

Indice

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. REFLEXIONES GENERALES.....	4
III. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO	7
IV. EMPLEABILIDAD, SU SIGNIFICADO	8
1. Qué entender por empleabilidad y que define a la persona empleable.....	8
2. Dimensión estratégica de la empleabilidad.....	11
3. Exigencias y beneficios para el individuo	13
4. Exigencias y beneficios para el empleador.....	15
5. Factores no empresariales que condicionan la empleabilidad	17
V. ACCIONES PARA LA EMPLEABILIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA	19
1. Presentación.....	19
2. Estímulo al autoaprendizaje.....	20
3. Modelos integradores de gestión de personal/RR.HH.....	26
4. Desarrollo.....	27
VI. DESAFÍOS PARA EL FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD.....	29
1. La Dirección clásica de personal	30
2. El cambio en los puestos de trabajo	32
3. Prácticas y sistemas de selección de personal	33
4. La antigüedad como sistema de promoción profesional y económica.....	34
5. La edad como referente de contratación o desvinculación	35
6. La movilidad geográfica.....	36
7. Acciones de formación.....	37
8. El sistema educativo y la realidad empresarial.....	39
9. La movilidad funcional y polivalencia.....	41
10. La regulación y la desregulación legislativa.....	43
12. La negociación colectiva.....	44
VII. PREGUNTAS PARA UN DIRECTOR DE PERSONAS.....	45
ANEXO: Encuesta sobre empleabilidad.....	46

I.

Introducción

“Los métodos de trabajo anteriores se han ido; tenemos que conformar nuevamente nuestro futuro”
(Charles Handy)

La empleabilidad como concepto ha entrado a formar parte de la jerga e inquietud profesional de todos aquellos que nos sentimos con una responsabilidad social. Con esta inquietud durante 1999, FUNDIPE organizó unos encuentros sobre el tema que dieron como fruto la publicación de un informe y la demarcación de cuatro posibles áreas para profundizar en el concepto de empleabilidad:

- Acciones que pueden fomentar la empleabilidad de las personas en la empresa.
- Aspectos sociales que pueden afectar el desarrollo de la empleabilidad en España.
- El sistema educativo y su adaptabilidad a las necesidades de la empleabilidad.
- Barreras que pueden limitar la empleabilidad.

El objeto de este estudio es hacer una aportación a las facetas que atañen directamente a la empresa y a su gestión de recursos humanos. Todo ello con el espíritu de compartir experiencias dejando en evidencia que el fomento de la empleabilidad, o la superación de algunas barreras, no es algo teórico y lejano, sino fruto de una actitud mental y de tenerlo presente en el día a día de nuestra gestión empresarial.

No es nuestro propósito aumentar la carga de trabajo del profesional de personas/recursos humanos al que primordialmente se dirige el estudio. Se trata más bien de lo contrario: la empleabilidad es una cuestión que concierne, en primer lugar, al individuo que busca obtener, mejorar o retener un trabajo y por ello está estrechamente ligada al autodesarrollo, es decir, al hecho de que el individuo asuma la responsabilidad en la planificación de su propia carrera profesional, siendo proactivo en la búsqueda de oportunidades que le permitan ser más empleable, dentro o fuera de la organización.

Para la elaboración de este trabajo hemos contado con la colaboración de **Watson Wyatt**, así como de la inestimable aportación de los profesionales de recursos humanos que respondieron a nuestra encuesta. Este trabajo, sin embargo, no hubiera visto la luz sin la aportación personal de algunas personas como D. Enrique Arce, D. Miguel Sarrión y D. Francisco Avendaño, que desde un primer momento lo han considerado como suyo. En el estudio que presentamos, los profesionales de Personas, con su respuesta, han demostrado que no solo son conscientes de la importancia del tema sino que nos han animado para que esta publicación tenga amplia difusión. A todos ellos, así como a todos los que han respondido y colaborado en nuestros encuentros y entrevistas, queremos rendirles nuestro agradecimiento.

Desde esta publicación, queremos rendir homenaje a todas aquellas personas que consciente o inconscientemente, pero con su actitud, están colaborando al desarrollo personal de todos aquellos que les rodean.

Alberto Fuster
Presidente

II.

Reflexiones generales

Fruto del trabajo realizado, se señalan a continuación algunas reflexiones de carácter general que se han obtenido:

La persona

1 Asumimos que **el principal protagonista y sujeto de empleabilidad es el individuo mismo**, quien sin su voluntad, inquietud e interés, poco beneficio obtendrá de las ayudas que se diseñen. Sin embargo, todos nosotros y la sociedad tenemos la responsabilidad primaria de diseñar esas ayudas.

2 En una época de inflación léxica como la que vivimos pudiera pensarse que **“empleabilidad” no es otra cosa que un nuevo término para expresar viejas ideas**. Es cierto. El término es de nuevo cuño y las actitudes relacionadas con él son tan viejas como la vida misma. La preocupación por estar preparado para ocupar un puesto de trabajo siempre ha existido, ahora a esa preocupación se le da una denominación porque afecta a más personas y es más frecuente a lo largo de la vida de un individuo.

Responsabilidad social de la empresa

3 En algunos foros se habla con facilidad sobre la **“responsabilidad social de la empresa”** y es cierto que esta responsabilidad debiera existir, pero también es cierto que no estamos en un mundo tan ideal como para pensar que este es el objeto único de la empresa. Las empresas tienen una razón de ser basada en la aportación de valor y resultados, en la que sus empleados son una parte crítica, fundamental, pero no el objeto de la misma. Tanto es así que al margen de la empresa en la que se trabaje, la competitividad de un país reside, entre otras cosas, en la capacidad de sus gentes para sacar partido de lo que saben y son capaces de hacer.

Relación cliente proveedor

4 Con la ruptura de la lealtad tradicional del “empleo para toda la vida”, las relaciones de trabajo están rompiendo con los conceptos del contrato psicológico (la parte no escrita del contrato de trabajo, que tiene mucho que ver con el estilo, relaciones y cultura), tradicionalmente basado en conceptos de lealtad a cambio de seguridad laboral, para convertirse más y más en una **relación cliente-proveedor**. Relación en la que ambos -empresa y empleado- pueden ser indistintamente cliente y/o proveedor del otro. Tan fría puede llegar a ser esta relación, que, a efectos de esta lectura es preferible que pensemos, en nuestra capacidad de empleo, como si fuéramos nuestros propios empresarios. A diferencia del pasado, donde la relación descansaba básicamente en la lealtad, ahora se basa lisa y llanamente en la aportación de valor, o aportación profesional; aunque la confianza, como veremos al analizar el estudio, juega un papel importante.

Estar al día

5 En España, por razones históricas, se ha dado mucha importancia al empleo para toda la vida. El valor concedido a los concursos-oposiciones ha residido en su significado de seguridad en el empleo. Sin desmérito al esfuerzo hecho por aquellos que consiguieron superarlos y a la inquietud que muchos de ellos tienen por **seguir “estando al día”**, también se detecta que hay un gran colectivo de profesionales, tanto en el sector público como en el privado, que no han sentido la necesidad o la inquietud de actualizarse.

6 Aunque muchos empleadores han hecho alarde de su poca rotación de personal –para ellos tener rotación “0” era cuestión de orgullo– nada más alejado de la realidad que exige la empleabilidad. **El concepto va del brazo del cambio, y de la inquietud para mejorar. El cambio de actividad y de contexto en el que trabajar** (cambio de empresa, de sector) **representa un estímulo para el fomento de la mejora personal.**

7 Es evidente que a lo largo de los 35-45 años de vida profesional nuestros valores y necesidades personales cambian. Con el transcurrir de los años cambian también nuestras ambiciones y con ello la necesaria inquietud para adaptarnos en la medida que estos cambios se producen. La empleabilidad es un mensaje mejor oído por jóvenes que por profesionales maduros, sin embargo a **la edad de 40-45 años es cuando mayor capacidad de ser empleable se necesita.**

8 La capacidad de empleabilidad o del **desarrollo de multifunciones** es mayor en una empresa pequeña, debido a la menor compartimentación de las tareas. Sin embargo, la capacidad de cambio de puesto de trabajo es significativamente menor en las pequeñas empresas porque tienen menos abanico de oportunidades. Muchos piensan que la única forma de progresar es cambiar de empleador.

9 Durante muchos años, con la falta de profesionales, se ha propiciado la connotación “**formación-promoción**”; cuando con la complejidad de nuestras tecnologías y actividades hoy la connotación es “**formación-conservación del empleo**”. De ahora en adelante, sin menoscabo de la natural ambición por una promoción en la jerarquía del empleo, el entorno nos obliga a que busquemos alternativas de promoción por la vía de nuestros conocimientos y aporte profesional.

10 La mayoría de los esfuerzos empresariales que se han hecho para fomentar la empleabilidad del personal se han concentrado fundamentalmente en el desarrollo y formación de sus directivos; o de algunos colectivos específicos, tales como vendedores o de especialidades; dejando, en muchos casos, a sus mandos intermedios o resto del personal, en situación de barbecho, **y no hay que olvidar que a largo plazo el éxito de la empresa depende de todo su personal y de su equilibrio en conocimientos.**

11 La idea de promoción, carrera profesional requiere en la actualidad de matices. Si bien antes era casi sinónimo de escalada de posiciones de poder, hoy, después de profundizar en la idea, quienes reclaman desarrollo profesional parecen aludir al salario así como al desarrollo de conocimientos y habilidades. Por tanto, no se trata de diseñar carreras, sino de **propiciar la movilidad**, es decir, la oportunidad de adquirir conocimiento. Esto está más cercano a la idea de empleabilidad.

12 El éxito personal no necesariamente se alcanza gracias a una promoción, sino con el **sentirse cómodo en la vida**, en encontrar satisfacción en lo que uno hace, en sentirse útil para sí mismo y para los que le rodean, etc. La razón de esta reflexión es que aceptando que estamos en un mundo y entorno muy competitivos, es de suma importancia que, cuando pensemos sobre nosotros mismos, también sepamos abstraernos de la posible tensión que crea la competitividad en sí misma. Los extremos, o los excesos, no son siempre amigos de lo bueno.

El cambio como estímulo

40-50 años

Polivalencia

Formación-conservación de empleo

Barbecho profesional

Propiciar la movilidad

Sentirse cómodo

La remuneración

13 La remuneración dineraria no ha sido considerado, por los que han contestado a la encuesta, como un factor muy importante, que pueda afectar a la empleabilidad. A juicio de muchos la remuneración es **la herramienta más eficaz que tiene el empresario para transmitir la información sobre los objetivos, y valores**, así como para reconocer la aportación de cada uno de sus empleados. Sería interesante que cada empresario se pregunte si en su empresa existe una relación directa entre lo que él realmente valora y los mensajes que transmite con sus políticas de remuneración.

El sindicalismo

14 En ciertos ámbitos se considera al sindicalismo, a los comités de empresa y a la negociación colectiva como barreras que deban superarse para facilitar el progreso de la empresa; y cualquier iniciativa de flexibilidad, que facilite la formación y empleabilidad del personal. De ninguna forma deseamos cuestionar la necesidad y utilidad de nuestro sistema de representación sindical. Es necesario reconocer que algunas arbitrariedades empresariales claman por una intervención de los representantes del personal. También es necesario reconocer que, en muchas ocasiones, cuanto más alejada del problema y del centro de trabajo esté la representación sindical, más política y alejada de la realidad de las personas interesadas, puede ser la respuesta. **El gran axioma del sindicalismo en la empresa es conseguir el equilibrio entre representación y representatividad.** Cuando este equilibrio se pierde es cuando empiezan las rigideces y desaparece el clima necesario para fomentar un ambiente de empleabilidad.

Afecta a todos

15 Esta publicación se ha conseguido gracias a las aportaciones de todos los que contestaron a la encuesta sobre la Empleabilidad sin condicionar ni definir los colectivos de empleados a los que nos referíamos; operarios, administrativos, mandos intermedios o directivos. **Aquí encontrarán respuestas y mensajes para todos**, tan sólo hace falta que hagamos un pequeño ejercicio de empatía.

Circunstancia profesional

16 La empleabilidad no es una técnica, no es un modelo metodológico para resolver nada. Tampoco se intente ver que la empleabilidad es un término al que se acude para eludir responsabilidades en la creación de empleo. **Empleabilidad es una circunstancia profesional** por la que atraviesa toda persona... y toda persona crea valor para una empresa a cambio de dinero y de aumentar su probabilidad de nuevos empleos.

Igualdad de oportunidades empleado-empendedor

17 Hoy la empresa tiene un poder casi hegemónico en la decisión sobre si emplea o promociona a un colaborador. Desde el punto de vista de la empleabilidad, estamos **deseando un equilibrio: que las personas, gracias a sus conocimientos y competencias, también ellas estén en condiciones para elegir la empresa** para la que quieren trabajar, al igual que ocurre con unas pocas profesiones.

Mientras elaborábamos nuestro estudio, tuvimos la oportunidad de acceder a un trabajo patrocinado por “The Professional Development Foundation”, “The Centre for Research in Employment and Technology in Europe” –CREATE–, y el “Institute of Personnel and Development”, cuyo título es “Employability, bridging the gap between rhetoric and reality”, el cual es también fruto de una encuesta realizada en Inglaterra, en este caso tanto a empleadores como a empleados. De esta publicación nos hemos permitido recoger un número de aportaciones complementarias o útiles para enfatizar algunas de las respuestas que hemos recibido.

III.

Características del estudio

Para la elaboración del presente trabajo se partió de un “Informe sobre Empleabilidad” elaborado por FUNDIPE con la colaboración de varios profesionales, expertos en materia de trabajo, empleo y Recursos Humanos, con la colaboración de los Profesores D. Felipe Sáez y D. Cristóbal Torres de la Universidad Autónoma de Madrid.

A partir del documento “Informe sobre Empleabilidad” se elaboró un cuestionario que durante el mes de octubre fue remitido a miembros de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE). (En el Anexo se recoge una copia de la misma).

Con el fin de clarificar mejor las respuestas y facilitar el guión se agruparon las siete preguntas en los dos grandes epígrafes:

Acciones o Prácticas que generan o fomentan la empleabilidad, y Ejemplos de barreras, que a su juicio dificultan la empleabilidad.

Además de la encuesta, también hemos celebrado algunos encuentros y entrevistas personales que nos han ayudado para una mejor interpretación y riqueza de lo que aquí se recoge. De aquí que nos hayamos concentrado más en la calidad de la información que en la cantidad de respuestas.

En la encuesta se utilizó el término “barrera” para enfatizar las dificultades; cuando en realidad lo que se perseguía era identificar áreas de mejora, o desafíos que debemos superar.

Siguiendo con el formato del cuestionario, se ha creído conveniente conservar la división entre acciones y desafíos, aún a sabiendas de que con la expresión de algunas acciones o prácticas se está denunciando algunas áreas de mejora; y a la inversa, en el capítulo de los desafíos aparecen algunas acciones. Todo ello salpicado con un gran número de preguntas y comentarios que se expresan por sí mismos. Algunos de ellos hasta contradictorios.

La realidad es que en toda la temática sobre la empleabilidad, no se puede dogmatizar. Sólo hay indicadores de tendencias y actitudes que la facilitan. No pretendemos “enseñar” nada, sólo ayudar al lector para que extraiga sus propias conclusiones y que, con sus reflexiones, pueda colaborar en el desarrollo y promoción de la tan necesitada empleabilidad de nuestra sociedad.

Algún lector se sentirá tentado a suponer que esta publicación quizás se parezca a una síntesis de lo escrito por grandes maestros de la gestión de Personal y Recursos Humanos. Esta no ha sido nuestra intención. La principal motivación de sus redactores ha sido recoger la trama de las opiniones y reflexiones de aquellos que han contestado a la encuesta tratando de ponerla en la urdimbre del conjunto de reflexiones sobre el tema.

IV.

Empleabilidad, su significado

1. ¿Qué entender por Empleabilidad y qué define a la persona empleable?

“No podemos ofrecer una carrera profesional a largo plazo, porque nos debemos a nuestros clientes y no sabemos lo que éstos demandarán en el futuro. Tan sólo podemos ofrecer un entorno desafiante que permita a las personas que reclutemos desarrollarse profesionalmente”

(Mensaje corporativo a las personas que solicitan empleo de una famosa compañía informática).

Entendemos por **Empleabilidad: la capacidad de una persona para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida.** Esta “capacidad” hace referencia a su vez a una serie de conocimientos, habilidades, valores y comportamientos que se asocian a ella y que son los que permiten al individuo alcanzar sus objetivos personales y, en el contexto de la organización, permiten que la empresa alcance sus objetivos de negocio.

En cualquier caso, la capacidad de la persona para tener éxito con su empleabilidad tendrá que verse en el contexto del entorno profesional, de las posibilidades que la organización le ofrezca, las posibilidades de promoción y empleo que la situación económica posibilite y la situación comparativa o competitiva en la que se halle frente a los candidatos que opten a la misma oportunidad. En algunas ocasiones éstas están marcadas por la suerte de estar en el lugar adecuado y con las características deseadas en ese momento preciso por la organización.

La empleabilidad está también relacionada con el ajuste continuo entre el modelo personal y el de la organización. La necesidad de este ajuste se presenta a lo largo de toda la vida profesional y durante esta vida cambian tanto los objetivos y motivaciones personales como las de la organización. El propósito de ambas perspectivas será siempre la complementariedad.

En este deseo de ajuste, o complementariedad –persona / organización– a lo largo de toda la vida profesional, podemos hacernos algunas preguntas personales:

- ¿Encajo en el puesto que ocupó?
- ¿Estoy capacitado para hacer lo que el puesto exige?
- ¿Tengo la capacidad y habilidad para adquirir las competencias que me hacen falta para la responsabilidad que tengo? ¿O la que aspiro alcanzar?
- ¿Tengo interés en desarrollar al máximo mi propio potencial?
- ¿Siento como mío el compromiso de lograr los objetivos?
- ¿Me siento miembro y parte del equipo de trabajo?

Ajuste entre
el modelo
personal
y el de la
organización



“¿Por qué las personas muy ocupadas en actividades empresariales o extra-empresariales son siempre las primeras en ofrecerse para colaborar en proyectos que ellos creen interesantes? ¿Será porque les interesa o porque encuentran satisfacción en lo que hacen? Consciente o inconscientemente son los que mejor trabajan para su empleabilidad, y además se divierten”

La capacidad de empleabilidad de una persona es normalmente el fruto de unas características de comportamiento que combinan elementos racionales, como la agilidad mental, los conocimientos, elementos de naturaleza emocional como la actitud flexible, la capacidad de relación o la inteligencia emocional. Los atributos o habilidades relacionadas con la empleabilidad podrían clasificarse en cuatro grandes grupos, teniendo en cuenta que la lista no pretende ser exhaustiva:

1 Actitudes de la persona, necesarias para acceder al puesto de trabajo: motivación, integridad, iniciativa, responsabilidad y capacidad para responder a los cambios.

La mayoría de los consultados en el estudio coincide en afirmar que la primera característica, que hace a un individuo más empleable que otro, es una determinada actitud. En otras palabras, la condición de partida para la empleabilidad consiste en que el individuo “quiera”; que muestre deseo y voluntad de avanzar profesionalmente y de invertir esfuerzo en su autodesarrollo (ver Gráfico 1).

“La gran mayoría de las personas que nos solicitan empleo lo hacen por la oportunidad de tenerlo, sin que ellos se hayan planteado el porqué a largo plazo, ni su plan o expectativa de carrera”.

2 Seguridad y competencia emocional del empleado con su propio plan de carrera. Una determinada actitud es condición necesaria pero no suficiente para fomentar su empleabilidad. Es necesario a su vez que la motivación vaya acompañada de un conjunto de habilidades clave relacionadas con la interacción con los demás (ver Gráfico 2).

Gráfico 1. Principales actitudes personales relacionadas con la empleabilidad por las organizaciones.

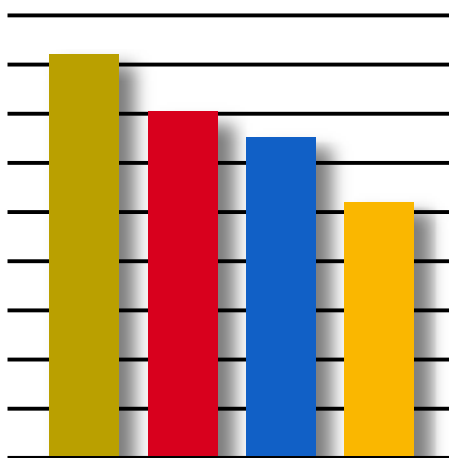
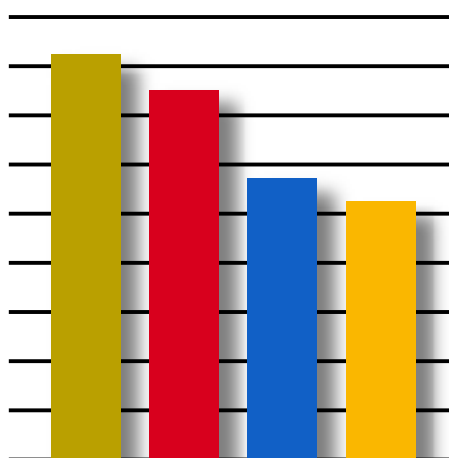


Gráfico 2. Principales habilidades sociales relacionadas con la empleabilidad por las organizaciones.



La inteligencia emocional

Gráfico 3. Principales habilidades prácticas relacionadas con la empleabilidad por las organizaciones.

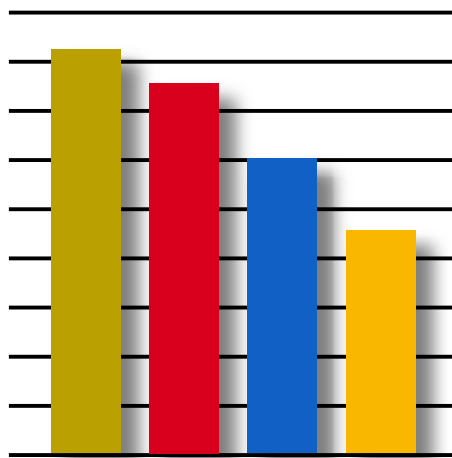
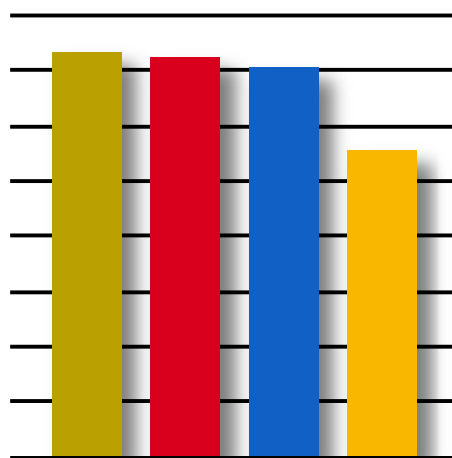


Gráfico 4. Principales capacidades relacionadas con la empleabilidad por las organizaciones.



3 Inteligencia práctica o habilidades para la solución de problemas. Les siguen en importancia un tercer grupo de habilidades prácticas para afrontar los cambios: habilidades de comunicación, capacidad analítica y de solución de problemas, uso de tecnologías de la información, razonamiento verbal y numérico (ver Gráfico 3).

“Una práctica muy humana es ce rrarse en lo conocido y lo propio, cuando el simple hecho de observar cómo nuestros proveedores, clientes y competidores solucionan sus problemas, puede ayudarnos a mejorar los sistemas de nuestra empresa.”

4 Conocimiento del entorno. Por último se sitúan aquellas capacidades relacionadas con la naturaleza del negocio que son básicas para anticiparse al cambio: orientación al cliente, trabajo en equipo, conocimiento del negocio, orientación a resultados, orientación a calidad, capacidad de autogestión, capacidad de aprendizaje continuo (ver Gráfico 4)

Como no podría ser de otra forma, el **concepto de Inteligencia Emocional** parece estar presente en todo el perfil. No obstante, convendría resaltar un aspecto importante: la percepción que la persona tiene sobre la probabilidad de éxito para encontrar un empleo o mejorar el que tiene, es decir, la seguridad en sí mismo versus un sentimiento de indefensión. Que sirvan para la reflexión las siguientes conclusiones de la investigación sobre este tema:

- Los individuos con pobre impresión de sí mismos tienen menos probabilidad de lograr metas difíciles que los individuos que tienen una buena opinión de sí.
- Cuanto más haya fracasado una persona en el pasado, menos interés por el riesgo tendrá en el futuro.
- Los individuos a quienes se les dice que son incompetentes trabajan peor que aquellos a quienes se les dice que son competentes.
- La percepción positiva de un desempeño anterior se relaciona positivamente con el desempeño siguiente.
- Cuanto más éxito ha tenido una persona en el pasado, más interés tendrá por desafíos futuros.

2. Dimensión estratégica de la Empleabilidad

“A nosotros nos gusta conocer y controlar el entorno en el que operamos, y con la llamada globalización todo es más ambiguo: tenemos más y distintas formas de competencia.”

“Los cambios, o evolución de los mercados, nos obligan a una ‘puesta al día’ empresarial. Si a nosotros, como Dirección de la empresa, en muchos casos nos cuesta digerirlos, no digamos lo que puede ser para nuestro personal”.

La competencia global, la incertidumbre y el fuerte ritmo de cambio al que se enfrentan hoy empresas, trabajadores y el conjunto de la sociedad han puesto en cuestión las reglas tradicionales sobre las que se ha organizado la gestión de los recursos humanos, así como de la propia relación entre el empleado y la empresa. El concepto de Empleabilidad se halla precisamente en el centro del debate; porque refleja este cambio de paradigma.

Estos cambios en la relación empleado-empresa son fruto del aumento de competencia por la globalización de los mercados. Para hacer frente a la ambigüedad y la incertidumbre que la globalización genera, las empresas han recurrido con frecuencia a procesos de cambio de la cultura y los valores corporativos; es decir, a herramientas de gestión orientadas a personas. Como, por ejemplo: programas basados en competencias, instrumentos de evaluación del desempeño como el feed-back 360º, planes de incentivos, gestión del conocimiento, etc. Estos cambios tienen generalmente como meta la consecución de objetivos de negocio que mejoren la posición de la empresa en el mercado, tales como el fortalecimiento de marca, la mejora de productividad, el aumento de cuota de mercado o la generación de valor para el accionista.

“En la empresa siempre nos decimos: cuando termine este cambio, tendremos tiempo para hacer esto o aquello. Pero el cambio no acaba nunca; los proyectos se entrelazan y, hasta se sobreponen, cuando no se contradicen. El cambio se ha convertido en evolución. No es cambio, sino un movimiento continuo de adaptación.”

Cuando se habla del cambio como fenómeno actual, es conveniente puntualizar que el cambio ha existido siempre, aunque sin duda, la característica que actualmente lo hace trascendente, es la velocidad vertiginosa con que se produce.

Todo proceso de cambio genera, casi inevitablemente, una resistencia interna, cuya ruptura es condición necesaria para introducir las nuevas orientaciones. Si se profundiza algo más, se descubre que la resistencia al cambio está constituida por multitud de aspectos que van desde valores personales hasta desconocimiento del alcance de la nueva estrategia que se quiere implantar, pasando por aspectos de actitudes de diversa naturaleza o el rechazo a un esfuerzo para el que no se está preparado.

Aún a riesgo de ser simplistas, se podría caracterizar la resistencia al cambio en tres grupos, de acuerdo con su origen: derivadas de las actitudes, de los conocimientos y capacidades y, derivadas de las expectativas e intereses.

La resistencia al cambio, que es básicamente un fenómeno psicológico, tiene sus raíces en la incertidumbre sobre el futuro.

Los procesos de cambio cultural han supuesto a su vez grandes cambios en la organización y en la naturaleza del trabajo. Ciertas formas de trabajo derivadas de modos nuevos de gestión han aumentado su importancia: el uso de nuevas tecnologías, el trabajo en equipos multifuncionales, los procesos de comunicación interna, el seguimiento y evaluación del desempeño, la autonomía de gestión, la flexi-

Todos estamos en competencia: las empresas y las personas

El cambio ha existido siempre

Es necesario reducir las resistencias

La
comunicación y
la información
son
indispensables

bilidad de trabajo o el contacto con el cliente. Por el contrario, otras como la clasificación rígida de puestos de trabajo o las cadenas de mando han perdido presencia. Las estructuras piramidales han sido sustituidas por organizaciones más planas, más flexibles y adaptables a mercados y consumidores volátiles. Los procesos se han hecho más horizontales y se ha dotado al individuo y al equipo de mayor autonomía para responder con rapidez a los cambios del entorno. En definitiva, las empresas se ven empujadas a construir fortalezas y capacidades internas para sobrevivir, debido a los cambios de su contexto externo.

“Puede ocurrir que en la operativa diaria de la empresa, debido a la ambigüedad del mercado y a lo desconocido, ‘estemos dando palos de ciego’ y que - ramos trabajar en demasiados frentes a la vez. Es, en estas situaciones, cuando es más necesaria una clara difusión de la visión, misión, objetivos y prioridades, además de tener un buen sistema de procesos en el trabajo. Todo esto lo sabemos muy bien; pero lo olvidamos cuando surgen urgencias.”

“A veces, en nuestra empresa, el personal se entera de las noticias que atañen a nuestro trabajo, y quizás a nuestro empleo, por la prensa; antes que por la comunicación interna”

La cuestión es si los directivos y jefes viven los valores de la empresa, los comparten y usan los sistemas disponibles para permitir a que su personal se integre en la empresa como algo propio. **Esto implica responder a tres temas que afectan a la motivación individual.** Temas sobre los que la empresa debe hacer un constante y continuo esfuerzo en informar con detalle a sus empleados. Tales como:

■ **Hacia dónde va la organización.** Con esta información el empleado asumirá los cambios en el trabajo; la confianza en la dirección de la organización y la credibilidad de su liderazgo. Se pone norte a los comportamientos organizativos y permite que el empleado valore el futuro.

■ **Hacia dónde va la persona.** Trata de la alineación de los objetivos personales con los objetivos de negocio y de la capacidad de ver cómo los intereses profesionales del individuo en concreto pueden verse satisfechos en su posición actual. Clarifica al empleado si su esfuerzo y desempeño son los esperados, y bien usado refuerza la autoestima, algo esencial en la empleabilidad.

■ **Qué recompensas se obtienen.** Los incentivos se ven de modo amplio; y entre los más importantes están los que permiten un equilibrio entre vida personal y profesional. Además, la predicción de recompensa incrementa y orienta el esfuerzo, no solo la cantidad de esfuerzo.

Si bien las comunicaciones internas, o la ‘Intranet’ de muchas empresas, son una excelente herramienta para fomentar esta información; poco podrá alcanzarse en comunicación si no va acompañada de un continuo diálogo.

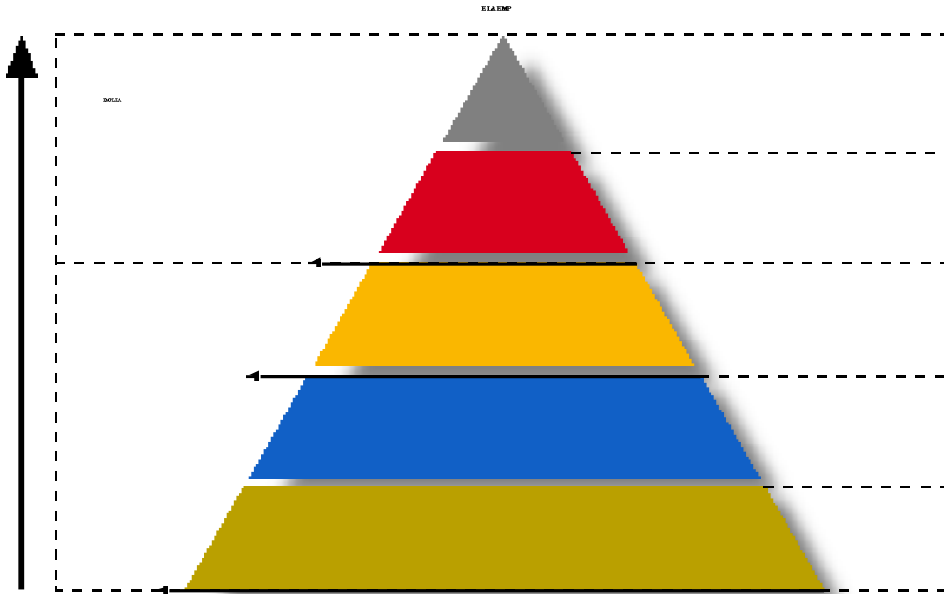
Gracias al diálogo, las organizaciones deben **reconocer y apoyar sus esfuerzos en tres aspectos:**

■ **Gestión de personas.** Comprender las expectativas y valores que mueven al individuo en su vida personal y profesional. Para muchos implica tener un trabajo interesante, oportunidades de carrera (no necesariamente entendidas como promociones verticales), equilibrio entre vida personal-vida privada y seguridad financiera. Significa también comprender las relaciones clave que importan y afectan al individuo. Esto incluye la familia, la comunidad y desde luego un buen jefe de línea que fomente la confianza y la autoestima.

■ **Gestión de los resultados.** Comprender los requisitos para un desempeño eficaz, así como gestionar los procesos y los medios para obtenerlos. Implica también reconocer el trabajo bien hecho. En este sentido el papel del jefe inmediato se está con-

virtiéndolo en el valor más crítico: el jefe es el responsable de propiciar oportunidades, de facilitar información y de facilitar recursos para obtener los resultados apetecidos.

■ **Gestión de las consecuencias.** Trata de los mecanismos de feed-back (retro-alimentación o información) que permiten a que el individuo pueda decidir sobre el nivel de compromiso, de desarrollo y de equilibrio con la vida personal que está dispuesto a asumir. El feed-back que se recibe, a través de las consecuencias que se experimentan personalmente, determina hasta que punto el individuo está dispuesto a ese esfuerzo extra que permite resultados excelentes.



3. Las exigencias y beneficios para el individuo

“Yo le preguntaría al empleado si estaría dispuesto a ofrecer sus servicios a la empresa como subcontratado y en competencia con otros. Pocos darían una respuesta afirmativa y los que lo hicieran serían probablemente las personas más empleables en la organización.”

En mayor o menor grado la relación empresa-empleado ha tenido un carácter paternalista. La lealtad era “comprada” por una cierta seguridad laboral, progresión profesional y subidas salariales automáticas. **La Empleabilidad apunta, en cambio, a un modelo de relación “entre adultos”**; en la que la empresa reconoce la necesidad de motivar y retener al empleado con talento y el trabajador asume su parte de responsabilidad respecto a la competitividad y al nivel de desempeño que se espera de él. En este sentido –y exagerando– **el trabajador deja de ser un “servidor leal” para convertirse en un “profesional comprometido”**.

De alguna forma, la temática relativa a la empleabilidad es una alternativa a la seguridad en el empleo que se ofrecía en el pasado. La empresa está desvinculándose de los compromisos que supone una dependencia de lealtad a cambio de que el individuo asuma más responsabilidad sobre sí mismo, lo que no significa desatender la responsabilidad social de la empresa en el desarrollo y promoción de los individuos, como parte de su proyecto de empresa. Sociológicamente hablando: hay quien puede interpretar que la empresa se está comportando de forma muy egoísta, pero a nadie se le escapa, ni a ella misma, que sin la aportación del personal poco puede hacer para garantizar su futuro.

Nuevas lealtades

El individuo asume más responsabilidad sobre sí mismo

La nueva realidad laboral reclama un profesional prestador de servicios

“Tenemos la sensación de que muchos universitarios desconfían de la empresa, como la determinante de su futuro profesional. Muchos prefieren dedicarse a la enseñanza o a una oposición como funcionario del Estado, antes de dedicarse a la empresa. En otros casos enfocan su incorporación a la empresa como una oportunidad para adquirir la experiencia mínima que se pide en los ‘curriculums’ para saltar a otro empleo ‘cuando se le ofrezca la oportunidad para poder trabajar en lo que realmente le interesa’”.

El perfil propuesto en páginas anteriores será óptimo en la medida en que el individuo pueda responder a las **exigencias de una realidad laboral caracterizada por:**

■ **Fin de la cultura del “trabajo de por vida”,** lo que no quiere decir que haya desaparecido la seguridad laboral sino que ésta no descansa en unas relaciones exclusivas de lealtad sino en el desempeño. En este sentido la seguridad surge ahora de la confianza mutua: la del empleador en la consecución de resultados y la del empleado en el desarrollo profesional y las recompensas asociadas a un buen desempeño.

■ **La empresa que emplea es un “cliente” y el profesional un prestador de servicios.** La necesidad de servicio cambia y el proveedor debe acomodarse. Por lo tanto, el empleado debe percibirse a sí mismo como un profesional independiente que proporciona el mejor servicio posible a su cliente: la empresa. A la inversa: cuanto mejor sea la empleabilidad de una persona mayor será su libertad para poder elegir sobre su futuro.

■ **La compensación del empleado está ligada a los resultados y a su “tamaño” profesional,** es decir, a las competencias que reúna, su talento pero no al tiempo empleado en hacer el trabajo. Para un empleado a tiempo completo esto puede significar trabajar más horas de las estipuladas sin cobrar por ello horas extra. Para un empleado a tiempo parcial puede significar la adaptación flexible de su horario para cubrir los picos de demanda sin por ello recibir una bonificación.

“En la empresa facilitamos formación para el personal, pero son más los casos en los que nosotros tomamos la iniciativa en ofrecerla que los empleados en pedirla.

Desde otro ángulo, también tenemos a los ‘profesionales’ de la formación: que quieren apuntarse a todos los programas, hasta quizás sin tener la convicción de que le será útil para su trabajo (un ejemplo de empleabilidad bien o mal entendida)”.

■ Aunque la empresa debe proporcionar la formación necesaria para que el empleado progrese en su desempeño –es decir, mejore su contribución a la creación de valor para clientes y accionistas- una gran parte del esfuerzo recae en el propio individuo, que es el primer responsable de su desarrollo profesional. Esto implica **que el individuo tiene la responsabilidad de pedir formación y oportunidades de aprendizaje.**

“El empleado quiere ‘que se cuente con él y se le reconozca su trabajo’. Aspira a conseguir una buena ocupación, tener la oportunidad de desarrollarse y demostrar de lo que es capaz, así como promocionar y mantener su futuro empleo. Todo ello como parte de su responsabilidad hacia sí mismo y su familia”.

Para el empleado los beneficios, en líneas generales, se centran en mejores oportunidades de trabajo dentro de la organización, una mejor preparación para enfrentarse a los cambios y mejora de las habilidades y cualificaciones profesionales.

En la consulta realizada, los **principales beneficios para el empleado más mencionados han sido:**

- Más oportunidades de promoción interna, no necesariamente vertical.
- Mejora en los elementos de satisfacción subjetiva: realización, autoestima, reconocimiento, sentimiento de pertenencia.
- Mejora en la formación y cualificaciones profesionales, lo que se traduce en mejora de la Empleabilidad externa.
- Mejora en la retribución, al asociar una parte de ésta al desempeño, a la consecución de objetivos o a los esfuerzos personales en formación, etc., etc...
- Mejora del ambiente laboral.

4. Las exigencias y beneficios para el empleador

“El primer interés de las compañías en materia de formación y empleabilidad es dar ayuda a sus personas para que hagan bien su trabajo”

Si el empleado debe considerar la empresa como un cliente que demanda sus servicios, otro tanto debe hacer la empresa con respecto a sus empleados. Esta reciprocidad es precisamente la base del nuevo “contrato social” básico que subyace al concepto de Empleabilidad. El hecho de que la empresa considere a sus empleados como proveedores y/o clientes requiere que se haga un esfuerzo de marketing y comunicación internos para atraer y retener a los mejores.

“Tenemos planes de formación; pero tenemos la impresión de que estos no se valoran en lo que esperamos, porque:

- No podemos ofrecer una promoción inmediata.

- No remuneramos más por saber más, sino por los mejores resultados; y esto toma tiempo.

- No les parece que estos planes de formación les sean útiles, aunque sí lo sean para la empresa. Quizás por esto desean que se impartan dentro de la jornada laboral.

- Para algunos casos quizás sea un error nuestro que, por aprovechar la oportunidad de un programa o curso, invitamos a más personas de las que en realidad lo necesitan.”

Los empleados, al tomar decisiones respecto a invertir sus energías en su desarrollo personal **buscan un equilibrio entre sus objetivos profesionales y el esfuerzo requerido para alcanzarlos.** Muy a menudo se propone al empleado el esfuerzo de un desarrollo incorrecto y éste lo rechaza por no satisfacer estas necesidades de equilibrio. Para el empleado, la empleabilidad no consiste en asistir a cursos; sino en aprender el modo más efectivo de sobrevivir en el mercado laboral actual. Esto implica una gestión activa de la vida personal y profesional; y la mayoría de ellos considera que las empresas no perciben esta realidad. Hasta en ocasiones también ellos tienen unas prisas y unos deseos que dan a pensar más en una inmadurez que en profesionalismo.

Un nuevo
contrato social

Equilibrio:
objetivos
personales y
profesionales

Somos clientes recíprocos

“Para muchos el entorno de trabajo ideal es aquél que consigue que los objetivos de la organización coincidan con los de las personas que trabajan en ellas... pero esto es imposible.

En la última encuesta de opinión que hicimos entre nuestro personal, le dieron mucha importancia a que trabajamos demasiado y que no les queda tiempo para su vida privada.”

La Empleabilidad se convierte así, desde el punto de vista de la empresa, en un elemento clave para movilizar y desarrollar los recursos y capacidades internos, que permitan a su vez alcanzar los objetivos de la estrategia de negocio. En este punto existe una coincidencia de intereses entre el individuo y la empresa, que transforma la relación laboral, convirtiéndose ambos en clientes recíprocos. Una visión que la persona individual no puede olvidar. Es en las desviaciones de esta perspectiva en donde encontraremos con muchas diferencias que pueden dificultar la sintonía –empresa / individuo– para que ambos puedan progresar.

“Mientras éramos 200 empleados y nos conocíamos todos por el nombre, en el Departamento de Personal podíamos seguir las necesidades, planes y actividades formativas de todos. Ahora que somos 500, esta tarea se nos ha hecho muy difícil, por no decir imposible; y en muchos casos darnos la respuesta inadecuada.

La introducción de un ejercicio de evaluación personal nos ha ayudado a que el jefe se involucre más en el progreso y desarrollo de sus colaboradores.

La segunda fase, que nos fue necesario superar, fue que cuando hacíamos la evaluación personal y algunos se comportaban como si estuvieran en una negociación; cuando no, en un juzgado.

Últimamente, a medida que se habla más sobre el trabajo, sus actividades y sus resultados, la conversación y el progreso son más fluidos que cuando se abordan los temas de actitudes y comportamientos.”

Es bien conocido que la eficacia de una persona en su trabajo depende de la claridad y disponibilidad de:

- Objetivos claros,
- Recursos para su trabajo,
- Apoyo en el análisis y en la toma de decisiones,
- “Feedback” (o información al interesado sobre su desempeño y progreso),
- Reconocimiento por el esfuerzo y la dedicación,
- Disfrute personal y profesional de su trabajo,
- Relaciones interpersonales agradables.

Confianza

La “confianza” es clave para la evaluación que el empleado hace de las **propuestas de desarrollo**; y comprende tanto a las promesas de su jefe como del hecho de ser consultados por la organización. La lección es: si haces una promesa, cúmplela; si no puedes cumplirla no la hagas. **El éxito depende de la comprensión por parte de la empresa de los valores profesionales y de carrera que influyen en el empleado y en mostrar flexibilidad a la hora de diseñar las acciones de desarrollo.** También es clave que el empleador dé ejemplo con su comportamiento de lo que predica. En este sentido el estudio muestra la importancia del apoyo del jefe, en primer lugar, y de la organización, en segundo lugar, para que el empleado identifique y aproveche las oportunidades de formación.

El jefe: primer responsable

El jefe inmediato es el primer responsable de crear un entorno favorecedor del desempeño. Su experiencia, sus conocimientos y habilidades, y su sensibilidad hacia problemas personales y profesionales son sus herramientas. Estudios realizados demuestran que la primera razón que una persona maneja para abandonar su empresa no es necesariamente el salario o las decisiones corporativas, si no la calidad y reputación del jefe inmediato.. pero el jefe inmediato también tiene un jefe.

“En los ejercicios de entrevista para la evaluación y consejo se aspira a que la relación entre el entrevistador y el entrevistado sea como entre amigos y compañeros, cuando en la mayoría de los casos, no pueden abstraerse de que hay una relación de jerarquía o de jefe – subordinado. Esta es la razón para que se ciñan, lo más posible, a hablar sobre el trabajo, razones de éxito, los fallos, así como los planes de mejora; pero siempre con el apoyo de las acciones a tomar.”

Cuando las iniciativas han consistido en asociar Empleabilidad con alta motivación, se han generado beneficios para la empresa y para el empleado. **Los beneficios para la empresa** han consistido en líneas generales en un mejor enfoque del aprendizaje, una mejor actitud del empleado hacia la gestión del cambio, una mayor motivación de los empleados y por último una mejora en sus resultados..

Según nos describen, **los principales beneficios derivados de las acciones para fomentar la empleabilidad, por orden de importancia:**

- Mayor orientación a resultados, a la polivalencia y al trabajo en equipo.
- Mayor capacitación de los empleados.
- Mejoras de productividad.
- Mejoras de la calidad de los procesos, que repercuten positivamente en la satisfacción del cliente.
- Mejor utilización de la promoción interna, lo que supone maximizar los recursos de capital humano de que dispone la empresa y contar con planes de sucesión y contingencias más efectivos.
- Mayor integración y mejora del clima laboral.
- Mayor predisposición y preparación al cambio.
- Mayor y mejor actitud por parte del empleado para ejercer de “embajador de la marca”

5. Factores no empresariales que condicionan la Empleabilidad

“De la lectura del impreso de su encuesta puede interpretarse que los empresarios somos los responsables de que haya o no empleabilidad en este país. Creo conveniente dejar claro aquí que somos uno más que puede colaborar al empleo; pero el primer responsable es la persona.”

Aunque la empleabilidad se está observando bajo la perspectiva directa de los empleados en su relación con las empresas, éstas no son las únicas que la condicionan. **Una gran parte de la responsabilidad recae sobre las instituciones públicas, el sistema educativo, el entorno y los valores sociales y familiares y los propios condicionantes psicológicos del individuo.** En este sentido no es posible excluir ninguno de los tres niveles de la tríada persona-empresa-sociedad si se quieren dar respuestas efectivas a la incertidumbre que genera el cambio en las relaciones y las estructuras laborales. A efectos descriptivos podemos mencionar **cuatro grandes grupos de factores que condicionan la Empleabilidad y que no se generan di-**

El entorno condiciona la empleabilidad

rectamente de la cultura empresarial; pero que acompañan a la persona desde que nace y a lo largo de su vida.

- Factores sociales. Tiene que ver con la propia concepción del empleo y trabajo como bien gestionable y elegible
- Factores educativos. No se trata tanto de educar en el conocimiento si no también en la autoestima y en la capacidad emprendedora.
- Factores institucionales. Desde donde se propicie el autoempleo y el desarrollo de iniciativas.
- Factores psicológicos. Tiene que ver con la idea de uno mismo sobre las posibilidades de ser empleable.

Aunque obvio, no es menos cierto que la persona tiene vivencias en su entorno que pueden tener una influencia directa en sus actitudes y motivaciones. La familia y su estado de salud, por ejemplo, pueden tener una gran trascendencia. A continuación se reproduce el **cuadro sobre las etapas de la vida de una persona**, que publicamos en el informe sobre empleabilidad en septiembre de 1999.

ETAPAS DE LA VIDA	INSTITUCIONES / SUJETOS INVOLUCRADOS	POSIBLES MEDIDAS ACCIONES A DESARROLLAR
INFANCIA	FAMILIA ESCUELA	Testimonial Deporte Educación relacional
JUVENTUD	ESCUELA CENTROS DE FORMACIÓN FAMILIA	Fomento del deporte Educación con cierto propósito Desarrollo de conceptos: Sentido de utilidad; Sentido de eficacia; Trabajo bien hecho Orientación sobre: Carreras; Profesiones; Estudios Construcción del concepto "carrera profesional" (visión a largo plazo sobre el futuro profesional y pasos o etapas para alcanzarlo) Ayudas en la transición hacia el trabajo
SI ESTUDIOS SUPERIORES	CENTROS UNIVERSITARIOS	Mayor participación de profesionales y personas del trabajo Fomento de prácticas Orientación para el diseño de la propia carrera Orientación hacia el empleo
EMPLEADO	EMPRESA SINDICATOS FORCEM	En un clima hacia la consecución de objetivos y resultados Creando clima de aprendizaje Organizando sistemáticos cambios que supongan el desarrollo de la carrera Entrevistas de evaluación y consejo
EMPLEADO ADULTO (Potencial desempleado)	EMPRESA SINDICATO FORCEM ORGANISMOS PÚBLICOS	Orientación profesional Ayuda para la búsqueda de empleo desde el empleo actual Formación actualizada
DESEMPLEADO ADULTO	SERVICIOS DE DESEMPLEO INEM ORGANISMOS PÚBLICOS AYUNTAMIENTOS COMUNIDADES AUTONOMAS	Consejo Formación Bolsas de Trabajo Ofertas de empleo Fomento de Agencias de colocación Integración en actividades sociales
JUBILADO	AYUNTAMIENTOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS ONG'S	Formación Colaboración con Instituciones Voluntariado Integración en actividades sociales

V.

Acciones para la empleabilidad en la empresa española

1. Presentación

“Estamos de acuerdo en fomentar la formación y la empleabilidad en nuestra empresa, pero no para que nuestros buenos empleados nos dejen gracias a ella. Entendemos, sin embargo, que algunos de nuestros jóvenes universitarios la desean para acelerar su carrera fuera de nuestra compañía. Encontrar el equilibrio es un reto para todos; pero no ignoramos que si queremos atraer y retener a los mejores necesitan recibir satisfacciones. La respuesta quizás se encuentre en enriquecerles el trabajo... lo que no es fácil en el entorno de una plantilla muy estable”

La coincidencia de intereses entre empresa y empleado no agota el concepto de Empleabilidad desde el punto de vista individual. Por eso puede hablarse también de una **Empleabilidad externa**, es decir, aquella no aplicable al puesto de trabajo actual o no utilizable por la empresa pero que revaloriza al individuo en el mercado de trabajo, aumentando su capacidad de realización personal y profesional. Hoy por hoy la mayoría de las empresas consultadas sólo fomentan la empleabilidad interna y las mejoras de empleabilidad externa son siempre el resultado indirecto de los objetivos de negocio de la empresa, pero no un objetivo en sí mismo.

Para la empresa española la empleabilidad es un mecanismo para obtener una serie de habilidades y competencias que permiten alcanzar determinados objetivos de negocio y, en el proceso, permitir que el empleado alcance sus objetivos personales. Al existir esta coincidencia de intereses, a la empresa le rinde la motivación del empleado para alcanzar dichos objetivos.

“Nos hemos empezado a preocupar de la empleabilidad externa a partir del momento en que constatamos que nos sobraba personal.”

En este sentido, la empresa no busca desarrollar la Empleabilidad externa de su personal. Su principal objetivo es construir y desarrollar capacidades internas desarrollando una plantilla competitiva para sus propias necesidades. Aunque el objetivo está lejos de haberse logrado en la mayoría de los casos, sí se perciben cambios culturales: por ejemplo, los empleados se han familiarizado, cada vez más, con la noción de “cliente interno” aplicado a ellos mismos. **En esta situación los planes de carrera se entienden más como oportunidades laterales u horizontales y no tanto como los avances hacia arriba del modelo clásico.**

La mayor parte de las **iniciativas de fomento de Empleabilidad** son muy selectivas y **dirigidas a dos tipos de empleados específicos:**

- Profesionales que buscan el desarrollo de una “franquicia personal”: ambiciosos y arriesgados, cambian de trabajo con facilidad, con más lealtad hacia sus habilidades que hacia la organización, quieren desarrollar una “marca personal” en el mercado, están muy cualificados y acostumbrados a niveles altos de responsabilidad.
- Profesionales que buscan desarrollo de carrera: más leales a la empresa que a su propia preparación, tienen habilidades y atributos adecuados a su ambición personal, debido a su puesto reciben mucha preparación para desarrollarse.

Empleabilidad
interna y
externa

La “carrera”
con cambios
laterales

Igualdad de oportunidades

El futuro también está en el comportamiento y el autoaprendizaje

20

“Es una equivocación que algunas empresas se ocupen en demasía por el desarrollo de los que llaman, sus “estrellas”, o personas con alto potencial, olvidándose del resto, cuando el éxito de nuestro negocio también está en el día a día y en la aportación de todos los demás: ‘los corredores de fondo’”.

Las empresas suelen concentrar las acciones de Empleabilidad en estos dos grupos como parte de la “promesa de trabajo”, para atraerlos y retenerlos; aunque se utiliza; más el término “motivación” que el de “empleabilidad”.

No se ofrece lo mismo, en cuanto a empleabilidad, al resto de trabajadores, porque se considera que:

- Tienen ambiciones modestas. La empresa considera al 80% de la plantilla como empleados que quieren un trabajo, no una carrera.
- No se considera justo crear falsas expectativas en vista de su modesta ambición y, en menor medida, sus modestas habilidades.
- En cualquier caso, no hay suficiente trabajo para ellos en los niveles altos de la empresa
- Muchos prefieren un mejor equilibrio entre vida personal y profesional.

“Hay muchos jóvenes más interesados en la calidad de vida que en la dependencia de un trabajo, aunque luego algunos decidan asumir otros valores.”

Esta discriminación de colectivos por parte de las empresas a la hora de dirigir las acciones de fomento de la empleabilidad viene en muchas ocasiones marcada por la necesidad de obtener resultados a corto plazo. Es evidente que las acciones producen resultados, antes y de modo más visible cuando se dirigen a empleados de alto potencial o con una responsabilidad directa en la consecución de resultados; como, por ejemplo, los comerciales de cuentas clave. Sin embargo, esto no suele ser suficiente en el largo plazo; y la organización que descuida a estos colectivos que conforman la mayoría de la plantilla acaba resintiéndose. En otras palabras, la inversión a corto plazo en la “élite” de la organización no se recupera, si a la larga no va acompañada de inversión en el resto de colectivos.

2. Estímulo al autoaprendizaje

“No quisiera desanimarles en su propósito, con mi respuesta, pero creo que las empresas estamos colaborando muy activamente en el fomento de la empleabilidad. Puede afirmarse que la mayoría de las iniciativas empresariales encaminadas a mejorar la calidad, tales como, los Círculos de Calidad, los programas de Calidad Total, ISO 2.000 o 9.000, etc., así como las dedicadas a dar foco a los intereses de nuestros clientes, son medidas que fomentan la empleabilidad. La cultura empresarial cala en las personas que convivimos en la empresa”

Por ello, nada mejor que invertir en formación, para que las personas no se queden obsoletas, se encuentren motivadas e integradas y compartan los objetivos generales de la empresa.

Para fomentar la Empleabilidad en los empleados se pone más énfasis hoy en las habilidades de comportamiento frente a las habilidades técnicas, en el autoaprendizaje frente al aprendizaje enseñado y en el aprendizaje informal frente al formal. Estos cambios, a su vez, se reflejan en varios imperativos:

- Un mayor compromiso del individuo en el proceso de aprendizaje.
- Una mayor alineación de las necesidades de aprendizaje con las necesidades de negocio.
- Un mayor énfasis en las habilidades que son más observables que medibles.

Los cambios descritos han hecho que se consideren menos importantes aspectos como los planes de formación y desarrollo detallados, o la medición de los esfuerzos en formación técnica; y que se preste más atención a otros, como la presión del tiempo de los directivos y la presión financiera. Estos últimos factores, tiempo y dinero, han influido mucho en la elección de los nuevos enfoques: “coaching” (ayuda personalizada y tutorial dirigida a la mejora a corto plazo) y “mentoring” (apoyo al desarrollo de una carrera a largo plazo), formación a distancia, enseñanza asistida por ordenador, “networking” con compañeros de trabajo, rotaciones de puestos y promociones laterales.

Invertir en aprendizaje no es invertir en formación, de la misma manera que invertir en conocimiento no es lo mismo que hacerlo en información. El aprendizaje se posibilita proporcionando oportunidades de experimentar los resultados y consecuencias de decisiones propias, es decir, facilitando el acceso al error –nunca se supo de alguien que aprendiera sin equivocarse– y permitiendo que se compare con el acierto.

“Al tratarse de cubrir los puestos de trabajo afectados por las nuevas tecnologías con personal disponible en el seno de la empresa, se observa, por un lado, la existencia de un número de personas especializadas en trabajos que ya no son necesarios y, por otro, la aparición de un número de puestos de trabajo que requieren capacidades que no se poseen internamente”.

La formación no deja de ser la instrumentación del aprendizaje. De ahí que sea fácil medirla (número de horas impartidas) lo cual dice poco de sus efectos. Educar viene de “educere”, sacar de dentro lo que uno lleva y lograrlo requiere de la exposición al riesgo.

Por tanto, es el entorno el mejor escenario para el aprendizaje, lo que obliga al jefe inmediato a gestionarlo si no hay iniciativas corporativas¹. **Hay pocos que no reconozcan que el verdadero aprendizaje se produce en la cotidianidad del puesto de trabajo, en aquellas situaciones en las que resolver un problema real es sinónimo de aprendizaje.** No hay ganancia sin dolor –“no pain, no gain”– y nadie cambia si no siente la necesidad de mejorar, de ahí la conveniencia de afrontar el desarrollo y la formación de forma distinta a la tradicional, es decir, cambiando las sesiones de formación por escenarios de aprendizaje. En dónde el colaborador sea el más interesado por aprender.

Se considera clave, por tanto, que exista una cultura de autoaprendizaje que se manifiesta a través de planes de desarrollo individual y centros de aprendizaje/ formación abiertos, aunque en muchos casos es más la expresión de un deseo que una realidad. En una minoría de empresas sí se ha conseguido crear una cultura de aprendizaje, implantada primero en empleados clave y extendida progresivamente al resto de la organización. En todo caso, todas las empresas consultadas reconocen que se está produciendo un cambio de la formación al aprendizaje.

¹ Muchas organizaciones crean grupos de trabajo a los que se les encomienda la resolución de un problema de negocio (por ejemplo, la apertura de mercados) y donde las ideas son tenidas en cuenta aunque el verdadero propósito es enfrentarse, para aprender, con situaciones reales.

Las tutorías como el mejor apoyo

El aprendizaje es una inversión

“No hay ganancia sin dolor”

Empleabilidad y TPM

Hacia los años 70 la empresa japonesa Toyota se dio cuenta de que no estaba aprovechando bien la capacidad de sus operarios de niveles mas bajos. Las propuestas de mejora tenían que seguir la línea jerárquica llegando hasta la dirección técnica, donde se acumulaban problemas y peticiones. Las decisiones, incluso las de pequeña entidad, se tomaban a ese nivel, siendo solo los jefes quienes participaban de manera clara en la elaboración de los planes de acción.

Es entonces, cuando los responsables de organización de Toyota desarrollaron una nueva metodología de trabajo, denominada TPM, Mantenimiento Productivo Total, que primero se implanto en las fábricas del sector del automóvil en Japón y posteriormente se fue extendiendo al resto del mundo y a, prácticamente, toda la industria.

Está basada en el principio de que un operario que está ocho horas al día, durante todos los días de trabajo, frente a una máquina, es el mejor conocedor de los problemas que tiene dicha máquina y también es a quien se le ocurren normalmente mas ideas para dar solución a los diferentes anomalías que se presentan o para introducir mejoras en la operación. La metodología está basada también en trabajo en equipos multidisciplinares que complementen las habilidades y competencias de cada operario.

Aparte de este conocimiento, es necesario dar al operario formación y medios para que, conjuntamente con los otros miembros del equipo, puedan desarrollar su trabajo de la forma mas eficaz y progresar con rapidez en el proceso de mejora continua.

Con este sistema de trabajo, los operarios, al estar integrados en un equipo, aparte de la formación específica que pudieran recibir, aprenden continuamente de los demás miembros del grupo, donde hay especialistas que aportan sus conocimientos técnicos en las reuniones de grupo. También logran aprender de la experiencia, ya que tienen ocasión de experimentar ideas nuevas. Pero otra cosa muy importante, es que les ayuda a desarrollar su espíritu emprendedor, tan esencial en esta vida. Ellos se sienten dueños de una pequeña o gran parcela del negocio, manejan indicadores, un presupuesto, desarrollan ideas nuevas, toman decisiones sobre mejoras, tienen ocasión de ver los resultados y de decidir.

Un operario de producción, puede convertirse al cabo de un tiempo en un especialista en mecánica o en control. El hecho de estar en contacto permanente con especialistas a quienes se les ha ido inculcando una cultura de trabajo en equipo, le da la posibilidad de aprender técnicas diferentes de forma continuada. Es mas, el sistema hace que los propios especialistas se conviertan en monitores de los operarios y de esta forma se logra dar formación con una orientación muy práctica.

Que mejor preparación puede recibir una persona que la combinación de formación, experiencia y la posibilidad de desarrollar su espíritu emprendedor.

TPM no solo ayuda a aprovechar mas y mejor los recursos de un negocio, ayuda también el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan con este sistema y les potencia de cara a progresar en su carrera profesional y a estar mas valorados en el mercado de trabajo. Nos consta que en España se han alcanzado importantes progresos, en empresas como Nissan Motor Ibérica, Lever España, Frigo, Pirelli, etc.

La atención personal como clave

El **“coaching”** (ayuda personalizada y dirigida a la mejora a corto plazo) y el **“mentoring”** (apoyo en el desarrollo de una carrera a largo plazo) son iniciativas en este sentido. Aunque caros, su valor reside en lo personalizado que es el feed-back y el diseño de los planes de acción. El seguimiento por medio de tutorías, tales como la del ‘coaching’ o el ‘mentoring’, por parte de los directores o jefes se desarrolla normalmente en un contexto de gestión por competencias. (como se describe en el apartado siguiente V 3.). No obstante, su contribución a la empleabilidad resulta evidente cuando se cumplen, entre otras, dos condiciones:

■ Una actitud por parte del empleado de aceptar la crítica junto con una actitud de querer cambiar y de aceptar propuestas de desarrollo.

■ Un “coacher” con capacidad para observar y encontrar las causas de los puntos débiles (no solo los síntomas); y con conocimientos tanto sobre el comportamiento humano como sobre el contexto en el que tiene lugar la dinámica empresarial (sector, empresa, trabajo) y las claves de la gestión de un negocio (personas, organización y finanzas).

Desarrollo según conocimientos y competencias

Trabajo y objetivos

En nuestra compañía regularmente, cada año, se celebran de dos a tres entrevistas personales. Una de ellas coincide con la información sobre remuneración, los objetivos de trabajo y, el análisis de la consecución de estos objetivos, puntos débiles, puntos fuertes en nuestros sistemas de trabajo, así como la definición y acuerdo sobre los objetivos del departamento y los personales. Algunos de ellos según una preacordada prioridad, serán objeto y condición para la remuneración variable del año próximo. Naturalmente estos objetivos son el resultado de desgranar el plan operativo de toda la compañía y entre los mismos, también se distinguen entre objetivos que afectan a todo un proceso, departamento o equipo de trabajo y los personales.

Conocimientos y experiencias

El segundo y/o tercer encuentro tiene por objeto el análisis y mejora de nuestros conocimientos y competencias, con el fin de diseñar un plan de trabajo de mejora personal y autoformación. Todos podemos resumir en diez líneas cuáles son nuestras principales áreas de responsabilidad. (Para este ejercicio es deseable que el interesado acuerde con su jefe cuáles son los conocimientos clave que inciden en su trabajo, aquellos cinco o seis que representan el 70% de la eficacia en su gestión). Definidas éstas, analizamos la importancia de cada uno de los capítulos del mencionado índice sobre nuestra área de responsabilidad.

En nuestro caso, hacemos una distinción entre conocimientos y competencias.

Consideramos que los conocimientos son como un diccionario de técnicas, habilidades, experiencias y prácticas que son necesarias y pueden influir en el éxito de nuestro trabajo. Cada profesión podrá desarrollar su propio diccionario, al igual que un lector podría obtener del índice del mejor libro o master dedicado a su profesión.

En una segunda vuelta en diálogo con nuestro jefe, analizamos las diferencias que puedan existir entre lo que cada uno de nosotros realmente sabe y lo que consideramos necesario para el puesto. De esta comparación se destilará las necesidades de mejora en el conocimiento y sobre ellas jefe y subordinado acordamos un plan de mejora limitado al ejercicio de un año, sobre dos, o como máximo tres aspectos.

Uno de estos aspectos podría hasta ser objeto de influencia entre los objetivos personales que afectan a la remuneración variable.

Competencia e Inteligencia Emocional

Otra faceta independientemente de la anterior, es el análisis y evolución de competencias. Las competencias a nuestro juicio tienen un contenido más cualitativo y muchos de ellos están vinculados a la inteligencia emocional y, también tienen una importante influencia en la proyección de carrera. Algunos de ellas podrían ser por ejemplo:

Trabajo en equipo

Visión del mercado y del cliente

Actitud personal

Habilidades sociales

Integridad

Etc.

Esta conversación se realiza no sólo entre jefe y colaborador, sino que hace falta la sistemática presencia del Director de Personal o de un miembro del Comité de Dirección de la compañía, precisamente por la razón proyectiva de sus consecuencias, y el plan de ayuda que es necesario desarrollar como resultado del encuentro.

Los jefes y subordinados se necesitan

“En nuestra manera de hacer, en la gestión empresarial, hemos adoptado prácticas tales como: el trabajo en equipo, una mayor atención individual a la persona, así como prácticas de delegación de responsabilidades, o lo que llaman ‘empowerment’, las cuales, de hecho estimulan la actitud de todos nosotros en mejorar”.

Por su parte, **el trabajo en equipo**, además de indispensable para la gestión y el progreso de la empresa, es un excelente soporte y elemento de confianza para los individuos. Las relaciones formales e informales de un equipo de trabajo, así como la naturaleza, sistemática y proceso de los proyectos son la gimnasia más adecuada para el fomento del aprendizaje y el desarrollo de un ritmo personal.

En búsqueda de la identidad personal como forma de integración, las acciones utilizadas en las empresas para generar o fomentar la Empleabilidad tienen un denominador común: todas ellas tratan de cambiar la actitud del empleado invitándole a asumir mayor responsabilidad en su propio desarrollo para ayudarlo a obtener un trabajo, retener el que tiene o enfrentarse a los cambios que se producen en él. Esto implica **la voluntad del empresario o del jefe en que las acciones de ayuda tiendan a diseñarse de modo individualizado**, es decir, a través de planes de formación y/o de carrera que tienen en cuenta las necesidades y potencial concretos de cada empleado, y no tanto a través de acciones genéricas orientadas a colectivos amplios. Se traduce en una preferencia por herramientas como el desarrollo de habilidades, la gestión por competencias, los programas de evaluación del desempeño, la figura del “coaching” o los instrumentos de identificación de potencial. Nada como un acuerdo entre jefe y colaborador para organizar el trabajo de forma que también permita un autodesarrollo personal. Ambos se necesitan.

Otro instrumento es la creación de **proyectos de responsabilidad**, es decir, acordar una serie de acciones estructuradas y aceptadas por la dirección de la empresa y el empleado para crear espacios de responsabilidad a todos los niveles organizativos. En esta misma línea se mencionan también los medios e instrumentos que fomentan una mayor participación y compromiso del empleado con la empresa (su capital, sus resultados y su gestión) como fuente de responsabilidad y sentimiento de pertenencia.

Por último y aunque el desarrollo de habilidades técnicas sigue siendo importante, en especial las relacionadas con las tecnologías de la información, se da un mayor énfasis a **fomentar el desarrollo de aquellas habilidades relacionadas con la cultura del desempeño y la obtención de resultados** y que, por otro lado, permiten o favorecen la gestión del cambio.

Entre las acciones que se mencionan por los encuestados como medidas para el fomento de la Empleabilidad se encuentra los llamados **“Proyectos de Responsabilidad”**

Los Proyectos de Responsabilidad se pueden definir como aquel conjunto de acciones estructuradas y aceptadas por la dirección de la empresa, que tienen como objetivo crear espacios de responsabilidad a todos los niveles organizativos.

Muchas veces se dice “Mis trabajadores son muy responsables”, entendiéndose en este caso la responsabilidad, como aquella que va ligada al contrato de trabajo o al trabajo bien hecho. Se suele decir: “Yo soy responsable de mi trabajo, porque trabajo lo mejor posible”.

Sin embargo se puede entender también la responsabilidad como aquella actitud que da cierta autonomía de decisión a las personas, dentro de la filosofía empresarial. De tal forma que las personas toman las decisiones necesarias para conseguir unos objetivos, siendo el área de responsabilidad cualquier parcela dentro de su trabajo en la que se pueda aportar un “plus”.

Por ejemplo: La estantería de una tienda puede ser llenada por botes de tomate por parte de un colaborador, respetándose todas las normas y reglas del merchandising: implantación vertical para que todos puedan cogerlo, todos los botes implantados viéndose la marca para dar uniformidad y colorido, con un fondo de la estantería adecuado para que aguante el producto todo el día, bien balizado para dar una buena información al cliente, etc.

Esto es un ejemplo de un trabajo bien hecho y podría decirse que el colaborador es “responsable de su trabajo”.

Sin embargo, la responsabilidad dentro de un proyecto, se daría cuando este colaborador asumiese por ejemplo, el compromiso de responsabilizarse para conseguir que la “familia de conservas de tomate” progrese en el año en curso, por encima del 20% sobre el año anterior.

En este sentido, a partir del “trabajo bien hecho”, este mismo colaborador se hace más responsable de un proyecto, cuando empieza a preguntar a los clientes qué tomate les gusta más, vigila la competencia y propone el mejor precio, ambienta sus estanterías para llamar la atención a los clientes, propone ofertas para introducir nuevas gamas de productos, etc.

Con el desarrollo de este tipo de Proyectos de responsabilidad, la empresa obtiene entre otras una serie de ventajas y mejoras:

- Un mayor nivel de formación para las personas responsabilizadas (acorde a la toma de decisiones y área de responsabilización)
- Un mejor entendimiento de los resultados de la empresa y como se llega a ellos.
- Una mayor motivación para seguir asumiendo otras áreas de responsabilidad
- El apoyo a sus superiores en áreas diferentes de las habituales.
- Y un mayor sentimiento de pertenencia y agradecimiento por la confianza depositada en ellos.

Por su parte, los trabajadores involucrados en proyectos de responsabilidad y que ponen en marcha dicho tipo de responsabilidad, mejoran:

- Su formación
- Su nivel de motivación al sentir que confían y cuentan con ellos en determinados foros.
- Su nivel de retribución por objetivos alcanzados
- Pierden el miedo a la toma de decisiones
- Y mejoran la seguridad en si mismos, al ser consideradas sus decisiones dentro de su trabajo.

3. Modelos integradores de gestión de personal / RRHH.

“Se habla continuamente de la consideración de los recursos humanos como factor estratégico, pero no se asume que esto supone contemplar la formación como inversión imprescindible para procurar que el personal se encuentre permanentemente en actitud y con aptitudes proyectadas a las actividades y estrategias de la empresa”.

“Al tratarse de cubrir los puestos de trabajo afectados por las nuevas tecnologías con personal disponible en el seno de la empresa, se observa, por un lado, la existencia de un número de personas especializadas en trabajos que ya no son necesarios y, por otro, la aparición de un número de puestos de trabajo que requieren capacidades que no se poseen internamente”.

“No os olvidéis de la gestión por competencias. Es a mi juicio la mejor herramienta empresarial para ayudar a que las personas descubran por sí mismas sus horizontes para mejorar.

Las
competencias y
la
autoevaluación
como motores

El **modelo de gestión por competencias** permite a la empresa definir la demanda de perfiles de competencias de las ocupaciones que requiere la organización, mediante la adecuación permanente de los perfiles de competencias de los empleados. **Como parte de este modelo se utilizan herramientas de evaluación del desempeño**, que permiten definir con claridad los objetivos y valores de la empresa, comprometer a las personas en su logro mediante la fijación de objetivos, –que deben quedar formalmente acordados– establecer una nueva forma de relación entre jefe y colaborador y, por último, evaluar la contribución de éste último a los resultados de la empresa. En este sentido, los “ejercicios de autoevaluación”, que suelen formar parte del proceso, son una excelente educación del empleado en la gestión de su propia carrera profesional. La gestión por competencias se percibe, en definitiva, como el complemento necesario del nuevo programa de relaciones laborales. El incremento de oportunidades formativas y desarrollo profesional del empleado, que este modelo implica, hace que sea una de las herramientas más eficaces para el fomento de la Empleabilidad.

Todos somos
necesarios

Más novedoso, y probablemente fruto de la gestión por competencias es la Gestión del conocimiento. Se trata de acciones que favorecen el **‘networking’** (trabajo en red) entre empleados de distintas áreas funcionales y/o geográficas para el intercambio de experiencias y el enriquecimiento mutuo. Debe entenderse también como la responsabilidad del empleado en un área determinada de conocimiento para actuar de proveedor interno de dicha área.

La información
no significa
conocimiento

La **gestión del conocimiento** se está convirtiendo en una opción que beneficia tanto al empleado como a la organización. Para la persona se trata de una extraordinaria oportunidad para satisfacer la inquietud por el autoaprendizaje; para la organización supone un flujo de conocimientos de enorme valor al compartirlos. No obstante, debe ser entendido claramente que la información no necesariamente significa conocimiento. De nuevo surge la necesidad de una figura que ayude a convertir el dato de saber... el jefe inmediato.

Ante la amenaza de que un buen colaborador/a pueda dejar la empresa: muchas veces hemos oído que ‘debemos hacer lo indecible por retenerlo porque es indispensable’, y luego nos ha dejado sin que las consecuencias sean mayores. Y al contrario: cuántas veces hemos encontrado a faltar a personas que cuando estaban en la empresa eran poco valoradas.

¿Estamos seguros de nuestras habilidades y conocimientos para valorar a nuestro propio personal? ¿No debemos ayudar a todos los jefes para que también ellos puedan valorarlos?

La empresa Unión Eléctrica Fenosa ha implantado recientemente **un Modelo de Gestión del Desempeño y Gestión de Competencias**, con el que se pretende definir con claridad los objetivos y valores de la empresa y comprometer a las personas en su logro mediante la fijación de objetivos, establecer una nueva forma de relación entre jefe y colaborador y por último, evaluar los resultados obtenidos por cada empleado, determinando su contribución a los resultados de la empresa.

Dicho modelo se ha visto como complemento necesario en la implantación de un nuevo modelo de relaciones laborales basadas en la gestión por competencias.

Con dicho modelo, la empresa puede conocer la aportación de cada empleado a los objetivos de la empresa, así como tener conocimiento de la alienación de cada empleado a los valores corporativos y poder así elegir a los mejores.

A su vez, la implantación de dicho modelo supone para los empleados el reconocimiento de su aportación al desarrollo del negocio, el establecimiento de una política retributiva favorable y motivadora y, la posibilidad de generar nuevas relaciones entre los jefes y los colaboradores.

4. Desarrollo

“Cuanto más anclas tenga una persona, más segura se sentirá...”
(Edgar Shein)

Una de las **acciones más mencionados** entre los encuestados para fomentar la Empleabilidad es la **rotación del trabajador por diferentes áreas funcionales** para el desarrollo de habilidades nuevas y el fortalecimiento de las que posee. La multifuncionalidad permite a su vez a la empresa contar con empleados polivalentes y favorecer una estructura organizacional flexible. La **polivalencia** de los empleados permite a la empresa adaptarse con mayor facilidad a los requerimientos de los clientes y favorece la estabilidad de la plantilla. Igualmente, la movilidad horizontal proporciona mayores oportunidades de crecimiento profesional, ya que éste no está necesariamente restringido a un cambio de nivel o categoría (promoción vertical).

Muchas de las empresas consultadas hacen **uso de la promoción interna para fomentar la Empleabilidad**, bien a **través de sistemas de publicación interna de las ofertas de trabajo**, es decir, publicación de las vacantes internas con el objetivo de cubrir las prioritariamente con empleados de la empresa, o de sistemas de gestión previsional que incluyen la identificación, evaluación y seguimiento de empleados de alto potencial.

Los **acuerdos de prácticas con Universidades, Escuelas de negocio o a través del FORCEM** son valorados positivamente por muchas empresas. Suponen un recurso y una oportunidad para conocer candidatos potenciales a ocupar puestos futuros. Para el estudiante es una ocasión para adquirir una experiencia práctica en el mundo laboral y unos conocimientos, habilidades y formación que aumentarán su valor en el mercado.

La rotación y la polivalencia son de enorme ayuda;

No busquemos fuera lo que tenemos en casa

Job Posting:

Proceso por el cual se ofrecen los puestos vacantes a la plantilla antes de sacar la oferta al exterior. Con dicha medida se minimiza la rotación interna y se da mayor satisfacción a los empleados en plantilla.

Se crea una especie de cartera o bolsa de trabajo interna y, el trabajador tiene la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo si no está satisfecho con el actual, sin tener necesidad de cambiar de empresa.

Traslados temporales a otras plantas del grupo:

Con esta medida se pretende que los empleados tengan conocimientos de otras plantas, sistemas y formas de trabajo, de manera que el propio trabajador esté cada vez más cualificado y tenga mayores posibilidades de promoción y desempeño en el puesto.

Testimonio de Mercedes Benz

Publicación de vacantes de puestos de trabajo on-line.

Dicha medida consiste en la incorporación de todas las necesidades de nuevos perfiles profesionales en Internet, con plena accesibilidad a priori para los empleados de Ericsson tanto en España como en el extranjero.

Con esta medida la empresa Ericsson ha solucionado la creciente necesidad de rotación interna de personal y favorecer así una imagen de transparencia y posibilidad potencial de desarrollo, especialmente entre los miembros de su plantilla con más competencias técnicas.

Por otro lado, con esta medida ha conseguido reducir en parte el reclutamiento y selección de perfiles técnicos en el mercado exterior, desmintiendo así el requerimiento sindical de falta de rotación.

Por último permite que ciertos técnicos puedan desarrollar una nueva línea profesional más orientada hacia los clientes, creando así un perfil más comercial hasta el momento no incluido en sus currícula.

Testimonio de Ericsson España S.A.

VI.

Desafíos para el fomento de la empleabilidad

Los desafíos que las empresas entrevistadas mencionan son de muy diversa naturaleza; pero la mayor parte de ellos tiene un origen común: **la existencia de una cultura inadecuada en la organización.** En este sentido, las recomendaciones para suprimir los obstáculos pasan necesariamente por el cambio cultural. Existe una coincidencia notable entre los encuestados respecto a la necesidad de un cambio de actitud por parte de los empleados de la organización; incluida, en muchas ocasiones, la alta dirección. Este cambio de actitud requiere a menudo un cambio cultural en la empresa, relativo a los valores corporativos y al estilo de dirección, y cambios en la propia estructura organizativa.

En otras ocasiones los obstáculos han surgido de expectativas no realistas por parte de la empresa y/o los empleados. En cambio, las empresas con más éxito en estas acciones han sido aquellas que tienen muy claro que la empleabilidad no hace referencia sólo a formación y desarrollo sino, sobre todo, al compromiso del individuo. Quizás nos repitamos pero consideramos indispensable que la empresa fomente un extensivo diálogo que clarifique:

- Su dirección estratégica de la empresa y el liderazgo.
- El entorno cultural que permite el éxito de dicha estrategia.
- El impacto de la estrategia en el individuo/empleado.
- Los incentivos asociados.

Según el estudio, **las empresas consideran que la dirección, la cultura y el liderazgo deben influir en todo el personal, pero creen que los jefes de línea, en particular, tienen una responsabilidad especial en el fomento de la Empleabilidad** y en la gestión del cambio cultural que esto conlleva. La experiencia ha enseñado también a las empresas que **los directores de Personal / Recursos Humanos tienen un papel clave en el éxito de la gestión del cambio.** Sin embargo, a éstos últimos todavía les queda mucho por desarrollar en términos de habilidades, sensibilidad y conocimientos para poder jugar ese papel en sus organizaciones.

Es curioso comprobar, sin embargo, que cuando se diseñan estos cambios que afectan a la cultura, los valores, los estilos de dirección, los comportamientos, la estructura organizativa, el aprendizaje y las herramientas de gestión, casi se limita su aplicación al personal de dirección y al de la estructura, deteniéndose en el resto (personal de convenio). Precisamente por tener en el ámbito colectivo, muchas veces de sector (es decir, externo de la empresa o centro), la regulación de sus derechos, obligaciones y expectativas, de forma rígida y excluyente. O quizás porque ahora les resulte más fácil encontrar mano de obra para estos niveles...

En fin, en este sentido resulta positivo conocer, sobre la base de la experiencia de las empresas, cuáles son las principales barreras que, en el ámbito de la gestión, limitan o impiden la capacidad de cambio y la empleabilidad del colaborador sobre la base de su movilidad dentro y fuera de la empresa.

Las “actitudes” también afectan a los directores

El diálogo es imprescindible

¿La ley del mínimo esfuerzo?

1. Dirección clásica de personal

“En las empresas nos encontramos con posturas que, desde la dirección, dificultan el proceso y los avances”.

“Muchas veces se considera a las personas de la organización como un coste y no como un recurso”.

Bajo el concepto de Dirección clásica de personal se encuentran los distintos elementos clásicos del antiguo paradigma de relaciones laborales, tanto desde la dirección como del resto de puestos en la organización: visión funcional de puestos, recursos humanos como coste y no como recurso, falta de cultura de equipo, organización tradicional del trabajo, existencia de “islas” o “reinos de Taifas” en la organización, idea del empleo de por vida, etc.

La raíz de este conservadurismo se encuentra muy a menudo en la propia dirección de la empresa. Las conductas y estilo de todo líder de la organización influyen en el estilo y eficacia de lo que se ha denominado liderazgo organizativo. A su vez, este liderazgo organizativo, que es algo más que la suma de comportamientos y estilos de cada uno de sus líderes, va a influir en cada uno de ellos, modelando tanto sus actitudes, sus valores, como sus conductas y emociones.

Integración del personal por fusiones y adquisiciones:

Una de las razones empresariales que justifican las iniciativas de fusiones y adquisiciones es la de adquirir una dimensión estratégica en el mercado, así como conseguir economías de escala reduciendo la duplicidad de actividades y el empleo.

En estas situaciones se produce un ambiente de actitudes agresivas y defensivas en donde el personal, más que preocuparse de sus competencias y de su capacidad para la aportación de valor en la nueva organización, se preocupa de distinguir entre quien es el “comprador”, y quien es el “comprado”, extrapolando en muchos casos la conclusión de que si está en la condición de comprado va a perder su empleo. O bien que su continuidad en la empresa dependerá de si el nuevo jefe o directivo del departamento o división es de su empresa o de la otra. La razón que les asiste es pensar que el comprador tratará de imponer sus sistemas y por lo tanto, aunque sea por confianza, dará preferencia a su antiguo personal.

Aunque en apariencia esta sea la lógica, la realidad no siempre sigue este patrón, y cuando la dirección de una compañía decide comprar, ahora más que nunca, también piensa en la oportunidad de superar sus debilidades.

La mejor herramienta que un Dpto. de Personal o RRHH puede aportar, en estas situaciones, es:

1. Un análisis pormenorizado de todo su personal.
2. Un detalle de los conocimientos y competencias que adornan a cada uno de ellos.
3. Su historial en la forma de puestos que ha ocupado a lo largo de su carrera, y tiempo que ha permanecido en ellos.
4. Un listado de logros y aportaciones especiales hechas por cada individuo durante los últimos años.

En fin, cuanta más información pueda aportar sobre su personal, más ayudará a las decisiones, ya que después de la vorágine de una adquisición, la dirección está muy interesada en la urgencia de tomar unas decisiones organizativas con la conciencia de que la popularidad y el acierto de sus primeras decisiones marcarán la imagen de su futura gestión y estilo.

Es en estos momentos cuando es importante el ser imparcial y que las decisiones respondan a la racionalidad de los negocios y las competencias del personal más que al “amiguismo”.

“Las organizaciones las hacemos las personas, pero son precisamente sus directores, quienes con su manera de pensar y hacer, marcan su estilo, sus valores, cultura y liderazgo”.

Una empresa puede calificarse de “socialmente obsoleta” cuando su comportamiento social (interno, a nivel de empleados y externo, a nivel de sociedad) no ha evolucionado con las condiciones sociales del entorno. **En estos momentos nos encontramos en una situación en la que toda organización debe asumir permanentemente el cambio, dada la velocidad de las transformaciones sociales y de los mercados.** Esto implica que el papel del liderazgo, como ajuste de cambio en las organizaciones del fin de siglo, determina el éxito de las mismas.

“Si la empresa no asume los cambios de su entorno, ¿cómo espera que el entorno acepte sus productos y servicios? A largo plazo desaparecerá”.

Hoy, a la vez que se habla de la era del conocimiento, del capital intelectual, se designan, como aspectos importantes que están definiendo las nuevas reglas de juego, a los consumidores, los competidores y la gestión del cambio. A su vez, estas tres variables están afectando a la forma de operar de las empresas, impactando sobre tres aspectos centrales: operativa interna, operativa externa y la estructura de la competencia.

Es posible que los motores de la transformación, subyacentes en los cambios de estrategia de negocio, se concreten en nuevas formas de competencia, en las nuevas demandas del cliente, en la innovación tecnológica y en la habilidad para retener a los mejores colaboradores.

En definitiva, la revolución tecnológica y la sociedad de la información afectarán a la organización actual, transformando tanto las formas de trabajo como el perfil de los trabajadores. Ignorar esta realidad es organizar el “harakiri” de la empresa.

La obsolescencia es amenaza para la persona y para la empresa

La empresa se transforma o desaparece

Informática para el personal:

Cuando empezó la informática distribuida con la proliferación de ordenadores personales en nuestras oficinas, constatamos un genuino rechazo, especialmente a niveles de mandos superiores y dirección.

Los directivos no querían prescindir de su secretaria o servicio de secretaría, y los jefes preferían utilizar a sus colaboradores para cualquier trabajo en la hoja de cálculo. Detrás de las razones del rechazo estaba el que los directivos no querían poner en evidencia pública que no sabían escribir a máquina, y menos aún manejarse en un teclado de ordenador.

A principios de los ochenta la compañía negoció con dos fabricantes de ordenadores primero para definir una configuración mínima, impresora incluida, y segundo para ofrecerla a todo el personal a precio de coste con una prima de un 25% sobre el precio total para que pudieran comprarlo para su uso en el domicilio. Para mayor facilidad también se concedió un crédito libre de interés, pagadero en dos años.

La medida fue inicialmente criticada porque se percibía con mucho como una facilidad para que los hijos de nuestro personal pudieran jugar a marcianos.

La compañía no quería era que el personal se llevara trabajo a casa, pero sí que en la intimidad de su domicilio se familiarizaran con la informática, el ordenador, y su teclado.

El resultado de esta iniciativa supuso que un 30% de todo su personal participó en ella, y que la posterior introducción del correo electrónico y el intranet, se haya efectuado sin mayor tipo de problemas, al contrario, fue una demanda y no por razones de estatus o de prestigio.

El mutuo
aprendizaje
como mayor
valor

Horizonte
empresarial

2. El cambio en las responsabilidades y puestos de trabajo

Estrechamente relacionados con el punto anterior son los comportamientos reactivos que se producen en la organización como rechazo a los cambios que exige la nueva realidad empresarial. Las **resistencias** pueden surgir desde cualquier punto de la organización pero **suelen ser más frecuentes entre los empleados de mayor edad y se traducen en ineficacia o rechazo de los planes de formación**, desconfianza respecto a la capacitación o mayor delegación a los subordinados, individualismo, etc.

Dar responsabilidad significa ceder poder. Ese miedo a pensar que mi colaborador un día pueda quitarme mi puesto es típico de jefe estancado”.

También la desconfianza o rechazo que el empleado más antiguo siente, en ocasiones, hacia los jóvenes, que ascienden, a la empresa actúa como obstáculo para que ambas partes puedan aprender de la otra o incluso para la permanencia en la organización de empleados jóvenes con potencial. En estos casos, el coaching (tutoría personal) se menciona como una de las herramientas más útiles para vencer esta dificultad. Ambos se necesitan para enseñar y aprender.

“El empleado, clave en su puesto, retenido en el mismo por su jefe, difícilmente podrá diversificar sus funciones y competencias. Un cambio organizativo o tecnológico puede hacer que su posición deje de ser clave y el empleado se quedará fuera de juego”.

Una barrera a la empleabilidad puede surgir de las actitudes de aquellos mandos que tienden a considerarse “propietarios” de los empleados de su departamento. Con esta concepción, a un empleado altamente cualificado tenderán a retenerlo en su equipo de forma indefinida, por miedo a que su salida del puesto lleve a una pérdida de eficacia. Una retención excesiva o egoísta de un colaborador puede suponer sacrificarle oportunidades de desarrollo y promoción.

“Muchas personas consideran a su puesto de trabajo o a su empleo como una propiedad”.

Y si se resisten al cambio quizás sea por alguna incertidumbre o inseguridad que les transmitamos.

“La organización tradicional de tipo taylorista, o por puestos de trabajo, es una de las principales dificultades al desarrollo de la empleabilidad; porque no permite mantener actualizadas las capacidades de los individuos y no aprovecha sus competencias”.

En el nuevo entorno global y permanentemente en cambio, las empresas necesitan maximizar sus estándares de calidad y servicio al cliente, lanzar al mercado productos y servicios a un ritmo frenético y aprovechar las oportunidades que se presentan; y todo ello, reduciendo costes. Para dar respuesta a estas necesidades, han tenido que diseñar nuevas formas de organizar el trabajo y de relacionarse con sus empleados.

“Cuando una persona se aferra a su área de confort y no admite cambios dentro del puesto, o a otros puestos de trabajo”.

Cuando es especialmente sano para la persona el que experimente cambios y retos a lo largo de su vida profesional.

“Estas son mis tareas y nadie me las puede cambiar, ni incrementar”- dicen algunos empleados.

No hay nada como encastillarse para que le encasillen o prescindan de él a la primera oportunidad.

3. Prácticas y sistemas de selección de personal

“Las pequeñas y medianas empresas carecen de recursos y de cultura para emplear sistemas eficaces a la hora de contratar a nuevas personas; de modo que, con frecuencia, se yerra la selección idónea. Se precisa que los candidatos a un puesto de trabajo se conozcan realmente a sí mismos y que su historial profesional esté certificado o acreditado de modo que a la vista del mismo, el empleador tenga garantía sobre la idoneidad del candidato”.

Se trata de un obstáculo presente en aquellas PYMES que, por cultura o falta de recursos, no disponen de sistemas de reclutamiento y selección eficaces. El resultado es la incorporación en la empresa de personas con un perfil de competencias inadecuado lo que repercute negativamente en su empleabilidad interna. En la encuesta nos repondieron refiriéndose a las PYMES pero nos permitimos decir que pasa no sólo en las PYMES. El tamaño y el capital no garantiza la eficacia de la selección. La falta de transparencia dificulta no sólo los procesos de selección de las empresas, sino la adecuada orientación y formación de las personas.

“Un sistema de referentes comunes claros, que ofrezca la posibilidad de certificar o acreditar la competencia profesional de los individuos frente a unos estándares de calidad, daría a las personas la oportunidad de conocer con mayor claridad lo que se espera de ellas y de identificar en qué áreas deben formarse”.

Algunas iniciativas persiguen construir estos referentes, bien de tipo institucional (creación de un Sistema de Cualificaciones –estándares de competencia y certificación para las distintas ocupaciones– al estilo de las NVQ inglesas), o bien privado (sistemas de certificación de profesionales en distintos ámbitos, como la soldadura, la informática, etc.

Por otra parte, “el apoyo técnico a los procesos de selección de los servicios públicos de intermediación en el mercado de trabajo, puede resultar insuficiente para facilitar a las PYMES una adecuada selección de los candidatos más adecuados, dado que éstas no cuentan con la infraestructura y recursos, que sí suelen existir en las empresas de dimensiones más grandes”.

A veces se tiene la impresión de que estamos obsesionados con la ‘titulitis’ y cerramos nuestros procesos de selección con unas condiciones exageradas. Algo semejante ocurre respecto a las características demandadas por un jefe al candidato interno, de la empresa, que se le ofrece.

Pregúntense ustedes sobre la correlación que hay en su empresa entre el tipo de estudios académicos y experiencias de sus directores en contraste con la ocupación que

Se trabaja mucho en las cualificaciones y menos en los “oficios”

tienen. Este sencillo análisis les dará una orientación sobre lo que ustedes valoran para su empleabilidad en la empresa. También les dará una orientación sobre como trabajaron ellos su empleabilidad personal.

Hacer del Trabajo Temporal una oportunidad del Fomento de la Empleabilidad

Desde 1991, AT&T viene utilizando un centro interno de reclutamiento para cubrir temporalmente puestos técnicos y directivos dentro de la empresa. El centro, denominado Resource Link, proporciona a las distintas unidades de negocio trabajadores temporales que son empleados de AT&T. El propósito inicial de este servicio fue utilizar a empleados cuyos puestos de trabajo peligraban por las exigencias de negocio para crear una fuerza de trabajo temporal interna a disposición de toda la organización. Aquellos trabajadores en la plantilla de AT&T que de otro modo hubieran perdido su puesto de trabajo debido a la reestructuración, pasaban a ocupar puestos que normalmente eran cubiertos por trabajadores eventuales externos.

Los empleados que desean formar parte de este programa voluntario envían una solicitud y pasan por un proceso de selección. Una vez aceptados, pasan a ser empleados fijos de Resource Link, que funciona como un centro de beneficios dentro de la división corporativa de Recursos Humanos. No todos los empleados que lo desean consiguen formar parte del programa. El perfil que se busca es el de empleados con una gran flexibilidad y capacidad de adaptación para poder contribuir de forma inmediata a tareas muy diversas.

Un 45% de los empleados son profesionales de I.T., como por ejemplo técnicos de sistemas, analistas y programadores. El otro 55% lo componen directivos de distintas disciplinas y áreas funcionales. Todos disfrutaban de una posición similar a la que tenían antes de acceder al programa y son retribuidos incluso en los momentos en que no están asignados a un proyecto – aunque el tiempo en que están desocupados apenas alcanza la media del 1,6% del total de horas cargables.

Este sistema no sólo permite a la empresa ahorrar varios millones de dólares en indemnizaciones por despidos y en comisiones de las agencias de trabajo temporal, sino que además proporciona un mejor servicio a los clientes internos, que pueden contar con empleados cualificados que conocen bien la empresa y que necesitan mucha menor adaptación que los empleados eventuales externos.

Además, muchos empleados ven el programa como una oportunidad para aprender nuevas habilidades y conocer diferentes áreas de la empresa – áreas a las que probablemente no hubieran tenido acceso a través de la carrera profesional tradicional. Para ellos el programa es una oportunidad para enriquecer su red de contactos en la organización y mejorar su empleabilidad y valor de cara al mercado. Al principio, la mayoría de los participantes en el programa eran empleados cuyos puestos de trabajo estaban en peligro. Hoy, el 50% de Resource Link lo componen empleados cuyos puestos de trabajo no peligran y que buscan la flexibilidad y las oportunidades de carrera profesional que les ofrece el programa.

4. Antigüedad del trabajador en la empresa como sistema de promoción profesional y económica

“En muchos sectores, y entre el personal de mi empresa, todavía le dan mucha importancia al ‘escalafón’ y a la antigüedad como valor preferencial para promocionar”.

En el nuevo paradigma de relaciones empleado-empresa no queda mucho espacio para el criterio de antigüedad. Esto no quiere decir que el tiempo que un empleado ha permanecido en la empresa carezca de valor para la organización, sino

que en sí mismo –es decir, sin tener en cuenta los resultados y el desempeño del empleado– no es un indicador suficiente para tomar decisiones de remuneración o promoción.

La promoción económica ha estado centrada tradicionalmente en los convenios colectivos en la fijación de un complemento de antigüedad –complementos que siguen teniendo vigencia (entran sin dificultad en los complementos personales a los que se refiere el artículo 26.3 del Estatuto de los Trabajadores). No obstante, en las últimas negociaciones, se están incorporando otros sistemas de promoción económica, distintos de la antigüedad.

Entre los nuevos sistemas de promoción económica, podemos resaltar: el ascenso de nivel o grupo por mérito o reconocimiento, por experiencia, por trabajo en grupo o en equipo, complementos de nivel de naturaleza profesional, por variación de las actividades desarrolladas, por la capacidad personal en desarrollar actividades de superior categoría, por productividad o por mayor dedicación.

El derecho a la promoción económica (antigüedad) ha pasado de tener la naturaleza de norma de orden público laboral, a ser una materia disponible mediante la negociación colectiva. Ha quedado en manos de los negociadores, o del contrato individual, que contempla o no, tal derecho a una promoción económica, sin perjuicio del respeto a lo que la Ley establece en materia de derechos adquiridos.

5. La edad como referente de contratación o desvinculación

“La utilización de la edad como único criterio a la hora de seleccionar al personal que se despida, puede conducir a pérdidas innecesarias de destrezas y habilidades que son esenciales en la organización”.

“Cada vez está más extendida la idea de que, con la limitación artificial de los candidatos admisibles, las barreras de la edad impiden a una organización sacar el máximo provecho de su potencial de contratación”.

“Pero, un joven nos resulta más económico y hasta quizás esté mejor adaptado.”

La discriminación por razón de edad ha sido denominada “la última discriminación aún no reconocida”. Y, sin embargo, existe una abundante evidencia científica que demuestra que los trabajadores de edad avanzada no son menos eficientes que sus colegas más jóvenes; aunque, naturalmente, la situación varía según los distintos tipos de trabajo.

La estructura de la edad de población está experimentando rápidas alteraciones en todos los países. En la UE, durante los próximos 10 años, descenderá en más de un millón el número jóvenes de edades comprendidas entre los 15 y 19 años. La población comprendida entre los 20 y 29 años, en 9 millones. La población de edades comprendidas entre los 50 y 59 años, aumentará en 5,5 millones. El grupo comprendido entre los 60 y los 64, años lo hará en un millón.

El envejecimiento de la población activa trae consigo un cambio radical de las estrategias en materia de recursos humanos y un nuevo enfoque de la gestión de la edad en el lugar de trabajo. La futura competitividad reposará en parte en el rendimiento y la productividad de una población activa de mayor edad y, por consiguiente, en el aprovechamiento eficaz de trabajadores de edad avanzada.

Lo que cuenta es la eficacia

La edad promedio aumentará

La empresa también necesita “solera” ...

“Hoy, en España, ya no se ve a la jubilación anticipada como un demérito a la capacidad y cualidades personales del individuo, pero hace que muchos se cuestionen el: ¿qué hacer después de la jubilación? En nuestra empresa existe la preocupación, entre los empleados de más edad, por el empuje de los jóvenes. Hay empleados con 57 años que temen las negociaciones sindicales para los ajustes de plantilla. Los negociadores prefieren utilizar la cizalla de la edad: ‘todos los empleados con edad superior a “X” años’ que la funcional: de los trabajos, departamentos, funciones o personas que aportan menos valor. Nadie se atreve a enfrentarse con la realidad de la empresa.” (Quizás para un ‘salvar la cara’ social).”

Muchas organizaciones se están replanteando las consecuencias de la jubilación anticipada. Algunas empresas reconocen que una organización de la plantilla de manera que incluya diversos niveles de edad puede responder mejor a unas circunstancias que evolucionan con rapidez. En el sector de los servicios, en particular, los empleadores reconocen las ventajas de ajustar el margen de edad de sus empleados de manera que reflejen mejor los grupos de edad de sus clientes. Para otros, un uso abusivo y extensivo de las jubilaciones anticipadas para reducir plantilla debilita el capital intelectual de la organización, privándola de profesionales experimentados muy valiosos y que serían los candidatos idóneos para ejercer de mentores.

“Con las jubilaciones anticipadas hemos perdido una generación de personas que actuaban como catalizadores de la cultura empresarial, y con ello hay un menor interés en los aspectos sociológicos de la empresa. Ahora, entre los que quedamos, no tenemos tiempo para enseñar sobre aquellos aspectos, que sólo podemos hacerlo nosotros: tales como los que representan ventajas estratégicas de nuestro negocio”

Existen paradojas respecto en los nuevos enfoques: las reducciones de plantilla, durante la última década han hecho que desaparecieran de las empresas los mejores formadores. El nuevo énfasis en maximizar el valor del accionista ha hecho abandonar rutas de aprendizaje, que precisamente maximizaban dicho valor.

6. La movilidad geográfica

“Los trabajadores son muy reacios a considerar la posibilidad de trasladarse a otro centro de trabajo en población distinta”.

“Tenemos problemas para trasladar trabajadores de Barcelona a Manresa”.

La decisión del desplazamiento puede verse entorpecido por factores socioculturales. Cabe recordar que, según un reciente Informe del Consejo Económico y Social, los jóvenes se encuentran más predispuestos a aceptar un trabajo que implique cambio de residencia; pero, al mismo tiempo, cada vez más retrasan el momento de su emancipación, pues es conocido el papel que sigue desempeñando la familia española en el sostenimiento prolongado de la economía de sus vástagos. Esto recuerda, una vez más, la importancia de una política de infraestructuras y vivienda, que tuviera en cuenta específicamente ambos factores, como estímulo a los jóvenes para emprender el cambio de residencia.

Hay otras señales preocupantes relacionadas con obstáculos socioculturales, que deben superarse. Si como parece ser, una parte de las migraciones afecta a familias enteras y, de la información disponible, parece asimismo desprenderse que las mujeres

Los jóvenes solteros más predispuestos a la movilidad

migrantes, presentan tasas de paro bastante más elevadas después del cambio. Puede que el desplazamiento de la familia se lleve a cabo, en no pocas ocasiones, a expensas del abandono del trabajo al menos temporalmente de uno de los componentes del matrimonio. En algunos casos tendrán que decidir sobre quién sigue a quién, o sobre quién de los dos descansa el futuro de su trayectoria laboral.

Normalmente, **cuanto más compatible sea el traslado con las posibilidades de inserción laboral de ambos cónyuges en el mercado laboral de destino, más aumentará la disponibilidad a la movilidad geográfica** y, por el contrario, la perspectiva de una difícil inserción laboral en el lugar de destino de uno de los miembros puede desincentivar el traslado de ambos.

Por último, si algunas circunstancias consideradas tradicionalmente como obstáculos a la movilidad, como la educación o la sanidad, han perdido relevancia al haberse extendido su cobertura homogénea en todo el territorio, la han ganado otros factores relacionados con la integración cultural de las familias en el lugar de destino; como la exigencia para optar a algunos trabajos de determinados requisitos lingüísticos en algunas Comunidades Autónomas. O hasta para la integración escolar de los hijos.

7. Acciones de formación

Las empresas que posean unos programas de formación inadecuados se verán en serios problemas para competir con las empresas que tienen una fuerza laboral bien formada”.

“La formación se orienta preferentemente a la adquisición o mejora de conocimientos y aptitudes, pero no tanto a conseguir cambios en las actitudes, lo que dificulta progresar hacia la competitividad”.

“No se adopta un enfoque de anticipación o estratégico, sino que prevalece el de solucionar problemas inmediatos”.

“La empresa organiza unos cursos de formación, gasta fondos y años en educar buenos ejecutivos en todos los niveles, y cuando son realmente útiles, desaparecen cambiando a otro puesto de trabajo”.

Como afirma el premio Nóbel de economía Gary Becker, “ninguna nación puede entrar en el mundo moderno y civilizado sin invertir en la formación permanente de sus ciudadanos” y se extraña de que “las estadísticas nacionales sobre ahorro no incluyan regularmente el costo de invertir en capital humano porque la productividad de las economías depende ya fundamentalmente de las inversiones que se realicen en la adquisición de conocimientos y habilidades”.

“Estamos entrando en un período de cambio que nos conducirá de una organización de control, como la actual, a la organización basada en la información, la organización con especialistas de/en conocimientos/saber/ciencia”.

La “Organización Inteligente”, pone énfasis en el aprendizaje continuo como elemento generador de ventajas competitivas y, la aparición del capital intelectual, haciendo referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa, propician la aparición de una ecuación “Empresa = activos materiales + capital intelectual”, donde el capital intelectual se convierte en fuente de ventaja competitiva sostenible.

La familia como condicionante

¿Y el llamado billete de regreso?

La mejor inversión empieza por uno mismo

En la
anticipación
está el
“negocio”

Se trata de un ejemplo de **Networking** desarrollado en la empresa Procter & Gamble como acción para la mejora de la empleabilidad de sus trabajadores.

Cada dos o tres meses los profesionales de la empresa, a nivel europeo y ocasionalmente a nivel mundial, pertenecientes de un determinado área, se reúnen con objeto de compartir sus experiencias, sus dificultades, analizar qué cosas funcionan y cuáles no funcionan, qué está ocurriendo en cada uno de los países, etc.

Es una acción con la que se pretende extender las buenas prácticas que dan dentro de la empresa, a todas las funciones y departamentos de la misma. Asimismo facilita la puesta al día sobre cuestiones desarrolladas en el seno de la empresa, favorece la comunicación entre profesionales de distintos países y posibilita el uso de recursos regionales cuando es necesario.

Por otra parte mejora las relaciones interpersonales y, favorece el desarrollo profesional de las personas que participan en estas redes o networking.

“Los directivos de las empresas no siempre saben qué nuevas posibilidades existen para el desarrollo de sus técnicos”.

Según Alvin Toffler, las economías de la tercera generación van a necesitar millones de individuos cada vez más formados, más antiautoritarios y más antiburocráticos. Un tercio de las profesiones que estarán de moda en la próxima década hoy no las conocemos. Por tanto, tendremos que estar extraordinariamente atentos para captar las nuevas realidades e, incluso, para desbrozar de todos los ruidos y fuegos artificiales que se vayan produciendo, qué hay de sólido y de perdurable. Y, sobre todo, tendremos que dotarnos de mecanismos enormemente ágiles para poder reclutar, establecer, motivar, integrar y retener a estos profesionales desconocidos.

“En la próxima década necesitaremos plantillas cuyo 70% posea conocimientos equivalentes a lo que hoy denominamos titulados. ¿De dónde vamos a sacarlos?”.

En definitiva, **la formación se convierte en la principal palanca del cambio empresarial. Formación en conocimientos e información, en habilidades y destrezas, en hábitos y comportamientos, en actitudes y sentimientos.**

“O te mueves, o caducas..” –reza una reciente anuncio publicitario– nosotros diríamos: “¡Aprendes... o caducas!”

Pero, cuando la formación es inadecuada, las empresas pagan un precio muy alto, sin percatarse de ello la mayoría de las veces. Normalmente el precio de una formación incorrecta es un servicio pobre que acaba resultando una pérdida de cuota de mercado, por lo que la Organización tendrá que terminar por contratar empleados adicionales para cubrir el vacío desempeñado que podía haber cubierto la formación.

Las empresas malgastan mucho dinero por una inadecuada formación de sus colaboradores; y casi nunca miden y cuantifican su coste real. De hecho, el poseer una fuerza laboral competitiva se ha convertido en un tema central de estos tiempos, como en los años 80 lo fue la Calidad. Como se puede deducir, los planes de formación y desarrollo son uno de los instrumentos de actuación para facilitar el cambio, y en la adaptación a la nueva economía.

“¿Cuál es el verdadero coste de no formar?”.

La empresa es como una orquesta: la calidad de su interpretación depende del más débil de sus componentes.

8. El sistema educativo y la realidad empresarial

Aunque este trabajo está dedicado al la empleabilidad y preparación de aquellos que están empleados, debido a la trascendencia cultural del tema, nos permitimos pensar en el potencial que tiene nuestro marco educativo. El potencial de ayudar en el aprendizaje para aquellas personas que tienen trabajo, con independencia de su edad.

La cualificación no es sinónimo de empleabilidad sino que más bien, es condición necesaria pero no suficiente. Esta afirmación arranca del hecho constatado, de cómo a lo largo de la vida profesional de un individuo va perdiendo importancia la cualificación de partida, mientras que ganan en importancia las actividades y actitudes que son necesarias para resolver problemas.

“Me sobran 20 y me faltan 10”.

Esta afirmación, en la mayoría de los casos, surge debido a los desajustes entre generalistas y especialistas; o entre personal obsoleto y personal con buena preparación.

La educación es, posiblemente, el mecanismo fundamental que iguala las oportunidades en nuestras sociedades. A través del acceso a la educación, toda persona puede tener la posibilidad de desarrollar su potencial de modo que pueda aportar sus mejores contribuciones a las organizaciones y a la sociedad en general.

“Nos encontramos con que los universitarios que se incorporan a la empresa, tienen una visión de ella bastante distinta de la que se encuentran”. Hace algunos años hicimos una encuesta entre 100 estudiantes de Económicas y Empresariales en sus últimos cursos de su carrera, preguntándoles sobre la empresa y lo que pensaban que podría ofrecerles. A su vez consultamos a otros 100 estudiantes, de las mismas disciplinas, que estaban empleados desde hacía dos años. El resultado puso en evidencia la necesidad de un acercamiento, de unas prácticas empresariales para los estudiantes, de una necesaria entrada de casos empresariales en las Universidades, etc.”

Educación y empleo, por tanto, van unidos y lo hacen a través de lo que denominamos competencia y empleabilidad. Una persona con las competencias adecuadas es empleable; y, en tal medida, siempre encontrará un hueco en el mercado de trabajo.

En el panorama que se perfila, donde las herramientas de trabajo están sujetas a una constante transformación tecnológica, cada vez tienen menor peso las competencias profesionales específicas, y cobran más fuerza una serie de competencias transversales relacionadas con determinadas capacidades cognitivas y habilidades sociales. Sin embargo, en determinadas ocasiones, la ausencia de ciertas competencias de relaciones interpersonales hace que personas muy capacitadas para la realización de tareas y potencialmente valiosas para la organización, no sean capaces de promocionarse a sí mismos en el entorno laboral (dentro de la empresa o cuando acceden a ella). El origen de esta carencia proviene la mayoría de las veces del propio sistema educativo, que no propicia el desarrollo de habilidades sociales básicas.

Las habilidades sociales tan importantes como los estudios

“Nadie de nosotros se pondría en manos de un médico que desde que terminó sus estudios, no ha hecho nada por aprender más para estar al día.”

Nuestra actitud y práctica por el aprendizaje continuo debe empezar en casa, en nuestra infancia, en la escuela y en la universidad. Luego nos resultará más difícil. En este contexto, **la idea de un aprendizaje continuo, a lo largo de toda la vida, se impone como una verdadera necesidad**, tanto para los individuos como para las organizaciones, si quieren ser capaces de adaptarse a los nuevos requerimientos, a corto como a largo plazo.

“Muchos empresarios no tienen reparos en colaborar con la universidad si gracias a ello se ve una repercusión en su cifra de beneficios –a corto plazo– pero para ello será necesario que algunos centros diseñen programas prácticos y visiblemente útiles.”

La empresa Pirelli Neumáticos S.A. ha desarrollado un amplio abanico de acciones para la mejora de la Empleabilidad de sus trabajadores, entre las que destacan, como más significativas:

■ El desarrollo de **Prácticas para estudiantes entre la Empresas y la Universidad**.

La empresa considera que con dicha práctica se le brinda la oportunidad para conocer a licenciados universitarios y, en concreto economistas e ingenieros que pueden constituir candidatos idóneos para ocupar futuros puestos vacantes en la empresa. Con ello la empresa consigue la incorporación a su plantilla de titulados universitarios y ofrece a dichos estudiantes una primera experiencia práctica en el mundo laboral.

■ Otorgar **Permisos individuales de formación** del FORCEM, compatibilizando así el empleo con la asistencia a la Universidad. Con ello se persigue incentivar las iniciativas individuales de formación de grado medio y superior, por parte de los empleados, al tiempo que se consigue así contar con unos Recursos Humanos más cualificados a medio y largo plazo y, favorecer la autoestimulación al aprendizaje continuo. Para los empleados a su vez supone la posibilidad de acceder a una formación universitaria de grado medio o superior sin tener que renunciar al empleo actual

■ Ofrecer **Formación en Herramientas informáticas como usuarios de MS Office y SAP**. Se pretende con dicha acción homogeneizar el uso de dichas herramientas, a nivel internacional para todos los empleados y, contar con un soporte avanzado y más efectivo de gestión para toda la empresa. Por su parte para los empleados supone formarse en herramientas informáticas que liberan de carga de trabajo y les permiten mejorar su empleabilidad presente y futura.

En ocasiones las empresas solicitan perfiles profesionales muy específicos, “a medida” de sus necesidades concretas, que no se encuentran fácilmente en el mercado de trabajo. La situación actual, sin embargo, nos permite identificar el desarrollo de dos tendencias que tienden a contrarrestar esta limitación.

■ a) Por una parte, una vinculación más estrecha entre la realidad productiva y los programas formativos. Los procesos de reforma de las enseñanzas profesionales y universitarias, así como el desarrollo de diversos programas de especialización, van en esta línea. Aunque es necesario profundizar aún más. Las empresas están cada vez más abiertas a estrechar lazos de cooperación escuela-empresa, con fórmulas que permitan adecuar las competencias adquiridas en los programas formativos a las que son efectivamente requeridas por el mercado de trabajo.

■ b) Por otro lado, el empresario es cada vez más consciente de que no va a encontrar en el mercado candidatos “a medida”, y que debe asumir su parte de responsabilidad en la labor formativa.

Muchas empresas están asumiendo que deben establecer, no sólo los dispositivos que permitan adaptar las competencias de los individuos a sus necesidades actuales, sino también mantener mecanismos de formación que faciliten un aprendizaje permanente para hacer frente a las necesidades futuras. El desarrollo de “competencias corporativas”, lo que sus recursos humanos son capaces de hacer en equipo, es cada vez más un elemento clave en el desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo, nos encontramos con que “nuestros sistemas educativos y formativos, en general en todos sus niveles, mantienen una política formativa basada en la demanda de las personas, en lo que éstas quieren cursar; y, no, en una oferta basada en las necesidades del mercado”.

La planificación de la oferta formativa sigue basándose esencialmente en el número de sus solicitantes potenciales, y no en la demanda del mercado de trabajo. El exceso de estudiantes en determinadas carreras universitarias se asocia al subempleo. Desde otra perspectiva, el exceso de oferta está en muchos casos relacionado con su multiplicidad y descoordinación. La formación ocupacional puede ser un ejemplo de ello.

Una formación adecuada es la que logra capacitar a los individuos, la que les dota de las competencias que permiten emplearle. Cuestiones como la duración, los contenidos o los medios, deben establecerse en función de que se logre efectivamente esas competencias. Los esfuerzos de supervisión de la calidad de los procesos formativos deben articularse igualmente en función de esos mismos criterios de logros de competencia.

“La formación no puede permanecer ajena a la idea, generalizada en otros ámbitos, de una mejora continua en la calidad. Ella precisa en sí misma, en muchos casos, de un replanteamiento y análisis sobre su calidad.”

En la situación actual, y en la que tenemos por delante, **educación y formación siguen siendo las claves de nuestra empleabilidad.** Más que nunca, se hace presente la exigencia de nuevos contenidos, de nuevas metodologías, de nuevas vicisitudes formativas; y, sobre todo, de la disposición personal para llevar a cabo un proceso de formación a lo largo de toda la vida.

9. La Movilidad Funcional y la Polivalencia

a) Movilidad Funcional

“La inseguridad es una gran barrera para cualquier ‘aventura’”
“La histórica y defectuosa clasificación profesional, es una de las causas de la imposibilidad de desarrollo de la movilidad funcional”.

El objeto específico del acto de clasificación profesional es la identificación de la actividad a realizar; de lo que dependerán las funciones, las retribuciones y otras condiciones del trabajador.

El principio de los años cuarenta vio nacer la Ley de Reglamentaciones. A partir de ella, la estructura básica de clasificación profesional sirvió, con el mismo esquema, para todos los sectores industriales y comerciales. El sistema, igual para todos, se basaba en los cuatro grupos de técnicos, administrativos, subalternos y obreros y, en cada una de estas divisiones funcionales, unas categorías bien definidas, coinciden-

Lo que prima son las responsabilidades

tes en todos los sectores, a las cuales se adaptaban las especialidades propias de la actividad del sector. De tal modo, que un oficial 1ª obrero podía ser fresador o tornero en el sector del metal y panadero, albañil, pintor, etc., en sus correspondientes actividades, siempre definidas con toda precisión.

A medida que fueron pasando los años, cuando las Reglamentaciones se convirtieron en Ordenanzas (pactadas), el número de definiciones se fue ampliando, distinguiendo con toda precisión las especialidades nuevas, llegando a ser, por ejemplo, en el sector del metal, 142 perfectamente diferenciadas. Y fue precisamente esta exactitud terminológica la que terminó con la movilidad funcional, al crearse el concepto de “adscripción al puesto de trabajo”, haciéndose imposible el cambio de puesto de un trabajador.

Pues bien, pocos convenios colectivos han sido capaces de evolucionar desde los viejos modelos apegados a las derogadas ordenanzas laborales basadas en categorías profesionales y conceptos salariales fijos y consolidados, hacia otros nuevos modelos; en los que la estructura profesional tiene su fundamento en el contenido organizativo de los puestos de trabajo, la promoción profesional con la asunción de superiores responsabilidades y la estructura salarial con criterios de proporcionalidad y equidad.

“Todavía sigue siendo mayoritaria la clasificación por categorías profesionales”.

La sustitución de las Ordenanzas y Reglamentaciones de Trabajo está siendo más complicada de lo previsto; es más, su derogación no ha evitado que el 25% de los convenios colectivos sectoriales, en el momento de definir su estructura profesional, hagan referencia o asuman el contenido de aquéllas.

En cuanto a la regulación de la movilidad funcional, aunque se ha registrado un avance en los últimos años, hay que tener en cuenta el grado de desarrollo de la estructura profesional pactada y los criterios de movilidad acordados.

“Cuando una persona lleva mucho tiempo en un puesto de trabajo pierde capacidad de adaptación y es menos valorado en el mercado”.

A medida que el ámbito del trabajo vive en fase de rediseño, las organizaciones necesitan que los empleados asuman más tareas y responsabilidades de las que tendrían que asumir según las descripciones tradicionales de los trabajos. **La tendencia actual se centra en los roles, es decir, en los papeles que interpretan los colaboradores al realizar sus trabajos, en vez de en los trabajos o en los puestos.** De ahí que el diseño del sistema de clasificación profesional, identificando roles, actividades y funciones a realizar, sea un pilar fundamental de gestión.

Puesto que las necesidades de la empresa obligan cada vez más a intensos cambios en los contenidos y estructuras de los trabajos, en la empresa Bull España se ha puesto en marcha un **Sistema de Cambios de Puestos a nivel Horizontal**, sin que exista una promoción de nivel o categoría en la misma función. Ello permite dotar tanto a la empresa como a las personas de flexibilidad y capacidad de adaptación.

Las personas que se mueven hacia otros puestos han podido así aumentar más sus posibilidades de desarrollo profesional y sus opciones de carrera, aumentando su valor en el mercado laboral, tanto para mantener como para mejorar su empleo, dentro y fuera de la organización. Y para la empresa ha supuesto ofrecer a las personas más opciones, ahorrar costes de contratación externa y aumentar la motivación del personal en plantilla.

b) Polivalencia

“La polivalencia tiene muchas ventajas para la persona. Gracias a ella: es más flexible, se siente más segura de sí misma, se adapta y asume mejor los cambios e innovaciones técnicas, etc. Pero, en algunos casos, las personas nos piden que no les cambiemos de donde están, que les dejemos tranquilos haciendo lo que saben hacer, etc. En estos casos vemos que la continuidad en las costumbres, la defensa de los convenios colectivos, la actitud de algunos miembros de nuestros comités, representan una verdadera barrera para la flexibilidad y el desarrollo.”

Con relación a los “Pactos de Polivalencia”, en virtud de los cuales se considera trabajador polivalente a aquél que realiza funciones propias de dos o más categorías, son muy poco frecuentes en los convenios colectivos (en el 5% de los convenios de empresa).

La “comodidad” a corto plazo puede suponer una obsolescencia personal a largo plazo.

10. La regulación y la desregulación legislativa

“¿Por qué seguimos con tanta normativa legislativa y laboral, cuando nuestros competidores de otros países y continentes, la tienen menor, o no la tienen?”

La viabilidad de la empresa depende de su capacidad de adaptación y ello afecta directamente a su capacidad de empleo. Son precisas ciertas modificaciones en la normativa laboral que permitan a la empresa responder al reto de la alta competitividad, y a las exigencias de racionalización y modernización de las estructuras productivas.

Así, la legislación laboral, sin dejar de cumplir su función de tutela y protección de los trabajadores, debería adaptarse a las exigencias del sistema económico para favorecer la creación de empleo y, empleo estable.

“La mayoría de los contratos de trabajo que se realizan son de carácter temporal”.

Pero también son la compuerta para la creación de muchos contratos indefinidos. En muchos casos hacen las veces de “período de prueba”, debido a las rigideces de los legislados. Pero también es cierto que la temporalidad es connatural a muchos procesos productivos y la ley no puede poner puertas al campo, so pena de caer en la ineficacia.

“Debido al coste y a la regulación del despido, contratar a un trabajador se convierte en un matrimonio de por vida”.

Existe, pues, una amplia coincidencia en que el marco normativo actual de la contratación, con pluralidad de modalidades temporales, aunque en menor número desde 1997, no resulta el más adecuado para basar sobre él un modelo de relaciones laborales estables, perjudicando la formación del trabajador, su motivación, su empleabilidad y, en suma, la competitividad de la empresa y la calidad del producto, sin contar la negativa imagen que tiene los gastos sociales.

“A la hora de valorar la decisión de un despido por motivos económicos u organizativos, el juez se convierte en un empresario alternativo”.

Hay un sector del empresariado que correlaciona directamente la flexibilidad laboral total y el ‘despido libre’ con la obtención del pleno empleo. Lo que quizás sea positivo para el fomento de la Empleabilidad, es la inquietud que cada uno de nosotros sentimos por estar al día, por no perder oportunidades, o, por si acaso... Los extremos acostumbran a ser indeseables y contraproducentes. Las personas también necesitamos un cierto grado de tranquilidad y confianza.

11. La negociación colectiva

“El convenio colectivo es un lastre”.

Será la opinión de algunos, pero es importante dejar constancia de la importantísima aportación hecha por la negociación colectiva a favor de nuestro desarrollo. La activa participación e involucración del personal, o sus representantes, en el desarrollo y marcha de la economía, también ha facilitado un mayor conocimiento de la gestión empresarial.

El sistema de relaciones laborales de los países avanzados está experimentando una transformación radical que lo está apartando de las características consagradas durante la llamada era “industrialista” de las relaciones laborales: de la época industrial a la subcontratación, a las colaboraciones entre empresas.

La negociación colectiva cambia si cambia el contenido del trabajo y la visión del poder público. El modelo actual puede ser válido, pero tiene que dar entrada a un modelo post-industrial y asumir los nuevos retos. Existe el convencimiento de que es necesaria una regulación flexible, más adaptable, más cambiante para hacer frente a una economía mundializada, globalizada.

El convenio colectivo aparece no sólo como un instrumento de confluencia de intereses y de estabilidad social, sino como un instrumento para mantener y mejorar la competitividad de las empresas (que las condiciones y los costes salariales sean los mismos entre competidores).

Es necesario romper con las inercias del pasado en la negociación colectiva ya que afrontamos una situación nueva. El elemento de estabilidad se apoya mutuamente con el elemento de competitividad. **En este nuevo contexto, el convenio colectivo debe ser capaz de aunar a un tiempo la flexibilidad y la empleabilidad.**

La primera, referida a aspectos claves de la organización del trabajo como es la anualización del tiempo de trabajo, la distribución irregular de la jornada, modalidades contractuales menos rígidas, flexibilidad de la estructura profesional a través de una agrupación más polivalente, mayor movilidad funcional y geográfica, estructuras salariales variables, etc.

VII.

Preguntas para un director de personas

- ¿Cuándo tuvo usted su última entrevista de evaluación y consejo, sobre su trabajo? ¿Qué recuerdo tiene usted de ella?
- ¿Hasta qué punto los jefes ejercitan de Jefe de Personal / Recursos Humanos para con sus colaboradores? (También para las buenas noticias y las no tan buenas...)
- ¿Cómo se deciden las revisiones salariales de su personal? ¿Participan activamente los respectivos jefes y directivos? ¿Siguen unos criterios que son conocidos por el personal?
- ¿Pregúntese si todos y cada uno de los empleados de la organización conocen su papel en la consecución de los objetivos de negocio y si éstos se traducen en objetivos personales?
- ¿Sus directores y jefes poseen competencias de liderazgo? ¿Fomentan la confianza, la autoestima y el deseo de aprendizaje de los empleados? ¿Dan ejemplo de los valores y la cultura deseada en la empresa?
- ¿Existen “empleados de primera” y “empleados de segunda” en su organización en lo que respecta a las acciones de formación, el trato, las posibilidades de desarrollo personal, etc.?
- ¿Existe un compromiso por el aprendizaje en sus empleados? En caso negativo, ¿a qué se debe?
- ¿Las acciones de formación en su empresa están lo suficientemente individualizadas?
- ¿Qué papel juegan la edad o la antigüedad en las decisiones de remuneración, desvinculación o promoción en su empresa? ¿Le parecen criterios adecuados? ¿Qué margen de maniobra existe para modificarlos?
- ¿A quién elige usted cuando tiene un puesto vacante? ¿Conoce su personal cuáles son los criterios de selección que ustedes valoran?
- ¿Quién decide sobre los cambios de puesto, actividad e interdepartamentales de una persona en su empresa? ¿Siguen algunos criterios orientativos y consistentes, en cuanto a frecuencia, carrera, intereses personales, etc. de los interesados?

Sé que no sé conocer a la gente – decía el CEO de una gran multinacional.

ANEXO:

Encuesta sobre Empleabilidad. Prácticas que la generan y fomentan, y barreras que la dificultan

En el segundo trimestre de 1999 FUNDIPE publicó un Informe sobre Empleabilidad que había elaborado un grupo de expertos en Recursos Humanos del mundo empresarial, sindical, universitario y de la Administración. El Informe advierte de la variedad con la que se está usando el término Empleabilidad. Dado el poderoso valor que posee el término para entender las relaciones individuo-empleo, esta primera conclusión obliga a una reflexión más profunda que lleve a conclusiones marcadamente prácticas y útiles para todos los actores sociales, incluido el individuo.

Marco de referencia

En el citado Informe, se asumieron dos acotaciones:

1. El estudio a realizar debía contar con una definición de Empleabilidad: La capacidad que una persona posee para optar a un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida.
2. El avance en el estudio sobre la Empleabilidad debe enmarcarse especialmente en las actitudes y prácticas posibles para que aquellos que tienen empleo no sólo no lo pierdan sino que puedan progresar profesionalmente.

Objetivos

Enmarcado el estudio de esta forma, se decidió perseguir los siguientes objetivos:

- A. Conocer las prácticas de gestión empresarial existentes, y en particular en la Función de Recursos Humanos, cuyos ejemplos ilustren cómo es posible generar y fomentar la Empleabilidad.
- B. Conocer las barreras con las que se encuentra la empresa y la Función de Recursos Humanos, para generar y fomentar la Empleabilidad de las personas que trabajan en su entorno.

Somos conscientes de que estos objetivos, por no ser los únicos en el estudio de la Empleabilidad, deberán completarse con la exploración del concepto desde otros puntos de vista: cultural, social, sistema educativo.

Presentación

La empresa española está llevando a cabo muchas acciones que mejoran la Empleabilidad. Sobre ellas, muchas veces no hay plena conciencia de su contribución. Creemos útil y necesario recogerlas porque pueden ser ideas para otros. Deseamos producir una muestra de experiencias y opiniones que resulten de interés, y todo ello con independencia del tamaño de la empresa.

Buscamos ejemplos testimoniales que sean ejemplos para otros. La Encuesta que se adjunta es el instrumento que en primera instancia estamos utilizando para iniciar un listado de testimonios.

Estos ejemplos deberán estar vinculados a la gestión empresarial y a la práctica de Recursos Humanos. Su carácter testimonial deberá transmitir confianza para su aplicación en las empresas o departamentos de Recursos Humanos. No se desea construir arquetipos estándar. Con esta información sobre “mejores prácticas” no pretendemos crearlos sino ayudar a los profesionales de RRHH para que cada uno elija los que más le interesen.

En el Apartado Primero indique acciones que en su empresa se han iniciado y que están conscientes o inconscientemente generando Empleabilidad.

En el Apartado Segundo señale ejemplos de barreras (organizativas, de producción, legislativas, de tipo familiar, fiscal, cultural, etc.) que a su juicio dificultan el desarrollo de la Empleabilidad.

En el Apartado tercero indique acciones o prácticas que sabe que otras personas u otras empresas han iniciado y que están generando conscientemente o inconscientemente Empleabilidad

Método

Una vez revisadas todas las respuestas y si fuera necesario ampliar la información nos dirigiremos de nuevo a usted o a las empresas que nos indique para profundizar en el ejemplo.

Con el fin de facilitar su respuesta, nos permitimos dar algunas ideas (como ejemplo), que puedan ayudarle. Se trata de acciones, prácticas, iniciativas, etc., que generan directa o indirectamente Empleabilidad aunque su propósito original no fuera ese. Las barreras pueden ser de distinta origen: organizativo o personal.

Ejemplos de características de una persona empleable

Ejemplos de acciones y prácticas que ejercen las empresas y que facilitan la Empleabilidad:

Polivalencia

- Cambios de puestos de trabajo
- Responsabilidades
- Compartir experiencias
- Trabajo en otras actividades
- Vivencia de experiencias

Conocimientos

- Facilitar la formación en la empresa
- Con becas, comunicación
- Conocimiento de idiomas
- Acceso operativo y real a Internet o Intranet

Movilidad

- Incentivos en carrera
- Remuneración

Barreras que dificultan la Empleabilidad y cuya superación permiten generarla y desarrollarla:

Polivalencia

- Poca frecuencia del cambio de puestos
- Conservadurismo de algunos mandos

Conocimientos

- Actitudes restrictivas frente al tiempo de trabajo
- Falta de interés por la formación
- Pocas ayudas fiscales y de financiación
- Encorsetamiento de algunos contratos laborales
- Inflexibilidad

Movilidad

- Actitudes sindicales negativas
- Responsabilidades familiares
- Limitaciones impuestas por idiomas regionales
- Inseguridad profesional

Estos ejemplos son indicativos. Desarrolle o añada usted los que crea conveniente.

CUESTIONARIO

APARTADO PRIMERO

Acción o Práctica que genera o fomenta Empleabilidad

Título genérico:

A. Descripción de la misma:

B. Oportunidad y/o razón para su puesta en práctica:

C. ¿Qué utilidad ha tenido para la empresa?

D. ¿Qué utilidad ha tenido para las personas?:

Si precisa de más espacio que el disponible en este impreso, o bien desea darnos otros ejemplos o más detalles, no dude en adjuntar una hoja o la información que crea conveniente.

CUESTIONARIO

APARTADO SEGUNDO

Ejemplo de barrera, que a su juicio dificulta la Empleabilidad

Título genérico:

A. Descripción de la misma:

B. ¿Por qué considera usted que es una barrera? Ventajas que supondría su supresión o reducción:

C. ¿Qué recomendaría usted para suprimirla o minimizarla?:

Si precisa de más espacio que el disponible en este impreso, o bien desea darnos más detalles sobre las barreras, no dude en adjuntar una hoja o la información que crea conveniente.

CUESTIONARIO

APARTADO TERCERO

**Ejemplos de Acciones y prácticas que usted conoce
ejercidas por otras empresas:**

**Empresas y Personas
que pueden informar:**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Si precisa de más espacio para alguna descripción o detalle, le agradeceremos haga uso de ello

Nombre de la persona que responde a este cuestionario: _____

Cargo que ocupa en la empresa: _____

Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____

Fax: _____

e-mail: _____

FUNDIPE, Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos, constituida en el seno de la Asociación Española de Dirección de Personal, AEDIPE.

Sus Fines fundacionales son:

- La promoción y desarrollo de los principios, conocimientos y actividades de la Función de Recursos Humanos en las empresas y organizaciones asimilables a ellas.
- El fomento de la Economía y del Conocimiento social a través del estudio, análisis y elaboración de trabajos de investigación prospectiva sobre distintas facetas de la Función de Recursos Humanos con objeto de favorecer el desarrollo del factor humano en las organizaciones empresariales.
- Abordar los valores y aspectos de la Función de Recursos Humanos con objeto de constituir un órgano de reflexión y punto de referencia para los profesionales de Recursos Humanos.

Watson Wyatt Worldwide es una empresa líder en servicios de consultoría, especialista en recursos humanos, compensación y beneficios, con más de 5.000 profesionales que dan servicio a 20.000 clientes a través de sus 90 oficinas en todo el mundo. Sus clientes incluyen a más de la mitad de las compañías que figuran en el Fortune 500.

En España cuenta con oficinas en Madrid, Barcelona y Sevilla, desde las que prestan sus servicios un equipo de profesionales altamente cualificado para realizar consultoría de negocio desde las personas.



Moreto, 10. 28014 MADRID
Tel.: 91 420 06 12
Fax: 91 420 08 94
E-mail: fundipe@softmed.net