

MARISA SALANOVA SORIA

SUSANA LLORENS GUMBAU

Equipo WONT Prevenció-Psicosocial

*Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y
Metodología*

Universitat Jaume I, Castellón

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.^a del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

Extracto:

«**APRENDER**» es una actividad que dura «toda una vida...». Esta realidad de hoy día viene determinada en gran parte por los cambios organizacionales y laborales debidos a la introducción de nuevas tecnologías en el trabajo y las organizaciones, la globalización de los mercados y la flexibilización laboral. Tales cambios reflejan la necesidad de desarrollar competencias más complejas, como por ejemplo: la *empleabilidad* de los trabajadores. Teniendo en cuenta estos antecedentes, el objetivo de este trabajo es identificar cuáles son los principales logros y retos para el Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH) en el ámbito de la *empleabilidad* como un recurso básico de afrontamiento para el cambio organizacional. En este sentido, en primer lugar se exponen las situaciones de cambio que están teniendo lugar en la sociedad actual y que conducen a la necesidad de generar trabajadores «empleables». A continuación, se ofrece una delimitación del término de *empleabilidad*, al tiempo que se destacan cuáles son sus componentes esenciales. Además, se presentan cuáles son las competencias de *empleabilidad*, así como las principales características que definen a un empleado «*empleable*». Por último, dedicamos unas líneas a exponer cuáles son las principales técnicas de que disponemos para gestionar la *empleabilidad*. Esperamos que el conocimiento generado en este trabajo contribuya, con su aplicación práctica, a la mejora de las organizaciones y al desarrollo de sus recursos humanos, su bien máspreciado...

Sumario:

1. Desarrollando la «empleabilidad» entre los empleados.
2. Empleabilidad: concepto y componentes esenciales.
3. Las competencias de empleabilidad.
4. ¿Cómo son los empleados «empleables»?
5. Gestión de la empleabilidad: principales técnicas.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

1. DESARROLLANDO LA «EMPLEABILIDAD» ENTRE LOS EMPLEADOS

El cambio no es algo específico del entorno organizacional y de las sociedades de hoy día. El cambio ha existido siempre y sin cambio no hubiese habido avance ni desarrollo humano y social. Lo que es inherente al «cambio» que vivimos actualmente es quizá su gran complejidad y velocidad. Pero, ¿qué caracteriza esos cambios?, ¿qué cambia y por qué cambia?, ¿cómo actúan las organizaciones y las personas ante estos cambios continuos?

La investigación reciente sobre las características de estos cambios ha identificado algunas áreas que son: 1) la revolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), que ha propiciado la generación de nuevos yacimientos de empleo relacionados con el teletrabajo, teleservicios, las empresas de base tecnológica y las nuevas profesiones relacionadas con el dominio científico sobre el diseño de nuevas tecnologías; b) la globalización del trabajo y de las organizaciones a lo largo del planeta («la aldea global»), que potencia la velocidad y la distribución de los procesos de trabajo y las comunicaciones así como la movilidad de los empleados; c) la flexibilidad del mercado laboral, de las organizaciones y del trabajo, que ha propiciado la aparición del llamado trabajo sin puesto («*Jobless Work*»); d) la segmentación del mercado laboral en diversos colectivos de trabajadores, diferenciando los trabajadores manuales, trabajadores del conocimiento y trabajadores de servicios en personas; e) los cambios en las relaciones entre empleador-empleado, donde cobra importancia el nuevo modelo de contrato psicológico en el que el empleador ha pasado de mantener una obligación sobre la estabilidad y seguridad en el empleo a una obligación sobre el desarrollo de competencias de «empleabilidad» para sus empleados; y por último, f) el incremento de la diversidad geográfica y cultural del mercado de trabajo debido a la creciente incorporación de la mujer al mundo de trabajo, mayor movilidad de los empleados, inmigración, envejecimiento de la población, etc.

Este mundo tan cambiante y dinámico de hoy día requiere de personas que sean flexibles y «fluidas». En el mundo del trabajo, y a modo de metáfora con el dios griego *Proteus* que adoptaba múltiples formas, se ha llegado a hablar del «*Protean worker*» (HALL, 2002). Esto es, el empleado que tiene éxito en el mercado de trabajo actual es porque es altamente adaptable y gestiona múltiples identidades. Es el empleado «*empleable*» o mejor dicho, el empleado con altos niveles de «empleabilidad».

Debido a la velocidad de los cambios en el trabajo, organizaciones y mercado laboral, los límites entre los trabajos, las diversas organizaciones y los roles (tanto laborales como extra-laborales)

son cada vez más borrosos, y los empleados necesitan estar continuamente negociando entre un gran número y variedad de transiciones de rol. Además, la supervivencia en estos ambientes turbulentos requiere que los empleados estén gestionando continuamente el cambio (tanto en ellos mismos, como cambios en sus contextos). En este marco, la investigación ha demostrado que la habilidad y motivación de las personas para adaptarse al cambio es un ingrediente esencial en el desarrollo de sus carreras profesionales (HALL, 2002).

Esta situación implica invertir decididamente en el aprendizaje de los empleados y también ofrecer apoyo para la puesta en práctica de nuevas competencias relacionadas con la flexibilidad y la gestión del cambio. Pero además, las empresas se han de convertir en espacios de aprendizaje. Se deben acercar las oportunidades de aprendizaje al mismo puesto de trabajo, integrándose y dando apoyo privilegiado al DRH. Las organizaciones deben dotarse de un verdadero «*Proyecto de aprendizaje para el cambio*» que responda a sus necesidades y preste apoyo a sus metas y misión. El objetivo último de las acciones de aprendizaje será la mejora del desempeño organizacional y la potenciación del desarrollo organizacional. Será, en definitiva, un aprendizaje para el cambio. Pero además, para hacer frente a los retos y cambios del futuro, las organizaciones se desarrollarán en torno a personas, dando una importancia menor a los «puestos» de trabajo como elemento esencial. Esto implica que se da mayor importancia a las competencias.

Las competencias en el ámbito laboral se pueden definir como las KASAs (*Knowledge, Habilities, Skills and Attitudes*; Conocimiento, Habilidades, Destrezas y Actitudes) que se manifiestan en conductas que conllevan al éxito en el desempeño. Es decir, que la persona *sepa de..., pueda hacer..., quiera hacer..., y sepa estar...* son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras. Las competencias son las KASAs que llevan a la eficacia en una situación determinada. Las competencias no son aptitudes, pero no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea también se diferencian de las competencias porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea. Son consecuencia de la experiencia y constituyen «*saberes*» articulados, integrados entre ellos y, de alguna manera, automatizados. Por ejemplo, la persona «competente» puede demostrar su competencia, pero se le pondrá en aprietos si se le pide que lo verbalice. Es un tipo de conocimiento que se denomina «procedimental» frente al conocimiento «declarativo».

En el marco de las competencias profesionales podríamos distinguir tres grupos atendiendo al ámbito y especificidad a que hacen referencia: competencias específicas, genéricas y transversales. Las competencias específicas hacen referencia a las KASAs que resultan necesarias para ejercer un puesto/rol; por tanto, son específicas a un reducido ámbito de tareas y no son aplicables fuera de él. Por otro lado, las *competencias genéricas* son las KASAs aplicables a una serie de puestos/roles conexos, abarcan un campo laboral amplio o «familia profesional» y son transferibles, dentro de ciertos límites. Por otro lado, las *competencias transversales* son aquellas KASAs aplicables a todas las situaciones ocupacionales. Estas competencias abarcan todo tipo de ocupaciones, en mayor o menor grado, y aportan una vertiente cualitativa a las competencias genéricas y específicas.

Precisamente, la «empleabilidad» supone un conjunto de competencias transversales que son de gran importancia en las organizaciones modernas. A continuación, mostraremos los resultados de la investigación actual en este campo y su aplicación al ámbito de los Recursos Humanos.

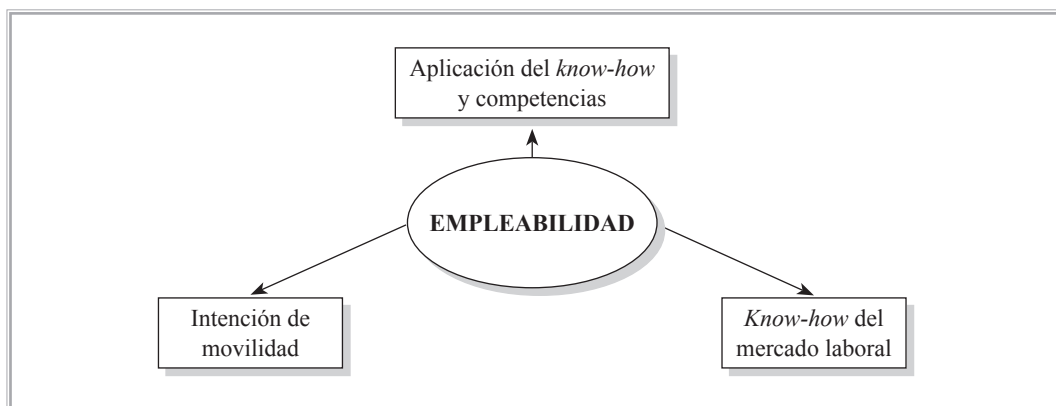
2. EMPLEABILIDAD: CONCEPTO Y COMPONENTES ESENCIALES

Como resultado de los cambios del mercado de trabajo, particularmente de la transformación de la relación entre formación-aprendizaje y trabajo, el concepto de empleabilidad se ha difundido rápidamente durante la última década. Aunque el término no aparece en diccionarios oficiales de diversas lenguas como castellano, catalán, inglés, alemán... sí que aparece en definiciones como la ofrecida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT): «*capacidad de conseguir y conservar un empleo; capacidad de sintonizar con el mercado de trabajo, de poder cambiar de empleo sin dificultades o de encontrar un puesto de trabajo*».

En efecto, en el contexto laboral actual, en oposición al concepto de empleo único, fijo y por tiempo indeterminado, surge este nuevo concepto: «la empleabilidad», que se relaciona con el compromiso social de las organizaciones de facilitar competencias profesionales transferibles y transversales, que posibiliten la reconversión de los recursos humanos para afrontar los actuales cambios en el trabajo y el mercado laboral. Pero, ¿qué determina la empleabilidad?, ¿cuáles son sus componentes esenciales? Conociendo tales componentes esenciales podremos diseñar las estrategias de aprendizaje para la empleabilidad.

La investigación ha señalado que los componentes esenciales de la empleabilidad son: la aplicación del *know-how* y de las competencias, la intención de movilidad, y el *know-how* del mercado de trabajo (KLUYTMANS y OTT, 1999). Ahora bien, la aplicación del *know-how* y de las competencias, tanto dentro como fuera de la organización, son el indicador más importante de la empleabilidad en un mercado de trabajo en donde los puestos de trabajo desaparecen o cambian bruscamente. Pero esta aplicación no es suficiente si no existe un deseo de moverse a otros puestos/organizaciones. Y además, el *know-how* del mercado de trabajo contribuirá también a la empleabilidad. Esto no significa que sólo debemos conocer las oportunidades de empleo dentro y fuera de la propia organización, sino también que debemos mantener un intercambio regular de información con el mercado de trabajo, por ejemplo, a través de redes formales e informales.

Figura 1. Componentes de la empleabilidad.



3. LAS COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD

Nos detendremos aquí en la exploración de cuáles son esas competencias de empleabilidad. Podemos entender que las competencias de empleabilidad son un conjunto de KASAs esenciales para aprender y desempeñarse eficazmente en la búsqueda, conservación y mejora del puesto de trabajo, tanto dentro como fuera de la organización; hablamos así de empleabilidad interna y externa. Pero, ¿cuáles son esas competencias?, ¿se pueden clasificar atendiendo a su importancia, alcance, transferencia, etc.? Entendemos que es necesaria esta clasificación ya que la categorización y esquematización es la base de todo conocimiento científico e investigador.

A nuestro conocimiento, no existen muchos intentos de clasificación de las competencias de empleabilidad en la investigación reciente. Sí que se han intentado alinear las competencias de empleabilidad a la inteligencia emocional, o a las metacompetencias, e incluso a las clasificaciones del proyecto europeo *Tuning* (<http://www.let.rug.nl/TuningProject/>) que hace referencia a las competencias transferibles de empleabilidad según los empleadores. De un total de 30 competencias listadas, los empleadores manifestaron que las más relevantes son:

1. Capacidad para aprender.
2. Saber solucionar problemas.
3. Capacidad para aplicar el conocimiento a la práctica.
4. Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones que se relacionan con la calidad.
5. Competencias de gestión de la información.
6. Saber trabajar de forma independiente.
7. Saber trabajar en equipo.

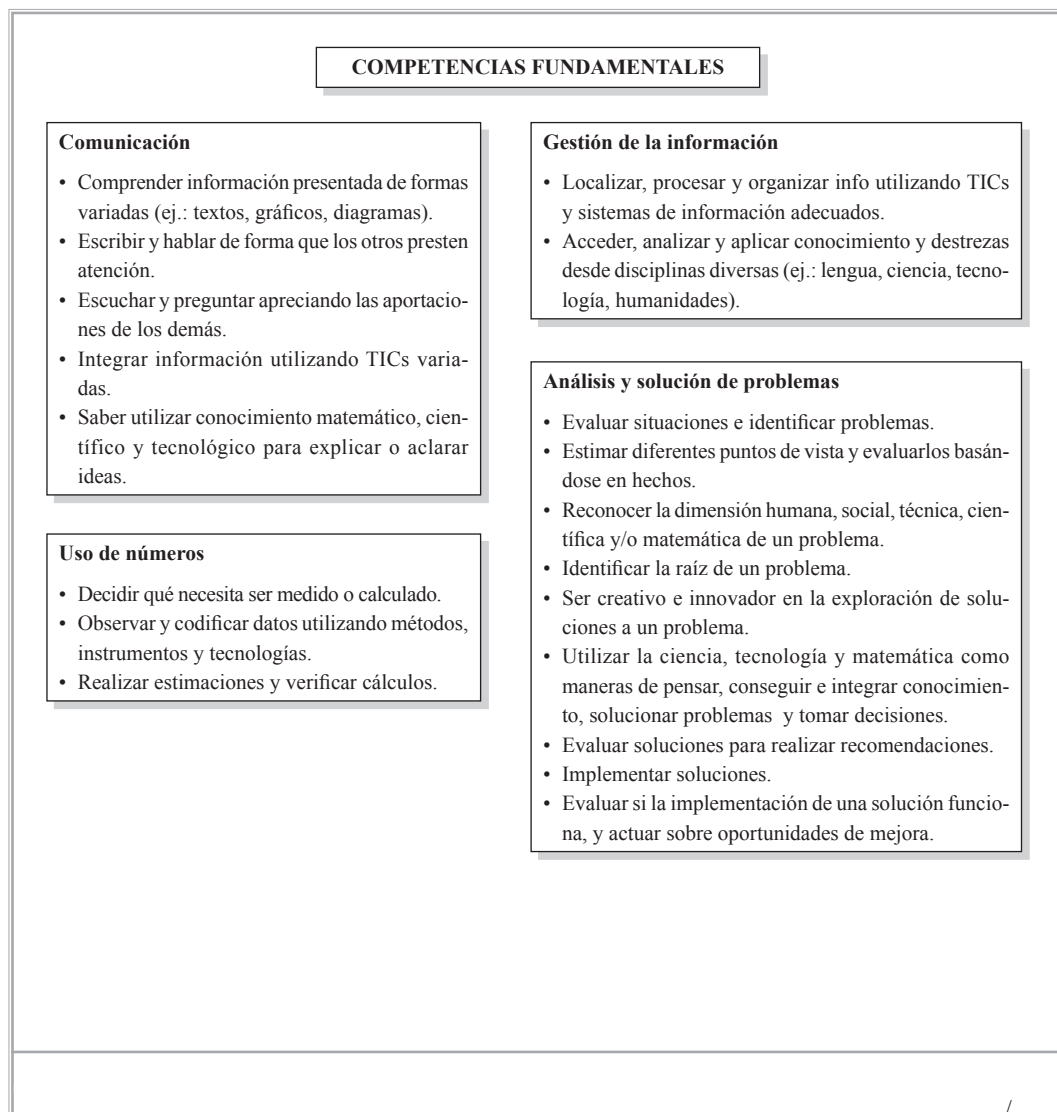
Una de las propuestas más ambiciosas de clasificación de las competencias de empleabilidad ha sido realizada por *The Conference Board of Canada* y se denomina *Employability Skills 2000+* (<http://www.conferenceboard.ca>). A través del trabajo de diversas organizaciones gubernamentales y de expertos, se ha desarrollado todo un sistema de gestión de competencias de empleabilidad, que además de su clasificación en tres grandes grupos atendiendo al ámbito a que hace referencia cada competencia, han venido desarrollando manuales de formación, tests y cuestionarios de autoaplicación para tomar conciencia de las propias competencias de empleabilidad («*Employability Skills Tool Kit*»), además de organizar todo un sistema de congresos científicos, asociaciones y consultoría organizacional.

En total integran 56 competencias de empleabilidad categorizadas en tres grupos, que son:

- a) **Competencias fundamentales**, que incluyen 19 KASAs que se integran en 4 categorías y constituyen la base para el desarrollo futuro y de otras competencias.

- b) **Competencias de gestión personal**, que consideran 22 KASAs agrupadas en 5 categorías útiles para incrementar el potencial de crecimiento personal, y por último,
- c) **Competencias de trabajo en equipo** referentes a 15 KASAs bajo 2 categorías, que son útiles, a su vez, para incrementar el potencial de trabajar con otras personas y contribuir eficazmente a la organización. Estas competencias se detallan en la siguiente figura (véase **figura 2**).

Figura 2. Competencias de empleabilidad (*Employability Skills 2000+*).



.../...

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL**Demostrar actitudes y conductas positivas**

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

Responsabilidad

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

Adaptabilidad

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

Aprendizaje continuo

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

Seguridad y salud laboral

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

COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO**Trabajar con otros**

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

Participar en proyectos y tareas

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

A nuestro entender, lo que sería interesante es averiguar si estas competencias de empleabilidad funcionan en otras culturas y países, o si son barreras a la transversalidad y transferencia que resultan características intrínsecas de estas competencias. Es decir, si las competencias de empleabilidad son en sí mismas transferibles y generalizables a todas las ocupaciones, al menos aquellas que se desenvuelven en entornos cambiantes y turbulentos como son las organizaciones modernas de hoy día. Pero estas mismas competencias, ¿son igual de relevantes en EE.UU., Canadá, Norte o Sur de Europa y Japón? Y si no son igual de relevantes, entonces no serían competencias de empleabilidad ya que no serían transferibles de unos lugares a otros. La investigación sobre la transculturalidad de las competencias de empleabilidad dará luz a estas cuestiones.

Por el momento, sí que podemos tener información sobre características más estables de aquellas personas que son altamente «empleables»; esto es, las características de personalidad de estos empleados que por ser estables y generales son comunes a individuos de diversos países y culturas.

4. ¿CÓMO SON LOS EMPLEADOS «EMPLEABLES»?

La esencia misma de la empleabilidad se fundamenta en la mayor necesidad de dirigir la propia carrera, cuestión que es, por otra parte, ampliamente valorada por los empleadores y característica esencial en las *learning organizations*. Por ello, las dimensiones que comprenden el constructo de empleabilidad predisponen a los empleados a mejorar sus situaciones de forma «proactiva» y a ser flexibles para adaptarse a las demandas cambiantes de sus ambientes (CHAN, 2000). En suma, parece que estos empleados manifiestan unos perfiles muy claros: a) conductas proactivas, b) son altamente adaptables a multitud de situaciones y a cambios de diversa índole, y c) tienen un perfil específico de personalidad.

Así, por una parte, la investigación ha señalado, por ejemplo, que las respuestas individuales al cambio deben ser *conductas proactivas*. Es decir, que las personas deben ser realmente las que «inicien» el cambio. Desde la Psicología se han investigado numerosos constructos psicosociales centrados en la persona, como las conductas proactivas (CRANT, 2000), la iniciativa personal (FRESE y FAY, 2001), la personalidad proactiva (BATEMAN y CRANT, 1993) y la socialización proactiva (SAKS y ASHFORTH, 1997). Toda esta investigación tiene en común que los empleados se conciben como agentes activos que inician mejoras en su ambiente de trabajo. Estos empleados se involucran activamente en las situaciones, aprendiendo y observando cualquier influencia para alterar la situación actual, con el objetivo de ajustarla a los propios intereses profesionales y alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, estas personas también pueden alterar sus propias cogniciones y conductas para optimizar las situaciones y resultados, tales como la propia satisfacción y bienestar laboral y las oportunidades de empleo. En resumen, las conductas proactivas son manifestaciones observables de la empleabilidad.

Por otra parte, el segundo de los componentes esenciales de la empleabilidad es precisamente la gran *capacidad de adaptación* al cambio que tienen estos empleados. Los empleados adaptables son capaces de cambiar los factores personales, es decir, sus KASAs, para ajustarse a las demandas de la situación (CHAN, 2000). La adaptabilidad personal contribuye tanto al desempeño organizacio-

nal (CRANT, 2000) como al éxito en la propia carrera (PULAKOS, ARAD, DONOVAN y PLAMONDON, 2000), capacitando a los empleados a ser productivos, además de mostrarse más atractivos para las organizaciones que están en continuo cambio.

Pero, ¿manifiestan algunos rasgos estables de *personalidad* con mayor frecuencia que otros? La investigación en personalidad ha detectado cinco dimensiones de personalidad que son nucleares a los empleados con alto nivel de adaptabilidad (FUGATE, KINICKI y ASHFORTH, 2004): el optimismo, la propensión a aprender, la apertura mental, el *locus* de control interno y la eficacia generalizada. Estas dimensiones se detallan a continuación.

El optimismo en situaciones laborales lleva a los empleados a «ver el cambio como retador (...), una experiencia de aprendizaje que es intrínsecamente valorada» (STOKES, 1996, pág. 76). Los empleados optimistas tienen expectativas positivas sobre los eventos futuros y muestran confianza en sus habilidades para alcanzar los objetivos y los retos. Con una actitud hacia el cambio tan positiva es lógico que estos empleados sean altamente adaptables a situaciones diversas y a los cambios, y, con ello, sean altamente «empleables».

La propensión a aprender también está fundamentada en la adaptabilidad. Las conductas proactivas de los empleados con alta empleabilidad les llevan a escanear el ambiente y aprender cómo funcionan las cosas, las amenazas y las oportunidades que se les brindan. Obtienen así *feedback* que incide en nuevas conductas proactivas y se genera una especie de «círculo virtuoso».

La apertura al cambio y a nuevas experiencias se relaciona también con el aprendizaje continuado y capacita a los empleados a identificar oportunidades en el ambiente. Los empleados con alto nivel de apertura mental tienden a exhibir flexibilidad cuando se enfrentan a los retos inherentes a situaciones de incertidumbre (DIGMAN, 1990). Es más, como antes se ha mencionado, estas personas perciben los cambios como «retos» y no como «amenazas», y de este modo, son receptivas a cambios organizacionales y tecnológicos.

Los empleados con alta empleabilidad también suelen tener un locus de control interno, influyendo en los eventos que ocurren alrededor de ellos, en contraposición a los empleados con *locus* de control externo que creen que los eventos ocurren independientemente de ellos mismos. Los «inter-nos» son más adaptables al ambiente y tienen más conductas proactivas.

Finalmente, la investigación ha señalado que la autoeficacia generalizada es una condición interna importante requerida para la adaptación efectiva. Es «la percepción individual de la propia habilidad para hacer las cosas bien en una variedad de situaciones... [y]... se relaciona con los juicios individuales sobre las propias capacidades para afrontar diferentes eventos en sus vidas y tratar con éxito los retos y cambios vitales» (JUDGE, ÉREZ y BONO, 1998, pág. 170).

En suma, existen características individuales que caracterizan a los empleados «empleables». Por supuesto, estas características individuales deben estar alineadas con las prácticas organizacionales para que puedan ser optimizadas y desarrolladas positivamente. A esto dedicamos el próximo apartado.

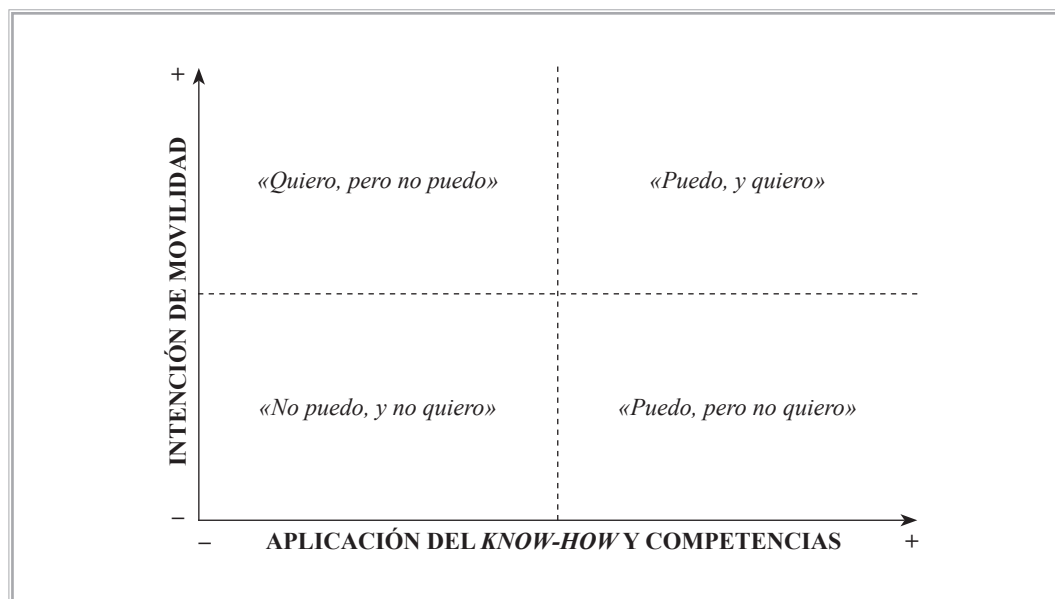
5. GESTIÓN DE LA EMPLEABILIDAD: PRINCIPALES TÉCNICAS

Aunque la promoción de la empleabilidad le corresponde básicamente a las empresas a través de diversas acciones de aprendizaje, es ésta una responsabilidad compartida con organismos sectoriales, sindicatos y gobiernos. Por ejemplo, una buena forma de promocionarla desde organismos sectoriales y sindicales es a través del reconocimiento y certificación de las experiencias de aprendizaje y las acciones formativas relacionadas con la empleabilidad en el sector. También los gobiernos pueden contribuir a una mayor capacidad competitiva de la economía a través de una población profesional ampliamente «empleable» y competente.

De hecho, las nuevas relaciones laborales en el mercado laboral actual requieren de una mayor inversión de las empresas en oportunidades de aprendizaje, creando los así llamados: ambientes de aprendizaje. En la promoción de la empleabilidad a través del aprendizaje, KLUYTMANS y OTT (1999) señalan que las empresas deben responder a las siguientes cuestiones: ¿es realmente necesario para la organización que incremente la empleabilidad interna o externa de los empleados? Si es así, ¿para quién es particularmente necesario?; es decir, ¿cuál es el grupo objetivo («*target-group*») del aprendizaje? Y finalmente, si el incremento de la empleabilidad no se produce, ¿es porque los empleados no quieren, o porque no pueden?, o ¿es debido a restricciones de la propia organización?

Los empleados difieren entre ellos en cuanto a su vulnerabilidad al mercado de trabajo y su deseo de invertir en la promoción de su propia empleabilidad. Poner a todos los empleados en la misma categoría puede tener un efecto «contraproducente». Una forma de ver estas diferencias es analizando la participación de los empleados en los cursos de formación tradicional. Así, vemos que son las mujeres, los trabajadores más mayores, los empleados a tiempo parcial y los directivos los que significativamente participan menos en las acciones formativas, cuando se comparan con los hombres de edades entre 25 y 35 años, que trabajan a tiempo completo en puestos de trabajo de alta cualificación. Quizá aquellos colectivos requieren más formación en empleabilidad, pero la tendencia de las empresas es a dar formación al perfil de empleados que más participan en formación con el objetivo de mejorar el funcionamiento del puesto «actual». Es decir, existe poco de aprendizaje prospectivo y en competencias de empleabilidad. Pero además, puede darse el caso de que, aunque la organización tenga claras sus políticas de empleabilidad, sean los empleados los que «no quieran» desarrollar este tipo de competencias. Aquí nos encontramos con una actitud negativa por parte de empleados a desarrollar sus competencias de empleabilidad, a una falta de motivación para el aprendizaje y puesta en práctica de estas competencias.

En este sentido, cuando la organización se plantea la promoción de la empleabilidad, tanto interna como externa, puede encontrarse con cuatro grupos potenciales de empleados, combinando el grado en que su *know-how* y sus destrezas pueden ser aplicables fuera de su organización (su nivel de conocimientos y habilidades o «poder hacer»), y su intención de adaptarse a los cambios en su trabajo y de moverse (es decir, el nivel de motivación o «querer hacer») (KLUYTMANS y OTT, 1999). En la **figura 3** aparecen estos grupos de empleados (véase **figura 3**).

Figura 3. Grupos potenciales de empleados respecto a la empleabilidad.

El primer grupo incluye el «Puedo, pero no quiero». Son los empleados que piensan que pueden encontrar otro trabajo mejor (tanto dentro como fuera de la empresa), pero prefieren quedarse en su puesto actual. Si por ejemplo, es necesario que se muevan de su puesto actual, una estrategia útil son los incentivos económicos: complementos salariales, ayudas para la movilidad o asistencia financiera en la nueva empresa. También podríamos encontrar aquí empleados que quieren que la movilidad interna se recompense financieramente. Entonces se deberían recompensar las rotaciones horizontales incluyendo en el salario incentivos basados en las propias competencias.

El grupo de empleados caracterizado por «Quiero, pero no puedo» son los que más necesidad de acciones de aprendizaje tienen. Aquí son útiles técnicas como las acciones de aprendizaje de rango-amplio sobre competencias generalizables, y la creación de ambientes de aprendizaje y experiencias de trabajo. El aprendizaje se realiza especialmente en el lugar de trabajo, donde existen empleados con más experiencia que pueden ser «modelos» de actuación.

«Puedo, y quiero». Para este grupo resulta útil la técnica de dar apoyo adicional para encontrar un nuevo puesto dentro o fuera de la organización. Estas técnicas se suelen concretar en las acciones de aprendizaje de: cómo buscar un trabajo, cómo utilizar las fuentes de información y redes de influencias, y realizar exploraciones del mercado de trabajo. No obstante, la investigación ha mostrado que a menudo la estructura y cultura de las organizaciones bloquean la posibilidad de realizar cambios de trabajo y, en muchos casos, los supervisores y mandos intermedios no desempeñan ningún rol de promoción de la empleabilidad. Por esto, es importante, como paso previo a la promoción de la

empleabilidad, que exista una cultura de empleabilidad en la organización y potenciarse mediante el aprendizaje en empleabilidad para los mismos directivos y mandos intermedios, que son los agentes de cambio cultural en las organizaciones.

«No puedo, y no quiero». Este último grupo es el de más riesgo, ya que sus habilidades y motivación están muy bajas, y en un mercado de trabajo como el actual, la supervivencia de estos empleados en el mercado de trabajo se ve seriamente perjudicada. En este grupo pueden aplicarse las técnicas que se han aplicado en otros grupos y que han dado resultados positivos dentro de la organización o en organizaciones similares.

Otra forma de promocionar la empleabilidad por parte de las organizaciones es potenciando una mayor responsabilidad en relación a la mejora de la propia carrera. Por ejemplo, a través de las entrevistas de valoración del desempeño y del *tutoring* y *coaching*, se puede estimular la conciencia de los empleados de que sean sus propios «guías» en la promoción de la empleabilidad. Existen también instrumentos para incrementar el autoconocimiento, tales como tests de autoevaluación de las propias competencias (ej.: *Employability Skills 2000+*), o el diseño de un plan personal de empleabilidad.

En las dos figuras siguientes se observa, de forma más sistemática, cuáles son las principales técnicas a nivel del empleado y a nivel de la organización que han sido encontradas en la investigación sobre este tema (KLUYTMANS y OTT, 1999). En la **figura 4** están categorizadas en tres columnas las principales técnicas que pueden potenciar el «quiero hacer», «puedo hacer» o «sé hacer» de los empleados. En la **figura 5** aparecen técnicas que tienen un mayor efecto en la cultura de la organización y un efecto más indirecto en los empleados. No obstante, estas últimas técnicas son importantes ya que promocionan el cambio de la organización hacia una cultura que podríamos denominar «cultura de empleabilidad».

Figura 4. Técnicas para promocionar la empleabilidad actuando sobre el «empleado».

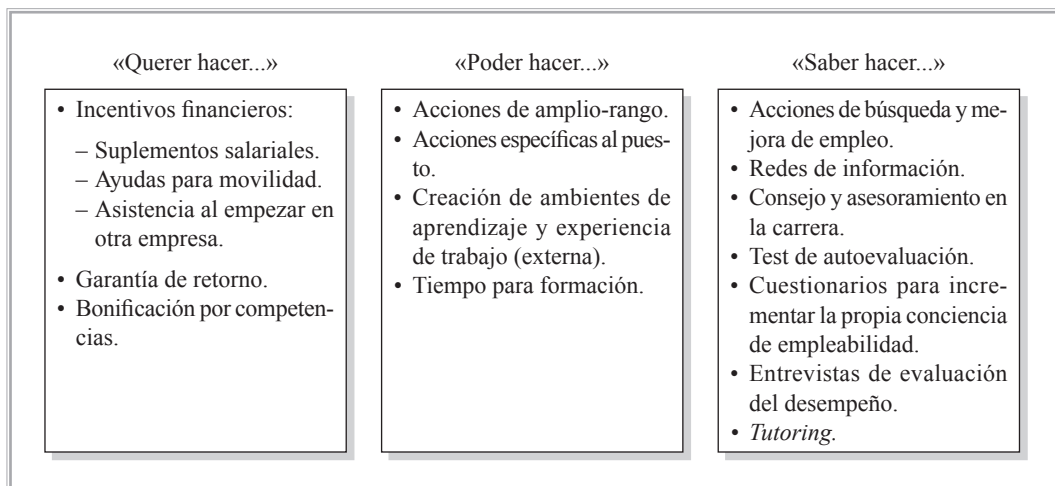


Figura 5. Técnicas para promocionar la empleabilidad actuando sobre la «organización».

- Contacto con empresas de alrededor.
- Exploraciones del mercado de trabajo.
- Certificación de la formación y experiencias de trabajo.
- Cambio de tareas, ampliación o enriquecimiento del trabajo, organización del trabajo en proyectos, grupos semi-autónomos, etc.
- Acciones para desarrollo directivo en cultura de empleabilidad.
- Cambio en criterios de evaluación del desempeño a «corto» plazo.
- Crear agencias internas de empleo temporal.
- Oportunidad para construir redes de trabajo internas y externas.
- Fomentar los cambios y la movilidad temporal.

Una última cuestión a señalar respecto a la empleabilidad es que las organizaciones que se plantean, o que ya están implementando una política de empleabilidad, se ven a menudo sometidas a la presión de dos dilemas básicos: 1) creación de compromiso *vs.* elección entre los empleados, y 2) orientación de cambio a corto *vs.* largo plazo.

Respecto al primer dilema, las organizaciones se plantean que la promoción de la empleabilidad puede incrementar el hecho de que los empleados abandonen la organización en busca de una mejora de empleo, «antes» de que sus inversiones en capital humano den beneficios. En este punto, la organización debe plantearse que esta situación puede estar compensada por el hecho de que la percepción de una empresa que promociona la empleabilidad a través del trabajo variado y retador, y con soluciones intensivas tendrá, por supuesto, una imagen más «atractiva» para nuevos y «competentes» empleados que querrán integrarse en la empresa.

De todos modos, en muchas organizaciones se emiten mensajes paradójicos como: «tanto la flexibilidad como la empleabilidad son deseables». Pero esa flexibilidad es, a menudo, consecuencia de los requisitos de alta implicación y compromiso que se exige al empleado, combinado con altas demandas laborales de sobrecarga de trabajo y presión temporal que obligan a que el empleado «viva» en la rutina diaria de su trabajo y no pueda desarrollar sus propias competencias de empleabilidad a través de las diversas acciones de aprendizaje que le ofrece la organización.

Respecto al segundo de los dilemas, la investigación ha demostrado que la promoción de una empleabilidad preventiva requiere de una perspectiva a largo plazo. No obstante, los supervisores, mandos intermedios y directivos pueden ser reacios a que los empleados se vean envueltos en actividades de promoción de su empleabilidad con cursos de rango-amplio y perspectiva a largo plazo, y a su movilidad en sentido general. La evaluación del propio desempeño a corto (y no a largo) plazo, junto con una pobre cultura de empleabilidad pueden ser los determinantes del desarrollo de una actitud de rechazo para promocionar empleabilidad a largo plazo y el dilema de la propia orientación con una perspectiva a corto *vs.* largo alcance.

En suma, la organización tiene la posibilidad de desarrollar acciones de aprendizaje para fomentar las competencias de empleabilidad entre sus empleados, ya que éstos necesitan desarrollar competencias de empleabilidad y mantenerse así «cotizables» en el mercado de trabajo.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos intentado ofrecer un panorama sobre la situación actual del trabajo, defendiendo la tesis de que el aprendizaje para el cambio es un elemento crucial en el desempeño y supervivencia de las organizaciones de hoy día, y que debe gestionarse adecuadamente desde las funciones de DRH de las organizaciones. El aprendizaje de los empleados está conectado con el cambio organizacional y este último es cada vez más complejo, veloz y continuo.

Precisamente, implicaciones que se derivan directamente de esta situación caracterizada por este entorno global y de cambio continuado son la necesidad de desarrollar competencias más complejas entre los empleados como la «empleabilidad». El desarrollo de la empleabilidad de los empleados es un reto al que los profesionales del DRH tienen que dar prioridad.

En este trabajo hemos identificado cuáles son los principales cambios que se están produciendo en las organizaciones y en sus entornos, identificando implicaciones derivadas de la implantación de TICs, la globalización del trabajo y las organizaciones, la flexibilidad del mercado laboral, del trabajo y las organizaciones, la segmentación del mercado de trabajo, los cambios en las relaciones empleador-empleado y, por último, el incremento de la diversidad geográfica y cultural.

Sin necesidad de ser exhaustivo, hemos descrito los resultados más actuales en la investigación sobre las implicaciones de estos cambios y nos hemos detenido en subrayar la importancia fundamental del desarrollo de la empleabilidad en nuestras empresas, que se alinea con las necesidades más actuales de cambio continuo.

Hemos intentado enfatizar el papel clave que desempeña la empleabilidad en la situación de cambio en la que vivimos. En este sentido, generar empleados «empleables» no sólo es una necesidad sino también un derecho de los propios empleados. Éstos deben contar con mecanismos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado global, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a un entorno laboral cambiante.

En concreto, hemos tratado de identificar cuáles son los principales logros y retos para el DRH en la investigación y práctica profesional del desarrollo de la empleabilidad, la cual se ha demostrado en la investigación como un recurso básico de afrontamiento al cambio organizacional. Hemos delimitado conceptualmente la empleabilidad y sus componentes esenciales, y detallado las competencias básicas de empleabilidad. Además, hemos ido un paso más allá para hacer un «retrato» psicológico de cómo son los empleados «empleables», qué conductas, estados afectivos y características de personalidad los definen. Por último, y desde una perspectiva organizacional, hemos establecido las principales técnicas y prácticas organizacionales para gestionar y desarrollar la empleabilidad de sus empleados.

En conclusión, el presente trabajo ha intentado acercarnos a los cambios que están teniendo lugar en los recursos humanos. Temas como la gestión de la empleabilidad constituyen, entre otros, un reto actual en las organizaciones modernas. En este sentido, hay que destacar los múltiples recursos de que disponen las organizaciones para desarrollar acciones de aprendizaje continuo que fomenten las competencias de empleabilidad entre sus empleados; es decir, recursos de aprendizaje que permitan a los empleados desarrollar tales competencias de empleabilidad y mantenerse así «cotizables» en el mercado de trabajo.

En este sentido, queremos destacar el papel del departamento y de los profesionales del DRH como recursos básicos de la organización a la hora de facilitar los procesos de cambio y desarrollo de los empleados, a través de funciones clave como es el desarrollo del aprendizaje y sus implicaciones en el desempeño individual, grupal y organizacional. Estos conceptos suponen nuevos aires de renovación en el marco del DRH que se alinean con las necesidades más actuales de cambio continuo. La idea última es que la gestión de la empleabilidad es una necesidad real en las organizaciones modernas y que apostamos por un aprendizaje que conduzca al desempeño organizacional a través del desarrollo de los empleados. Todo un reto actual de nuestro tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- BATEMAN, T.S. y CRANT, J.M. [1993]: «The proactive component of organizational behavior». *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- CHAN, D. [2000]: «Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives». En G.R. FERRIS (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 18, págs. 1-42). Stanford, CT: JAI Press.
- CRANT, J.M. [2000]: «Proactive behavior in organizations». *Journal of Management*, 26, 435-462.
- DIGMAN, J.M. [1990]: «Personality structure Emergence of the Five-factor model». *Annual review of psychology* (vol. 41, págs. 417-440). Stanford, CA: Annual Reviews.
- FRESE, M. y FAY, D. [2001]: «Personal initiative: An active performance concept for work in the 21.st century». En B.M. STAW y R.I. SUTTON (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 23, págs. 133-187). Amsterdam: Elsevier.
- FUGATE, M.; KINICKI, A.J. y ASHFORTH, B.E. [2004]: «Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications». *Journal of Vocational Psychology*, 65, 14-38.
- HALL, D.T. [2002]: *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- JUDGE, T.A., EREZ, A. y BONO, J.A. [1998]: «The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance». *Human Performance*, 11, 167-187.
- KLUYTMANS, F. y OTT, M. [1999]: «Management of Employability in The Netherlands». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.
- PULAKOS, E.D.; ARAD, S., DONOVAN, M.A. y PLAMONDON, K.E. [2000]: «Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance». *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- SAKS, A.M. y ASHFORTH, B.E. [1997]: «Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future». *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- STOKES, S.L. [1996]: «Managing your I.S. career: Coping with change at the top». *Information Systems Management*, 13(1), 76-78.