible, los encuestados no son ajenos a la situación que atraviesa el país y hasta un 11,9% tendrían como objetivo de formación el “no perder el puesto de trabajo”. Al rechazar cualquier objetivo ambicioso y ceñirse a no perder lo que ya se tiene, estaríamos dejando de lado un elemento indispensable en este caso, la motivación.

Por último, el hecho de formarse para “complementar los estudios” (6,9%) lo podríamos encuadrar sobre todo con personas que han estudiado una carrera universitaria pero necesitan de un máster habilitante para poder ejercer. Hablamos, por ejemplo, de arquitectos, ingenieros industriales, abogados o psicólogos sanitarios.

Resulta relevante analizar las preferencias de la gente en función de la edad, ya que como podemos observar en los gráficos de los *Anexos 10 y 11*, no son las mismas según el rango en el que nos encontramos. Así, las personas comprendidas entre los 18 y los 34 años tienen como objetivo principal “encontrar el trabajo deseado” (48,4%), mientras que en personas de 45 años en adelante, éste disminuye hasta el 34,8%. Es reseñable el hecho de que en ambas gráficas el objetivo de “no perder el puesto de trabajo” es muy parejo. Teóricamente debería ser más elevado el número de respuestas en la gente mayor, dado lo complicado de encontrar trabajo en edades avanzadas, pero la situación actual que estamos atravesando hace que incluso los jóvenes tengan ese temor a perder el trabajo, y se convierta para un 11,8% de estos en el objetivo primordial.

Las dos grandes diferencias en esta comparativa son en el número de respuestas recibidas por “mejorar las competencias personales” y “complementar los estudios”. Empezando por el primero, vemos que los mayores de 45 le dan una gran importancia (30,2%), mientras que los jóvenes tan sólo un 11,8%, debido mayormente a que un gran número de estos aún no ha encontrado el trabajo deseado que les permita poder desarrollarse personalmente. El caso de la segunda respuesta es obvia, mientras el 10,7% de los encuestados jóvenes quieren ser más empleables complementando los estudios, un 0% de los mayores de 45 que, por lógica, en su gran mayoría ya han terminado de estudiar, han elegido esta opción.

5. EL PAPEL DE LA EMPRESA

La dirección y encargados de gestionar el capital humano de una empresa deben comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción, así como incidir en desarrollar al máximo sus capacidades. No hay mayor derroche que no utilizar las capacidades de las personas, por lo que el dinero y tiempo usados en la formación de estas será visto como una inversión que dará sus frutos más adelante.

No hay mayor enemigo para la productividad que quedar estancado en la rutina una vez que ha quedado completado su aprendizaje para un puesto en particular. Es por tanto que no resulta económico ni lógico seguir dándole más formación del mismo tipo, pero puede que inculcándole unas nuevas capacidades aprenda muy bien a realizar otros trabajos.

Es decir, las empresas se tienen que convertir en espacios de aprendizaje. Este ha de llevarse hasta el mismo puesto de trabajo, respondiendo a las necesidades y prestando apoyo a los objetivos y misiones. El fin último será la consecución de un mejor desempeño organizacional, potenciando las habilidades de las personas que la integran. Será un aprendizaje para el cambio y los retos que venga del mercado, dando una importancia menor al puesto en sí, para centrarse en las competencias personales de los trabajadores.

5.1 Exigencias y beneficios para la empresa

Son muchas las organizaciones preocupadas por desarrollar en sus trabajadores aquellas competencias causalmente relacionadas con un desempeño laboral excelente, haciendo creer en ocasiones a los trabajadores que sus posibilidades potenciales de desarrollo dependen de su voluntad. Así, la formación del personal es una de las gestiones que más valor aporta a la empresa. Poco a poco se va enterrando la idea de que la formación es un gasto tanto de tiempo como económico. También existía el miedo de que, al aportarles a los trabajadores unos conocimientos y habilidades extra, crecieran tanto profesionalmente que decidiesen abandonar la empresa en busca de algo más atractivo.

Da igual el sector en el que trabaje una determinada empresa, ya que mayoritariamente siempre habrá organizaciones de la competencia que sean capaces de imitar la tecnología o sistemas utilizados por ellos. Sin embargo, no es así con el talento y las habilidades de los empleados formados, pasando a ser por tanto una parte esencial del éxito de las organizaciones que les permite tener una ventaja competitiva sobre el resto.

Esta formación deberá desarrollarse de manera estratégica, potenciando las competencias y habilidades generales y las necesarias para cada puesto de trabajo. Deberá ser un proceso continuo y siguiendo un patrón general. Primeramente, para saber qué es lo que está fallando o que áreas de mejora existen, se deberán analizar las necesidades de formación de los empleados, desde el punto de vista del puesto de trabajo y de los intereses de la empresa. Tras esto se procede a elaborar el plan de formación en el cual están integradas las acciones formativas que se van a llevar a cabo, así como la duración y objetivos que se esperan de ellas. El siguiente paso es impartir la formación, para la cual se podrán usar distintas técnicas o métodos que veremos en el siguiente apartado. Y, por último, hacer un seguimiento que sea capaz de

medir si efectivamente ha mejorado el desempeño de los trabajadores sobre los que ha recaído el aprendizaje.

Cabe destacar algunos principios a tener en cuenta para que los resultados sean satisfactorios. Por ejemplo, el nivel de formación que se va a dar tiene que estar basado en los conocimientos previos de los participantes, conocido como principio de experiencia previa. El aprendizaje tiene que llevarse a cabo mediante participación activa, implicando a los trabajadores en la detección de las necesidades y objetivos de la formación. A su vez es muy importante el principio motivacional, que se conseguirá si existe coherencia entre las necesidades formativas de la empresa y de los participantes.

La gestión de la formación debe ser llevada a cabo por personal con competencias para ello. En ocasiones existe un departamento propio para impartirlo (sobre todo en grandes empresas) o también se puede optar por un servicio externo. No se debe minusvalorar la importancia de estos formadores, pues serán los responsables de formar a los trabajadores de la empresa como si fueran clientes internos de los que sacar un mayor rédito a medio-largo plazo. Tendrán que ser capaces de convencer a los empleados de que supone una oportunidad de desarrollo personal y profesional que, bien aprovechada, les supondrá beneficios futuros.

A su vez podemos encontrarnos con una serie de barreras dada la complejidad de formar a personas con distintas habilidades, pensamientos... Muchas veces produce cierto temor en los trabajadores, que piensan que la empresa les va a exigir mucho más tras el aprendizaje, cuando lo cierto es que se busca un mayor rendimiento con el mismo esfuerzo que antes. Otro conflicto habitual es que los empleados sientan la necesidad de aumentar su salario a medida que aumentan los conocimientos que les han ido inculcando, algo que puede ocurrir, si bien el principal resultado será una mayor estabilidad, progreso en la empresa y aumento de la empleabilidad.

“El tiempo es oro” y muchas veces desde la propia empresa se ve como un gasto el hecho de dedicarlo a acciones formativas, sin caer en que ella misma va a ser la beneficiaria. Otras veces la misma utilidad queda en entredicho, por lo cual es esencial anteriormente detectar las necesidades y delimitar el contenido que va a servir al aprendizaje. Y por último el bastante común miedo al cambio, algo que todas las personas viven en algún momento debido al temor a equivocarnos, a no dominar la situación, a lo desconocido... es por ello que será esencial una mentalización previa de los participantes, asegurándoles que todas las actuaciones a realizar van a tener un impacto positivo sobre su persona.

Pero dejando a un lado estos lógicos costes psicológicos, económicos y de tiempo, entre otros, implantar esta estrategia supone una serie de beneficios enormes para la organización:

- El primer y principal motivo por el que se desarrolla la formación es para aumentar la productividad y con ello las ganancias económicas. Un empleado con una alta formación y empleabilidad, así como siendo conocedor de las tecnologías actuales, va a resultar más rentable para la empresa, ya que aportará una mayor calidad al trabajo con un gasto menor de tiempo, es decir, será más eficiente.

- Retención del talento, gracias al hecho de cuidar y fomentar el conocimiento entre sus trabajadores, que al sentirse valorados estarán más en consonancia con la cultura empresarial y por tanto más comprometidos a que esta avance con su ayuda.
- De la misma manera que se retiene a los trabajadores, también es una forma de atraer el talento externo. El hecho de que exista un buen ambiente laboral y se conozca siempre va a suponer un señuelo para que numerosos profesionales se interesen por la organización.
- Aumento de la empleabilidad de los trabajadores, los cuales no se quedan estancados y siguen evolucionando laboral y personalmente. La adquisición de conocimientos potencia su ambición y ganas de seguir aprendiendo, prestando especial atención a la transformación digital, lo que permitirá evolucionar tecnológicamente a la empresa y al trabajador al mismo ritmo.
- Se consigue un refuerzo de la imagen corporativa gracias a la reducción de los productos defectuosos que de otra forma se hubiesen producido sin la formación necesaria, evitando de esta manera tanto devoluciones de productos como quejas sobre el servicio. Es decir, una fidelización del cliente.
- Gracias a la autonomía que consigue el empleado, el cual ha ampliado sus conocimientos, se puede delegar en él nuevas funciones sin necesidades de estar continuamente vigilándolo. Esto abrirá la puerta a nuevas áreas de negocio que previamente no se habían explotado por falta de recursos.
- En caso de ser formados en materia de seguridad, se reducirá el riesgo de sufrir un accidente de trabajo, hecho que puede suponer un gran problema para la empresa, tanto humano como económico.

5.2 Acciones de formación

Existen distintas áreas sobre las que puede incidir la formación. Para ello habrá que realizar un análisis del mercado para detectar cuáles son las necesidades de la empresa en un momento determinado. Así distinguimos formación en:

- Idiomas. Se trata de un conocimiento cada vez más demandado debido a la globalización existente hoy en día. Pese a que el inglés sigue siendo el idioma más importante a aprender, debido al gran volumen de negocios de empresas de países como China o Alemania ha aumentado el interés por otras lenguas. Así, desenvolverse con soltura en otros idiomas aparte de la lengua materna se ha convertido en una de las prioridades laborales.
- Liderazgo. Destinado a personas que buscan puestos más relevantes en la empresa o que van a estar a cargo de equipos de trabajo. Así se consigue transformar a estas personas en empleados más creativos, con ideas de negocio y que pueden tomar las riendas de distintas tareas y asumir las responsabilidades de su resultado.

- Nuevas tecnologías. Estamos ante uno de los conocimientos que está muy demandado tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, debido principalmente al avance de la tecnología de la información y la comunicación, muy cambiante a diario y que exige una formación continua para no quedar obsoleto. Es de mayor importancia para aquellos trabajadores que han crecido sin utilizar las herramientas tecnológicas que existen hoy en día, para así poder adaptarse e igualar los conocimientos con la generación reciente. Incluimos por tanto formación en informática, aplicaciones, sistemas de comunicación, redes sociales o manejo de dispositivos electrónicos. En definitiva, se trata de un reciclaje profesional continuo para seguir el ritmo de esta sociedad digitalizada.
- Puesto de trabajo. Es aquella formación necesaria para desarrollar las funciones propias del puesto y ser productivos en sus tareas. En este caso los trabajadores adquieren los conocimientos a la vez que están trabajando, es decir, la práctica es la principal fuente de enseñanza. Cabe destacar que por Ley el trabajador tiene que conocer cuáles son los riesgos de su puesto de trabajo, así como los peligros que tiene la actividad que desarrolla y las actuaciones que sí puede realizar y las que no. Esto está comprendido en el artículo 19 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que establece las bases de la formación que los trabajadores tienen que recibir en materia de seguridad en el puesto.
- A su vez podemos diferenciar entre formación dentro de la empresa y fuera de ella. La primera podrá ser llevada a cabo por el departamento de formación propio de la empresa u optar por una gestión de formación externa. Podrá ser por tanto de las áreas que acabamos de nombrar o también acerca de otros puestos de la empresa para conocer cómo se opera en tareas diferentes a la suya.

Por otro lado, la formación fuera de la empresa consiste en la realización de actividades para el correcto funcionamiento de la organización o también para aumentar la empleabilidad del empleado. Suele ser habitual cuando la empresa no dispone de personal especializado en la impartición de cursos formativos, apareciendo así tanto escuelas de negocios como unidades de emprendimiento, entre otros. Aquí encontramos diversas disciplinas como por ejemplo las ponencias, donde profesionales con amplia experiencia cuentan las técnicas o métodos empleados para llegar al éxito. Estas pueden ser verdaderamente útiles para mejorar en técnicas de negociación o comunicación oral.

Los talleres suponen una forma amena de potenciar la creatividad de los trabajadores, que en ocasiones ven como son capaces de desarrollar habilidades propias que desconocían. Es verdaderamente útil a la hora de crear conciencia de equipo.

Los cursos pueden versar sobre múltiples disciplinas (idiomas, liderazgo...) y suponen la consecución de unos conocimientos extra que puede otorgar ventaja competitiva a la empresa. Estos cursos pueden ser presenciales, semi presenciales u *online*.

También las visitas pueden resultar provechosas, ya que puedes conocer de primera mano cómo funciona un determinado método que se quiere implantar en la empresa, aprendiendo así a través de la experiencia y observación visual, permitiendo compartir opiniones y resolver las dudas que existan. Se puede combinar con cualquiera de los anteriores métodos como una forma de asentar los conocimientos adquiridos.

Creciente importancia están teniendo hoy en día el *coaching* y el *mentoring*. Son dos acciones formativas que están de moda últimamente en las empresas. Se trata de conceptos parecidos que desarrollan las habilidades de los trabajadores, pero que no son exactamente lo mismo, habiendo una serie de diferencias fundamentales entre ellos.

El coaching, según la International Coach Federation⁹, se define como “un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencia personal y profesional” mientras que el mentoring es la relación creada entre un experto o persona con experiencia y el alumno, al cual va tutorizando y guiando para ir enseñándole conceptos y habilidades.

Mientras que el coaching se centra en la obtención de resultados para unas tareas en concreto (hablar en público, gestión estratégica...) la meta del mentoring trasciende lo meramente profesional para abarcar también un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reforzando la autoconfianza del individuo. Esta autoconfianza no se logra de un día para otro, sino que es algo dilatado en el tiempo para llegar a generar el clima de seguridad necesario para establecer una relación más profunda entre el mentor y el trabajador. Por otro lado, el coaching es más escueto, ya que puede llegarse a conseguir el objetivo en unas pocas sesiones, objetivo centrado en el entorno laboral del *coach*.

Por último destacar que para desarrollar todas estas acciones formativas es necesario que dentro de la empresa existan unos canales de comunicación adecuados en todos los niveles. No se debe engañar a los empleados con promesas incumplibles que puedan generar frustración. En caso de que la formación no dé sus frutos siempre se puede procurar ubicar a los empleados en funciones afines a sus aptitudes, habilidades y experiencia.

5.3 La flexibilidad empresarial y el modelo de gestión por competencias:

Como hemos dicho anteriormente, nos encontramos en una sociedad y una economía tremendamente competitivas, lo que afecta también a la forma en la que las organizaciones gestionan los recursos y el capital humano. Así, tal y como explica Anna Pollert (1994) “hemos llegado a un paradigma posindustrial que defiende la funcionalidad de la flexibilidad para conservar un crecimiento socioeconómico sostenible y armonioso a pesar del dinamismo de los mercados”. Por tanto, la supervivencia de una empresa radicará en la consecución de reducir las cargas sociales y aumentar la polivalencia de los trabajadores.

Las empresas lograrán reducir costes siempre que a nivel interno se logre flexibilizar la remuneración de la masa salarial, es decir, deben convertirse en salarios capaces de adaptarse a los cambios del mercado. La otra manera de abaratar costes será externalizando parte de la actividad productiva a lugares donde la carga social sea menor. Esto es lo conocido como *outsourcing* o subcontratación.

⁹ Federación Internacional de *Coaches*. Es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el *coaching* profesional y personal, con más de 30.000 miembros en más de 140 países.

El segundo objetivo estará centrado en la polivalencia del personal, de forma que sean capaces de realizar diversos trabajos o proyectos, pudiendo desarrollarse en distintos equipos de trabajo e incluso en otras organizaciones a lo largo de su vida laboral.

Así, en pos de lograr ser una empresa más flexible se apostará por personas abiertas ante el cambio, capaces de enfrentarse al desequilibrio laboral y que puedan aclimatarse a las nuevas formas de producción. De esta manera la gestión de los recursos humanos se orientará a la gestión por competencias. Estas competencias deberán, en primer lugar, ser descubiertas, conocer cuáles de ellas van a traducirse en un aumento del rendimiento o productividad. Según diversos autores como Pereda y Berrocal o Le Boterf se considera que el buen desempeño tiene relación directa con las competencias emocionales, en concreto las descritas por Goleman (1996,1999): comunicación, creación de redes sociales, persuasión, comprensión y sensibilidad, trabajo en equipo y orientación al cliente. Siguiendo las directrices de este autor, el éxito en la vida laboral está determinado en un 80% por las competencias emocionales y un 20% por capacidades cognitivas, opinión compartida por la gran mayoría de empresarios españoles. Parece claro entonces que, hoy en día, es una buena idea apostar por un sistema de gestión por competencias en el que los esfuerzos se centren en identificar y desarrollar trabajadores competentes. Estos comportamientos observables harán más eficiente a la organización y una vez puestas en marcha las competencias servirán como referentes a la hora de realizar el análisis y diseño del puesto de trabajo que ocupan.

Dada la volatilidad del mercado las empresas pueden verse obligadas a cambiar tanto su estrategia de negocio como las competencias de los perfiles demandados. Es por tanto que los trabajadores han de ser responsables respecto de su propia empleabilidad y ser capaces de mantenerla y aumentarla. No obstante, para tal cometido será esencial la colaboración de la organización, tanto a través de acciones formativas como detallando a sus trabajadores el rediseño de competencias que se va a llevar a cabo.

En resumen, a partir de la flexibilidad tanto de los sistemas de producción como de los propios trabajadores y de la gestión por competencias, las empresas tratan de inculcar a sus trabajadores una serie de comportamientos que vayan a traducirse en un desempeño eficiente.

6. CONCLUSIONES

Comenzando por el significado, hemos podido comprobar que el término empleabilidad es dinámico, con muchos enfoques posibles y que se puede desarrollar en diversas disciplinas. Así, ha ido pasando por la cabeza de economistas, psicólogos o profesionales de recursos humanos, entre otros. Sin embargo, si queremos definirlo, seguiríamos las pautas de FUNDIPE: *es la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida.*

Para mejorar nuestra empleabilidad es esencial conocer cómo funciona el mercado laboral y cuáles son las exigencias de este. Ha quedado claro que la globalización y el impulso de las nuevas tecnologías son unos indicadores relevantes a la hora de mejorar nuestras capacidades. Cada vez es menos común el puesto para toda la vida, dando paso a una constante movilidad que nos exige estar alerta y poner en práctica el aprendizaje continuo para no oxidarnos.

Hemos confirmado que si bien existen diversos tipos de contratación para los jóvenes (contrato en prácticas, formación y aprendizaje...), estas facilidades desaparecen cuando una persona de más avanzada edad se quiere reincorporar al mercado. En el caso de los primeros su principal problema es a la hora de poner en práctica los conocimientos, siendo necesario entonces rediseñar los planes de estudio teniendo en cuenta las funciones o tareas reales que luego van a llevar a cabo en las empresas del sector laboral que tiene relación con el grado. También hemos conocido que, si bien el trabajo a tiempo parcial es útil a la hora de compaginar con los estudios o la situación familiar, el 60% de estos empleados querrían estarlo a tiempo completo. Tampoco puede dejarse de lado la temporalidad de estos, ya que casi nueve de cada diez contratos que se realizan en España son temporales, un motivo más para que los trabajadores nunca cesen en auto exigirse y seguir aprendiendo nuevas funciones, dada la fugacidad de estos contratos.

Fruto del avance de las tecnologías y agrandado por la pandemia del covid-19, cada vez tiene más importancia el teletrabajo. Es un modo de empleo caracterizado por la flexibilidad de horario y que exige que el trabajador tenga ciertos conocimientos informáticos, a la par que favorece la conciliación de la vida personal y laboral. Estos conocimientos se extienden a la hora de buscar empleo, ya que existe un presente auge tanto de las redes sociales como de los portales de empleo. Simplemente cargando tu currículum y realizando publicaciones periódicas refuerzas tu marca personal y puedes llegar a llamar la atención de empresarios o trabajadores de otros países.

Especial importancia adquiere la empleabilidad en parados de larga duración, debido a que son personas que tienden a perder el ritmo de trabajo, los conocimientos previos e incluso habilidades sociales, tan valorada hoy en día. Lograr reintegrarse en el mundo laboral dependerá de su capacidad de sacrificio, de desarrollar nuevas estrategias y abordar nuevas competencias o habilidades.

Respecto a qué nos hace mejorar nuestra empleabilidad, la respuesta es una combinación de habilidades y competencias, unido a la intención de movilidad y el conocimiento del mercado. Para llegar a ello es muy importante conocer nuestros puntos fuertes, pero ante todo nuestras áreas de mejora, que serán la base para establecer los objetivos de formación. Dos conceptos imprescindibles aquí son la motivación y la flexibilidad, siendo el primero el motor de cambio y el segundo el que nos permitirá abrir más puertas y

contemplar diversos escenarios. Gracias a la encuesta pudimos conocer que el “trabajo en equipo” es la capacidad más importante hoy en día, debido a la necesaria cooperación con el resto de compañeros para llevar a cabo con éxito las tareas encomendadas. Seguido encontramos la necesidad de hablar distintos idiomas para ser capaces de desenvolvernó satisfactoriamente en este mercado tan globalizado.

En cuanto a las barreras en el aprendizaje o la formación, encontramos que son las personas más mayores las que en menor medida participan en estas acciones formativas. Sin embargo, comprobamos que la “falta de motivación” disminuye conforme aumenta la edad. Y por encima de todo, como hemos visto en la encuesta, el principal motivo que frena a las personas es la “falta de tiempo”, bien sea por horarios de trabajo poco favorecedores o por cargas familiares.

En lo referente al objetivo de ser más empleables, el principal es “encontrar el trabajo deseado”, siendo especialmente alta esta opción entre la gente joven. Conforme la gente va ganando en edad su búsqueda se centra más en “conseguir un aumento salarial” o “mejorar las competencias personales”. No se puede dejar de lado el momento de crisis actual, ya que una de cada diez personas mejora su empleabilidad para “no perder el puesto de trabajo”, lo que muestra el temor latente a quedar desempleados.

Finalmente, desde el prisma del empresario, hemos comprobado que potenciar el desarrollo de los trabajadores a través de las distintas acciones de formación es una de las mejores inversiones posibles y que mayor valor aporta a la organización. Ante la posibilidad de que las empresas se imiten unas a otras, la que sea capaz de tener esta ventaja competitiva gestada internamente obtendrá tanto un aumento de su productividad como una retención del talento. Para ello será esencial conseguir trabajadores polivalentes que sean capaces de realizar tareas diversas y que la organización se centre en su actividad principal, externalizando, si es necesario, parte de su actividad productiva. En definitiva, se trata de reorientar el negocio hacia un modelo de gestión por competencias, mucho más flexible y con el objetivo de inculcar a los trabajadores una serie de valores y comportamientos que se traduzcan en un mayor desempeño.

7. ANEXOS

Anexo 1: Subvenciones para el estímulo del mercado de trabajo y el fomento del empleo estable y de calidad (INAEM).

FINALIDAD	TRABAJADORES	CUANTÍA	REQUISITOS
Contratos en prácticas celebrados con titulados universitarios	Jóvenes menores de 30 años	2.500 €	<ul style="list-style-type: none"> La persona contratada habrá permanecido desempleada e inscrita como demandante de empleo durante un periodo mínimo de 3 meses ininterrumpidos e inmediatamente anteriores a su contratación. La empresa deberá solicitar ante la oficina de empleo las personas a contratar mediante la presentación, con anterioridad a la fecha de su contratación, de oferta de empleo y éstas deberán haber sido enviadas por dicha oficina con anterioridad a la fecha de su contratación. Los contratos se celebrarán con personas que estén en posesión de titulación universitaria. El contrato deberá concertarse a jornada completa y por una duración mínima de 12 meses. Los trabajadores contratados serán <30 años, o <35 años si se trata de personas con discapacidad, en la fecha de inicio del contrato y no habrán tenido un empleo anterior a través de un contrato de la misma modalidad. Los trabajadores contratados no podrán venir a sustituir a otros que hubiesen estado contratados en los 3 meses anteriores en la empresa bajo la misma modalidad contractual para ocupar el mismo puesto de trabajo.
	o menores de 35 años si tienen reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%	2.750 € en municipios <5.000 habitantes	

Anexo 2: Competencias fundamentales.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Comunicación

- Comprender información presentada de formas variadas (ej.: textos, gráficos, diagramas).
- Escribir y hablar de forma que los otros presten atención.
- Escuchar y preguntar apreciando las aportaciones de los demás.
- Integrar información utilizando TICs variadas.
- Saber utilizar conocimiento matemático, científico y tecnológico para explicar o aclarar ideas.

Uso de números

- Decidir qué necesita ser medido o calculado.
- Observar y codificar datos utilizando métodos, instrumentos y tecnologías.
- Realizar estimaciones y verificar cálculos.

Gestión de la información

- Localizar, procesar y organizar info utilizando TICs y sistemas de información adecuados.
- Acceder, analizar y aplicar conocimiento y destrezas desde disciplinas diversas (ej.: lengua, ciencia, tecnología, humanidades).

Análisis y solución de problemas

- Evaluar situaciones e identificar problemas.
- Estimar diferentes puntos de vista y evaluarlos basándose en hechos.
- Reconocer la dimensión humana, social, técnica, científica y/o matemática de un problema.
- Identificar la raíz de un problema.
- Ser creativo e innovador en la exploración de soluciones a un problema.
- Utilizar la ciencia, tecnología y matemática como maneras de pensar, conseguir e integrar conocimiento, solucionar problemas y tomar decisiones.
- Evaluar soluciones para realizar recomendaciones.
- Implementar soluciones.
- Evaluar si la implementación de una solución funciona, y actuar sobre oportunidades de mejora.

Anexo 3: Competencias de gestión personal.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL

Demostrar actitudes y conductas positivas

- Sentirse bien consigo mismo y tener confianza.
- Tratar con la gente, los problemas y situaciones con integridad, honestidad y ética personal.
- Reconocer los esfuerzos propios y de los demás.
- Cuidar de la salud personal.
- Mostrar interés, iniciativa personal y esfuerzo.

Responsabilidad

- Establecer metas y prioridades balanceando la vida laboral y familiar.
- Planificar y gestionar el tiempo y otros recursos para alcanzar metas.
- Evaluar, prevenir y gestionar los riesgos.
- Ser consecuente con tus acciones y las del grupo.
- Ser socialmente responsable y contribuir al grupo.

Adaptabilidad

- Trabajar interdependientemente como parte de un grupo.
- Llevar a cabo tareas múltiples o proyectos.
- Ser innovador y con recursos: identificando y sugiriendo modos alternativos de alcanzar los objetivos.
- Ser abierto y responder de forma constructiva al cambio.
- Aprender de los propios errores y aceptar el *feedback*.
- Gestionar la incertidumbre.

Aprendizaje continuo

- Aprender continuamente y buscar el crecimiento personal.
- Evaluar las fortalezas personales y detectar áreas de mejora.
- Diseñar tus propios objetivos de aprendizaje.
- Identificar y acceder a las fuentes y oportunidades de aprendizaje.
- Planificar y alcanzar tus objetivos de aprendizaje.

Seguridad y salud laboral

- Ser consciente de las prácticas y procedimientos de seguridad y salud individuales y grupales, y actuar de acuerdo con ellas.

Anexo 4: Competencias de trabajo en equipo.

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

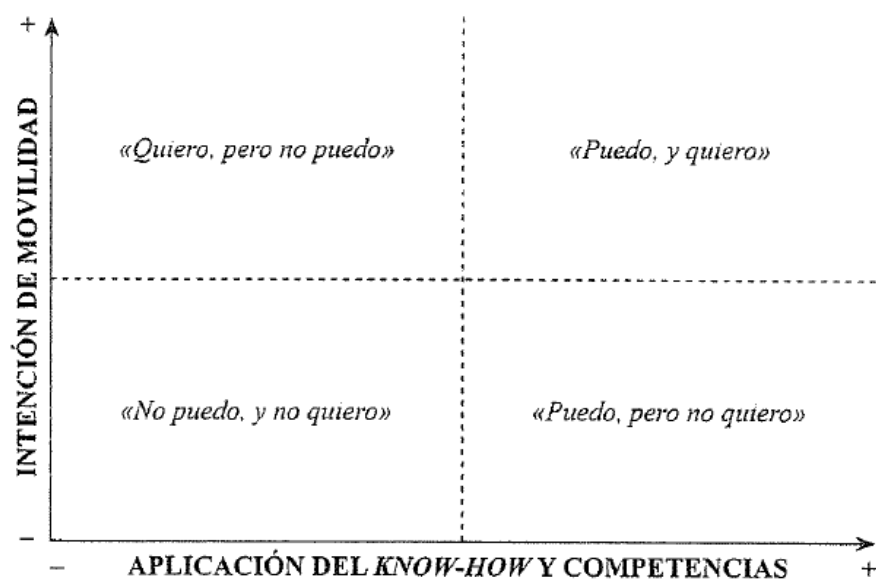
Trabajar con otros

- Comprender y trabajar en la dinámica interna del grupo.
- Tener claros los objetivos y metas del grupo.
- Ser flexible, abierto y apoyar las ideas y contribuciones al grupo de los demás.
- Reconocer y respetar las diferencias individuales y la diversidad del grupo.
- Dar *feedback* de forma constructiva y considerada.
- Contribuir al equipo integrando conocimientos y experiencia.
- Conducir y motivar al grupo cuando sea apropiado para conseguir un buen desempeño.
- Comprender el rol del conflicto en el grupo y saber proponer soluciones al conflicto.
- Gestionar y resolver conflictos de forma adecuada.

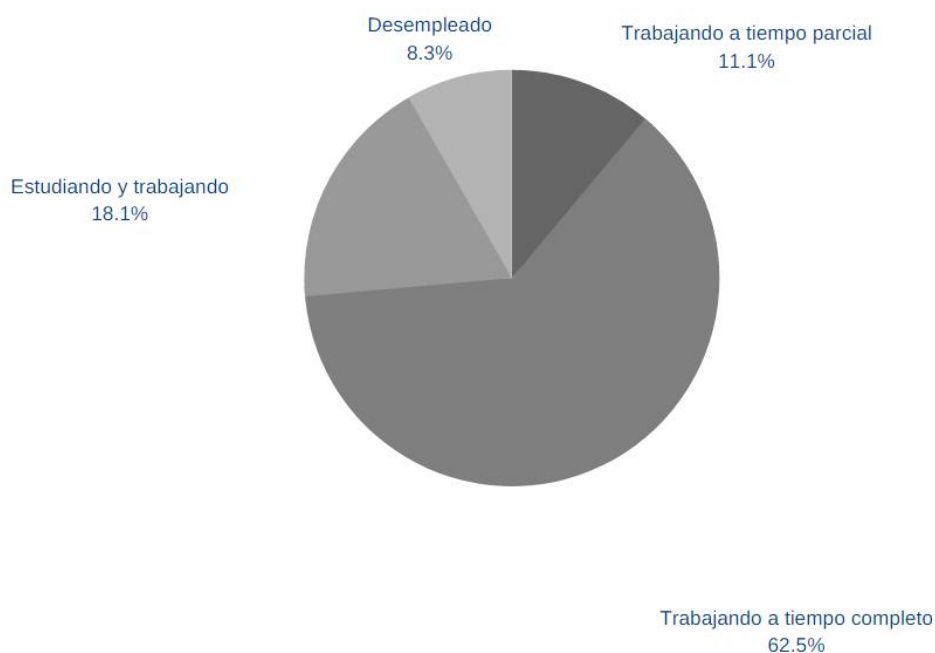
Participar en proyectos y tareas

- Planificar, diseñar e implementar un proyecto o tarea grupal desde el principio al final, con objetivos y resultados bien definidos.
- Desarrollar un plan, buscar *feedback*, ponerlo a prueba, revisarlo e implementarlo.
- Trabajar de acuerdo a estándares y especificaciones de calidad.
- Seleccionar y utilizar de forma apropiada instrumentos y tecnología para un proyecto o tarea.
- Adaptarse a los posibles cambios de requisitos para hacer el proyecto, y a la información y *feedback*.
- Monitorizar el éxito de un proyecto o tarea de manera continuada, identificando oportunidades de mejora.

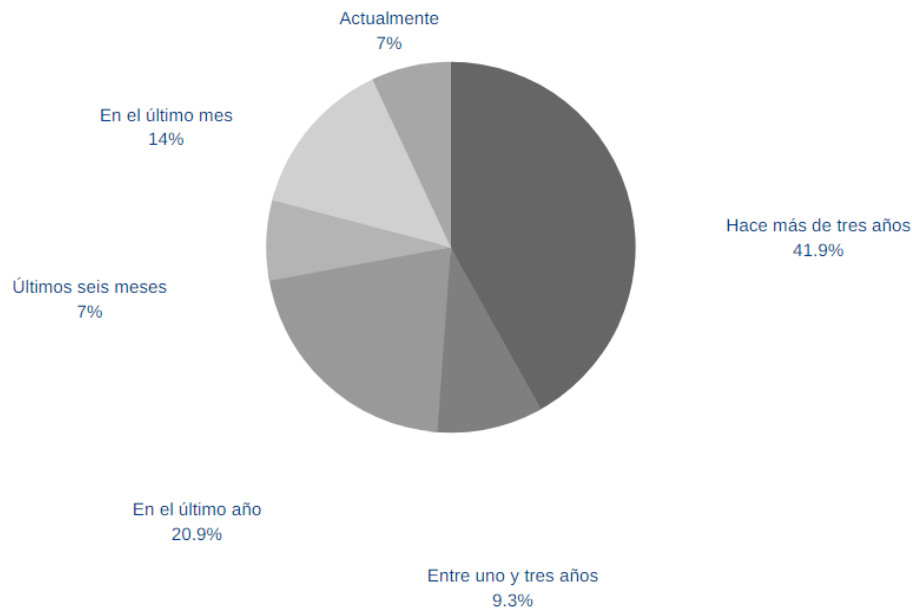
Anexo 5: Intención de movilidad y la aplicación de las competencias y habilidades.



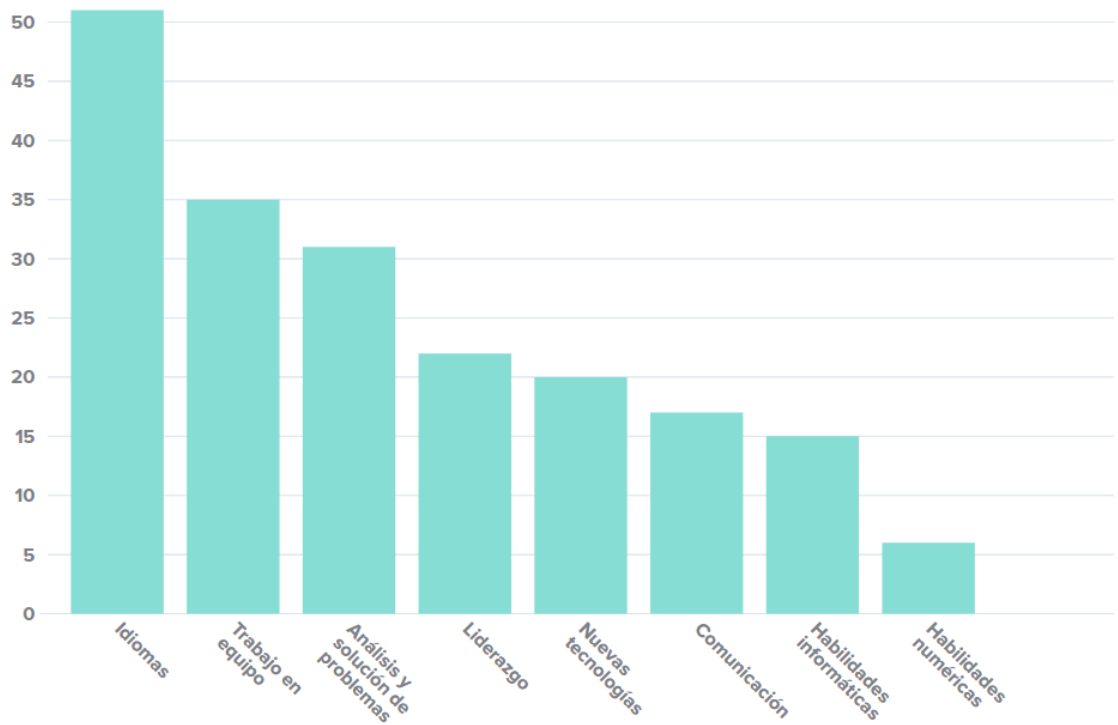
Anexo 6: Estado laboral de los encuestados con grado universitario, estudios de máster o doctorado y que no se encuentran estudiando únicamente.



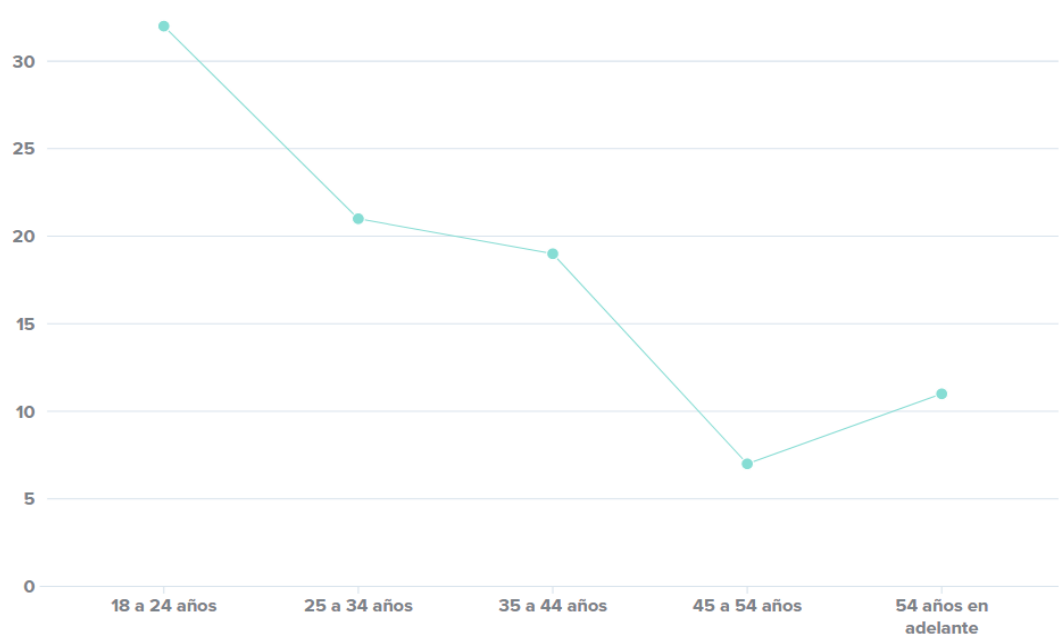
Anexo 7: Porcentaje de formación recibida por los encuestados mayores de 45 años (45 a 54 años y más de 54 años)



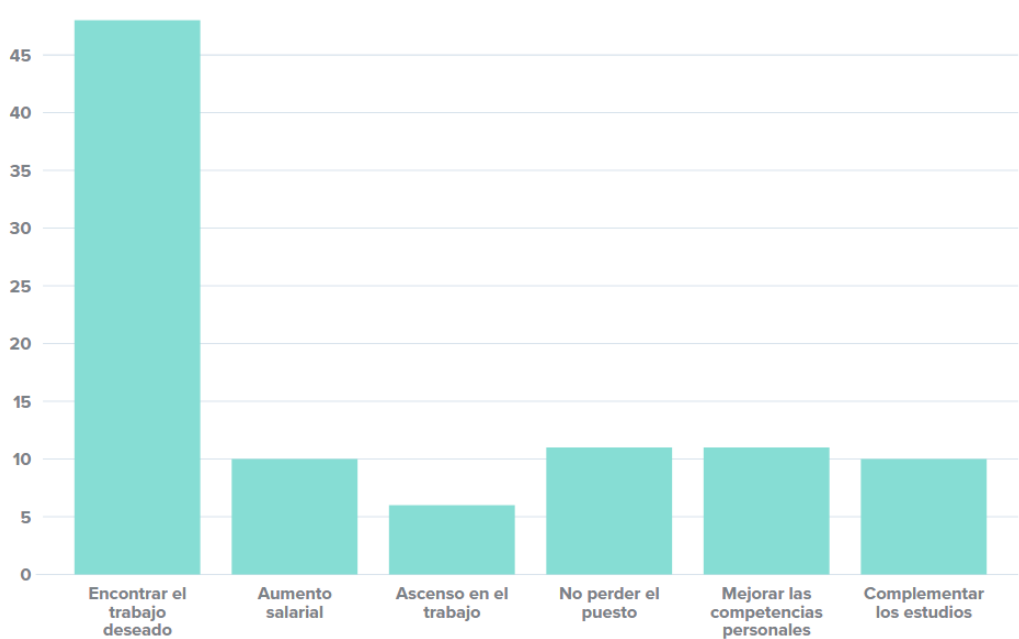
Anexo 8: Capacidades que consideran más importantes las personas que actualmente están recibiendo formación



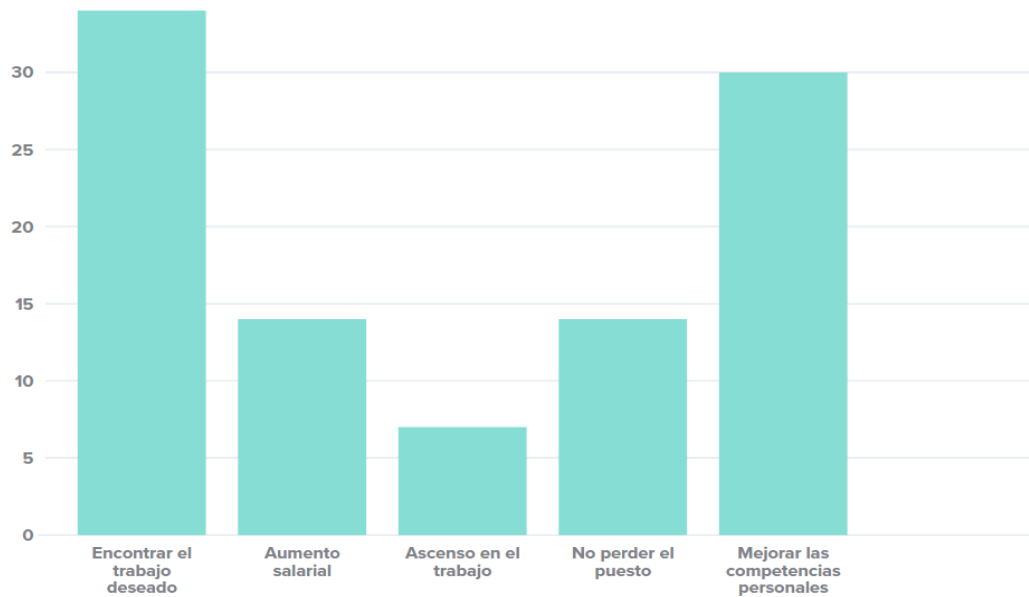
Anexo 9: Barrera de “falta de motivación” a la hora de mejorar la empleabilidad, según edad.



Anexo 10: Objetivo de mejorar la empleabilidad para los jóvenes de 18 a 34 años.



Anexo 11: Objetivo de mejorar la empleabilidad para las personas de 45 años en adelante.



Anexo 12: Resultados de la encuesta “Objetivo de mejorar la empleabilidad”.

SEXO	
Femenino	84
Masculino	76

EDAD	
Menos de 18 años	1
18 a 24 años	52
25 a 34 años	42
35 a 44 años	21
45 a 54 años	26
Más de 54 años	18

SITUACIÓN ACTUAL	
Trabajando a tiempo completo	67
Trabajando a tiempo parcial	19
Desempleado	20
Estudiando	33
Estudiando y trabajando	21

NIVEL DE ESTUDIOS	
Básicos	11
ESO o BUP	13
Bachiller o COU	21
Formación Profesional	21
Estudios de Grado Universitario	55
Estudios de Máster o Posgrado	36
Doctorado	3

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ QUE RECIBIÓ FORMACIÓN?	
Actualmente	45
En el último mes	29
En los últimos seis meses	30
En el último año	18
Entre uno y tres años	15
Hace más de tres años	23

¿QUÉ CAPACIDADES O HABILIDADES CONSIDERAS MÁS IMPORTANTES PARA MEJORAR TU EMPLEABILIDAD?	
Trabajo en equipo	67
Comunicación	38
Liderazgo	30
Análisis y solución de problemas	59
Idiomas	63
Habilidades informáticas	36
Habilidades numéricas	16
Nuevas tecnologías	40
Experiencia	1
Formación continua	1

¿QUÉ BARRERAS HAS TENIDO A LA HORA DE MEJORAR TU EMPLEABILIDAD?	
Falta de motivación	35
Falta de tiempo	59
Falta de competencias necesarias	26
Cuestiones económicas	28
Falta de ayuda social o empresarial	22
Ninguna barrera	31
Covid-19	1
Inmigración	2
Falta de trabajo específico en la zona de residencia	1
Edad	1

¿CUÁL ES TU OBJETIVO PRINCIPAL A LA HORA DE SER MÁS EMPLEABLE?	
Encontrar el trabajo deseado	68
Conseguir un aumento salarial	23
Lograr un ascenso en el trabajo	10
No perder el puesto de trabajo	19
Mejorar las competencias personales	27
Complementar los estudios	11
Mantenerlo y formación continua	1
Desarrollo personal/profesional	1

8. BIBLIOGRAFIA

- Edwards Deming, W. (2013). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Alles, M. (2002) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Esteban Agulló, T y Ovejero Bernal, A. (2001). *Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. España: Pirámide.
- Tabernero, C., Briones, E. y Arenas, A. (2010). *Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos en el siglo XXI. Nuevos Avances y Perspectivas*. México: Editorial Ediuno.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review* 112-119
- Caballero Muñoz, D y Blanco Prieto, A (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19 (4), 616-620.
- Gamboa, P., Gracia, F., Ripoll, P. y Peiró, J. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Hernandez Fernaud, E., Ramos Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz de la Rosa, C., Hernández, B. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universidades. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 27 (2), 131-142.
- García, L., Díaz, C., Ramírez, J. y Castro, J. (2009). *Las competencias para el empleo en los titulados universitarios*. Las Palmas de Gran Canaria: Ediciones Grupo Sedicana.
- Martínez González, J.A. (2011). La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social. *Contribuciones a las ciencias sociales*.
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*. 14(1), 67-84.
- Campos Ríos, G (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Aportes*. 8 (23), 101-111
- Salanova Soria, M., Llorens Gumbau, S. (2006). Desarrollando la empleabilidad de los recursos humanos: un reto de nuestro tiempo. *Estudios Financieros. Trabajo y Seguridad Social*. 227, 225-240
- Martín Soto, M., López Sánchez, M. (2016). *Empleabilidad de los jóvenes con formación*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad Miguel Hernández, Elche, España.
- Informe: Empleabilidad. (2007). *FUNDIPE*. Recuperado de http://www.fundipe.es/archives/FOLLEMPLE_seguro.pdf
- Rey Rodríguez, L. y Moreno, E. (2017). *Estrategias para disminuir el impacto del desempleo en la salud mental. El papel de la motivación y la autoeficacia en la Orientación Laboral*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/132384542.pdf>
- Herrero, A. (2020). Claves para entender la empleabilidad: los beneficios del continuo desarrollo profesional de tus colaboradores. *RRHH digital*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/140649/Claves-para-entender-la-empleabilidad-los-beneficios-del-continuo-desarrollo-profesional-de-tus-colaboradores>

- Future for Work institute. (2017). *De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad. Aproximación a un constructo polisémico que cotiza al alza*. Recuperado de <https://www.futureforwork.com/assets/uploads/2018/01/De-que-hablamos-cuando-hablamos-de-empleabilidad.pdf>
- Fornichella, M. y London, S. (2005). *Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad*. Recuperado de https://aaep.org.ar/anales/works05/formichella_london.pdf
- Retortillo Osuna, A. *Competencias clave para mejorar la empleabilidad*. Recuperado de <https://www.lanzaderasdeempleo.es/articulos/competencias-clave-para-mejorar-la-empleabilidad>
- Fernandez de la Cigoña Fraga, J. (2017). *10 cosas que puede hacer el departamento de Recursos Humanos para que los trabajadores sean felices en su trabajo*. Recuperado de <https://www.laboral-social.com/cosas-hacer-departamento-recursos-humanos-trabajadores-sean-felices-trabajo.html>
- Escuela de Organización Industrial. (2015). *Formación de personal: proceso de RRHH fundamental para el éxito de la empresa*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/formacion-de-personal-proceso-de-rrhh-fundamental-para-el-exito-de-la-empresa/>
- Los Recursos Humanos,s.f. *La formación en la empresa*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/la-formacion-en-la-empresa/>
- RRHH Digital (2019) *Siete beneficios que tiene la formación de los empleados en tu empresa*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/138603/siete-beneficios-que-tiene-la-formacion-de-los-empleados-en-tu-empresa>