

**LOS PERFILES PARA LA OBTENCIÓN DE  
EMPLEO. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y  
HABILIDADES NECESARIAS**



2004

## ÍNDICE

<b>ESTRUCTURA DEL INFORME .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Metodología y técnica .....</b>	<b>7</b>
<b>4. LOS GRADUADOS UNIVERSITARIOS .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Situación laboral y perspectivas de empleo .....</b>	<b>10</b>
<b>4.1.1. Graduados universitarios.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2. Destino ocupacional de los titulados.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.1. Carreras técnicas .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Síntesis del capítulo.....</b>	<b>20</b>
<b>5. LA EMPRESA EN SU CALIDAD DE EMPLEADORA .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1. Caracterización de las diversas modalidades empresariales .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.1. Situación vigente .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1.2. Las modalidades empresariales y su cultura .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1.3. Perspectivas de los desarrollos futuros.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2. La empresa como empleadora .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2.1. Situación de la demanda empresarial.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2.2. La cultura empleadora de la empresa .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3. Síntesis del capítulo.....</b>	<b>54</b>
<b>6. LA OFERTA PROFESIONAL VIGENTE.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Expectativas profesionales más frecuentes.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1.1. Expectativas del profesional junior.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1.2. Expectativas de trabajo e inserción .....</b>	<b>68</b>
<b>6.1.3. Imagen de la empresa.....</b>	<b>72</b>
<b>6.1.4. El profesional senior .....</b>	<b>73</b>
<b>6.2. Formación y currículum más habituales .....</b>	<b>76</b>
<b>6.2.1. Imagen de la demanda según la formación .....</b>	<b>76</b>

6.2.2. Formación para los perfiles junior.....	81
6.2.3. Para los perfiles senior .....	89
6.3. Síntesis del capítulo.....	92
<b>7. PERFILES PROFESIONALES PARA EL EMPLEO .....</b>	<b>96</b>
7.1. Perfil para el profesional junior .....	97
7.1.1. Formación valorada .....	99
7.1.2. Actitudes y aptitudes para el profesional junior.....	103
7.2. Perfil para el profesional senior.....	108
7.2.1. Formación requerida.....	108
7.2.2. .Competencias, actitudes y aptitudes .....	109
7.3. Síntesis del capítulo.....	115
<b>8. MEJORA DE LA ADECUACIÓN DEL BINOMIO: OFERTA PROFESIONAL- DEMANDA EMPRESARIAL.....</b>	<b>117</b>
8.1. Habilidades y destrezas requeridas.....	117
8.2. Habilidades para la búsqueda de empleo .....	125
8.3. Necesidades formativas para la adecuación .....	132
8.4. Síntesis del capítulo.....	136
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>139</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>144</b>

## ***ESTRUCTURA DEL INFORME***

El presente informe consta de los partes diferenciadas:

- Los objetivos del estudio, seguidos por los objetivos y la metodología del trabajo de campo que da base al estudio, tal como fueron planteados.
- El análisis de los datos del campo cualitativo de la investigación de acuerdo a los objetivos propuestos y siguiendo un guión acorde a los mismos. Estos datos están presentados en tres capítulos en cada uno de lo que se aborda y desarrolla un tema en particular.

Este análisis viene precedida por un capítulo en que se presenta una reseña situacional elaborada con datos secundarios.

Además de las conclusiones que se presentan en cada capítulo, el estudio finaliza con un capítulo de propuestas formativas y con uno de conclusiones operativas en las que se destacan los principales lineamientos derivados del análisis de los datos.

## **1. ANTECEDENTES**

La EOI se plantea poder conocer y dar cuenta del perfil profesional más idóneo para la obtención de empleo en el mercado empresarial actual. Las características personales y capacidades profesionales demandadas para la asunción de funciones y responsabilidades profesionales, las habilidades y conocimientos más habituales en los profesionales que buscan un lugar en el mercado laboral.

Las actuales demandas del mercado de trabajo para profesionales universitarios y de postgrado resultan cada vez más exigentes y precisas.

Una sólida formación académica, requisito mínimo necesario en el mundo de la empresa, no es sin embargo condición suficiente para satisfacer la demanda empresarial cada vez más orientada a la búsqueda de candidatos y candidatas que cuenten con capacidades y habilidades personales vinculadas con un desempeño de la función y del rol empresarial ofertado.

Los perfiles obtenidos y presentados en este estudio habrán de poder tener una aplicación a profesionales universitarios y de postgrado provenientes de diversas áreas que esperan ejercer y desarrollar su actividad profesional en campos como la gestión empresarial, los recursos humanos, tecnologías de la información y de la comunicación, permitiéndoles una mayor adecuación a la demanda.

Asimismo resultan de interés para quienes, desde la perspectiva de la formación, atienden las necesidades de los futuros candidatos para la mejor adecuación de sus curriculum a los perfiles buscados.

En estos perfiles se hace especial hincapié en las habilidades personales, actitudes y aptitudes así como principales rasgos de personalidad que resultan los mejor valorados por las empresas a la hora de plantearse la incorporación de un nuevo profesional a su plantilla o staff.

El universo elegido para la aplicación del presente estudio es el de graduados universitarios y graduados con estudios de postgrado en gestión empresarial, tecnologías, recursos humanos, especialmente.

## **2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Los objetivos generales de investigación para el presente estudio son los siguientes:

- Conocer la actual situación laboral de los profesionales universitarios y de postgrado y su grado de inserción en las empresas.
- Conseguir caracterizar a la empresa en su calidad de empleadora, los perfiles profesionales y potencialidades personales demandados y sus criterios para la valoración de los mismos.
- Caracterizar a los profesionales en su calidad de oferta cualificada: describir la formación y preparación más habituales en éstos, sus logros y expectativas profesionales más comunes.
- Identificar los rasgos y características que contribuyen a la mejor adecuación de los profesionales a las demandas: factores de personalidad, actitudes personales, habilidades y destrezas necesarias para su inserción profesional elaborando con ellos perfiles para los profesionales junior y señor.
- Elaborar recomendaciones operativas y propuestas formativas tendentes al desarrollo y mejora de las habilidades requeridas.

### **3. METODOLOGÍA**

Por medio del presente estudio no se busca conocer ni analizar los temas desde una perspectiva distributiva sino desde las representaciones colectivas y los significados sociales que tienen entre sus actores.

Por ello para la consecución de los objetivos de investigación trazados nos propusimos una doble metodología de aproximación cualitativa precedida por la elaboración de datos secundarios sobre las características de la actual situación laboral de los profesionales.

#### **3.1. Metodología y técnica**

Las dos técnicas cualitativas de investigación empleadas han sido:

- El Grupo de Discusión
- La Entrevista en Profundidad

➤ **Grupos de Discusión:** Se realizaron tres Grupos de Discusión

Grupo 1: Formado por hombres y mujeres graduados universitarios (en universidades públicas o privadas) que trabajan en su profesión algunos de ellos y/o que están actualmente buscando trabajo relacionado con sus estudios profesionales.

Grupo 2: Formado por hombres y mujeres graduados de cursos de postgrado Masters, que no se han integrado aún al ámbito laboral, que están buscando trabajo o han encontrado recientemente su primer trabajo relacionado con sus estudios profesionales.

Grupo 3: Formado por hombres y mujeres graduados de cursos de postgrado Masters, integrados al campo laboral no más de cinco años en un trabajo relacionado con sus estudios profesionales.



En estos grupos los temas no fueron introducidos de manera directa ni se formularon preguntas cerradas, procurándose que los participantes fueran quienes estructuraran el contenido y el orden de las ideas.

Lo que interesaba era descubrir bajo qué formas perciben el tema, qué piensan y valoran, bajo qué preguntas tácitas de su propia manera de pensar organizan su sensibilidad, consideraciones y actitudes sobre el tema investigado.

Los puntos propuestos para la discusión fueron en los tres grupos los siguientes:

- Formación de los profesionales asistentes y en general de quienes quieren acceder al mundo de la empresa. Expectativas profesionales más comunes y estándares alcanzados.
- Rasgos que favorecen la adecuación a la demanda empresarial: habilidades, destrezas, personalidad, flexibilidad social.
- Qué creen que busca la empresa que emplea: perfiles profesionales, potencialidad, características personales.
- Nivel de adecuación de la demanda a la oferta existente. Necesidades.

➤ ***Entrevistas en Profundidad:*** Se realizaron ocho entrevistas en profundidad a

- Consultores y Gestores de Recursos Humanos
- Head Hunters
- Responsables de MBA
- Docentes Tutores de alumnos de postgrados en diversas áreas

La entrevista en profundidad, consiste en un diálogo cara a cara directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el profesional que orienta el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos guiada.

En la elaboración del entrevistado de su propio discurso, el profesional aspira a “leer” en todas sus dimensiones y niveles, únicamente las coordenadas motivacionales, más que las características individuales del entrevistado.

El guión utilizado para las entrevistas fue:

- Perfiles profesionales demandados y potencialidades personales valoradas por la empresa a la hora de cubrir puestos junior.
- Perfiles profesionales y potencialidades personales valoradas por la empresa a la hora de cubrir puestos senior de más responsabilidad.
- Formación y currículum más habituales entre los profesionales que se integran o se han integrado al mercado laboral español, posibles diferencias en la extracción social, en la institución formativa de grado o postgrado.
- Rasgos de carácter, motivaciones, necesidades y actitudes sociales que contribuyen mejor a la adecuación de los profesionales a la demanda empresarial.
- Grado de adecuación actual entre la demanda empresarial y la oferta profesional. Niveles de formación específica y preparación personal demandados.
- Grado de adecuación de la oferta formativa vigente a las demandas de la empresa. Conocimiento que existe de la oferta formativa y valoración de su calidad.
- Tendencias del mercado de trabajo en cuanto a la demanda profesional y a la valoración de cualidades. Sintonía de la formación con estas tendencias.

Las reuniones, al igual que las entrevistas, fueron grabadas y posteriormente transcritas de forma literal y completa. Dichos materiales constituyen la base para el análisis y elaboración del informe.

## 4. LOS GRADUADOS UNIVERSITARIOS

### 4.1. Situación laboral y perspectivas de empleo

#### 4.1.1. Graduados universitarios

En España accede a la Universidad el 37 % de la población (tasa bruta de población), es decir, más de la tercera parte de la población total. En el curso académico 2000/2001, los alumnos universitarios matriculados superaban el millón y medio de personas.

El crecimiento de los graduados universitarios ha sido constante en los últimos años. Sin duda esto obedece a diferentes variables socioeconómicas y culturales.

Un dato relevante es la evolución en número de los centros que imparten formación universitaria:

#### *Evolución del número de universidades*

UNIVERSIDADES	1995 - 1996	2000- 2001	VARIACIÓN EN %
Públicas	869	965	11
Privadas	76	118	55

Fuente: La cifras de educación en España- M.Educación. Ed 2003

Estas Universidades imparten un total de 133 titulaciones diferentes.

#### *Clasificación de las carreras impartidas*

Enseñanzas técnicas	61
Ciencias de la Salud	8
CC Experimentales	11
Humanidades	53

Fuente: La cifras de educación en España- M.Educación. Ed 2003

Ahora bien, sólo 120.000 personas se gradúan cada año, es decir, llegan al final de la carrera y obtienen su titulación universitaria. Esta cifra significa apenas el 8 % de la población universitaria del total, pero, sin embargo, representa casi el 37,6 % del alumnado nuevo inscrito en primer año.

Se constata una vez más que el paso por la Universidad tiene un fuerte “desperdicio”, ocasionado por diversas razones de índole social, económica y personal.

El objeto de este capítulo no es el tratamiento de esta “pérdida” sino el de observar a los que llegan, a los graduados universitarios en el mercado y ver cómo y cuantos se insertan en el mercado laboral. Tarea poco fácil considerando que las estadísticas sobre este punto son escasas y que al tratarse de colectivos poco numerosos hay mucha información que no queda recogida en los seguimientos anuales de los organismos oficiales.

Interesa aclarar aquí que los datos específicos que comentaremos se referirán a aquellas carreras que tengan salida empresarial, considerando que este estudio está orientado básicamente al segmento de profesionales que en general tendrán su inserción laboral en campos relacionados con la gestión empresarial.

Una mirada cuidadosa, aunque no exhaustiva, a las cifras de “demandantes de empleo”, para el año 2.002 arroja los siguientes datos.

***Demandantes de empleo según titulación***

	<b>TITULACION</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	
Humanidades	Maestros de Educación Primaria	32.354	9,80	
	Filosofía	28.238	8,56	
	Derecho	26.098	7,91	
	Relaciones Laborales	17.492	5,30	
	Ciencias Empresariales	16.901	5,12	
	Psicología	15.539	4,71	
	Administración y Dirección Empresas	11.138	3,37	
	Trabajo Social	11.062	3,35	
	Otras carreras de Humanidades (42)	112.547	34,10	
	C.C. Experimentales	Biología	9.014	2,73
Química		6.946	2,10	
Otras carreras de CC Experimentales (9)		7.832	2,37	
Enseñanzas Técnicas	Arquitectura técnica	1902	0,58	
	Ingenieros técnicos agrícolas	5381	1,63	
	ingenieros técnicos industriales	8132	2,46	
	Arquitectura	1031	0,31	
	Ingeniería informática	1709	0,52	
	ing. agrónomo	1240	0,38	
	ing. industrial	2662	0,81	
	otras carreras técnicas (54)	12856	3,89	
		<b>Totales</b>	<b>330.074</b>	<b>100</b>

Fuente: Observatorio de empleo del INEM, 2.003

En “otras carreras de humanidades” están comprendidas muchas relacionadas con el arte y la enseñanza. En la tabla se han incluido aquellas que por sí solas representan una proporción significativa.

Está claro que la preparación específica que los universitarios en paro han adquirido a lo largo de su carrera no encuentra lugar en la sociedad. Si lo mencionamos en términos del mercado, es evidente que la oferta supera a la demanda y que nos encontramos frente a la necesidad de buscar medios que permitan reciclar o readaptar a estos profesionales para dar solución a su colocación laboral y evitar asimismo el

desperdicio de talento y de conocimientos que tanto la sociedad como el individuo en cuestión han adquirido durante los años de formación.

Las carreras denominadas de Ciencias Experimentales también ofrecen una demanda de empleo significativa. En ambos casos (Humanidades y Ciencias) hay razones socioeconómicas claras que explican la situación, pero ello no debe ser obstáculo para que los poderes públicos planteen una re-orientación de los flujos formativos hacia áreas que canalicen necesidades reales de personal especializado.

La formación además, por su propia naturaleza, no tiene efectos inmediatos, lo cual plantea un desafío aún mayor a las decisiones políticas, pues tienen que prever con márgenes de tiempo suficientemente amplios la previsible evolución de las necesidades profesionales que se plantearán en el medio y largo plazo. En este panorama, cobran especial importancia todos los saberes instrumentales y las actuaciones formativas cortas, es decir, abarcables en un tiempo reducido, que permitan reciclar y adaptar a los profesionales a fin de que puedan volcar su formación y conocimientos en otros campos de actividad menos saturados.

En este sentido, la formación de post-grado constituye una importante herramienta para alcanzar estos objetivos.

Observando estos colectivos (graduados universitarios) desde otro ángulo, es decir desde el punto de vista no del paro sino de la contratación, es evidente que los universitarios jóvenes (menores de 30 años) registran un nivel de contratación de 4 % en el total de los contratos de jóvenes en 2.003. Esta cifra adquiere relevancia si se tiene en cuenta que el porcentaje de jóvenes universitarios que en el mismo año demandaban empleo era de 7,4 %.

Los datos disponibles demuestran que, a pesar de que los titulados universitarios no son necesariamente el segmento más castigado por el paro, el mercado laboral no tiene flexibilidad ni capacidad de absorción para tal número de profesionales. Por otra parte, también hay que tener en cuenta que los porcentajes se obtienen entre el número de

jóvenes demandantes de empleo y número de contratos, para el mismo período. El número de contratos es una cifra que no debe inducir a errores, puesto que es necesario recordar que una misma persona puede haber sido contratada más de una vez, cuando se trate de empleos eventuales de corta duración.

### ***Las 25 ocupaciones con mayor contratación de jóvenes***

Ocupaciones	Contratos de los menores de 30 años
Peones de industrias manufactureras	1.139.547
Dependientes y exhibidores de tiendas, almacenes quioscos y mercados	716.262
Camareros, bármanes y asimilados	560.883
Taquígrafos y mecanógrafos	480.638
Peones de transporte y descargadores	464.774
Personal de limpieza oficinas/hoteles/similares	344.119
Peones de la construcción de edificios	332.629
Albañiles y mamposteros	284.987
Trabajadores cualificados por cuenta ajena en actividades agrícolas excepto huertas, viveros y jardines	284.489
Peones agrícolas	249.067
Recepcionistas en establecimientos distintos de oficinas	113.355
Auxiliares de enfermería hospitalaria	107.708
Enfermeros	105.839
Cajeros, taquilleros (excepto bancos y correos)	93.074
Animadores comunitarios	88.136
Representantes de comercio y técnicos de ventas	84.685
Cocineros y preparadores de comidas	82.596
Conductores de camiones	78.856
Operaciones de grúas, camiones montacargas y de maquinaria similar de movimiento de materiales	76.426
Trabajadores en hormigón armado, enfoscadores, ferrallistas y asimilados	58.578
Taxistas y conductores de automóvil y furgonetas	55.252
Peluqueros, especialistas en tratamiento de belleza y trabajadores asimilados	52.674
Telefonistas	52.560
Carpinteros (excepto carpinteros de estructuras metálicas)	52.120
Vigilantes, guardianes y asimilados	46.085

Fuente: El mercado de trabajo de los Jóvenes. Observatorio Empleo INEM. Dic 2003

**Las 25 ocupaciones en las que la contratación de menores de 30 años es más relevante (\*)'**

Ocupaciones	Contratos de los menores de 30 años	Tasa de jóvenes
Dependientes y exhibidores en tiendas, almacenes, quioscos y mercados	716.262	74%
Peones del transporte y descargadores	464.774	73%
Recepcionistas en establecimientos distintos de oficina	113.355	83%
Enfermeros	105.839	72%
Cajeros, taquilleros (excepto bancos y correos)	93.074	79%
Peluqueros, especialistas en tratamientos de belleza y asimilados	52.674	76%
Deportistas y profesionales similares	39.353	72%
Guías y azafatas de tierra	35.849	73%
Bañistas socorrista	26.805	89%
Programadores de aplicaciones informáticas,/controladores de equipos informáticos	17.759	71%
Conductores motociclistas y ciclomotores	16.699	77%
Otros trabajadores servicios personales	15.817	72%
Fisioterapeutas	12.884	82%
Operadores de robots industriales	8.875	70%
Empleados oficinas de servicios estadísticos, financieros y bancarios	8.209	79%
Técnicos en electrónica y telecomunicaciones	5.122	72%
Mozos de equipaje y asimilados	4.260	74%
Técnicos en química industrial	4.129	73%
Montadores de equipos electrónicos	3.723	71%
Empleados ventanilla bancos y correos	2.704	70%
Otros profesionales de nivel medio de informática	2.547	71%
Ayudas de cámara y asimilados	2.330	74%
Ópticos y optometristas	2.203	77%
Ayudantes de odontología	1.987	71%
Terapeutas ocasionales	1.968	79%

Fuente: El mercado de trabajo de los Jóvenes. Observatorio Empleo INEM. Dic 2003

(\*) Se han seleccionado las 25 ocupaciones con mayor número de contratos jóvenes y cuyas tasas de jóvenes superan el 70%



Así queda reflejado en la relación de ocupaciones con mayor contratación: muchas de ellas son claramente estacionales o de corta duración o de jornadas parciales.

#### **4.2. Destino ocupacional de los titulados**

Las cifras y consultas realizadas demuestran que de todos modos, los graduados universitarios están menos afectados por el paro que otros colectivos con niveles de formación más bajos. Es una clara tendencia de las sociedades occidentales, con economías de producción cada vez más especializadas y complejas.

Una mirada general a las distintas carreras universitarias permite realizar algunas observaciones.

##### ***4.2.1. Carreras técnicas***

La carrera de Arquitectura y las distintas ingenierías no registran unos niveles de paro que puedan considerarse masivos ni alarmantes, aunque sí se observa, en la evolución de los últimos cuatro años (de 1.999 a 2.002), una tendencia al alza en la mayoría de estas carreras. El año 2.001 parece haber sido el más favorable para la mayoría de estas ocupaciones. El año 2.000 para las Ing. En Telecomunicaciones.

Además de la marcha de la economía, que puede afectar a la absorción de este grupo de profesionales, es importante considerar que se registran casos frecuentes de sub-empleo y de ocupación en actividades diferentes de aquellos para las que se han formado.

Casos de sub-empleo, es decir, profesionales trabajando en su especialidad, pero en puestos para los que no haría falta la titulación universitaria completa se registran con gran frecuencia.

<b><i>Arquitectos</i></b>	Arquitecto técnico Delineante
<b><i>Ingenieros</i></b>	Ingenieros técnicos

Otro ejemplo frecuente es el caso del empleo en actividades que requieren una formación diferente de aquella que han obtenido.

- Empleados administrativos
- Camareros
- Vendedores
- Mozos de almacén
- Jardineros

Otro caso frecuente en el empleo de estos profesionales en puestos para los que no parece existir una formación técnica específica pero que tienen más alta demanda.

El ejemplo paradigmático es el de la contratación para desempeñarse como “peones de la industria”. Muy pocas son las carreras que escapan a esta norma porque el mercado laboral los absorbe de forma casi inmediata: Ingeniería Informática e Ingeniería de Montes.

Se observa también la orientación de muchos de estos profesionales a la enseñanza, sea en Formación Profesional o en la enseñanza secundaria en general, como modo de ampliar el campo ocupacional de su respectiva especialidad.

### ***Ciencias de la Salud***

Este grupo de carreras tiene problemas de colocación de sus titulados semejantes a los señalados antes para las carreras técnicas. La excepción más nítida es la de fisioterapeuta. La demanda de estos profesionales es muy alta y no se observan niveles de paro significativos.

### ***Ciencias Experimentales***

También en este grupo de profesionales podemos llegar a encontrarnos con un biólogo trabajando como camarero o a un físico como peón de industria.

No deben entenderse estos comentarios como elitistas o de menoscabo para el tipo de puesto que ocupan. El énfasis aquí está en resaltar el costo económico, personal y social que tiene la formación de un profesional de grado superior en relación a la capacitación necesaria para estos puestos.

Entre estos profesionales se observan sin embargo, otros factores:

Físicos:	Versatilidad para adaptarse a las necesidades del mercado.
Biólogos:	Probable perspectiva de futuro positiva en la medida en que se desarrolle la investigación.
Ciencias Ambientales:	Constituye una especialización de otras especialidades.
Matemáticos y Químicos:	Parecen tener peores perspectivas y necesidad de complementar su formación.

### ***Humanidades***

Las diferentes Filologías tienen mercados coyunturales y restringidos geográficamente, lo que hace que estos profesionales requieran especialización complementaria, estancias en el extranjero y fuerte orientación a la docencia. Filosofía, Geografía, Historia tienen también mercados restringidos y notable colocación en puestos ajenos a su preparación académica.

### ***Ciencias Sociales y Jurídicas***

También en este campo los titulados universitarios se encuentran en muchas ocasiones sub-empleados o han debido orientar su actividad a áreas diferentes de su especialidad. Interesa tener en cuenta por el ámbito considerado para este estudio las siguientes carreras.

### ***Ciencias Empresariales***

Con una formación amplia y que los capacita para desempeñarse en diferentes áreas de la empresa, la gran cantidad de titulados hace que el mercado no pueda absorberlos. Hay un fuerte sub-empleo (empleados administrativos) y una desviación hacia actividades ajenas a su formación.

Mejor situación se observa en los titulados en Administración y Dirección de Empresas, que sin embargo, brinda una formación no excesivamente diferente de los anteriores no obstante, también registran empleo en áreas diferentes de las empresariales propiamente dichas.

Los Maestros y los licenciados en Derecho registran niveles de desocupación y sub-empleo muy significativos.

En este campo de profesionales se observa mejor suerte en aquellas carreras que aciertan en combinaciones favorecedoras de una mayor versatilidad que permite ampliar de este modo, el campo de actividad profesional al que pueden aspirar.

Es el caso de Ciencias Económicas y Empresariales o Ciencias Económicas y Derecho. Aun así, la colocación de estos profesionales no es fácil y adolece igualmente de condiciones semejantes a las del resto de las titulaciones antes mencionadas.

Pedagogía y Periodismo presentan perspectivas diferentes entre sí pero igualmente difíciles. Psicología ha sabido delimitar campos profesionales propios, Recursos Humanos es uno de ellos, y Sociología por el contrario no ha conseguido delimitar con claridad y sin intrusismo, campos propios de actividad.

### **4.3. Síntesis del capítulo**

En España se gradúan cada año, unos 120.000 universitarios de ciclo superior. Si bien es cierto que se trata de un colectivo al que el paro afecta menos que a otros, de menor nivel educacional, no es ajeno a este problema.

La incidencia del paro, del sub-empleo o de la canalización de los profesionales recién graduados hacia actividades diferentes o no especializadas en la profesión para la que han estudiado, afecta de forma diferente a las distintas profesiones. Las de menor contratación son:

En la rama de las carreras técnicas.

- Ingeniería Técnica Naval
- Ingeniería de Minas

En la rama de Ciencias de la Salud.

- Médicos
- Enfermeros
- Logopedas

Entre las Ciencias Experimentales

- Biólogos
- Matemáticos

En Humanidades

- Filosofía
- Matemáticos
- Maestros Educación Primaria

En Ciencias sociales y Jurídicas

- Ciencias Empresariales
- Abogacía

En todo caso, parece necesario destacar la importancia que adquiere la obtención de ciertas capacidades y destrezas que doten a los profesionales de conocimientos nuevos, complementarios a los adquiridos durante su carrera para conseguir una mayor versatilidad y adaptación a puestos de trabajo que requieren profesionales bien preparados, con alto nivel de formación pero capaces de emplear herramientas o conocimientos instrumentales imprescindibles en un mundo cambiante.

Adquieren relevancia y hasta se puede decir que son imprescindibles, el conocimiento de informática, no necesariamente básica, los idiomas extranjeros- en particular el inglés- etc.

También se observa la importancia de la conversión o canalización de profesionales muy cualificados en su especialidad, hacia la gestión empresarial, el manejo de equipos humanos de trabajo, el desarrollo de proyectos, etc.

Son estos los que hemos denominado saberes complementarios y que constituyen opciones de formación de post-grado útil para aminorar la incidencia del paro o del sub-empleo.

## **5. LA EMPRESA EN SU CALIDAD DE EMPLEADORA**

Con el objeto de conocer las características actuales de la empresa en tanto que empleadora, hemos establecido dos ejes de análisis según los cuales nos regiremos para profundizar en el tema, a saber:

- Caracterización de las diversas modalidades empresariales.
- La empresa como empleadora

Describiremos algunas características de la empresa según sus modalidades y cultura empresariales para a continuación establecer la relación de éstas con los perfiles profesionales que demandan.

### **5.1. Caracterización de las diversas modalidades empresariales**

Las diversas modalidades empresariales se manifiestan en diferentes aspectos de su cultura de empresa. Uno de ellos es el referente a la demanda profesional y los modos de su reclutamiento.

La tecnología de la comunicación y la información que está incidiendo de manera general en la vida de la empresa, ha modificado los hábitos de búsqueda de empleo y reclutamiento de personal. La vía de reclutamiento y de oferta va siendo cada vez más, la red de Internet que estaría ganándole la partida a los medios tradicionales utilizados hasta ahora.

Cada vez se contrata más por Internet, cada vez son más los profesionales que cuelgan los currículum en esta red que comenzó siendo un recurso para los jóvenes profesionales y que se está convirtiendo en la vía por excelencia, incluso para profesionales de alto nivel.

La velocidad de difusión, el amplio espectro de población al que llega, la cantidad de información que almacena y maneja están convirtiéndolo en un nuevo elemento a tomar en cuenta por la empresa.

*“Empresas reales que han fundamentado su modelo de negocio en la búsqueda de empleo a través de anuncios en los periódicos, clasificados, al ver el daño que les están haciendo las empresas de Internet, están comprándolas...”*

Esta red empezó siendo una fuente de reclutamiento para técnicos. Su incidencia y sus efectos no son aún claramente constatables y aunque los datos numéricos no son del todo representativos, inevitablemente están modificando e influyendo sobre los modos de reclutamiento, de contratación y de empleo.

Internet se presenta como una opción que pone al candidato que busca incorporarse al mundo del trabajo, en un entorno más amigable donde le resulta más fácil aproximarse a la oferta gracias a un medio con el que cuenta, le es próximo y con el que está familiarizado.

### ***5.1.1. Situación vigente***

Las pequeñas y medianas empresas que tienen a la gran empresa como referente y modelo, estarían pasando en este momento por una situación complicada. Ésta les habría llevado a recortar presupuestos y ajustarse en sus gastos para mantener resultados aceptables.

Como efecto de esta situación la contratación de profesionales se ha visto reducida en estas empresas que no han ampliado sus plantillas ni aumentado sus recursos de personal en los últimos años.

Las grandes empresas después de haber pasado por un período crítico como efecto rebote de la crisis de las tecnológicas, han conseguido volver a obtener buenos



resultados pero a expensas también ellas de reducir personal y de recortar gastos de esta partida.

*“La gran empresa viene de haber reducido claramente su capacidad, han conseguido dar resultados aceptables por la vía del recorte, de la reducción (...) las pequeñas han sufrido últimamente, han tenido que jugar con los recursos que tenían a diferencia de las grandes que podían contar con colaboradores externos.”*

Las pequeñas y medianas empresas son las que más han se han visto afectadas por esta situación del mercado, su desarrollo va detrás del de la gran empresa aunque compiten en un mercado diferente. Han sufrido últimamente la situación de crisis y se vieron obligadas a utilizar los recursos internos con los que contaban.

Los medios con los que cuenta la pequeña empresa les lleva a manejarse en un mercado reducido, sus perspectivas son limitadas constándoles atraer hacia sí perfiles profesionales interesantes. Tienen poca capacidad de contratación y recurren para el reclutamiento a sus propios recursos de personal.

### ***Situación del reclutamiento en las empresas***

<b><i>Pymes</i></b>	<b><i>Gran empresa</i></b>
<i>Se manejan en mercados pequeños y locales</i>	<i>Amplitud de mercados en los cuales marcan la línea</i>
<i>Poca movilidad por política de RRHH Restrictiva</i>	<i>Mayor movilidad por mejores resultados por recortes en RRHH</i>
<i>No son grandes demandantes</i>	<i>Han bajado la demanda pero siguen siendo el motor</i>
<i>Tienden a emplear gente conocida</i>	<i>Reclutan en el exterior</i>

Se percibe una dinámica cambiante en las organizaciones. Éstas son sumamente lábiles, experimentando constantes movimientos de reestructuración interna y

organizativa de gran amplitud. Dentro de una misma organización se producen cambios muy rápidos que repercuten sobre la situación del mercado obligando a las empresas a actuar en consecuencia.

Las grandes empresas y dentro de éstas, las de tecnología y las consultoras, son la vía regia de acceso laboral para los jóvenes profesionales. Son valoradas como verdaderos fabricantes de profesionales.

Aprovechan las necesidades de formación de los jóvenes licenciados tanto ingenieros, como informáticos, como técnicos, ofreciéndoles la experiencia y la práctica en una gran empresa donde pueden conocer distintos sectores que les permite luego insertarse con más posibilidades de éxito en el mundo de la empresa.

### ***5.1.2. Las modalidades empresariales y su cultura***

Para este punto hemos de diferenciar las culturas empresariales de las llamadas empresas de cultura española y europea de las empresas de cultura norteamericana, en éstas el modelo paradigmático lo constituye la empresa de consultoría o la de nuevas tecnologías, ambas de inserción multinacional.

#### ***5.1.2.1. Innovación y conservadurismo***

En la gran empresa nos encontramos con una mayor incidencia de organizaciones con cultura empresarial norteamericana. En estas empresas se tiende a que un director de un área determinada que lleva un tiempo trabajando en la empresa pueda pasar a otro puesto diferente dentro del organigrama. Existe intercambiabilidad, su modo de funcionamiento es tendente a permitir los cambios internos de un área de actividad a otra, innovar y apostar por personas de capacidad reconocida aunque en otra área de actuación.

Se admite un estilo en el que se mantiene al profesional dentro de la organización cambiando su posición, privilegiándose la pertenencia y rentabilizando la impregnación recibida en la cultura de la empresa. Se le supone la capacidad y predisposición para

formarse y desempeñarse en un nuevo cargo lo cual redundaría en el mantenimiento de un alto nivel de motivación del profesional que puede plantearse una carrera profesional dentro de la misma empresa, un constante afán de superación y una mayor identificación con los valores de la empresa.

Las empresas con una cultura empresarial tradicional estarían más en la línea de introducir personal con experiencia reconocida en el puesto a cubrir, pertenezca o no a sus propios recursos, sin arriesgar ni tampoco intentar promocionar a su propia gente. Esto la hace más conservadora y su estructura resulta menos evolucionada que la del modelo de empresa americano.

*“En las empresas americanas es muy frecuente que un director de recursos humanos en un momento determinado pase a ser un director financiero o comercial, aquí hay muy pocas empresas en España que se aventuren, se arriesguen a cambiar a la gente de lugar...”*

Con todo se comienza a poner de manifiesto un cambio en la cultura empresarial más visible en las empresas de origen nacional de envergadura. Este cambio estaría favorecido por la presencia de mujeres en cargos medios y altos, y de profesionales jóvenes provenientes de las clases media y alta quienes estarían cuestionando una vez dentro de la organización, el valor absoluto y total del trabajo y del dinero como objetivo supremo.

Se estaría agotando un tipo de mentalidad y de modelo de empresa donde la estructura organizativa rígidamente establecida no pudiera dar cabida al desarrollo de la persona y de su vida personal más allá del trabajo. Esto que ya se viene constatando en la gran empresa europea se estaría generalizando a otras modalidades empresariales locales.

Inicialmente se habría puesto de manifiesto en puestos altos e intermedios tendiéndose de esta manera a revalorizar aspectos, hasta hace poco tangenciales, como la vida familiar, cultural y el ocio. Sin embargo la última crisis atravesada por la empresa habría frenado esta evolución en muchos casos.

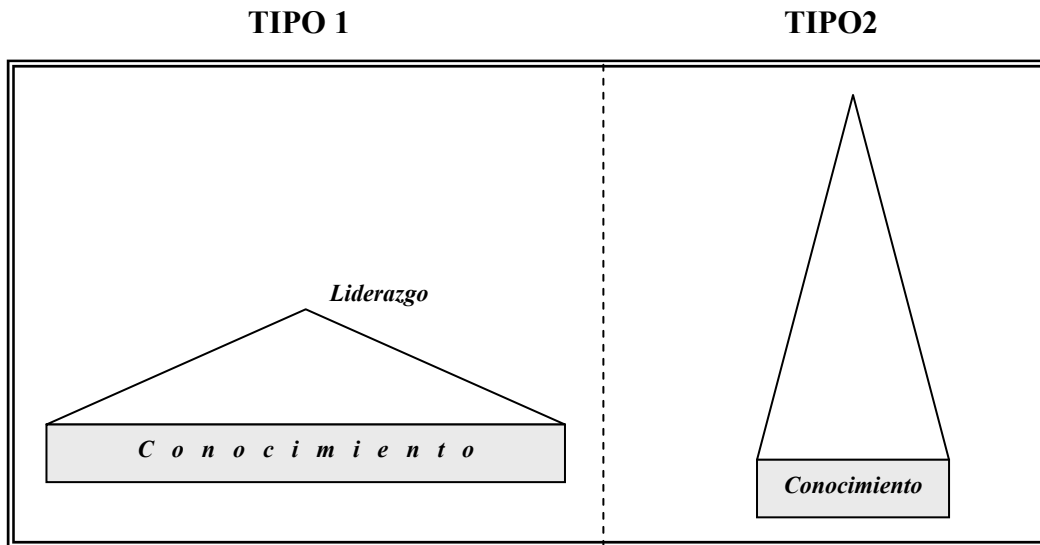
*“El modelo ese yupi, competitivo y agresivo se está agotando. En paralelo con una mujer que dice que tiene que irse a las cinco porque su niño sale del colegio y el marido no va a ir, están los jóvenes no yupi que no los compras con dinero ni con un puesto...”*

#### **5.1.2.2. Organización y conocimiento**

El tipo de relación existente dentro de la empresa entre su organización y la distribución del conocimiento y la información, estaría determinando la estructura empresarial y su estilo tanto en cuanto al modelo de liderazgo como a su cultura y por lo tanto a su demanda de profesionales.

En una empresa de tipo tecnológica o de consultoría en las que la actividad se basa en el conocimiento, la estructura tiende a ser menos piramidal. Cuanto más conocimiento se utiliza para el desarrollo de la actividad, cuanto más generalizada está la formación y más homogénea es, menores son las estratificaciones jerárquicas y las diferencias internas.

En este tipo de empresas la diferencia de conocimiento entre unos estamentos y otros es puramente funcional y genera un tipo de cultura empresarial más democratizada con un liderazgo poco autoritario y más participativo.



- Mayor generalización del conocimiento.
- Dirección democrática
- Estructura poco jerarquizada
- Intercambio participativo
- Alta capacidad de planificación
- Jerarquía por conocimiento

- Menor generalización del conocimiento
- Dirección más autoritaria
- Estructura jerarquizada
- Poco intercambio
- Poca capacidad de planificación
- Jerarquía por poder

En empresas donde el conocimiento está menos generalizado o más graduado en los diferentes estamentos, el liderazgo es más convencional e incluso puede llegar a ser algo autoritario, el sistema es menos democrático y la diferencia de conocimientos lleva a que la responsabilidad esté en manos de algunos pocos.

*“Si me voy a una ingeniería, a una consultora o a una universidad se está funcionando con esa pirámide plana basado en el conocimiento, es un estilo democrático total. Si te metes en un banco o en una empresa industrial, estás más cerca de esta otra con mayor distancia entre la base y la dirección, menos conocimiento, menos democracia...”*

Cuanto más jerarquizada está la estructura más diferencia hay entre un junior y senior, en cambio en la primera modalidad la diferencia entre un senior y un junior es mínima y en algunos momentos se pueden estar repartiendo las tareas entre sí.

En empresas donde la organización responde a la estructura del primer tipo, existe una concepción horizontal de la empresa.

El conocimiento y las diferencias funcionales no determinan las distancias entre los ámbitos ni dan lugar a grandes diferencias en las jerarquías, ni en la distancia del profesional con la información o con la dirección. Las diferencias entre unos y otros están en el objeto de actuación, en el cliente, en el proyecto, en una parcela de actividad propia que es equidistante de la de otro profesional y del vértice o liderazgo de la estructura. En esta modalidad empresarial existe una mayor simetría interna, con la consecuente motivación en constante vigencia.

Este modelo empresarial que desde las tecnologías y las empresas consultoras está imponiéndose poco a poco en los otros modelos empresariales haciéndolos más participativos y dotando al profesional de mayor dosis de automotivación estaría también presente en otras micro estructuras sociales actuales.

*“A mí si un cliente me pide un café se lo pediré al que esté disponible. No exijo que dentro de tu perfil de trabajo me tengas que traer café a mí pero sí que puedas traérmelo y mañana yo y pasado otro... hablamos de grupo de trabajo.”*

### **5.1.3. Perspectivas de los desarrollos futuros**

Según se prevé se modificará de forma importante el modelo predominante en las empresas. El modelo vigente según el cual el profesional tiene un sueldo fijo con garantías de un puesto de trabajo estable, estaría en fase de cambio y posible extinción es decir, destinado a desaparecer en muchas áreas de actividad.

Este modelo es definido como modelo *masculino*, planteándose el paso hacia un modelo que denominan *femenino* y que se define como más emprendedor, autónomo y flexible.

*“El trabajo como lo conocemos, un trabajo con sueldo fijo que tiene garantizado su puesto de trabajo, tranquilo para los hombres, está destinado a desaparecer para el autoempleo, hacia la mujer, emprendedora...”*

Es un modelo que obedece funcionalmente a la figura del outsourcing, fórmula que se ha puesto en funcionamiento en otros países europeos donde la población activa es autoempleada en un alto porcentaje.

Esta modalidad, a pesar del alto nivel de resistencia que despierta en las culturas mediterráneas que abogan por conceptos tales como el derecho al trabajo o que intentan retrasar la flexibilización, habrá de imponerse en los años venideros.

Esto seguirá su desarrollo al igual que en otros países de Europa donde actualmente es un hecho y donde se han pagado precios políticos muy caros por llevar adelante este modelo de estructura empresarial, considerada necesaria para mantener la rentabilidad de la empresa y el empleo del profesional.

Estas modalidades de participación afectarán a la estructura misma de las empresas que pasarán a mantener vinculaciones intergrupales e intragrupalas de una mayor complejidad. Se plantea un modelo donde el paradigma es el modelo biológico de funcionalidad de la unidad vital.

Para este modelo la organización celular (organización interna de la empresa) se establece en cada caso y coyuntura según las necesidades funcionales estructurándose según el código que esta función del tejido-red y del sistema-organización al que pertenece, lo requiera.

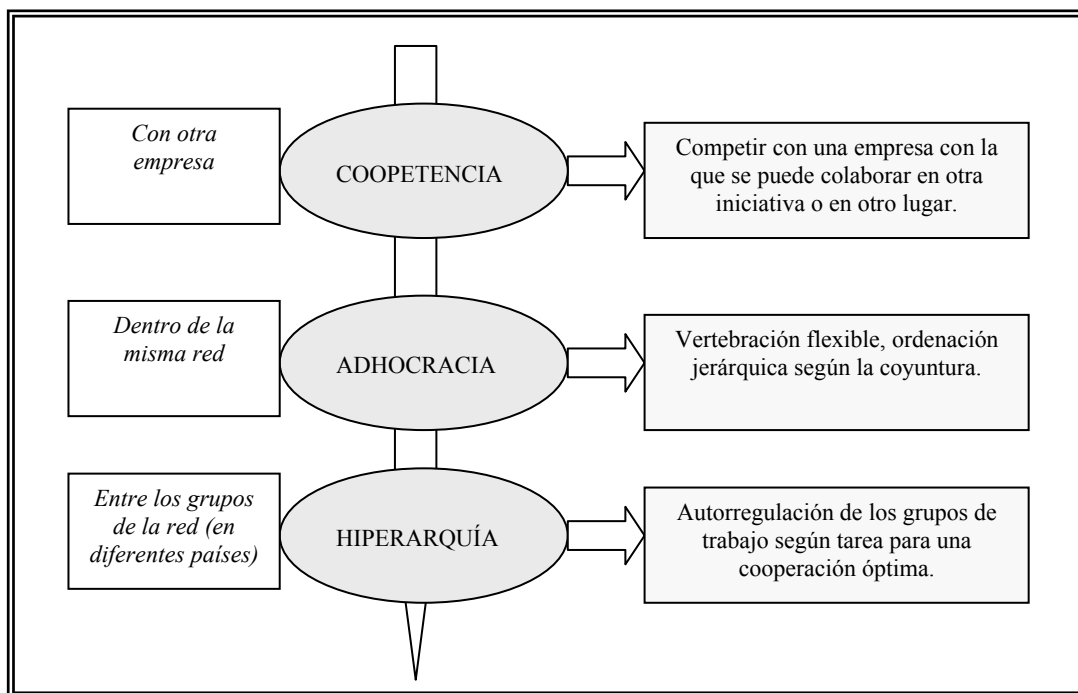
Entonces la estructura empresarial no tendrá una vertebración rígida, predeterminada, sino que habrá una articulación de las partes que irá modificándose cada vez según las necesidades y estrategias de la empresa, hasta alcanzar límites que la homeóstasis interna le impone o permite.

*“Es una estructura que no tiene vertebración, que se autolimita... se habla de la biología de los negocios porque las empresas y los grupos de trabajo funcionan como los seres vivos, un órgano existe porque las células se dan cuenta que juntas pueden trabajar mejor.”*

El modelo de organización de estas estructuras lábiles pero internamente cohesionadas es la red. Organizaciones que han sido denominadas como:

- Coopetencia
- Adhocracia
- Hiperarquía

### ***Organizaciones no vertebradas de la empresa red***



En este tipo de organizaciones el líder tiene como función conseguir que cada profesional desarrolle al máximo de forma autónoma sus propias potencialidades poniéndose en contacto con los compañeros y consiguiendo que se genere un buen grupo de trabajo.



Un liderazgo que no destaque ni se imponga, cuya función sea apoyar al equipo de profesionales y promover el máximo de intercambio entre unos y otros y con otros elementos de la red.

## **5.2. La empresa como empleadora**

La empresa en su calidad de empleadora está pasando por una coyuntura de pasividad más o menos estable según los niveles profesionales y las áreas de actividad de las que se trate.

Su nivel de oferta de trabajo y demanda profesional es mucho menor que en épocas recientes. Las empresas estarían atravesando por una etapa de saturación de puestos, sin que se constate la creación de nuevas plazas laborales. Incluso las actualmente vacantes no se estarían ofertando al mercado. ( Cabría sin embargo señalar, que en el sector de ventas la situación es más bien otra, como efecto justamente, de la situación antes descrita).

El comportamiento de la demanda empresarial es calificado como conservador, prevaleciendo el criterio de la búsqueda de rentabilidad de los propios recursos humanos por sobre la incorporación de nuevos. Este comportamiento que recae especialmente sobre los profesionales senior repercute también en diferente medida sobre los junior.

La retracción de la empresa, que estaría pasando por un momento de repliegue y de revalorización de sus propios recursos con un aumento de su cohesión interna y reforzamiento de los valores propios de cada organización, configura un escenario donde la demanda de nuevos empleados es cuantitativamente menor y cualitativamente más exigente.

### ***5.2.1. Situación de la demanda empresarial***

La demanda profesional en las empresas está atravesando un momento de transición, en especial si se compara con la de épocas recientes. Esta demanda es diferente a la que

se venía dando, en cuanto a las condiciones ofertadas que son más exigentes y con menor retribución económica.

<i><b>Demanda empresarial actual</b></i>	
<b>+</b>	<b>-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Exigente</i></li> <li>- <i>Trabajo</i></li> <li>- <i>Dedicación</i></li> <li>- <i>Período de entrenamiento</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Salario</i></li> <li>- <i>Seguridad</i></li> <li>- <i>Valoración</i></li> <li>- <i>Compromiso de permanencia</i></li> </ul>

#### **5.2.1.1. Tendencias actuales**

La política actual en cuanto a la demanda es más bien restrictiva y poco expansiva. Se estaría pasando en muchas organizaciones, por un movimiento de reconocimiento de los propios recursos intangibles de personal con que se cuenta. Momento de menores alegrías o riesgos excesivos que hace que la demanda aparezca sólo en algunos casos dependiendo de factores múltiples.

La actual demanda a la vez que es más restrictiva y consistente para cargos de responsabilidad, es volátil y expansiva para los jóvenes profesionales.

Esta situación estaría dando lugar al aumento de la asimetría entre empresa demandante y profesional demandado. El nivel de compromiso que se le exige al profesional, especialmente a los más jóvenes, no se corresponde con un compromiso contractual similar de parte de la empresa.

Esto aparece en el discurso de manera algo soterrada, ya que no se nombra de igual modo al profesional que pertenece a la empresa que al que acaba de entrar a ella

remarcándose los límites de la pertenencia a la organización, coordinada muy relevante para la perspectiva empresarial.

*“Cada vez resulta más complicado porque hay profesionales que llevan años en la empresa aunque son muy jóvenes y las empresas tampoco se comprometen con los candidatos a los que se les pide compromiso con su trabajo.”*

#### **5.2.1.2. La demanda de jóvenes profesionales**

Esta situación se hace más notoria a la hora de la contratación de jóvenes recién egresados y ha hecho que en algunas empresas se esté comenzando a sustituir al titulado superior, contratando en su lugar diplomados o técnicos superiores que resultan interesantes por el nivel salarial que se ofrece y el perfil de trabajo con que se gradúan que encaja a la perfección, en especial cuando en empresas manufactureras.

Las empresas prefieren en ocasiones tener personal con graduación media al que consideran más estable para la empresa pues presuponen que ha de estar más satisfecho con sus logros profesionales, gracias a su menor nivel de aspiraciones y sus menores pretensiones de realizar grandes de carrera profesional.

Sin embargo esta situación no es homogénea dependiendo del área de que se trate. Las áreas estrictamente de gestión no de producción, de gestión relacionada con los departamentos comerciales e internacionales de las empresas, son las que en este momento estarían atravesando por una situación relativamente mejor.

Esto sería efecto de que las empresas buscan mejorar sus ventas y abrir mercados. En otras áreas la demanda empresarial se mantiene baja.

*“La demanda... partimos de la base de que hay una demanda... las empresas están siendo muchísimo más consistentes, más conservadoras, buscando promocionar gente que tienen dentro, la promoción interna... hace años era buscar en el mercado...”*

Una vez que ya el mercado ha ido ajustando sus plantillas profesionales, que los departamentos de recursos humanos han conseguido gestionar los recortes de personal necesarios, comienza a aparecer una demanda de perfiles de jóvenes orientados al área comercial de las empresas, que se van introduciendo en posiciones orientadas sobre todo de cara al cliente.

La demanda de profesionales junior se estaría cubriendo en gran parte a través de los becarios en la mediana y gran empresa. El incremento de la contratación de becarios sería una respuesta de la empresa que gracias a su renombre y organización, puede reclutar jóvenes profesionales de esta manera.

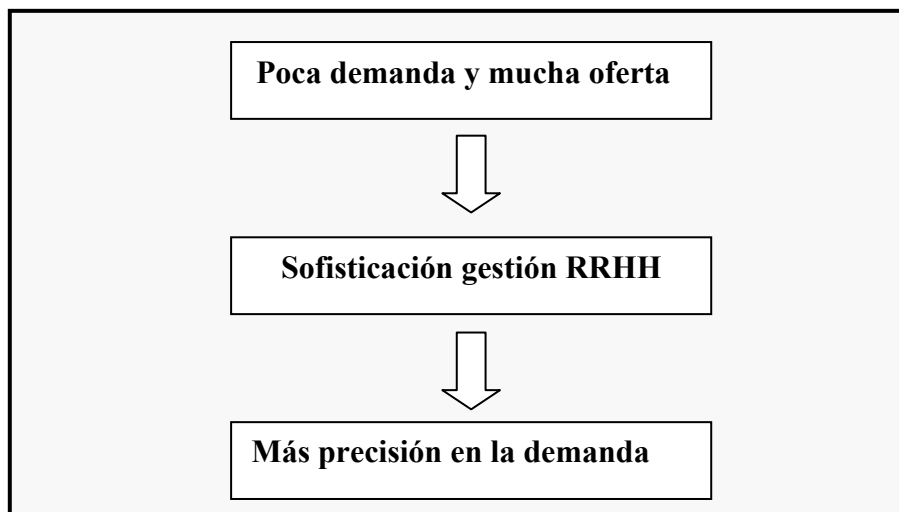
El becario accede a dar sus servicios a bajísimos sueldos e incluso de forma gratuita. La gran oferta de profesionales en el mercado y el alto nivel de formación de los candidatos permite a este tipo de empresa contratar a jóvenes profesionales sin experiencia que buscan de este modo mejorar su currículum y completar su período formativo. Una suerte de marsupio donde recibir al recién egresado.

*“El exceso de oferta de este tipo de perfiles y la dificultad del mercado de trabajo hace que los jóvenes vayan buscando alternativas... muchos de ellos van trabajando, un años, dos años, de cualquier manera para poder encontrar algo en lo suyo... son becarios aunque sea gratis pero trabajan aunque sea por esta vía.”*

El exceso de oferta profesional y la escasez de demanda ha llevado a que ésta se haga cada vez más precisa.

Junto con ello la sofisticación de las herramientas para el reclutamiento y para la gestión de personal permite que se tracen perfiles cada vez más específicos, con formaciones más especializadas y con experiencias más afines en campos determinados.

### ***Situación en la demanda joven***



La demanda profesional está cada vez mejor definida y más centrada en competencias y en experiencia profesional específica. A esto se le añade que gracias a la sofisticación de los modelos de reclutamiento utilizados, en muchas empresas se hayan suprimido los cuadros directivos intermedios con lo cual se ha resentido aún más la demanda de jóvenes y se ha retrasado su entrada al mundo laboral.

#### ***5.2.1.3. Demanda más habitual***

En esta coyuntura de la empresa encontramos esencialmente dos tipos de demanda completamente distinta. Una va orientada a la búsqueda de jóvenes profesionales recién licenciados a quienes poder seguir formando y especializando, sin experiencia para insertar en la cultura de la empresa. Gente muy joven que es demandada por empresas de servicio, empresas tecnológicas, consultoras y auditorías.

En estas empresas donde la contratación es baja se busca crear profesionales a la medida de las necesidades propias para lo cual se ofrece este tipo de contratación.

Por otra parte las empresas industriales demandan jóvenes con formación especializada que puedan rápidamente, con un curso de reciclaje, ponerse al día y adecuarse a sus necesidades.

A la vez que y aunque en menor cuantía, también se buscan jóvenes profesionales que ya cuenten con cierta experiencia de cuatro o cinco años pero con un perfil profesional muy definido.

*“Las empresas están en crecimiento pero a la hora de mejorar son conservadoras, siempre terminan cogiendo a la gente que les da más seguridad... no asumen riesgo... al final no se salen del guión normalmente, no se aventuran como en las empresas americanas.”*

Las políticas empresariales actuales tienden a hacerse más conservadoras también en relación a la demanda profesional. El conservadurismo aparece como rasgo de la empresa que aunque esté en un período de crecimiento siempre busca la seguridad a la hora de ampliar sus recursos profesionales.

Este rasgo de la empresa que pasa a teñir la demanda profesional va más allá del grado del crecimiento económico constituyendo un rasgo de la cultura empresarial actual. Este carácter conservador referido a la demanda profesional se cristaliza en la poca asunción de riesgos al trazar los perfiles profesionales que demandan. El conservadurismo se manifiesta también en las preferencias de género puesto que para muchos cargos, aunque no se explicita, se elige más a hombres que a mujeres.

A pesar de la democratización de la enseñanza y de la socialización de la formación universitaria, a pesar de haberse minimizado a nivel manifiesto la discriminación por razones de extracción social se mantiene la que existe por razón de sexo, en especial en altos cargos.

*“...todavía parece haber algún tipo de aversión al riesgo de coger una mujer por un sentido muy claro... al final me llama diciendo que tiene que adelantar la hora de irse porque tiene un niño malo y yo pregunto*

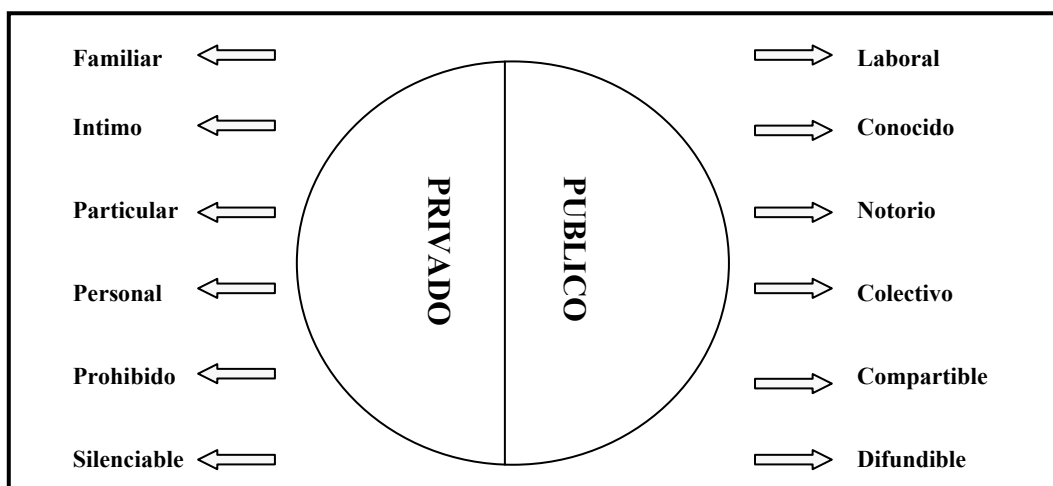
*porque no va el marido... tu no puedes ser subdirectora, yo dispongo de un hombre a un 100%."*

En la gran empresa el varón es preferido aunque no se confiese abiertamente este hecho. Se sabe que la mujer puede ser igual o más capaz para cualquier cargo pero se la segrega por causa de su escala de valores y prioridades.

Al mismo tiempo, ésta no antepone el trabajo a su vida personal cosa que sí hace el varón. Junto con ello no existen aún en las empresas vías para su desarrollo puesto que no cabe un espacio para lo privado, a diferencia de lo que se constata en otros modelos empresariales.

Existiría un mandato en el sentido de que lo laboral no puede superponerse a lo privado, donde lo laboral estaría dentro del ámbito de lo público, de lo abierto, de lo que se puede mostrar fuera sin comprometer los afectos. Lo privado habría de mantenerse oculto.

**Connotación social de los ámbitos público y privado**



En empresas de áreas tecnológicas y consultorías este hecho aparece de una manera diferente.

En este tipo de empresas donde la caducidad y la obsolescencia del personal es muy alta hay una valoración positiva de la mujer, dadas las cualidades profesionales que se le asignan. Se valora su capacidad para trabajar con pocos recursos, su habilidad para poder manejar varios temas conjuntamente sin que los del ámbito de lo privado entren en conflicto aunque por momentos puedan hacerse presentes.

A diferencia de lo que sucede con la gran empresa de talante conservador, no se espera del profesional una dedicación total para la actividad laboral, en este tipo de empresa.

*“Todas las directoras son mujeres, son más listas, tienen mejores expedientes y está acostumbrada a trabajar con pocos recursos... a mi no se me ocurre a fichar a una persona que está dispuesta a trabajar 120 horas... significa que es un incompetente o un aislado social... en pocas horas y con eficacia se pueden hacer muchas cosas.”*

#### **5.2.1.4. Vehiculización de la demanda empresarial**

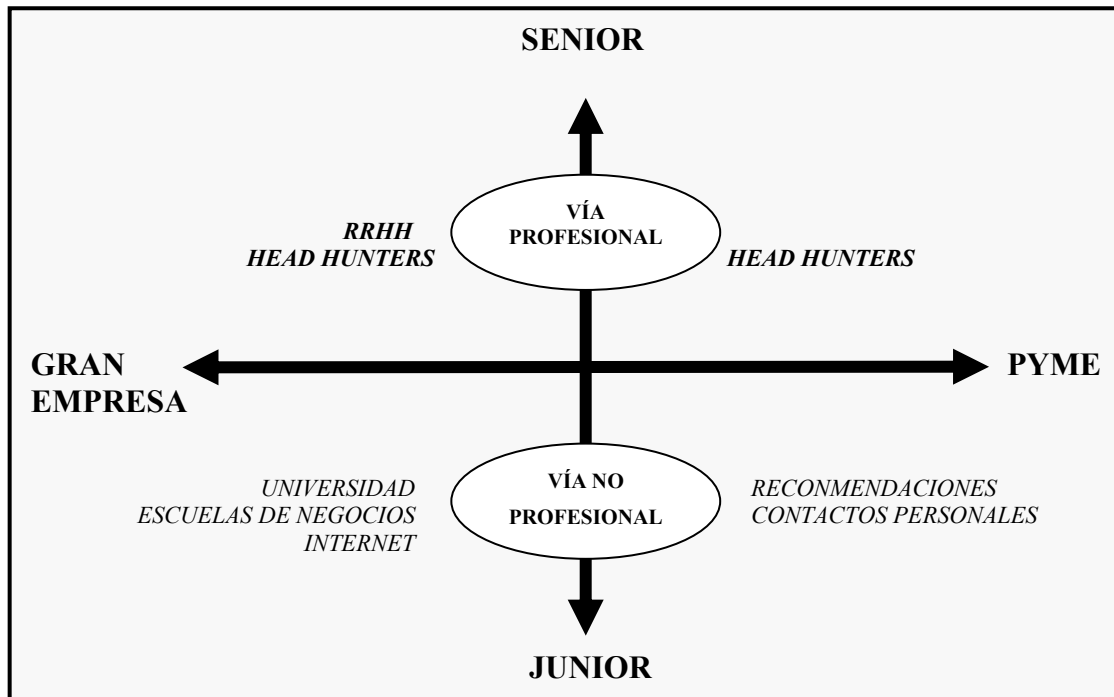
El acceso a la demanda empresarial y la puesta en conocimiento de la misma y su divulgación varía según se trate de un tipo u otro de empresa.

La gran empresa tiene sus departamentos de recursos humanos en contacto con las universidades, escuelas de negocio, portales de empleo. Las empresas medianas y aún más las pequeñas mantendrían el contacto personal y las relaciones próximas de amistad como vía de divulgación y de vehiculización de la demanda.

Se excluye de esta vía a los profesionales de niveles medios que ya tienen carrera profesional, quienes son reclutados a través de head hunters.



### *Difusión de la demanda profesional según tipo de empresa*



Así pues las fuentes de reclutamiento pueden ser diversas siendo más formales cuanto más compleja sea la organización empresarial.

#### **5.2.2. La cultura empleadora de la empresa**

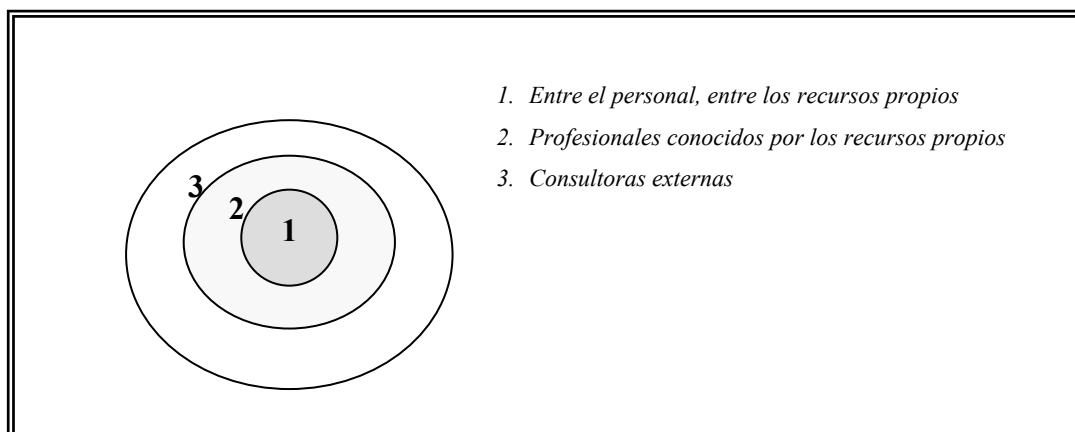
Dentro de una misma cultura empresarial suele haber diferencias importantes a la hora de emplear un profesional junior o senior.

La empresa de selección de personal es el último recurso utilizado puesto que se recurre inicialmente a los conocimientos y relaciones de personas que forman parte de la empresa. En este sentido se habla de un cambio en el modo de reclutamiento.

Si hasta hace poco tiempo se recurría de inmediato a una consultora o una empresa, hoy este recurso pasó a ser una opción utilizada para aquellos cargos donde el compromiso personal y la pertenencia son considerados como un posible obstáculo. Por esta vía se reclutaría únicamente a aquellos profesionales con cuya participación en

la empresa se estaría consiguiendo una mayor consolidación de la cultura empresarial y una fidelización del personal.

### *Ámbito de reclutamiento*



Junto con esta tendencia centrípeta en la empresa mediana y grande, se verifica un aumento de la cultura de consultoría externa. Esto se debe a un efecto de imitación de las pequeñas y medianas empresas que van en la línea de operar según los modos de las grandes empresas.

Cuando las relaciones personales en la empresa son más bien familiares y se hace difícil mantener la objetividad, la elección deberá realizarse por otros que puedan aplicar métodos objetivables garantizando así la neutralidad de la selección.

*“Pequeña y mediana también, se recurre muchísimo a empresas de selección si no se encuentra el perfil dentro de la empresa... dependiendo del nivel del puesto pero normalmente se externaliza en cargos directivos por una cuestión de seguridad prefieren contactarlo fuera.”*

En la gran empresa la complejidad y estratificación garantizarían el mantenimiento de la distancia óptima necesaria, que sin embargo parece no estar asegurada en empresas de menor tamaño.

### **5.2.2.1. Cambio en la cultura empleadora**

El mercado de trabajo ha puesto en disposición de emplear a profesionales experimentados que han salido de grandes compañías, gente de nivel senior que ha sido suplantada por profesionales más jóvenes, por ser menos costosos y también porque las empresas buscan gente con más potencial y más recorrido de futuro en las compañías a las que se incorporan.

Esto induce un cambio importante puesto que tanto junior como senior proliferan como oferta, permitiendo que la empresa tenga un abanico de opciones mucho más amplio donde elegir y aumentando el nivel de competencia y de formación de partida para quienes buscan entrar en el mercado.

A la hora de emplear a un profesional junior la valoración que se hace es cada vez más estricta y profunda puesto que se intenta prever en el reclutamiento sus potencialidades de desarrollo futuro.

Cuando el puesto para el que se contrata es técnico, un puesto que requiere de una especialización específica, el conocimiento profesional requerido es lo mínimo a partir de lo cual se busca.

En el momento de reclutar al junior no sólo se pide la formación específica para la actividad que va llevar a cabo en la empresa sino que se añade una serie de competencias en relación a aspectos personales y sociales lo cual representa un cambio en la cultura empleadora. Son los aspectos considerados como el *soft* del candidato, la parte no troncal de su formación que será diferente en cada caso.

Debido a la situación reciente y a la gran oferta, las empresas han bajado los sueldos de sus empleados, lo cual ha llevado a mantenerse en ellas o a valorar, más que los aspectos económicos, el crecimiento y el proyecto profesional propuesto.

*“El que estaba con 10 le ofrecían 20 y luego estaba en la calle... tres meses ganando 20 que le costó 5 años volver a colocarse, eso ha hecho mella, ha bajado los sueldos... cuando uno ha cambiado de empresa ha cambiado incluso perdiendo dinero pero fijándose en el proyecto.”*

Desde las empresas, se ha ofrecido a cambio de la remuneración económica, una oferta de pertenencia e identidad a la vez que de formación en la empresa a través de la participación en proyectos interesantes. Proyectos e identidad: esto que comenzó siendo algo coyuntural con la caída de las empresas tecnológicas e Internet, se habría transformado actualmente en un fenómeno mundial habiendo pasado a formar parte de la cultura empleadora empresarial vigente.

La empresa ha debido ir cambiando y ofrecer algo más que sueldo. No sólo pedir la fidelización del profesional sino también y junto con ello ofrecer proyectos que motiven y den pie a esta fidelización.

La fidelización dura el tiempo que dura el proyecto. El profesional se trabaja a sí mismo y se ve como una herramienta de la compañía. Se pone al servicio de la compañía mientras el proyecto le ilusiona y le enamora. El enamoramiento estaría justificando la aceptación de estas condiciones en otro momento rechazadas.

*“ Lo que se le ofrece es un proyecto que deberá enamorarle, así podrá ilusionarse y seguirá al menos mientras dure el proyecto...ahora lo que interesa en la empresa es poder formar parte de proyectos que te hagan sentir que siguen avanzando...”*

Esta suerte de hipnosis ejercida por el proyecto que le seduce, ha de ser capaz de conquistar la voluntad del profesional, encandilándole.

La utilización de vocablos de este tipo tales como enamoramiento, ilusión, remiten al orden de los afectos destituyendo la primacía del empleo por sobre la profesión. Se trataría se una inversión de la energía, energía que el profesional entrega de forma

voluntaria con el fin de poder conquistar un objetivo que contiene en sí mismo el germen de la automotivación.

#### **5.2.2.2. Para los perfiles junior**

A la hora de demandar un profesional para un puesto junior ha aumentado la exactitud y la prolijidad de la demanda. Los conocimientos profesionales y técnicos son considerados como el mínimo imprescindible, como la base troncal el hardware a partir de lo cual se construiría el perfil profesional.

Hasta hace poco era un valor que el junior tuviese un master generalista pero cada vez más se pide formación y experiencia específicas.

*“En el campo financiero por ejemplo antes valía una formación financiera generalista y ahora lo que te están pidiendo es especialista en control de gestión, o en contabilización de gastos, o en empresas jurídicas...”*

La empresa con su cambio de demanda impulsa también cambios en la formación del junior. Ya no se demanda simplemente que sepa inglés, sino que se le pide también que haya viajado y que demuestre capacidad de llevar a cabo gestiones a nivel exterior.

Se comienza a pedir como requisito o al menos a valorar que el conocimiento de los idiomas haya sido fruto de un aprendizaje realizado fuera del país. Esto es tomado como indicador de un alto grado de motivación, buen manejo social, y capacidad de autonomía.

Este cambio en la demanda de requisitos es entendido como un indicador de segregación en la empresa, por origen y extracción social. Desde las empresas no se admite la existencia de este tipo de segregación pero los profesionales dicen poder constatar su existencia a pesar de que explícitamente no sea tomada en cuenta. En los profesionales estaría influyendo no en tanto que requisito que se vaya a valorar en el currículum pero sí como contexto.

*“Mis padres son funcionarios, no tienen amigos empresarios... en ICADE se coloca enseguida y los que estudiamos en la Complutense somos hijos de taxistas, tu mundo laboral es más reducido y tienes que buscarte la vida de otra manera...hablamos inglés tipo spaninglish...”*

Expresarse en un inglés con buen acento nativo, haber hecho prácticas en empresas durante los estudios serían indicadores de la inserción social que facilitan luego la inserción laboral.

También se está pidiendo cada vez más la disponibilidad de trasladarse y salir fuera. La internacionalización de las empresas, a pesar del ritmo lento que tiene en general, es una tendencia que se está imponiendo cada vez más recayendo sobre los nuevos perfiles la demanda de ser *exportable*.

Ser exportable conlleva además del conocimiento de idiomas, haber estado en el extranjero estudiando, tener un nivel de conocimiento del área geográfica internacional como para poder actuar en él de manera no traumática. También juegan, y no en menor medida, los valores de estabilidad emocional, capacidad de trabajo en equipo y adaptación, siendo valoradas por encima de las estrictamente técnicas.

Estos valores son tomados muy en cuenta, en empresas con proyecto internacional donde el junior cuenta entre sus posibles desarrollos futuros con ser enviado fuera de su lugar habitual de residencia. El equilibrio personal es en un junior un rasgo difícil de medir a priori pero de gran importancia.

Los profesionales lo saben. Saben que tener disposición para moverse, conocer el extranjero y estar abiertos a posibles propuestas se valora en la empresa, siendo las mujeres jóvenes quienes más abiertas se muestran a salir del país prestándose a aceptar este tipo de propuestas. Posiblemente sus dificultades de inserción en especial entre quienes no han encontrado aún un nicho laboral a pesar de su formación, les haga mostrarse dispuestas a relegar temporalmente sus proyectos personales.

Los varones en cambio se muestran más conservadores en esta etapa, exceptuando a los recién egresados entre quienes sí es posible encontrar esta disponibilidad.

*“M – Te puedo decir que yo estoy dispuesta a irme a trabajar fuera cosa que mis compañeros no... ni se quieren ir a Guadalajara dicen que van conseguir que tienen un montón de trabajo... depende de la mentalidad que tengas.”(GR2) <sup>2</sup>*

Se valora de manera especial la disposición a aprender y a proseguir la formación de modo sistemático, como así también las competencias sociales y personales con que cuenta, la afinidad con la empresa y la potencialidad de encaje del profesional como una pieza de un puzzle en un determinado lugar de la estructura empresarial.

Dado que el profesional junior se ha de ocupar de una parcela limitada de la actividad, la empresa espera que sus atributos se circunscriban más a ella exigiéndosele menores competencias en otras áreas. Lo que importa es que se integre a la empresa rápidamente y con facilidad.

Además de la formación académica se valora en el junior su experiencia de vida.

*“Además de manejo de Internet, idiomas y titulación, resulta interesante alguien que demuestre al menos haber estado sacrificado trabajando en algún sitio, eso se valora, por lo menos algo de trabajo.”*

Trabajar, tener experiencias de vida, haberse sacrificado trabajando habla de una personalidad con una dosis de humildad capaz de reconocer que debe entregar algo propio en aras de conseguir lo que cree importante. Tener un talante de persona grata, capaz de renunciar a un beneficio inmediato por otro mediato, sostenible. Que sea capaz de mostrar un deseo de superación, de búsqueda de nuevos proyectos siendo capaz de entregar su tiempo y su esfuerzo a cambio de un proyecto promisorio.

---

<sup>2</sup> GR2 – Grupo de hombres y mujeres titulados superiores y graduados en cursos de postgrado, que no se han integrado aún al ámbito laboral, que están buscando trabajo o han encontrado recientemente su primer desempeño profesional, a lo largo del presente estudio.

Se busca acortar riesgos lo cual se consigue gracias a los sistemas de gestión de recursos humanos se han ido sofisticando y permiten cada vez mayor precisión en las peticiones y en la búsqueda de la productividad a corto plazo.

La empresa valora que se trate de una persona con cualidades y potenciales de asumir y generar proyectos, capaz de tener una autonomía suficiente como para no requerir de la implicación de otros, compañeros o jefes, a la hora de motivarse y de tener ideas o llevarlas a la práctica. Alguien que se vea a sí mismo como parte de la empresa, asumiendo y haciéndose cargo también él de lo colectivo. Que pueda hacer propia la historia empresarial.

En pequeñas y medianas empresas en cambio se busca para estos puestos alguien que sea efectivo en su trabajo. En estas empresas con menor número de profesionales en plantilla se dejan en un segundo plano las habilidades y competencias relacionadas con el trabajo primando por sobre éstas la eficacia.

*“Para los puestos bajos no se mira (la potencialidad), quiero un individuo que me saque el trabajo, no miro si está motivado o habilidades, que son para puestos de más nivel... siendo un tema a tomar en cuenta no es necesario en estos perfiles básicos...”*

Se presupone que el junior que se incluye a sí mismo como integrante, como parte de la empresa, podrá también asumir responsabilidades haciéndose cargo de sus actos, de sus éxitos así como de sus fallos.

*“...como describe su propia experiencia profesional en primera persona o en tercera, porque ahí estás valorando que la has vivido tú, cómo la has vivido personalmente, como integrante de un grupo...”*

El joven profesional habrá de anticiparse a lo que la empresa le pide, ser capaz de mostrarse flexible y comprometido con su trabajo. Se connota el compromiso como un



valor supremo, como algo sagrado, una lealtad incondicional que la empresa sabrá retribuir con la pertenencia. Quien se compromete con su trabajo se compromete con la empresa, a cambio la empresa lo acoge.

La sacralización de la relación con la empresa estaría estrechamente relacionada con el valor social del trabajo y su representación simbólica en nuestra sociedad.

Este compromiso no tiene necesariamente que traducirse en el número de horas de trabajo, valor no homogéneo en las diferentes modalidades empresariales. El compromiso estaría en hacer propios los objetivos, los proyectos y el lugar adaptándose con flexibilidad y adecuándose con plasticidad.

La gran empresa valora que el junior sea una persona ambiciosa, que tenga aspiraciones de crecer en la empresa, aprender y desarrollarse más que de poder o dinero. Se considera que aprender y formarse son ambiciones útiles para el desarrollo profesional en la empresa y para poder mantenerse en un alto nivel de automotivación para el trabajo.

### ***5.2.2.3. Para perfiles senior***

Existen diferencias entre las diversas empresas en cuanto al orden de prioridades establecido, el rango de competencias para una empresa o para otra varía según sus propias características culturales, sociales y políticas.

Con todo existe un alto grado de coincidencia en la cultura empleadora igualándose entre las grandes, las medianas y las pequeñas, en que se orientan hacia la búsqueda de personas muy motivadas, inasequibles para el desaliento, capaces de salir airoso de situaciones conflictivas.

Se destaca en la actual cultura empleadora una búsqueda de rentabilidad de costes en el gasto profesional. Muchas empresas anteponen la productividad a corto plazo para poder obtener rendimientos en base al ahorro de costes.

*“En perfiles altos se pide una formación específica... no voy a buscar un licenciado que tenga un master y que sepa el análisis tecnológico, voy a buscar a alguien que haya demostrado la experiencia del análisis financiero en empresas tecnológicas, abro por ahí y si después tiene master fenomenal, si sabe inglés fenomenal, quiero productividad a corto plazo.”*

Para ello se ajusta muy bien la demanda. Se prima el conocimiento técnico específico definido para el puesto en empresas del sector fabril e industrial, la especialización conseguida por la experiencia en un puesto de similares competencias más allá de otras formaciones de postgrado. Se reclutan profesionales que garanticen la rentabilidad a corto plazo.

En puestos profesionales de responsabilidad, especialmente en áreas comerciales de la empresa y en consultoras, se toman muy en cuenta los aspectos de educación, temperamento y carácter del candidato.

Junto con los aspectos formativos, su experiencia, su capacitación y sus competencias profesionales, en estos puestos se remarca la importancia de los rasgos de personalidad, las características de comportamiento y habilidades sociales no siempre adquiribles o entrenables, valores éticos y posicionamientos ideológicos que son muy tomados en cuenta aunque a veces difícilmente evaluables.

*“Se entrevista y es posible que su personalidad sea más atractiva que otra persona con cinco carreras y dos masters... lo que se busca es la persona que encaje (...) una persona como las antiguas aunque no tenga formación, claro que ahora no tener formación es tener una carrera mínimo, pero en la demanda no importa cual.”*

El profesional senior que ha de ajustarse al puesto, habrá también de ajustarse a la estructura y a la cultura de la empresa. Obviamente es un requisito ineludible la

sintonía mutua, que su mentalidad se adecue a la mentalidad empresarial, que pueda hacerse cargo de lo que se le pide, que resista las dificultades y sepa responder.

Saber responder se define de forma diversa según el tipo de empresa. En la pequeña y mediana se considera como la capacidad de poder sostener y dar respuesta a las necesidades del equipo. Ayudar a que los otros se encuentren cómodos y ser capaz de percibir y anticiparse a las necesidades.

En la gran empresa, saber responder es definido como conseguir una sintonía total, poder empatizar con la empresa y el cliente haciendo coincidir las necesidades de los profesionales con los objetivos empresariales, además de lo ya mencionado para las Pymes. La motivación, el estímulo y el interés habrán de estar siempre presentes.

Junto con estos rasgos de personalidad, se estima que la empresa ha incluido en su cultura empleadora la valoración de los aspectos éticos del profesional.

*“Se valora muchísimo por ejemplo la honestidad, se hace mucho hincapié y se contrasta con referencias, se averigua, se busca la honestidad personal, económica, la lealtad respecto a la empresa, que no vaya a robar ideas y su fidelidad... estabilidad emocional... una persona casada...”*

Se trata de valores visibles en el ámbito personal y en el profesional. El perfil ético y social estarían en la demanda casi a la misma altura que el perfil profesional.

Si los rasgos de personalidad son tomados en cuenta para conocer la capacidad de adaptación al puesto así como su comportamiento y actitudes, los éticos estarían apuntando a conocer la sintonía entre los valores y la mentalidad del profesional y la cultura de la empresa.

Entre los valores éticos más apreciados están la honestidad y la lealtad, que indicarían que se trata de una persona con credibilidad, capaz de encajar con la cultura de la

empresa, actuando dentro de ella con una fuerte dosis de pertinencia y pertenencia. Pertinencia en cuanto a hacer lo que siempre es más conveniente desde la honestidad y la lealtad y pertenencia como posición del profesional que se coloca dentro y se identifica con la organización a la hora de asumir responsabilidades o tomar decisiones.

Lógicamente es en este punto donde pueden aparecer los motivos de discrepancia en temas ideológicos o deontológicos.

En las pequeñas y medianas empresas se valora el pundonor, el afán de perseguir hasta conseguir aquello que se propone, cumplir con lo asignado por orgullo profesional. Poderse proponer metas y cumplirlas aunque los objetivos no sean fácilmente alcanzables. Ser capaz de fracasar sin por ello desahuciarse sabiendo manejarse en momentos difíciles. En suma ser maduro y tener estabilidad emocional.

*“Va a depender un poco pero muchas siguen buscando personas con pundonor, es importante para la competitividad. Cuando son muy familiares se busca que no se deje vencer fácilmente... los jefes quieren gente orgullosa.”*

Lo descrito para la pequeña y mediana empresa nos remite a un tipo de relación donde la familiaridad y proximidad afectiva son la pauta y la tónica del vínculo profesional con la empresa y donde las cualidades requeridas remiten a compromisos más directos y menos intermediados por normas o regulaciones externas.

*“Nos gusta la gente que ha tenido fracasos, ha tenido situaciones que le han hecho ver que tenía que modificar cosas, que no caiga al primer tropiezo, que hayan vivido situaciones difíciles... manejarse en momentos duros, luchar...”*

La estabilidad emocional es condición requerida para el profesional senior. La situación familiar es tomada como indicador de este parámetro a la hora de valorarla. Se espera que tenga madurez emocional, que no sea irritable ni cambiante, que sepa

hablar de manera clara y tenga objetivos precisos tanto profesionales como sociales y familiares.

*“La estabilidad emocional es muy importante, persona casada y tiene hijos influye para que sea emocionalmente más estable... un soltero respecto a un casado y sobre todo en hombres... se le supone menor estabilidad emocional... tiene que tener un equilibrio entre vida personal y profesional...”*

La cultura empleadora respecto del senior se orienta hacia la búsqueda de solidez y eficacia. No se espera tanto que trabaje muchas horas sino que se muestre capaz de ser efectivo en lo profesional así como en lo social y familiar.

A pesar de la menor incidencia de presencia femenina en los altos cargos de la gran empresa, esta tendencia en la cultura empleadora estaría denotando la influencia de la mujer en el discurso vigente. Se espera que quien deba ser capaz de organizar y coordinar diversas tareas en diferentes ámbitos, pueda también mantener un equilibrio para sí mismo, entre sus diversos roles sin que estos entren en conflicto.

Se espera la capacidad de articular diferentes caras de un mismo sistema, mantener la homeostasis lo cual se valora y demanda tanto en hombres como en mujeres.

La edad del profesional senior es un tema controvertido, se destaca positivamente como un rasgo sobresaliente. Ser joven connotaría inteligencia, habilidad, motivación, ambición, aunque por otra parte se requiere de este profesional un alto umbral de frustración, perseverancia y madurez.

La empresa que se compromete en la búsqueda de recursos y que apunta a transformarlos en sus bienes intangibles, trata de incorporar profesionales con potencial de recorrido. Personas que tengan una base sólida de formación pero que estén preparadas para poder seguir desarrollándose.

*“Yo lo he vivido con mi equipo de trabajo, para esa posición alta o intermedia buscas un gestor, alguien que te maneje el equipo, que haya aprendido de sus experiencias de cuatro o cinco años de trabajo... se valora el potencial...”*

En estos niveles altos e intermedios la total implicación se exige como condición sine qua non. El profesional senior cuenta con experiencia fuera o dentro de la empresa en la que va a desarrollar su actividad, experiencia que le hace capaz de estar en disposición de entrenarse en las habilidades requeridas para manejar grupos de profesionales desde la total fidelización.

Se vislumbra un cambio de tendencia en la cultura empleadora liderada también en este caso por las empresas tecnológicas, donde la fluidez del conocimiento es alta haciendo que la necesidad de cambio de cuadros también lo sea.

*“En el área tecnológica no hay tanta diferencia, el autoempleo es una aplicación del concepto de outsourcing... se pide especialización... saber conglomerarse con los demás y ser un aglutinador lo que dotará a la empresa de enorme flexibilidad... hay empresas hoy en día que sólo son marcas...”*

Se apunta a una tendencia cada vez más frecuente de estructuración según los principios de adhocracia e hiperarquía donde se destaca la elección de profesionales capaces de cohesionarse con el conjunto, conseguir agrupar diversos equipos de trabajo para transformarlos en una estructura flexible, coherente y compacta.

El profesional con responsabilidad ha de tener la capacidad de congregar e interesar a quienes formando parte de la empresa mantienen su autonomía permaneciendo en contacto entre sí y con el propio profesional senior a través de propuestas y proyectos que consiguen seducir.

En la organización en red el profesional tiende a ser un especialista capaz de prestar servicio de forma autónoma. Cada vez más la empresa se nutre de consejeros independientes, capaces de asesorar en temas muy específicos a la cúpula de la empresa ya sea esta grande, mediana o pequeña.

*“La empresa busca alguien que esté en su consejo como consejero independiente pues puede aportar mucha experiencia... un consejero activo a cargo de un tema como calidad, un cliente, la enumeración...”*

Particularmente, en las empresas tecnológicas en las que la rotación es tan alta y la obsolescencia tan rápida, se ha generado un sector de profesionales con mucha experiencia que sólo interesan puntualmente a la empresa y a quienes se acude como consejeros o consultores. Esta práctica está muy consolidada en el mundo anglosajón y se ha comenzado a imponer cada vez más en las empresas españolas del sector.

Aunque este tipo de participación posiblemente no sea generalizable para todas las empresas o para otros sectores, se proyecta sobre el campo de la cultura empresarial como una nueva modalidad de participación y empleo que aunque transformada, inicia su andadura a través de algunas propuestas ya conocidas como por ejemplo el coaching.

### **5.3. Síntesis del capítulo**

Las empresas estarían atravesando por una saturación de puestos. Prevalece el criterio de la búsqueda de rentabilidad de los recursos humanos propios por sobre la incorporación de nuevos profesionales.

La demanda profesional está cada vez mejor definida y más centrada en competencias y en experiencia profesional específica. Es más restrictiva y consistente para cargos de responsabilidad a la vez que volátil para jóvenes profesionales que han comenzado a ser sustituidos en algunas empresas por becarios, diplomados o técnicos superiores. La demanda es de jóvenes recién licenciados para formar y especializar a la medida de las

necesidades e impregnar en la cultura de la empresa. Las empresas industriales demandan generalmente jóvenes con formación especializada que puedan rápidamente adecuarse a sus necesidades. En menor proporción se buscan jóvenes con cierta experiencia laboral y un perfil profesional muy definido.

En la gran empresa el varón es preferido aunque se reconoce que la mujer puede ser igual o más capaz para cualquier cargo. En las de áreas tecnológicas y consultorías se valora en la mujer su capacidad de trabajar con pocos recursos y de manejar varios temas conjuntamente.

La divulgación de la demanda empresarial en la gran empresa se hace a través de los departamentos de recursos humanos en contacto con las universidades, escuelas de negocio, portales de empleo, mientras que las empresas medianas y las pequeñas mantendrían el contacto personal y las relaciones de amistad como vía de reclutamiento.

Las grandes empresas son la vía de acceso laboral para los jóvenes profesionales a quienes ofrecen la posibilidad de conocer distintos sectores lo cual les ayuda a insertarse en el mundo de la empresa con mayores probabilidades de éxito. A la hora de emplear a un profesional junior se intenta prever sus potencialidades de desarrollo futuro. No sólo se pide formación específica para el cargo sino que se añade una serie de competencias en relación a aspectos personales y sociales lo cual representa un cambio en la cultura empleadora.

Los conocimientos profesionales y técnicos son considerados el mínimo imprescindible cuando se demanda un junior. Se pide además un alto nivel de inglés aprendido preferentemente fuera, disponibilidad para viajar, buena disposición a aprender y proseguir la formación de modo sistemático. Se valora mucho su estabilidad emocional, capacidad de trabajo en equipo y adaptabilidad, sus competencias sociales y personales, la afinidad con la empresa y la potencialidad de encaje en la estructura empresarial. Que tenga aspiraciones de crecer, autonomía suficiente y automotivación.



En pequeñas y medianas empresas se prima por sobre todo la eficacia. Se presupone que podrá asumir responsabilidades haciéndose cargo y comprometiéndose con sus actuaciones apropiándose de los objetivos y proyectos de la empresa, adaptándose con flexibilidad y plasticidad.

Debido a la situación de las empresas y a la gran oferta profesional se han bajado los sueldos y se ofrece a cambio pertenencia, identidad y formación a través de la participación en proyectos interesantes. Esto ha llevado al profesional a valorar el proyecto propuesto y a la empresa a ofrecer algo más que sueldo.

En la demanda de profesionales senior las empresas buscan personas muy motivadas, capaces de salir airoso de situaciones conflictivas. Se destaca en la actual cultura empleadora una búsqueda de rentabilidad de costes en el gasto profesional. Se destaca la elección de profesionales capaces de cohesionarse con el conjunto, conseguir agrupar diversos equipos de trabajo para transformarlos en una estructura flexible, coherente y compacta.

Junto con los aspectos formativos, experiencia, capacitación y competencias profesionales, se remarca la importancia de los rasgos de personalidad, características de comportamiento y habilidades sociales, valores éticos y posicionamientos ideológicos afines a la estructura y a la cultura de la empresa. Se toman muy en cuenta los aspectos de educación, temperamento y carácter.

En las pequeñas y medianas empresas se valora el pundonor, cumplir con lo asignado por orgullo profesional, capacidad de trabajar y liderar a otros para alcanzar los objetivos. Ser maduro y emocionalmente estable para lo cual se toma muy en cuenta su situación familiar.

Se demanda del senior solidez y eficacia, efectivo en lo profesional, en lo social y familiar denotándose así la influencia de la mujer en el discurso de la empresa, que valora la capacidad para organizar y coordinar diversas tareas en diferentes ámbitos, de mantener un equilibrio entre sus diversos roles sin que entren en conflicto.

En la organización en red el profesional tiende a ser un especialista que presta servicio de forma autónoma del que la empresa se nutre como consejero independiente, asesor en temas muy específicos para la cúpula de la empresa ya sea ésta grande, mediana o pequeña.

La empresa de cultura empresarial norteamericana apuesta por mantener al profesional dentro de su organización, privilegiándose la pertenencia y rentabilizando la impregnación recibida en la cultura de la empresa. Esto redundará en un alto nivel de motivación para el profesional. Las de cultura empresarial tradicional estarían más a favor de introducir personal con experiencia reconocida en el puesto a cubrir, pertenezca o no a sus propios recursos humanos.

La dispersión en la distribución del conocimiento y la información en la empresa condiciona su modelo de organización y de liderazgo, siendo más democrático y participativo cuando la dispersión es mayor y la distribución más homogénea. Es el modelo de las empresas tecnológicas y las consultoras.

Se prevé un cambio en el modelo vigente de vinculación con la empresa según el cual el profesional tiene un sueldo fijo con garantías de un puesto de trabajo estable. A pesar del alto nivel de resistencia que despierta en las culturas mediterráneas habrá de imponerse en los años venideros. El modelo de organización de estas estructuras lábiles pero internamente cohesionadas es la red. El paradigma organizativo sería el modelo biológico según el cual la empresa se organiza de una manera dada en cada situación y coyuntura para optimizar así la función que la red y el sistema al que pertenece requiera. En este tipo de organizaciones el líder tiene como función conseguir que cada profesional desarrolle al máximo sus propias potencialidades de forma autónoma, apoyando al equipo y promoviendo el intercambio entre todos los elementos de la red.

## **6. LA OFERTA PROFESIONAL VIGENTE**

La actual oferta es valorada tanto por las empresas como por los propios profesionales como alta, llegándose incluso a estimar que está muy por encima de la demanda empresarial actual.

La situación habría sufrido en este sentido un cambio importante en la última década. Si hasta hace pocos años las empresas buscaban reclutar jóvenes profesionales aún antes de que éstos acabaran los estudios universitarios, hoy en día esta situación se ha invertido.

*“Hasta el año 95 íbamos a las universidades a captar, hoy en día es al revés, ellos mandan los currículum... ni caso, por Internet... a los recién licenciados no los trata nadie a menos que sea una empresa pequeña... lo que se usa son las recomendaciones...”*

Hay mucha oferta profesional con un alto nivel de la formación que, según el discurso de los profesionales con formación de postgrado y actualmente en búsqueda de su primer trabajo ligado a los estudios, configuran un panorama en que la competencia es grande y las posibilidades de acceso muy pocas.

En los últimos años personas de todos los sectores de la población española han teniendo acceso a las universidades en las que se forman con un nivel suficiente más allá de su extracción socioeconómica, llegándose a considerar por parte de algunos expertos en temas de recursos humanos, que los contenidos impartidos y aprendidos en algunas carreras universitarias es incluso excesivo.

Existe una clara conciencia de lo que implica poder acceder al mundo laboral, donde la demanda de profesionales estaría por debajo de la oferta del mercado. Este hecho estaría influyendo en considerar excesivamente duro e innecesariamente exigente el proceso de formación académica, si se lo compara con las necesidades reales del joven profesional a la hora de su desempeño laboral.

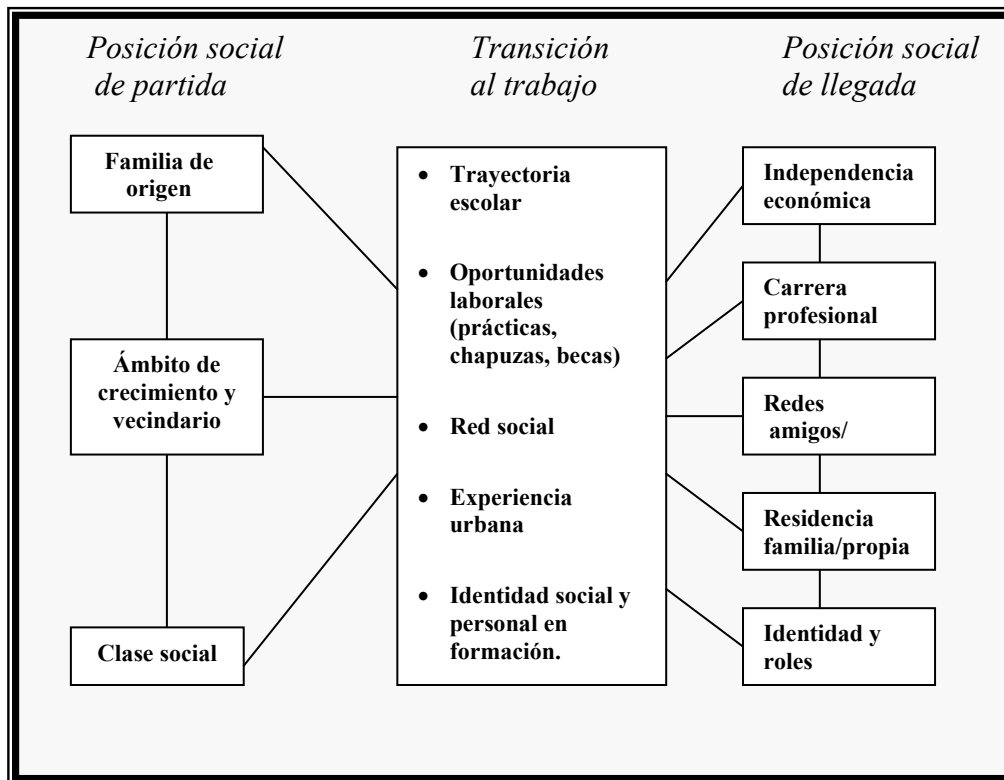
*“En España podríamos pensar que la oferta que existe está por encima de lo que se demanda... el tipo de formación que se le da a un ingeniero hoy en día es innecesariamente dura...”*

El peso de la formación es especialmente relevante para el profesional que ingresa al mundo laboral creyendo que en definitiva la oferta la hace el empresario y que él sólo puede aspirar a cubrirla más que a ofertar activamente algo. Su formación habrá de determinar sus posibilidades de incorporarse con más o menos éxito y rapidez a la vida laboral, dependiendo de este hecho su inserción social como persona independiente y adulta.

El ingreso a la vida laboral marca el fin de una etapa de transición que va desde la posición social y personal de partida en la adolescencia a la posición adulta de llegada. La inserción laboral profesional ha de delinear los rasgos esenciales de la futura vida profesional y familiar del joven egresado.

Como dice M. Vallés (4): *“La entrada del joven profesional al mundo laboral adulto es un paso particular en este recorrido general, aunque de importancia singular. Las primeras experiencias dinerarias y relaciones laborales tienen en la vida implicaciones decisivas sobre los otros pasos particulares de la transición. La aparición de la identidad profesional y social corre pareja con tales tránsitos.”*

**Entrada al mundo laboral**



Fuente: "La juventud frente al trabajo"- Vallés, M. y otros – Ed.Popular - 1998

**6.1. Expectativas profesionales más frecuentes**

El nivel de expectativas es alto entre los profesionales que al integrarse en el mercado laboral se manejan con grandes ideales generalmente difíciles de hacer realidad. El nivel de frustración es por ende considerado muy alto en casi todas las carreras profesionales.

Junto con esto, se trata también del proceso de integración social y del cambio de status desde una posición de estudiante a otra de profesional, en la cual se da necesariamente el ocaso del ideal que ha servido de motivación y estímulo durante el período formativo.

El joven profesional mantiene aún cierto grado de ilusión creyendo posible realizar sus grandes proyectos de innovación o de creación que al ponerlos en juego en la realidad,

no encuentran condiciones para su materialización quedando incumplidas sus expectativas previas de realizar un desarrollo y una carrera original.

*“Al final se da cuenta que aquí en España es imposible prosperar... termina en un laboratorio en la rama comercial... todas las carreras tienen una gran parte que no... cuando llegas a la realidad te das cuenta... todo el mundo tiene un super expediente... yo lo que quería era trabajar (GR3)<sup>3</sup>*

Se mantienen las expectativas de inserción en el mundo laboral entre los jóvenes profesionales para quienes además comienza un camino en solitario, diferente al que venían recorriendo hasta ahora, haciéndose notoria la disociación entre su inserción laboral y su mundo social.

La inserción laboral es vivida como un acontecimiento privado, un hecho particular y de disgregación. La inserción en la empresa remite a un modo diferente de pertenencia más solitario y complejo al que tenían hasta este momento en la universidad. Hasta ahora participaban cada uno individualmente en procesos colectivos formando parte de grupos y equipos donde actuaban con roles y vínculos conocidos. A partir de ahora quedarían solos frente al abismo que representa para ellos el mercado laboral.

### ***6.1.1. Expectativas del profesional junior***

Entre estos jóvenes profesionales las expectativas dependen de factores relacionados tanto con sus proyectos como con la formación recibida y el ámbito de inserción proyectado.

#### ***6.1.1.1. Cambios en los hábitos y expectativas***

El reclutamiento del perfil junior habría cambiado porque la dificultad de acceder al empleo se habría multiplicado y la formación de los jóvenes habría puesto el listón

---

<sup>3</sup> GR3 Grupo formado por hombres y mujeres graduados de cursos de postgrado master, integrados al campo laboral no más de cinco años en un trabajo relacionado con sus estudios profesionales, a lo largo del presente estudio.

muy alto. De hecho muchos jóvenes para poder estar en disposición de encontrar trabajo empiezan su carrera profesional en puestos muy distantes de aquellos a los que aspirarían en otras circunstancias.

Esto lo hacen para procurarse libertad e independencia económica, para subsistir y tener ingresos que les ayuden a poder decidir sin apremios. Esta situación aparece en el discurso empresarial como un acontecimiento nuevo y se refleja en el de los jóvenes profesionales que habrían cambiado, según dicen, el valor y el lugar asignado al trabajo.

*“Yo vivo para mí y el trabajo es algo complementario que me ayuda... si trabajas 18 horas no te da tiempo para vivir (...) tengo un amigo que trabaja 16 horas y prefiere durante seis años ganar una millonada y vivir fuera de casa... es una inversión...”(GRI)*

Este cambio se verifica en el discurso de los profesionales sin formación de postgrado quienes hacen pasar sus expectativas de futuro, de identidad y de inserción por su actividad laboral pero sin dejar de tomar en cuenta ahora que ésta no puede ser más que una parte y no la totalidad de su proyecto de vida.

Aparecen discursos aparentemente contradictorios. Los hay quienes aplazan en unos años poder tener tiempo *“para vivir”* y quienes condicionan desde el comienzo su actividad laboral a su irrenunciable aspiración de tener ese tiempo que denominan como un tiempo *“para vivir”*.

Se mantiene el modelo *“yuppie”* pero se estarían imponiendo otros más racionales que harían de la vida laboral un medio para el disfrute y el placer. En un caso sería una inversión, una expectativa de futuro y en el otro una realidad presente. Pero en ambos el objetivo comienza a deslizar su epicentro desde el campo laboral, del ámbito del sacrificio y de la competencia hacia el ámbito extra laboral del relax y del disfrute que es denominado como *“vivir”*.

Otros cambios habrían sido promovidos por la aparición de las franquicias, las redes de empresas y la tercerización. Algunos jóvenes profesionales creen que hasta hace pocos años hubieran tenido asegurada su opción al autoempleo y sin embargo ahora habrían visto mermadas estas posibilidades dada la aparición de este tipo de organización empresarial.

Ciertas profesiones liberales habrían reconvertido a estos profesionales autónomos en empleados de pequeñas redes o franquicias debiendo cambiar sus expectativas. Esto estaría sucediendo entre profesionales como por ejemplo arquitectos, ingenieros, odontólogos, médicos, economistas y abogados.

*“...soy especialista, en mi caso hice ortodoncia y quise montar mi propia clínica, pero no pude trabajo en clínicas... pasando ahora a franquicia porque hay una competitividad que no existía... son empresas... que hagas rápido, exigen rapidez y rentabilidad...”(GR2)*

Las expectativas de ser profesionales de elite con alto poder y status, profesionales liberales de éxito cuyo valor y prestigio conducía a la fidelización del cliente y a la mejora constante del servicio, se habrían desvanecido. Actualmente estarían pasando a ser empleados por otros a quienes consideran como desconocedores de la profesión, que estarían valorando la capacidad de vender un servicio más que la bondad del mismo.

Esto es vivido por los profesionales como una desvalorización de la profesionalidad y una degradación mercantilista. Sin embargo su modelo de pensamiento está regido por criterios de utilidad propios del mundo empresarial. Contradictoriamente a lo que expresan en el discurso manifiesto estos valores aparecen implícitos en su propio discurso aunque proyectados fuera y adjudicados a la empresa.

Ellos creen que la empresa estaría cosificándolos, equiparándolos a un objeto, un elemento de un sistema o de una red que por metonimia adquiere las cualidades de ésta. El profesional se considera a sí mismo reutilizable en lugar de desplazable a otro



puesto, probablemente podría ser reciclado en lugar de actualizado u ofrecer prestaciones y no tener capacidades o habilidades potenciales. La empresa los considera como una mercancía.

*“Cuando entras a la empresa ya pasado un año ya te tienes que haber rodado, lo primero es que la empresa ve si vas en la línea de las prestaciones esperadas (...) evidentemente buscan que seas reciclable o al menos reutilizable dentro de la misma...”(GR3)*

#### **6.1.1.2. Expectativas según la formación**

El nivel de expectativas y aspiraciones es homogéneo entre los jóvenes profesionales aún no integrados al campo laboral. Hay una gran democratización de la formación que redundaría en una indiferenciación de expectativas, las que se mostrarían similares entre los diversos egresados si nos atenemos a la parte manifiesta del discurso. Pero en el implícito del discurso profesional se aprecia la certeza de que esto no es así.

Las diferencias estarán colocadas en el contexto más que en el rendimiento académico o en algún otro atributo propio. El prestigio del centro de formación condiciona el nivel de las expectativas de inserción laboral. En este sentido quienes han cursado sus estudios superiores en centros de alto renombre tendrían muchas más posibilidades de acceso a empresas también de renombre y a puestos de alto nivel.

*“Mi facultad es ICADE, te da muchas facilidades a la hora de buscar trabajo porque tienes el sello de ICADE... depende aunque tu sigas teniendo tus intereses... yo no estaría dispuesto a trabajar en todos los sitios...” (GR1)<sup>1</sup>*

Si bien todos aspiran a ingresar en una gran empresa su oferta va dirigida a la empresa en general, debiendo renunciar a sus expectativas muchos de los que provienen de centros de formación menos prestigiosos.

---

<sup>1</sup> GR1: Grupo formado por hombres y mujeres graduados universitarios (en universidades públicas o privadas) que trabajan en su profesión algunos de ellos y/o que están actualmente buscando trabajo relacionado con sus estudios profesionales, a lo largo del presente estudio.

### **6.1.1.3. Relación entre expectativas y formación en profesionales junior**

Se le asigna una gran importancia al factor suerte. La suerte entendida no como el trabajo y la disposición a buscar alternativas sino como algo ya dado. La suerte es concebida como algo inamovible, una imagen fija, estática, siendo el joven profesional el que ha de cambiar su posición frente a un mundo supuestamente constante donde la suerte se significa como fatalidad, destino o sobredeterminación insoslayable. Se sienten poco protagonistas de su camino profesional.

*“Conforme va pasando el tiempo vas bajando tu nivel... si has tenido mala suerte has tenido mala suerte y eso es así...mi madre dice que más vale suerte... entonces nada cambia, nada te sale y lo vas probando... siempre estás fuera.”(GRI)*

Quienes desde posiciones socioeconómicas menos privilegiadas han realizado cursos, se han formado y tienen claras sus expectativas profesionales, muestran un discurso menos ligado a la suerte y a un pensamiento mágico-fatalista y más ligado al trabajo, al sacrificio y a contar con un proyecto propio de desarrollo.

El proyecto se diferencia de la suerte puesto que es entendido como un destino forjado por el propio profesional y su circunstancia, lo que hace que su oferta sea plástica y él mismo esté atento a la demanda del mercado permanentemente. Un comportamiento de constante búsqueda activa, de confrontación a los nuevos retos desde la aceptación de la realidad y desde la humildad del recién iniciado.

Los jóvenes profesionales que han cursado la formación de postgrado justifican en la debilidad de su oferta la necesidad de esta formación que habría sido el resultado de tratar de revalorizarse como oferta en el mercado profesional.

Es un discurso desesperanzado de quienes no habrían conseguido trabajar y habrían proseguido su formación por falta de vocación u orientación, cosa que expresan con una frase de tono melancólico: *“Estudio porque algo tenía que hacer, trabajo no encuentro.”*

Este discurso aparentemente pragmático encierra la desesperanza así como la vivencia de expulsión que se expresa como sentimiento que predomina entre quienes deambulan desesperanzados. La entrada al mundo de la empresa para quienes han cursado estudios superiores no ligados al campo empresarial, es vivida como una profanación de su ideal sagrado, ideal sostenido a modo de motivación a lo largo de la carrera y que se vio reforzado por el ideal romántico que transmite la Universidad.

La empresa sería la compradora de esa ilusión y la transformaría en una mercancía; se generaría así una ruptura, desde la idealización vocacional a la realidad más práctica y utilitaria.

En muchos casos el egresado universitario requiere un período de adaptación lenta al mundo laboral, un tiempo para la aceptación de los límites que la realidad empresarial y laboral le impone. Admitir que él es sólo uno entre muchos y que ha de ser él mismo quien se haga cargo para sí y de su propio desarrollo sin esperar ser motivado o empujado por alguien desde fuera. Es lo que desde la empresa se denomina como tener autonomía y auto motivación.

*“Entras con una idea muy bonita y te empiezan a vender proyectos... y después te das cuenta que es todo una empresa y lo que tienes es que conseguir dinero, olvidarte lo que has aprendido e intentar hacer lo que el libro de estilo de esa empresa te diga...” (GR2)*

Las mujeres profesionales son más realistas y así lo muestra su discurso, muestran haber tenido un nivel de aspiraciones más adecuado a las posibilidades futuras reales. Desde el discurso social y la experiencia se les ha inducido a reducir su nivel de aspiraciones y hacerlo de manera más acorde a los valores vigentes.

Frente al purismo utópico de los varones aparece el pragmatismo realista del discurso de la mujer profesional.

*“...pero eso de tener el concepto un poco altruista de lo que estás haciendo lo pierdes por el camino, luego se acaba con el paso del tiempo y acabas evidentemente con los pies en la tierra...” (GR2)*

El alto grado de oferta existente sería una fuente de decepción para los profesionales jóvenes haciendo que sus expectativas iniciales se desvíen de sus objetivos hacia otros más realistas pero espurios, con el consecuente coste y frustración, mayores cuanto mayor es su nivel de formación.

Cuando la oferta profesional que sobrepasa la demanda empresarial empuja al joven profesional recién egresado a seguir formándose para ser competitivo, lo importante deja de ser ya el contenido de la formación de postgrado. La elección estará regida por criterios de competitividad. Si el master aumenta la competitividad es considerado rentable. Es profesional se ve a sí mismo como un producto para el consumo en el mercado de la empresa.

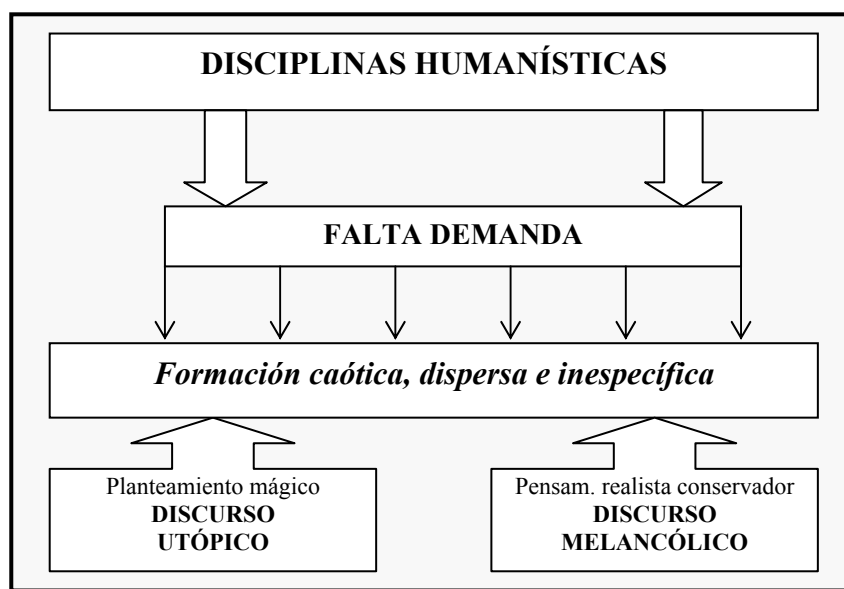
Entre los profesionales de las áreas sociales o educativas, la formación de postgrado no es percibida como una mejora de la competitividad con lo cual no significaría un factor facilitador de empleo. Para éstos, seguir formándose tiene como finalidad ampliar el abanico de sus posibilidades de inserción en el campo laboral. La formación de postgrado estaría motivada por el intento de contrapesar la permanente disminución de interés y de motivación que iría desviando paulatinamente a los jóvenes profesionales cada vez más y más de su objetivo inicial.

*“En las carreras de letras... hacer un master es un filtro porque hay mucha demanda y las empresas se permiten exigir que lo tengas aunque no lo uses para nada... estamos en una sociedad de titulitis... estudié pedagogía pero el master lo hice de recursos humanos...” (GR2)*

La oferta se hace cada vez más inespecífica e invertebrada, frente a esto el discurso se hace azaroso apareciendo pensamientos mágicos con los que se da respuesta a la ansiedad que despierta la situación de búsqueda frustrada de empleo. Por otra parte

aparece también como defensa una línea de pensamiento más conservadora, más realista pero melancólica, es decir, añorante de condiciones que nunca se alcanzarán porque estarían en manos de otros hacerlo posible.

### *Situación de la oferta en profesiones humanísticas*



#### *6.1.2. Expectativas de trabajo e inserción*

Al profesional junior lo que le importa es *colocarse*. Su deseo es poder entrar al mercado y posicionarse en los estándares que se demandan, lo cual habría sido en muchos casos el criterio utilizado para la elección de sus estudios.

La formación universitaria elegida estaría etiquetando al profesional y calificándole a pesar de que en gran número de casos él no sea conciente de las connotaciones sociales de la elección realizada.

*“Va por rachas... te encasillan porque has elegido lo que un día elegiste, la carrera y no tenía ni idea ni estaba orientado... ahora tengo que explicar porque estudié esto... me daba igual...” (GR2)*

La expectativa es encontrar un lugar, un lugar para trabajar. El joven sabe que su experiencia laboral previa es muy valorada haya estado o no vinculada a sus estudios y lo oferta en su currículum. Se busca un camino cualquiera por donde comenzar a andar. Este camino aparece con mayor claridad entre quienes han elegido la formación teniendo los objetivos más claros, que van orientados hacia la consecución de los objetivos trazados desde el comienzo hasta conseguir materializarlos.

No se aprecian diferencias importantes entre las expectativas de los jóvenes profesionales más allá de su nivel formativo o extracción social. Sin embargo los provenientes de centros formativos de renombre se muestran más voraces e impacientes a la hora de plantearse su consecución. Exigen incorporar rápidamente y en gran cantidad todo lo que la empresa ofrece.

Los recién egresados no se dan por satisfechos con expectativas minimalistas. Sus aspiraciones no siempre se verán cumplidas aunque no desistan en ningún caso de sus expectativas de entrar a trabajar en una gran empresa. Rebajar estas expectativas es causa de frustración y desengaño e incluso apatía y abandono.

Saben que no es fácil aunque no renunciarán a esta aspiración, porque también saben que en las grandes empresas se adquiere formación a la vez que identidad profesional. El junior reconoce su búsqueda de legitimación profesional en su primer empleo por eso inicialmente no mostraría tanto interés por la remuneración económica.

La consideran un aval, como una garantía y una acreditación de su identidad profesional diferente a la legitimación de la titulación que no es más que académica y no profesional.

El junior espera encontrar un espacio donde poder terminar de aprender. Buscar, ver, conocer y entender procesos. Aprender a diferenciar situaciones dejando atrás una formación pasiva para dar paso a una formación activa por la acción y la intervención.

*“El junior lo que demanda es formación en una empresa y lo que quiere es aprender, tener tiempo para aprender, ver, retos nuevos, una visión general o específica, dependiendo de su carrera.”*

Quiere seguir investigando y conociendo pero también ser visto y mirado en tanto que profesional, pasar de ser espectador a ser actor. Espera poder permanecer en un mismo sitio el tiempo necesario para adquirir la formación que cree le falta por conseguir.

El trabajo es en este sentido, un segundo espacio de desarrollo al que poder pertenecer para irse o quedarse pero para poder allí acabar de formarse. En este sentido su carácter ambicioso es consonante con la demanda empresarial que valora al profesional atento a oportunidades, que vaya jugándose por los cambios y esté dispuesto a coger experiencia donde pueda.

El discurso de los jóvenes profesionales aún no insertados está altamente impregnado de este discurso. No se perciben rasgos diferenciales ni tampoco una preocupación específica más que la de buscar estrategias para burlar las dificultades. Se aprecia en el discurso la búsqueda de fórmulas para acoplarse engañosamente a la demanda.

*“...la clave es que piensen que te dejas engañar...a todo hay que decir que sí y después ya se verá... entrar con un contrato temporal y hacerte indispensable... vas a tener un proceso de adaptación y aprendizaje... si eres listo no te van a suplir...” (GRI)*

Se trataría de hacerse indispensable. Este posicionamiento estaría encuadrado en un discurso de tipo familiar en el que el vínculo particular se inserta dentro de una estructura y pasa a formar parte de ella por afinidad, pertenencia o identidad.

Ser indispensable es hacerse absolutamente necesario. Dejar de ser sólo un rol para transformarse en la persona que lo desempeña y a la que se le supone dueña de la capacidad adjudicada previamente al rol. Dejar de ser un desconocido. Para ello el

joven profesional estaría dispuesto incluso a entrar en complicidad con los valores que critica.

Quienes no se han podido integrar habiendo cursado estudios de postgrado ven su motivación disiparse cada vez más mostrándose agresivos y suspicaces. Consideran que estar disponible es ser sumiso, confundiendo la eficacia con falta de iniciativa e indiscriminación con la empresa.

*“Quieren alguien sumiso y entonces que pasa con la iniciativa... disponibilidad y eficacia alguien que vaya donde ellos dicen y que no le cree problemas a la empresa...” (GR2)*

Las variables han cambiado y el profesional junior ya no busca solamente un determinado tipo de empresa y un determinado sueldo sino que también busca otra serie de intereses relacionadas con el proyecto profesional. Frente a la empresa que oferta, el junior se pregunta sobre qué le ha de aportar ese proyecto, qué puede ofrecerle él a la empresa y la empresa a él, se van ponderando cada vez más elementos del contexto y de la cultura de la empresa.

La situación de las empresas que ha desembocado en una disminución notoria de la retribución económica ha llevado a la revaloración del proyecto profesional. Para tomar la decisión de incorporarse a la empresa influyen además de la remuneración económica otros elementos que hasta hace poco tiempo no estaban tan presentes.

Se trata de factores que potencian la búsqueda de satisfacción menos inmediata a través de la realización personal y la pertenencia a un proyecto

El joven profesional preferiría actualmente un buen proyecto antes que un sueldo mayor o una cierta posición. Buscan una empresa, poder desarrollar su capacidad de crecimiento, no desea correr riesgos ni se aventuran a cambios de empresa por propuestas de mejora económica. Sus expectativas están ahora más orientadas a un plazo más largo.



Aunque desde el mundo de la empresa se le supone un deseo perentorio de ganar dinero, los profesionales recién egresados manifiestan otras expectativas que para ellos estarían por delante, relacionadas con la formación y la adquisición de conocimientos.

*“El junior primero va buscando el dinerito... luego cuando ya tenga la primera experiencia dirá que lo que quiere es desarrollar profesionalmente una idea (...) mis expectativas ahora son hiper amplias, saber esto, saber lo otro... busco estudiar y ver lo que me guste...”*

Entre las expectativas está la formación que se adquiere en la empresa, fruto de la curiosidad y del deseo de aprender del joven profesional. No le guía solamente el objetivo económico sino también la realización personal y el prestigio que aunque no en todos tenga el mismo peso, aparece en el discurso con mucha más fuerza en aquellos cuya motivación no está tan centrada en el desarrollo.

### **6.1.3. Imagen de la empresa**

La relación del profesional con la empresa es representada como arbitraria y caprichosa. Existe por un lado una materia bruta, virgen, que habrá de ser sometida a un proceso de individualización profesional según el modelo de la empresa. Esta materia sería el joven junior que cree que ha de ser modelado según una idea a priori. Que ha de permitir a la empresa llevar a cabo todas las acciones para ajustar al joven profesional a lo que debe ser, a lo empresarialmente deseable. Por otra parte el profesional lo permitiría con el acuerdo tácito o a cambio de pasar a pertenecer a la empresa. Se dejaría moldear como una arcilla dúctil, flexible y adaptable en un acto casi ritual. El profesional es consciente de todo ello.

Pasados unos años de trabajo en la empresa, el profesional dice percibir con mayor claridad la importancia que se le da a la personalidad. Eso le hace verse más débil aún, más librado a la subjetividad y al capricho de la empresa a quien se representa como devoradora, insaciable, imposible de saber cómo satisfacer.

*“En las empresas cada vez buscan más perfiles...buscan personas con una personalidad especial... en áreas comercial piden menos master pero buscan personalidades, nunca sabes cómo vas a atinar en la entrevista... a mi me pasó en un laboratorio... efectivamente la personalidad era muy importante...” (GR3)*

El término personalidad vendría connotado entre los profesionales como subjetividad y astucia a la vez que acierto y oportunidad, asignándosele la capacidad de saberse mover y saber aprovechar los recursos con que cuenta, para obtener los fines buscados.

Frente a esto los profesionales se muestran resignados, desasosegados, incapaces de actuar ante lo que consideran un obstáculo irreductible.

Estos sentimientos aparecen ligados al discurso referido a la gran empresa. Sin embargo cuando se habla de la pequeña y mediana cambia la connotación de impotencia por la desvalorización. El profesional ya no estaría desasosegado pero en cambio devalúa a la pequeña y mediana empresa porque supone a su vez que en ellas no se valora ni se pondera adecuadamente el gran esfuerzo realizado por el profesional.

En éstas se antepondrían los criterios de familiaridad a los de eficacia y profesionalidad, utilizándose incluso técnicas de selección que califican como “poco objetivables”, queriendo con ello designar la falta de rigurosidad.

De esta generalización se excluye la demanda de técnicos especialistas o de expertos que hacen la pequeña y la mediana empresa.

#### **6.1.4. El profesional senior**

Aunque aún no se constate de forma generalizada, la tendencia actual en la empresa es ir hacia la fidelización de sus recursos de personal. Promover a personas hacia cargos de mayor responsabilidad, retener a quienes interesa y generar recursos propios. Es invertir y rentabilizar los propios bienes intangibles.

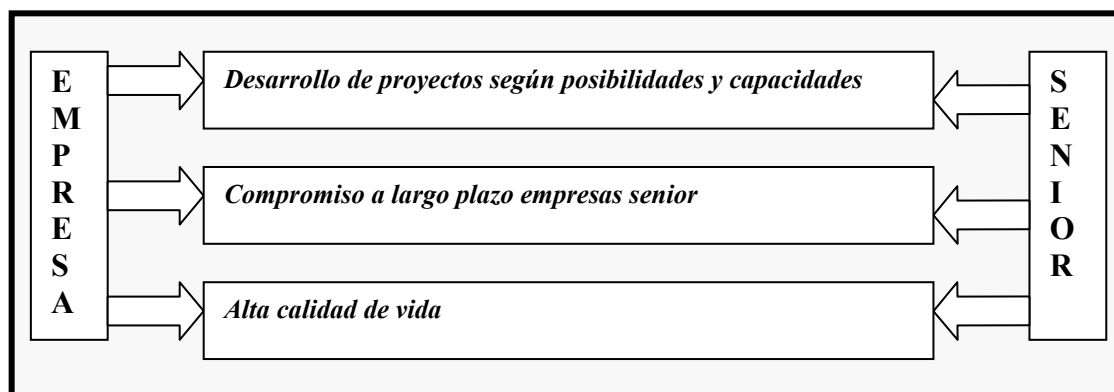
Esto comienza a ser valorado por el profesional y entendido por la empresa como un beneficio a largo plazo. Para ello deberá permitirse el desarrollo de capacidades del candidato a su vez que el mismo deberá abrirse al desarrollo de nuevos proyectos y a la formación específica necesaria.

Comprometerse con la empresa que le dará estabilidad y perspectivas de futuro y que habrá de dotarle de una buena calidad de vida: sueldo, vacaciones, servicios, etc.

*“El trabajador quiere desarrollarse dentro de sus posibilidades y sus capacidades y que le venga bien a la empresa, naturalmente, mostrarse comprometido y asumir responsabilidades a largo plazo... calidad de vida, trabajar 18 horas se va a cansar y se va a ir...”*

La empresa y el profesional saben del mutuo interés por retener al personal válido, que crece la tendencia a no tener que formar personas nuevas y a no gastar en los procesos de reclutamiento y de formación.

### *La relación profesional senior – empresa*



Los profesionales con experiencia se muestran conscientes de contar con capacidades y competencias que ofrecer. Se muestran en una actitud proactiva, de apertura y avance más que de demanda. Ofrecen la capacidad de poder aportar nuevas ideas y desarrollar proyectos desde una posición de experto y conocedor de la demanda empresarial.

Ser proactivo es poder mostrarse asertivo frente a las demandas, tener las conductas adecuadas y los pensamientos necesarios para poder defender los derechos propios, satisfaciendo la demanda de la empresa sin agredir y sin ser agredido.

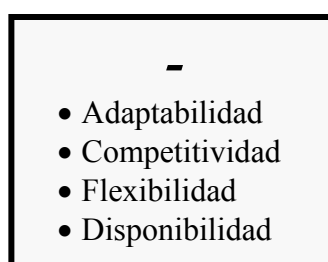
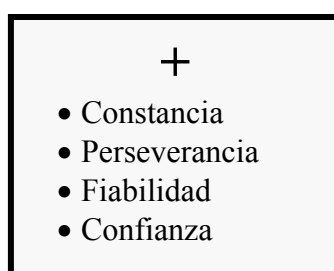
La eficacia del senior es ofertada como una cualidad de valor principal. A esta se le suma la creatividad y la capacidad de manejo de grupos así como la garantía de tener comportamientos socialmente efectivos y hábiles. Estos comportamientos estarían teñidos de un quantum de ansiedad que iría desde el polo de la pasividad al de la agresividad, encontrando su punto de equilibrio en la actitud persuasiva de la conducta asertiva que aunque se pueda adquirir como habilidad, el hecho de estar dado de forma natural es considerado como un valor de importancia fundamental por el propio profesional senior y por la empresa.

En estos niveles también es más valorada la mujer aunque no pueda luego acceder a cargos altos y el varón siga siendo la vara de medir con quien la mujer es comparada a la hora de calificarla. Se le reconoce más capacidad pero no los atributos diferenciales que le son propios. Se valora que sus expectativas sean más modestas que las del varón.

La mujer en la empresa recorta sus propias expectativas pero la empresa no fija su techo debido a que se le supone una priorización de su opción de la maternidad.

*“Las mujeres son más trabajadoras que los hombres, más fiables... son jefas más centradas y tienen menos problemas de poder... una mujer te dice a las 7 te lo acabo y te lo ha acabado, no baja al bar... más perseverante, más constante, pero en el momento que entra el tema de la familia se ha acabado...”*

### ***Tipología de los atributos propios de la profesional senior***



## **6.2. Formación y currículum más habituales**

Tanto la formación como el currículum de los profesionales están claramente orientados por la demanda empresarial de la cual indudablemente, son totalmente conscientes.

### ***6.2.1. Imagen de la demanda según la formación***

Los jóvenes profesionales recién egresados sin experiencia laboral son conscientes de la demanda de las empresas. Más allá de lo que ponen de manifiesto como señales inequívocas de que sus deseos no dependen de la demanda empresarial, estarían en una situación de apertura buscando desarrollar y aprender las habilidades que consideran fundamentales.

*“Cada uno de nosotros busca un desarrollo a nivel personal... la empresa actualmente dice, necesito 3 tíos y aparecen 50 currículum... tienes que aprender para saber trabajar en equipo, hoy por hoy los trabajos no se pueden sacar individualmente, buscan también empatía...”*  
(GRI)

Los profesionales jóvenes saben que deben ofrecer ciertas habilidades que reconocen omnipresentes en la demanda empresarial entre las que se destacarían:

- Trabajo en equipo
- Empatía
- Estructuras lógicas de pensamiento formal
- Estrategias de resolución de problemas
- Resistencia a situaciones de tensión
- Capacidad de respuesta ante imprevistos

Condicionados por su conocimiento de la demanda empresarial, los jóvenes orientan su currículum tanto en cuanto a la formación como a actividades extracurriculares o actuaciones mostrándose con un perfil acorde al demandado.

Plantear lo importante de la valoración de la personalidad y del perfil conductual es un dato de la realidad que los jóvenes profesionales conocen a la perfección y saben que no puede ser modificado. Sin embargo las mujeres profesionales se muestran menos preocupadas por buscar la coincidencia, más seguras de poder poner en juego su imagen con facilidad hasta hacerla casi coincidir con lo que suponen van a encontrar en la empresa.

*“...cuanto más mejor, yo tengo que a los 18 estuve en Ecuador en misiones humanitarias... muestro que soy una tía con decisión, capaz de asumir responsabilidades de siempre y riesgos (...) bueno nosotras estamos acostumbradas, si tienes un currículum bueno eso te ayuda pero sabes qué mostrar y qué poner...”(GRI)*

Las mujeres se ven a sí mismas más limitadas y saben que la empresa tiene una objeción a la mujer por sus potenciales condicionamientos de maternidad. Ellas lo intentan rebajar mostrándose más abiertas y disponibles de lo que la empresa cree y los propios profesionales confirman luego. En efecto, la joven recién egresada sabe que si se muestra más disponible se le pueden abrir puertas de todos modos, su vínculo con el mundo de la empresa es de desconfianza. Desconfían de lo que se les promete aunque son conscientes desde el inicio que aunque se muestren fidelizadas a la empresa, su actitud no tiene credibilidad ni valor. Que se les supone la permanente supremacía de los afectos por sobre las ambiciones profesionales.

Esto es una reproducción del imaginario social en el discurso empresarial, de las creencias socialmente aceptadas que aparecerían entre quienes se muestran identificados con la posición y la “palabra del amo” en la sociedad empresarial.

*“M - Es una puerta para meterte a la empresa (la disponibilidad) a nuestra edad podemos decirlo, porque después no te toman por si acaso tienes hijos... a los hombres les ponen puntos y a las mujeres se los quitan si te casas...” (GR1)*

El grupo de profesionales que han cursado un master como manera de complementar su formación insuficiente para poder acceder al mercado de trabajo son los más inseguros y confusos en su discurso sobre la demanda el mercado no consiguiendo adecuarse a la demanda empresarial e intentan conectar con ella a posteriori. En cambio parecen tener claro qué pueden ofrecer pues se habrían centrado más en sus propios deseos y prioridades a la hora de armar su currículum que en las ofertas posibles.

*“Nunca sabes qué busca la empresa, qué personalidad, todos hacemos entrevistas y siempre dices qué demonios tengo que decir para gustarles? Te descolocas rápidamente y por eso al final tú ofreces tu master... para que te respeten...” (GR2)*

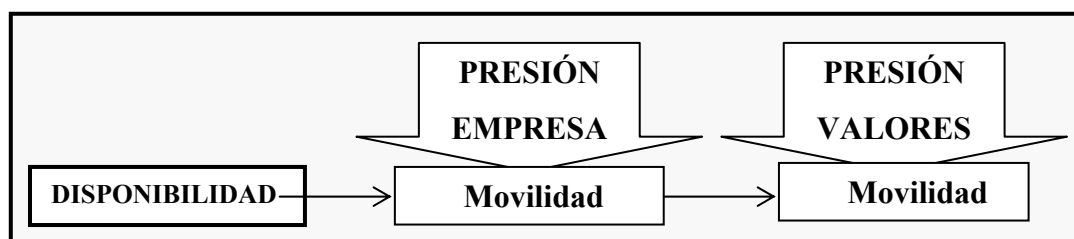
Si en el polo de la empresa la adaptabilidad y la flexibilidad son cualidades muy valoradas para un profesional, desde el punto de vista del profesional estas cualidades demandadas son leídas como un pedido de disponibilidad.

No se trataría de una capacidad ni de un conocimiento sino de una actitud en la que el profesional deposita su déficit formativo. La demanda de disponibilidad denotaría en el profesional una mentalidad y una actitud determinada así como su ideología y escala de valores. Estar disponible se significaría como entrar a la empresa aportando ingredientes propios para poder llevar a cabo un proyecto en común.

En el discurso de los profesionales insertados ya en la empresa, disponibilidad se connota como ir a por todas, como apostar fuertemente por el proyecto de la empresa. Arriesgar con afán de superación sin exagerar ni sobrevalorar ningún obstáculo. En definitiva entregar incondicionalmente lo que la empresa pida.

*“La disponibilidad para viajar es más que eso es desear trabajar a cualquier precio, es también ganar puntos... yo lo pongo de todos modos otra cosa es que vaya...” (GR3)*

### **Efectos que se le suponen a la disponibilidad**



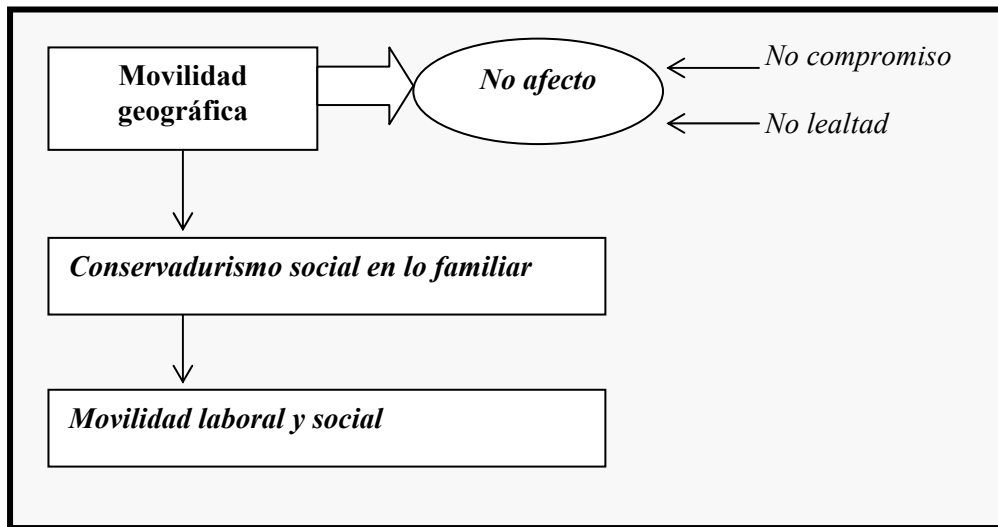
Para quienes aceptan en realidad la disponibilidad y no ven en ella un obstáculo a su carrera profesional, ésta es entendida como una posibilidad de movilidad social. Si la empresa se beneficia con la movilidad geográfica del profesional y por eso le presionaría en ese sentido, el profesional se beneficia también cuando en su escala de valores aparece el deseo de superación social en los primeros puestos.

Una de las dificultades que acarrea la movilidad es el deterioro de los vínculos sociales en la empresa y fuera de ella dando lugar al desarraigo y a la pérdida de referentes sociales claros. Como dice R. Sennett (5) una organización que opere como una estructura excesivamente flexible puede debilitar los vínculos sociales. “Las modernas redes institucionales están marcadas por vínculos débiles”, formas fugaces de asociación y organización de las redes de la empresa son más útiles que los lazos a largo plazo y que los valores como la lealtad que en algunas estructuras habrían dejado de estar presentes.

Estos lazos débiles serían los que cohesionan la incorporación de los miembros integrados en el trabajo del equipo el cual pasaría de una tarea a otra con objetivos inamovibles a pesar de que el personal que conforma el equipo cambie durante este proceso.



### *Efectos de la movilidad geográfica*



El discurso de la mujer aparentemente más arriesgada, también se muestra más abierta a la disponibilidad para la empresa. La disponibilidad provoca un sentimiento de miedo al peligro poniendo en evidencia el mayor o menor grado de madurez emocional del profesional, su miedo a estar solo, a lo nuevo, miedos muchas veces difíciles de expresar en profesionales con experiencia y con cierta imagen.

La fantasía que acompaña a la idea de disponibilidad es la de no volver ya nunca, ya sea por no querer luego volver por preferir la nueva opción o porque la empresa lo abandonaría a su suerte. La sola idea asusta y quiere ser evitada.

La movilidad geográfica no es entendida como un movimiento de ida y vuelta sino como un quedar librado a un destino incierto, sin saber que ha de suceder.

*“M – Yo sí que me iría, por algún tiempo me iría... en mi empresa piden que la gente tenga disponibilidad y se comenta muchísimo que te vayas fuera y hay gente que nada...”*

*H – Por mi forma de ser me gusta quedarme en casa, no me gusta vivir en otro país, además no sabes cuándo te traen de vuelta...”(GR3)*

En el discurso no aparece la palabra movilidad, sólo se habla de disponibilidad, pérdida del poder de decidir uno sobre sí mismo. Se vive como un castigo o como una opción únicamente apta para quienes no tienen otra salida. No como posibilidad de desarrollo personal o de crecimiento en la empresa. Los jóvenes profesionales entienden que cuando desde la empresa se les habla de disponibilidad, se les está demandando predisposición total. Hacer lo que la empresa decide sin cuestionar nada, como si se tratara de un mandato divino al que no se puede oponer.

Existiría una queja soterrada no explicitada de los profesionales contra la gran empresa. Según eso, habría una mala consciencia laboral, efecto de una mala imagen de España que estaría considerada un país donde no se trabaja sino que todo es diversión y relajo. Frente a esa imagen se intentaría dar otra de constante responsabilidad para contrarrestar esa idea.

*“Lo que pasa en España es que tenemos muy mala cultura de eso, en Francia a las 7 ni dios en la oficina y aquí estamos hasta las 9, dicen España cachondeo y olé pero luego curramos más que ningún otro...”(GR3)*

Quienes pertenecen laboralmente a las empresas se identifican con esta imagen redefiniendo la disponibilidad como la oferta de una buena disposición a lo que corresponda más que como una predisposición total a cualquier cosa.

### **6.2.2. Formación para los perfiles junior**

La existencia de una clara vocación para la elección de la carrera no siempre está presente. Siendo que los estudios universitarios son considerados como una etapa insoslayable de la formación personal, el sentido de la elección viene marcado por otros motivos.

La imagen tipo aunque no única, del universitario, es la de un joven o una joven de clase media o alta, que llevado por su condición social a realizar estudios superiores los

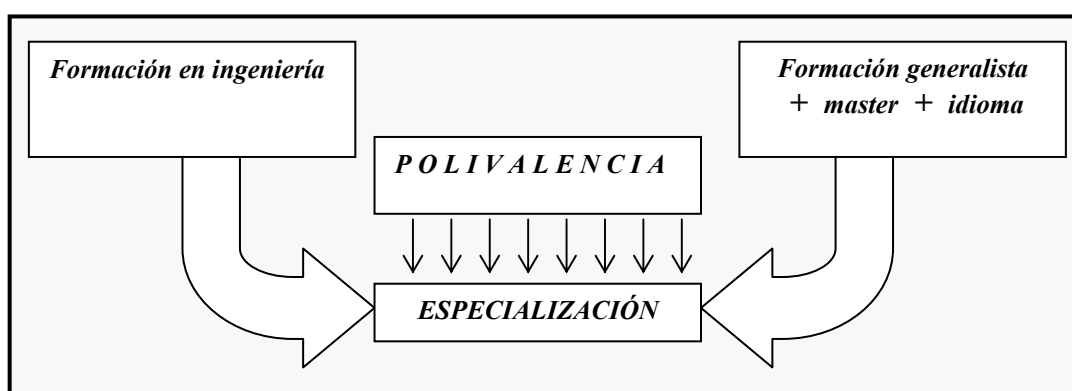
elige por condicionantes externas, afinidad o identificación con modelos afectivamente próximos.

### 6.2.2.1. Formación más habitual

Como se ha dicho, no aparece en el discurso alusión alguna a la vocación, lo cual podría ser una explicación a la presencia mayoritaria de alumnos en carreras como derecho, economía, empresariales o ingenierías que podrían servir para establecer un perfil de formación según las capacidad de trabajo, expectativas y aspiraciones laborales que les son socialmente atribuidas. Son los llamados perfiles generalistas.

El ingeniero tiene una imagen de profesional capaz e inteligente, polivalente, lo cual le haría suficientemente apto para cualquier desempeño profesional. Según este estereotipo, si la formación es otra, se considera insuficiente y ha de ser reforzada.

#### *Formación polivalente*



La formación que creen se busca con mayor frecuencia es una que sirva para todo lo que haga falta. Es la empresa la que con su demanda ayuda al joven junior una vez integrado en ésta, a elegir su camino dejándose muchas veces detrás lo que se quiere para hacer lo que se puede.

Lo que se quiere queda relegado, corroyéndose así la motivación y la implicación del junior en aras de su capacidad de adaptación.

*“Yo creo que industriales y empresariales pueden trabajar en mil cosas... los ingenieros los quieren para todos... que tenga vocación en economía yo no me lo creo pero que tu padre sea broker... derecho es una carrera llena de equivocados...”(GR3)*

La titulación académica es considerada por los jóvenes profesionales como una plataforma de despegue. En su discurso no se asocia la titulación superior con la capacitación profesional sino que se la considera un objetivo intermedio para poder iniciar el camino hacia el objetivo final al que se ha de acceder a través de la formación de postgrado.

Existe un acuerdo generalizado entre los jóvenes profesionales compartido también por la empresa, de que la formación universitaria recibida no tiene carácter práctico ni aplicable al trabajo concreto en la empresa la que demandaría profesionales polivalentes.

*“Cuando me orientaron mis personas más cercanas me hablaron de polivalencia... alternativas y a mi a lo mejor me gustaba la rama sanitaria, podía ser médico... yo creo que las empresas a la hora de buscar salidas buscan la polivalencia que sepa hacer de todo y a la hora de avanzar mejor un postgrado...” (GRI)*

La formación más habitual en un junior es la licenciatura. Para un cargo no técnico el junior que se postula tiene una formación generalista. Se parte de la licenciatura y en muchos casos se le añade formación complementaria.

La formación de postgrado aparece en los profesionales más jóvenes cuando la licenciatura tiene poco valor en el mercado como por ejemplo una licenciatura en letras o se trata de una licenciatura en unas profesiones con poca identidad y reconocimiento social.

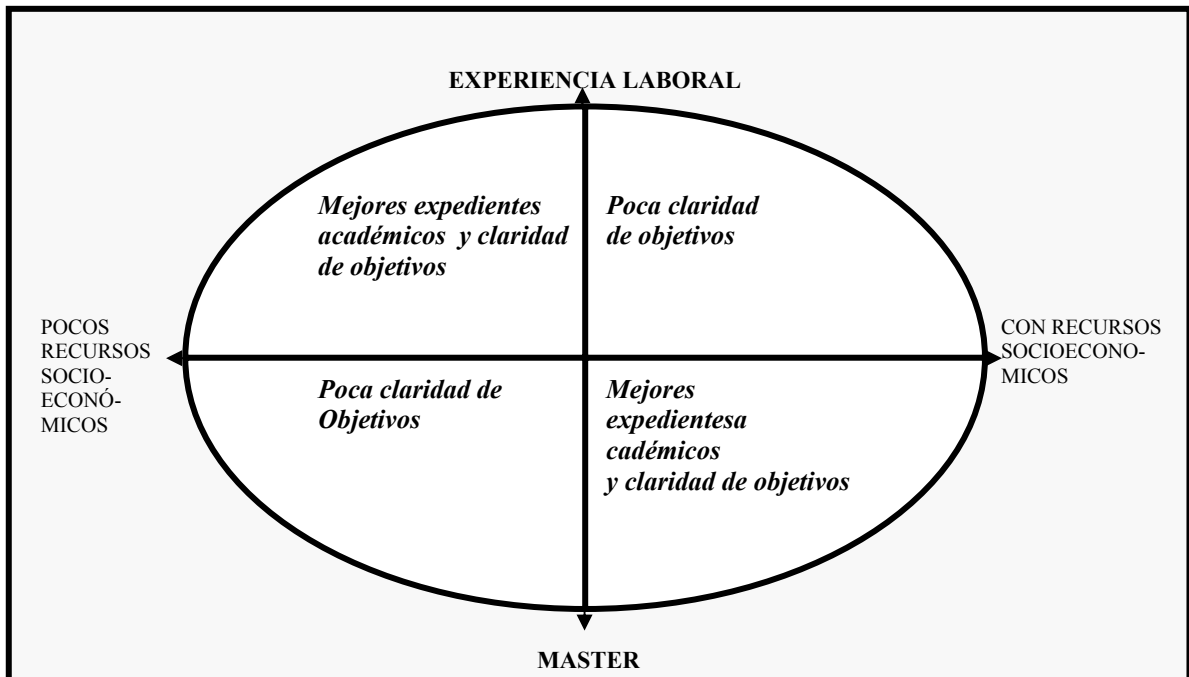
Además de la licenciatura se le añaden conocimientos de idioma, en diferentes niveles, aprendidos dentro o fuera de España según la extracción social del profesional junior. Se le añade en algunos casos un master generalista o específico.

Desde la empresa se considera que la mayor parte de la oferta junior es mediocre, pobre, no abundando las ofertas originales o creativas. Se estima que el joven profesional junior tiene poco que ofrecer. La mayoría de la formación que destaca en su currículum es puramente académica denotándose poca preocupación por otras fuentes de aprendizaje no formales o la presencia en su oferta de un rasgo que destaque por ser diferente.

*“Es un poco triste lo que encuentro en la gente que hace su currículum... en realidad tiene poco que ofrecer... no tienen un currículum brillante... vemos estudios de postgrado pero lo que interesa es otro tipo de cosas que se salen un poco...”*

Sin embargo los jóvenes profesionales creen que el master es fundamental y lo consideran como el eje de su empleabilidad. Suponen que les ayudará a hacerse un lugar en el mercado, a colocarse.

Todos buscan remarcar un elemento diferencial que les otorgue un valor añadido algunos en la formación mientras que otros prefieren destacar su experiencia laboral cualquiera que sea.

**Motivación para la formación de postgrado**

Se recurre a la formación de postgrado como salida frente a la falta de empleo cuando la formación es excesivamente generalista y cuando hay poca claridad en los objetivos profesionales.

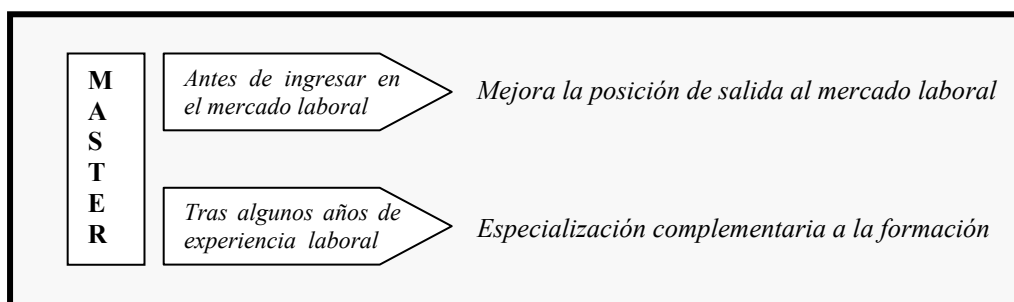
En los casos de jóvenes profesionales con escasos recursos sociales y económicos, el master es valorado como una formación necesaria dado que consideran que sus posibilidades de entrar al mercado laboral son pocas. Toman en cuenta que la vía de acceso a la pequeña y mediana empresa es el boca a oreja, la recomendación o el parentesco.

Quienes tienen más recursos y contactos, llegarían a la formación de postgrado como una forma de mejorar su posición de partida.

*“Haces el master porque así te garantizas más el trabajo... necesitas a la hora de encontrar trabajo tener suerte o enchufe o lo mismo que son la misma cosa...” (GRI)*

El master realizado inmediatamente después de obtenerse la titulación académica es considerado un recurso para la búsqueda de empleo pero no para el desarrollo personal o el aprendizaje.

### *Ventajas de la formación de postgrado*



Quienes han cursado estudios del tipo de las ingenierías o tienen formación técnica prefieren los master más generalistas tipo MBA para aumentar su versatilidad. Quienes en cambio han cursado estudios más generalistas como empresariales, derecho, ciencias de la educación o de la salud buscan un master que los especialice en algún área específica.

#### **6.2.2.2. Oferta profesional**

Cierto perfil es considerado menos cualificado y menos competitivo para la empresa. Es el formado por:

- Licenciatura
- Cursos de idiomas en el Instituto
- Experiencia laboral previa

En realidad este es el perfil más habitual en la población profesional universitaria. Son perfiles de profesionales que estarían destinados a ocupar puestos con carreras cortas que posiblemente luego habrían de tardar más en colocarse en un puesto afín a su formación o a sus expectativas de empleo. Este perfil es considerado como un perfil bajo mínimos.

A la hora de presentarse como candidatos la mayor parte de los junior dicen tener un buen manejo del inglés y conocer la ofimática. Cuando esto es cierto el joven profesional accederá a puestos en empresas con mayor nivel de ventas o de actividad que habitualmente tienen comercio o intercambio empresarial con el extranjero.

Además del inglés se valora un segundo idioma que habitualmente puede ser el alemán, el francés o el italiano. En el mundo de la empresa se habría dado un aumento de la tendencia de emplear personal junior que tengan también conocimientos de alemán.

*“Hombre, te lo exigen las empresas ya no tiene en cuenta que sepas inglés, lo dan por hecho, ahora si ya sabes alemán o francés y sabes italiano pues oye... el inglés es algo que sí, no, lo pones es que ya eres malísimo...” (GRI)*

Este es el perfil que se reconoce como el más habitual entre los jóvenes licenciados sin formación de postgrado y entre responsables de reclutamiento de personal en empresas.

Entre los licenciados que aún no han encontrado trabajo a pesar de haber realizado estudios postgrado la imagen del perfil ofrecido es otra. Se habla de una oferta empobrecida por la falta de estímulo. El modo de conseguir el primer trabajo a través de vínculos poco formalizados que dificulta en muchos casos su entrada al mundo laboral les obliga a postularse en grandes empresas que utilizan pruebas objetivas y la formación requerida sería mucho más exigente:

- Licenciatura
- Conocimientos de informática
- Conocimientos de inglés, nivel alto
- Conocimientos de un segundo idioma extranjero
- Estudios de postgrado o experiencia laboral



Quienes están insertados desde hace algunos años en la empresa están de acuerdo con estos requisitos aunque difieren en cuanto a la valoración de la necesidad de conocimientos en informática.

Para ellos la informática no es un conocimiento habitual. Consideran que aunque se maneja no se sabe más que lo básico para poder utilizar ya sea con programas de tratamiento de texto o Internet. Se aprendería según las necesidades para el desempeño profesional pero no está interiorizado como un requisito real.

Este tema es omitido tanto en el discurso de los profesionales como de la empresa puesto que queda como un sobreentendido pues estaría formando parte del estilo de vida actual.

*“La informática se da por sentado que la dominas como usuario... yo he visto que no todo el mundo maneja, no te digo que vaya a ser un super profesional del Office... al final cuando llevas dos años trabajando... en realidad nadie pone no sé nada de ordenadores y los odio porque se suponen forman parte de la vida...” (GR3)*

El profesional tiene un alto nivel de conciencia de la demanda empresarial y adecua su perfil lo más posible a esta demanda. No siempre esto es posible dado que no todos cuentan con los atributos necesarios pero tanto en el perfil del junior como en otros candidatos se observa el intento de ajustar al oferta profesional a la demanda de la empresa.

Las habilidades presentes en el perfil profesional están vinculadas a las llamadas habilidades sociales, a saberse comportar según lo que se espera, saber comprender las situaciones y responder a ellas adecuadamente. Algunas de estas habilidades se aprenden sólo con la práctica y otras se entrenan.

Se trataría de un conjunto de conductas aprendidas que ayudan al profesional a sintonizar y a comportarse según lo esperable. En definitiva se trataría de una forma

adecuada de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones o derechos de modo que ayude a poder realizar un adecuado planteamiento del problema, facilitando así su resolución más que creando nuevos que se agregan al tema a resolver.

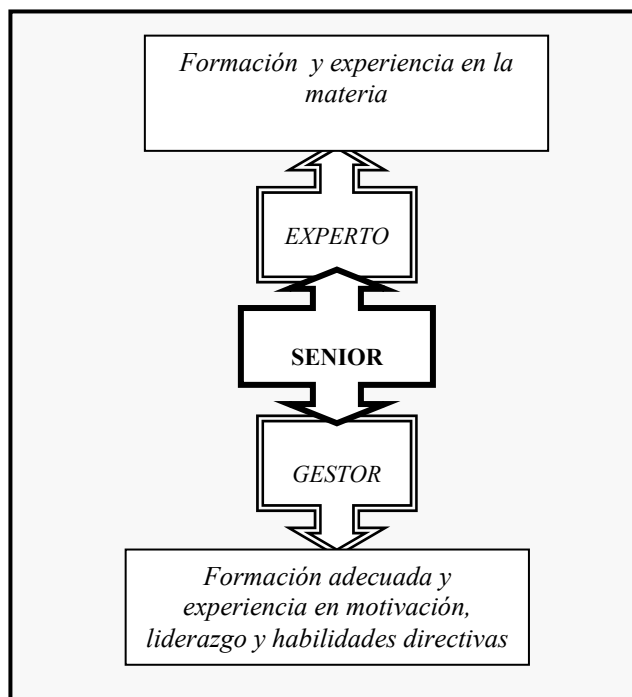
*“Hay que tener habilidades sociales, son un conjunto de realidades, en una empresa cuando hablas con un cliente, tener trato y ser educado, hablar y saber escuchar, ser proactivo llevar la iniciativa sin pasarte... adaptarse al medio y tener las cualidades, y ser superasertivo... saber estar...”(GRI)*

Ser asertivo en este contexto ha de ser entendido como una habilidad social de las que conforman las requeridas para el trabajo en equipo, promoviendo la cercanía y permitiendo expresarse de forma directa, abierta y franca. Debe ser entendida como la capacidad de afirmar de forma constructiva lo que uno cree y defender las propias ideas sin invadir a los demás.

### **6.2.3. Para los perfiles senior**

En este nivel de profesionales la oferta está más sujeta a las particularidades del puesto a cubrir, no son tomados en cuenta los estudios y carreras cursadas sino que se posicionan según la capacidad operativa en la empresa. En ese sentido podría diferenciarse entre el senior gestor que sería un directivo y el experto que sería más bien un especialista o consultor.

### ***Perfil senior***



El experto tiene conocimientos que le permiten operar en un determinado campo con plena certeza y capacidad, mientras que el gestor posee una serie de instrumentos con los cuales puede operar en diversas áreas. La función del gestor está basada en que el resto funcione, por lo tanto sus habilidades son totalmente distintas a las del experto y sólo se adquiere con la experiencia o con una formación específica en temas de motivación, liderazgo, habilidades directivas, habilidades todas éstas que se aprenden en general en un master del tipo MBA.

Esta polarización del perfil senior se hace más visible en la gran empresa donde existe una gran especialización. En cambio en una mediana o pequeña, el senior ha de tener conocimientos generales del sector, así como de conocimientos en gestión, marketing, finanzas o producción.

Entre las cualidades ofertadas presentes en el perfil del senior destacan las referentes a la personalidad y a las cualidades humanas. Sobresalen las referentes a poderse mostrar como una persona que sabe estar y tiene buena educación. El propio senior reconoce

que a la hora de presentarse toma muy en cuenta este hecho haciendo especial hincapié en que se hagan visibles.

La buena educación es entendida desde una perspectiva determinada, una ideología y unos cánones de comportamiento ético.

*“El senior ha de tener buena educación, buenas maneras... en los procesos de selección te sientan a comer con el gerente y claro te ponen varios cubiertos, alitas de pollo, langostinos... saber comportarse, no chillar, hablar bien porque todos tenemos problemas...” (GR3)*

Lo que se oferta entonces sería una actitud consonante con la empresa, capacidad de actuar de manera adaptada, contenida y adecuada. Ni desbordarse con facilidad ni mostrar los afectos de forma primaria o descontrolada. Esto es lo que denominan los profesionales de un modo más coloquial como capacidad de aguante.

En las empresas importantes donde muchos puestos requieren estar de cara al público la oferta sugiere que el candidato deberá tener una buena imagen. En este caso el profesional es un embajador que representa una determinada imagen corporativa y desempeña un papel cuyo texto quedaría signado por la cultura de la empresa. Cada cual tendrá su propia imagen pero en todo caso se trataría de referirla a partir de una posición de seriedad y solvencia.

La situación actual del mercado con respecto a este perfil se ha visto un poco alterada en las medianas y pequeñas empresas por la afluencia de profesionales prejubilados de las grandes empresas. Son personas de cincuenta años o más con una experiencia profesional importante, dispuestos a trabajar con un sueldo muy inferior puesto que no buscan ya las retribuciones económicas o de poder sino mantenerse dentro del mercado laboral y seguir en activo. No pretenden promocionarse sino ser útiles con su experiencia.

*“Hay en el mercado gran cantidad de gente por prejubilación... cesantes y las medianas empresas saben que pueden tener a precio bajo un profesional con gran experiencia, que se sabe mover por el mundo... gestión... personal con gran experiencia en la flor de la vida y a sueldos de mediana empresa...”*

Serían profesionales que han quedado fuera del mercado de la gran empresa por la edad, prejubilados voluntarios o forzosos, privados de su empleo, que frente a un horizonte de pasividad y privación de su lugar productivo aceptarían trabajar en la mediana empresa ocupando puestos en detrimento de profesionales senior de menor edad.

*Finalmente el profesional senior que tiende a autoemplearse presenta en su perfil la formación de postgrado y conocimientos de gestión. Para ellos esto es evidentemente muy necesario ya que el empresario autónomo que monta su propio negocio tiene que tener una visión amplia, habilidades sociales especialmente empatía y asertividad conocimientos de marketing e inglés.*

### ***Perfil senior***

TITULACIÓN BÁSICA + INGLÉS + POSTGRADO + HABILIDADES DIRECTIVAS Y SOCIALES

### **6.3. Síntesis del capítulo**

Ha habido un cambio importante pasándose de reclutar jóvenes profesionales antes de que acabaran los estudios universitarios a un exceso de oferta de profesionales que compiten fuertemente por acceder a un puesto de trabajo difícil de encontrar lo cual ha llevado a que muchos a empezar su carrera profesional en puestos muy distantes de los que aspirarían inicialmente.

El peso de la formación es especialmente relevante para la incorporación más o menos exitosa y rápida a la empresa. La importancia de poder comenzar con la actividad laboral radica en que ésta marcaría el fin de una etapa trazando los rasgos esenciales de la futura vida profesional y familiar del joven.

El nivel de aspiraciones es similar entre los diversos jóvenes profesionales aún no integrados al campo laboral, esto vendría favorecido por un discurso social según el cual la democratización de la formación se trasladaría a la vida profesional, aunque en el latente se aprecia que esto no es así. Las diferencias se derivarían del prestigio de los centros en que se cursaron los estudios, especialmente los de postgrado.

Los valores del joven profesional se habrían deslizado desde el trabajo y la competencia a otras áreas de interés posiblemente porque las expectativas de ser profesionales de elite con alto poder y status o profesionales liberales de éxito y prestigio se habrían desvanecido en algunos.

Quienes cursaron postgrados sin conseguir incorporarse al mercado profesional consideran que la formación sirve para ampliar la competitividad aunque detrás de este discurso aparentemente pragmático se encierra la vivencia de haber caído en la mercantilización por optar por un trabajo de empresa, en especial entre profesionales de áreas de sociales o educación.

Al profesional junior lo que le importa es encontrar un lugar donde trabajar y poder aprender. Busca legitimación profesional con el primer empleo. Aunque desde el mundo de la empresa se le supone un deseo perentorio de ganar dinero, los profesionales recién egresados manifiestan otras expectativas relacionadas con la formación y la adquisición de conocimientos.

El junior sería alguien a modelar para convertirse en empresarialmente deseable y así poder ser parte de la empresa. Conciente de lo que importa la personalidad del candidato para ocupar ciertos puestos, se ve más débil y librado al capricho de la

empresa a quien se representa insaciable y voraz. Ante esto muchos se resignan y se inhiben de actuar.

La tendencia actual de fidelizar los recursos de personal comienza a ser valorado por el profesional quien al comprometerse con la empresa adquiere estabilidad, perspectivas de futuro y posibilidades de una buena calidad de vida.

La eficacia del senior estaría en su creatividad y capacidad de manejo de grupos, sus comportamientos socialmente efectivos y hábiles. Poder manejar su agresividad y sus afectos de forma productiva, canalizándolos para favorecer la pertenencia y la cohesión de sus equipos de trabajo.

Entre las habilidades más demandadas se reconoce el trabajo en equipo, la empatía, poseer estrategias de resolución de problemas, ser resistente a situaciones de tensión y buena capacidad de respuesta ante imprevistos. La adaptabilidad y la flexibilidad son muy valoradas en un profesional quien por su parte lo entiende como un pedido de disponibilidad entendida como estar a por todas, entregarse incondicionalmente. Quienes aceptan la disponibilidad lo entienden como un resorte de movilidad social.

La titulación académica es considerada como una plataforma de despegue, poco práctica pero imprescindible. Su elección suele tener poco de vocacional optando por perfiles de formación generalista que han de ser reforzados luego cuando la demanda de la empresa le oriente a elegir su camino más próximo a lo que se puede que a lo que quiere, corroyéndose así su motivación y su implicación en aras de su capacidad de adaptación.

La formación más habitual en un junior es la licenciatura, conocimientos de idioma, ofimática y se le añade en algunos casos un master generalista o específico. Esta oferta es valorada por la empresa como mediocre, pobre, poco original, con poco que ofrecer. La mayoría de la formación que destaca es puramente académica denotándose poca preocupación por otras fuentes de aprendizaje no formales o algún rasgo diferente.

Las habilidades presentes en el perfil profesional son las llamadas habilidades sociales, una forma adecuada de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones o derechos de modo que ayude a poder realizar un adecuado planteamiento del problema, facilitando así su resolución más que creando nuevos que se agregan al tema a resolver.

En el senior la oferta está más sujeta a las especificidades del puesto a cubrir, independientemente de cuál fuera su carrera original. Se valora su capacidad operativa diferenciándose entre el gestor y el experto. Esto es más claro en la gran empresa, en una Pyme ha de tener conocimientos generales del sector, conocimientos en gestión, marketing, finanzas o producción.

El senior que tiende a autoemplearse la formación se basará en conocimientos de gestión además de la formación básica y postgrado, habrá de tener una visión amplia, habilidades sociales, empatía y asertividad, conocimientos de marketing e inglés.



## **7. PERFILES PROFESIONALES PARA EL EMPLEO**

Las relaciones humanas, siempre tan complejas, aumentan su grado de complejidad en el terreno empresarial. Esto ha llevado a delimitar los perfiles profesionales demandados incluyendo en esta descripción no sólo las cualidades profesionales o tecnológicas sino también aquellas que están en el orden de lo personal.

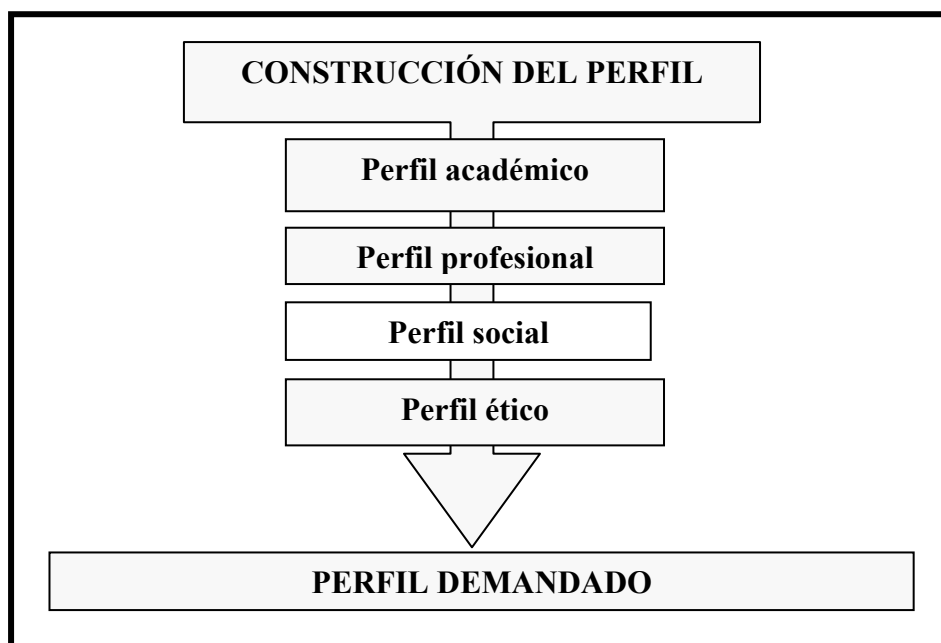
Estos perfiles, que constituyen una herramienta esencial para la diferenciación entre profesionales, se construyen a partir de tres tipos de informaciones provenientes a su vez de tres fuentes: el puesto a cubrir, la empresa y el mercado.

$$\text{Puesto} + \text{Empresa} + \text{Mercado} = \text{Perfil}$$

Como dicen algunos autores (2), se han dedicado demasiados esfuerzos a la tecnología y a los recursos técnicos y materiales en el ámbito del trabajo y poco a las necesidades, miedos, valores, forma de ver la vida, aspiraciones y emociones de la persona.

El factor humano en la empresa es su materia prima imprescindible para el trabajo, la cooperación y eficacia. Los valores de cada uno son fundamentales para establecer criterios que ayudan a tomar decisiones y optar por una serie de cosas rechazando otras.

### *Elementos del perfil profesional*



#### **7.1. Perfil para el profesional junior**

El profesional junior es un recién licenciado con uno o dos años de experiencia en un puesto similar desarrollado en prácticas o como becario. Suelen ser personas jóvenes de alrededor de 25 años de edad.

En estos niveles profesionales no se anotan diferencias entre varones y mujeres quienes son admitidos por igual en la empresa. La mujer suele ser preferida muchas veces por la empresa, puesto que se la considera algo más agresiva y ambiciosa, con las ideas muy claras y con mayor capacidad de adaptación a los puestos.

*“En el inicio de la carrera no hay diferenciación, se admite tanto una mujer como un hombre, incluso la mujer suele ser más adaptable a los puestos, tener las ideas muy claras y las ambiciones profesionales... luego se le va a frenar... si va a tener hijos sabe que tiene que situarse antes...”*

La mujer, equiparada al hombre en el inicio de su carrera profesional en todos los sectores, no está siempre en igualdad de condiciones cuando pretende avanzar en su desarrollo personal.

Eso la hace arrancar en su carrera con mayor fuerza, mostrándose más agresiva, respondiendo así mejor a un aspecto siempre presente aunque no siempre manifiesto de la demanda de las empresas. Se adecua mejor en cuanto a flexibilidad y capacidad de adaptación que sin embargo se le suponen menores cuando más adelante ha de desarrollar junto con su profesión, otros roles familiares.

Se le añade la imagen de buena alumna que tiene ya que suele venir acompañada con bastante frecuencia de un buen expediente académico. En este nivel profesional ser mujer puede incluso ser considerado como un valor añadido. Es porque se asigna al carácter femenino una mayor capacidad de manejo de situaciones conflictivas, de soportar situaciones diversas de forma simultánea y metabolizarlas con tranquilidad.

Estas habilidades están siendo muy valoradas en la empresa aunque las profesionales mujeres no habrían resuelto aún el dilema que se les plantea como conflicto entre el mundo del trabajo y la vida privada.

*“...ellas van mucho más rápido y con más seguridad... es una persona que normalmente ha sacado buenas notas en la carrera... se están viendo perfiles de mujeres muy competentes... algunas después se frenan...”*

Se valora que la persona que acceda a un puesto junior sea comedida, que pueda actuar controlando sus emociones sabiendo diferenciar entre temas de trabajo y personales. Que se relacione de manera tranquila sin dejar por ello de ser ambicioso y agresivo en sus objetivos no mostrándose violento o impulsivo. Se espera que sea cortés prudente y moderado en sus juicios y en su manera de hablar, opinar, participar o responder.

Del junior se espera disponibilidad, que sea más bien dócil, poco conflictivo o reivindicativo para que pueda realizar su trabajo con tranquilidad y concentración.

*“Que sea comedida... que no sea conflictivo... no muy reivindicativo... trabajamos con la mente... necesitas concentración y tranquilidad y ambiente de paz... agradable trato... dirigirse a una persona que ha hecho un trabajo mal y que diferencie entre un regaño y una rencilla personal...”*

Como cualidad general se espera que el junior esté abierto a aprender y a recibir, a dejarse enseñar, a admitir su desconocimiento y su necesidad de ser corregido hasta poder llegar a saber lo que debe saber para poder ocupar su puesto. Con ello no se espera que sea pasivo sino alguien de buen carácter que admita que las cosas no siempre se hacen bien y entonces hay que rehacerlas o cambiarlas.

Un valor muy buscado en el profesional junior y que se destaca con frecuencia, es la auto motivación. Estar muy motivado sin requerir para ello la presencia de terceros, la constante competencia o el estímulo externo. Sería poder encontrar dentro de sí mismo la razón para actuar y realizar las tareas encomendadas pero a la vez poder buscarlas.

*“Cada vez se busca más el profesional que tenga un nivel alto de auto motivación, que tenga su propia meta, que no necesita de un extra de implicación de la empresa... se busca que tenga la capacidad de resolver situaciones...”*

Los objetivos que la empresa se plantea requieren acciones concretas, estrategias y tácticas que han de conseguirse de una u otra manera. El profesional ha de ser el motor de sus proyectos asumiendo iniciativas con autonomía, no dependiendo de nadie para poder ser activo y creativo.

### **7.1.1. Formación valorada**

En este punto cabe diferenciar entre la valoración del perfil académico en cuanto a su contenido de la valoración del rendimiento académico propiamente dicho.

#### **7.1.1.1. Valoración académica**

En la demanda de profesionales junior se trata de conocer sus potencialidades a través de la valoración del expediente académico. Si bien es cierto que el rendimiento académico y el profesional no siempre van correlativos, se toman muy en cuenta a la hora de la valoración las calificaciones obtenidas a lo largo de la carrera.

De esta manera se intenta prever la capacidad intelectual del profesional, sus habilidades de pensamiento, su predisposición a la entrega y al trabajo.

*“Una persona que haya tenido otras experiencias además de estudiar, esto se valora como muy positivo... que hace en seis años su carrera además trabajando y si ya en lo suyo mucho mejor... ya esa experiencia es equivalente a un master...”*

En la demanda del profesional junior se está recuperando la experiencia personal como un dato importante. Se valora como beneficioso para la empresa conocer sus necesidades personales para relacionarlas con sus motivaciones, no sólo las económicas sino también las de expansión y autonomía de las que el desempeño laboral durante los estudios sería un indicador importante.

Haber trabajado durante los estudios si estos además han sido finalizados en un tiempo prudentemente corto, es considerado una fuente de experiencia y conocimientos equiparables a un master. Si este desempeño fue realizado en tareas sintónicas con los estudios, se valora como un complemento práctico y experiencial a la formación puramente académica.

#### **7.1.1.2. Tipo de formación demandada**

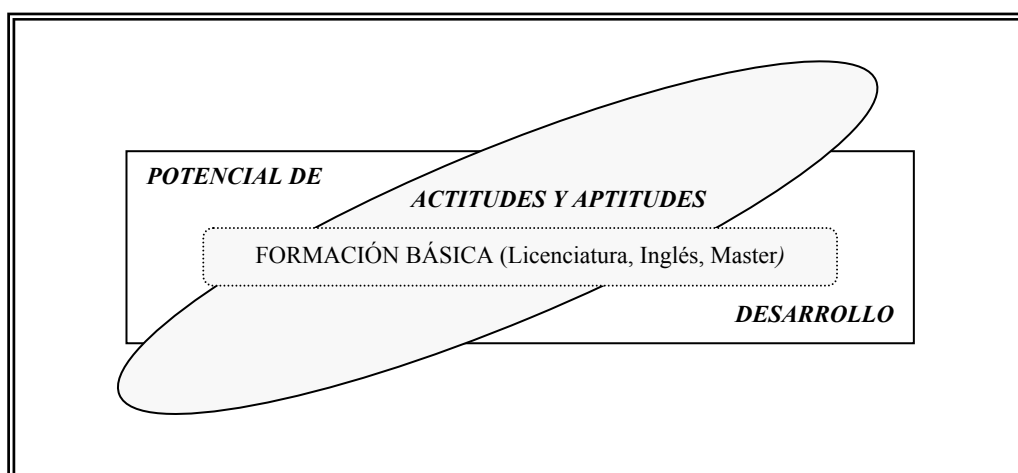
Para los perfiles profesionales junior se busca una formación convenientemente adecuada, que se acomode de forma dúctil y plástica a lo que la empresa necesita.

*“Para los puestos junior lo que se pide es por supuesto una formación adecuada, la que sea, específica o generalista, una licenciatura prácticamente para todos los junior...”*

La formación adecuada es una titulación académica, universitaria, una licenciatura sin que importe cuál según la empresa. En algunos casos se busca formación específica para el puesto.

También se pide conocimiento de idiomas, el inglés como mínimo junto con conocimientos informáticos en un nivel avanzado de usuario. Se estaría comenzando a demandar formación de especialización que estaría más en la línea de la demanda de incorporación al mundo laboral.

### ***Perfil junior básico***



La formación más frecuente es la generalista que permite al profesional moverse en entornos cada vez más amplios y tener muchas alternativas. Por ello el MBA suele ser el postgrado más demandado pues dota de la capacidad de moverse en diferentes áreas dentro de una misma compañía recorriendo diferentes ámbitos y departamentos.

Se está valorando haber participado en actividades alternativas, actividades complementarias, trabajos esporádicos e incluso haber estado becado o realizado colaboraciones en Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Esto hace al junior alguien más adecuado al mundo de la empresa y es considerado como parte de la formación en tanto que persona y en tanto que profesional. Aunque estas actividades no están relacionadas directamente con la formación, se valoran como señal de su interés por desarrollarse y por aprender.

De hecho es muy habitual encontrarse con perfiles junior que han desarrollado en paralelo actividades para costearse sus estudios o simplemente por interés e inquietud.

Este perfil formativo es adjetivado como adecuado es decir, conveniente o sea que una formación que le permita ser dúctil y adaptable. Con ello se incluye la actitud como resultante de la formación.

### ***7.1.1.3. Formación más demandada***

Los profesionales más demandados y con mayor facilidad para insertarse laboralmente son quienes tienen titulaciones académicas consideradas en el mercado como las más versátiles. Estas son:

- Ingenierías
- Económicas
- Empresariales
- Psicología
- Sociología
- Derecho

En empresas tecnológicas así como fabriles e industriales se prefiere en todo los casos a los ingenieros.

*“Los ingenieros todavía son privilegiados porque son menos... tienen un perfil intelectual más alto porque las universidades son muy duras... tienen acceso al mercado porque es un mundo más selecto...”*

Los ingenieros son los profesionales más considerados porque se les supone mayor grado de inteligencia, disciplina para el estudio y aptitud para el trabajo. Junto con los economistas y los licenciados en derecho son los más valorados por tener una imagen de profesionales que responden mejor a las demandas empresariales dada su formación y su mentalidad práctica, su capacidad para desarrollar diversas actividades sin dificultad.

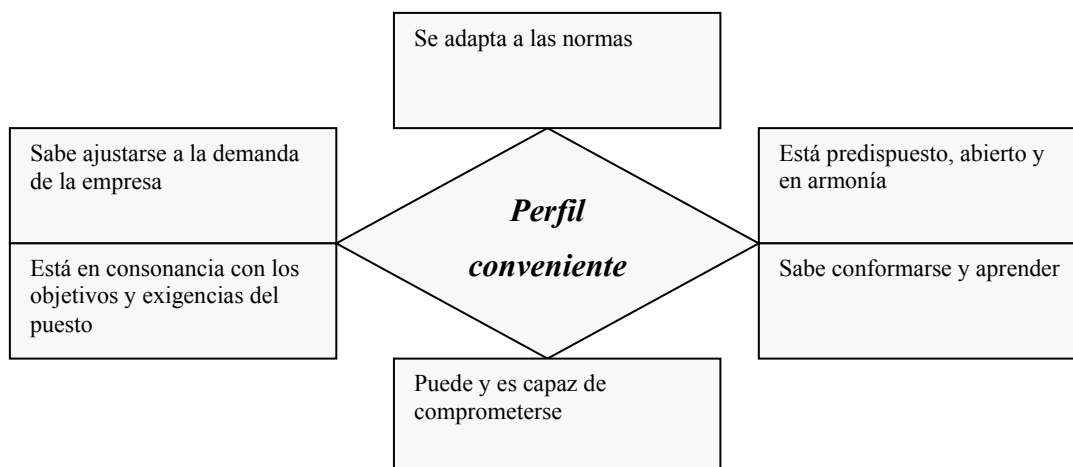
### ***7.1.2. Actitudes y aptitudes para el profesional junior***

En el profesional junior se toman en cuenta sus valores y ambiciones además de sus aptitudes, conocimientos y habilidades. Se buscan personas que conozcan el mundo en el que habrán de desarrollar su actividad y que puedan dar cuenta de una inserción social a nivel micro y macro. Que se muestren atentos a los estímulos formativos, no solamente al trabajo.

**Ambiciones + Potencialidades = Aptitud y motivación**

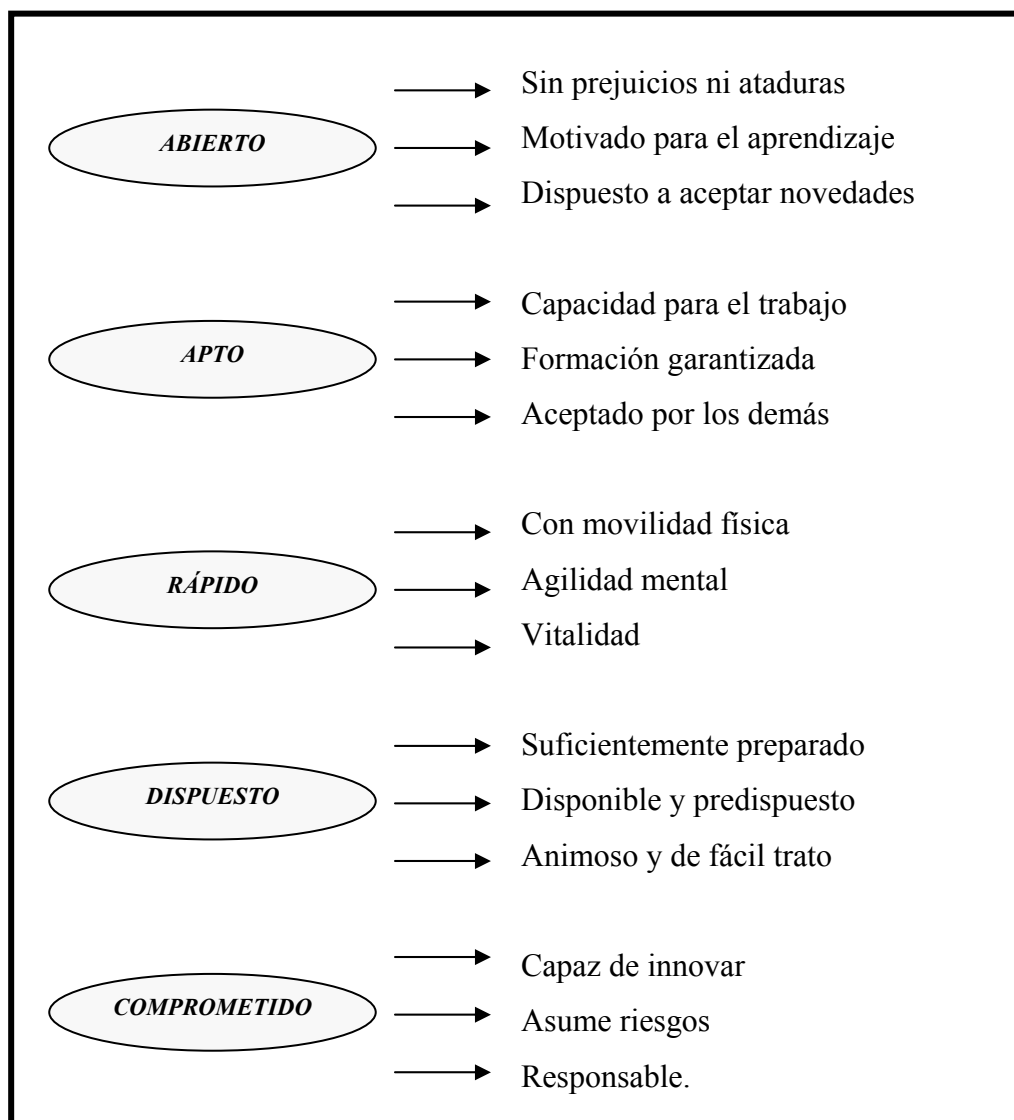
Es fundamental para el junior estar muy motivado, abierto y predispuesto. Es lo que se denomina en el discurso, tener un perfil conveniente.



**Junior: El perfil conveniente demandado**

*“La actitud es fundamental, estar predispuesto, abierto, con potencial de desarrollo, dispuesto a ocupar y desarrollar su trabajo y a dedicarle tiempo, muy comprometido...”*

Se le pide que cuente con los atributos propios de una persona joven, que sea abierto, apto, rápido y dispuesto. Todo ello dentro de una actitud de compromiso.

*Actitudes valoradas en un perfil junior*

El orden de prioridades de aptitudes o habilidades dependerá del sector. En las consultorías por ejemplo se demanda más capacidad analítica mientras que en otro tipo de empresa se privilegia la capacidad de comunicar, de integrar o de empatizar. Se espera además de sus competencias personales, sociales y éticas el manejo de algunas funciones lógicas que están a la base de las competencias intelectuales generales.

Estas son: análisis, síntesis, asociación e integración.

**ANÁLISIS**

*Entendida como la capacidad de diferenciar y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y sus elementos estableciendo categorías. Esta función permite resolver lo complejo en lo simple, complementándose en un constante ir y venir con la función de síntesis.*

**SINTEISIS**

*Entendida como el procedimiento para la composición de un todo a partir de la unión de sus partes, denota una capacidad intelectual elevada, con un pensamiento lógico formal y abstracto. Requiere de ductilidad de pensamiento, plasticidad y visión estructural.*

**ASOCIACIÓN**

*Capacidad de conectar un elemento con otro de igual o diferente categoría así como una idea con otra, según un criterio dado. Es la base de la actividad intelectual y el aprendizaje. Opera siguiendo la ley de contigüedad, de semejanza y de contraste.*

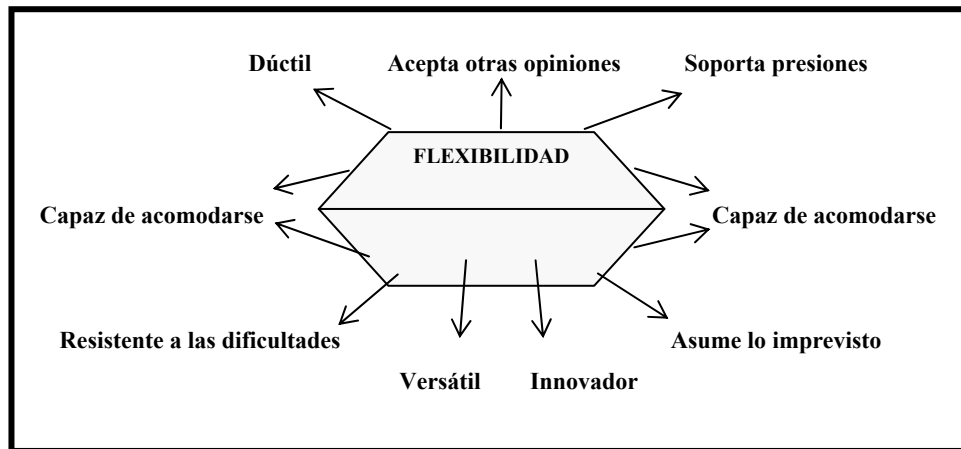
**INTEGRACIÓN**

*Es la función que permite incorporar las parte pudiendo con ellas completar un todo conjunto, formar una unidad de manera coherente.*

La actitud del profesional junior ha de ser plástica, estar dispuesto, preparado y predispuesto a disponer de su tiempo y su espacio al servicio de la empresa para poder responder a sus demandas.

*“Movilidad geográfica absoluta, tiene que ser una persona dispuesta a trasladar su residencia si en un momento determinado la empresa lo requiere, a viajar... una persona muy flexible, muy adaptable...”*

Estar disponible es aceptar la movilidad geográfica, tener disponibilidad total del tiempo, predisposición a ser enviado fuera y viajar, flexibilidad, adaptabilidad y adecuación al cambio.

***Adaptabilidad y flexibilidad en la demanda empresarial***

La flexibilidad y la adaptabilidad en el joven profesional, unidas a su capacitación académica conformarían un perfil de gran competitividad. Esta se asocia a factores de personalidad connotados en el discurso de la empresa como madurez emocional.

La madurez emocional estaría indicada por las cualidades de:

- Estabilidad afectiva
- Autoestima suficiente
- Inteligencia práctica y emocional
- Claridad de objetivos
- Tolerancia al estrés
- Alta automotivación

*“Persona independiente que pueda pensar por sí mismo... que asuma un nivel de riesgo razonable... planificado, marcándose un plan en un tiempo lógico... inquieta culturalmente, atento a lo que sucede y que hable con la gente, que pregunte... que sea curioso...”*

La madurez emocional le habilita para la adquisición de las habilidades requeridas (autodesarrollo, planificación, asunción de riesgos) y para ser entrenado en ellas.

## **7.2. Perfil para el profesional senior**

Además de las cualidades ya descritas para el junior se le añaden al senior otras específicas, tanto en cuanto a la formación como al perfil de personalidad.

### **7.2.1. Formación requerida**

Para poder acceder a un puesto senior se estima imprescindible haber cursado estudios de master.

*“Una persona que quiere un puesto de responsabilidad tiene que ampliar sus horizontes haciendo master... sino tiene master es un problema... difícilmente podrá aspirar a ser director o consejero delegado...”*

Quien aspira a un perfil senior habrá de demostrar su formación sólida. La solidez de la formación vendría avalada por la institución que emite la titulación del master. No se estaría tomando en cuenta la extracción social del profesional la cual podría estar connotada por el tipo de universidad donde se formó. Pero sí se toma en cuenta a la hora de valorar el postgrado.

*“No hay diferencia a nivel de extracción social pero sí a nivel de master. Hay más recursos y mejores profesores, no es lo mismo un master en la Cámara de Comercio que en el Instituto de Empresas... se sabe y se suponen un montón de cosas que son verdad... hablamos de ICADE, EOI, IES...”*

Se demanda y se prefiere que la formación sea sólida no en cuanto al expediente sino al tipo de institución debido a su solidez y calidad. Como efecto no buscado la capacidad económica acaba siendo un factor que favorece este tipo de formación, mejorando el grado de empleabilidad del profesional y su perfil. Aunque esto no lo garantice, mejora sus posibilidades de manera importante.

Las empresas buscan profesionales que ya tengan una buena formación técnica, un conocimiento exhaustivo del puesto a desempeñar y además un conocimiento técnico de la empresa en aspectos productivos de manera que pueda asimilar con relativa facilidad la función de gestión en las diferentes áreas.

*“Las empresas por lo general prefieren gente con formación técnica que aprendan después la gestión que a la inversa, es más difícil que alguien con formación en gestión asimile procesos técnicos...”*

Esto ampliaría el abanico de posibilidades de la formación de partida que en estos niveles no se circunscribe a economistas, ingenieros y abogados sino que se buscan directores licenciados incluso en lingüística, filosofía, tecnología, pero que hayan mantenido y asimilado un tipo de proceso de formación continua a lo largo de su carrera profesional.

*“En otros países anglosajones en que los directores generales de grandes empresas son licenciados en ramas que no tienen nada que ver pero que han mantenido un proceso de formación continua... una metodología de estudio una capacidad de ir formándose continuamente...”*

Esto que en España no está muy difundido aún se está introduciendo poco a poco en la elección de seniors y previsiblemente irá en aumento, ya que, se hace hincapié en la potencialidad de desempeño y la formación postgrado.

### ***7.2.2. .Competencias, actitudes y aptitudes***

El profesional senior habrá de ocupar un puesto de representación de la empresa. Sus cualidades y actitudes han de mostrar la cultura de la empresa que representa mostrándose seguro y confiado.

Ha de saber no solamente actuar con habilidad sino dar una imagen de persona segura y confiable, con capacidad de escuchar capacidad de empatizar y adaptarse a nuevas situaciones.

*“Saber estar en una entrevista, mostrarse físicamente seguro, todo lo que es la comunicación personal, corporal, mostrarse de una manera relajada y segura que denote capacidad de empatía, adaptación...”*

En las mujeres se valora su supuesta mayor flexibilidad y apertura al cambio. Se considera que las mujeres son en general más dúctiles y a pesar de estar más condicionada por su vida personal se las valora como personas con mayor disponibilidad, entendida la disponibilidad como la capacidad para estar dispuesta. No se deja de lado en la valoración el hecho de su menor disponibilidad para con la empresa lo cual la sitúa en una posición de desventaja para ocupar puestos directivos.

*“A nivel senior... tienen que estar ya posicionadas, las mujeres a nivel senior tienen una experiencia fantástica... más capacidad que el hombre pero en la empresa tiene problemas porque se supone que es una mujer y va a tener hijos...”*

La actitud corporal también es importante dado que demuestra una capacidad de autocontención y control emocional. Demuestra la capacidad de saber manejarse emocionalmente en situaciones difíciles de tensión en las que debe ponerse a prueba su inteligencia y más que eso su inteligencia emocional.

La inteligencia emocional determina<sup>(3)</sup> que las capacidades intelectuales no son una garantía de éxito del profesional sino tan sólo un factor que unido a las necesidades emocionales cubiertas, se desarrollará productivamente. El éxito de un profesional senior estará pues ligado a estar capacitado a manejar las habilidades técnicas y emocionales.

Habrá de tener la habilidad de reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos y el efecto de estos en las demás personas. Ser capaz de desarrollar la autoconfianza despertando estados emocionales positivos en los otros.

Junto con ello habrá de controlar sus impulsos negativos, pensando antes de actuar y de emitir juicios, así mismo su capacidad de empatía unida a una actitud abierta le facilitará una adecuada conciencia organizacional y el dominio de estrategias.

Sobre la base del perfil junior y a partir del mismo, comienza la construcción de un perfil senior en que los factores de personalidad cobran una importancia relevante. Asimismo el factor de compromiso con la organización, la capacidad de trabajar con otros en equipo y saber manejarlo, son las aptitudes quizás más valoradas.

*“Se demanda lo mismo, mucha capacidad, mucho compromiso... y por supuesto las capacidades técnicas pero sobre todo la actitud... positivo, una persona abierta al equipo es muy importante la habilidad que se tenga para llevar equipos, mano izquierda.”*

Compromiso con la organización como para tomar partido por ella y posicionarse cuando haga falta identificándose con sus objetivos y valores. Contar con las competencias y habilidades directivas imprescindibles.

La capacidad de cambio entendida como flexibilidad o como adaptabilidad ayuda a la empresa a apostar con una persona dada, considerándoles capaz de recolocarlo en un momento dado en otro lado en otro puesto.



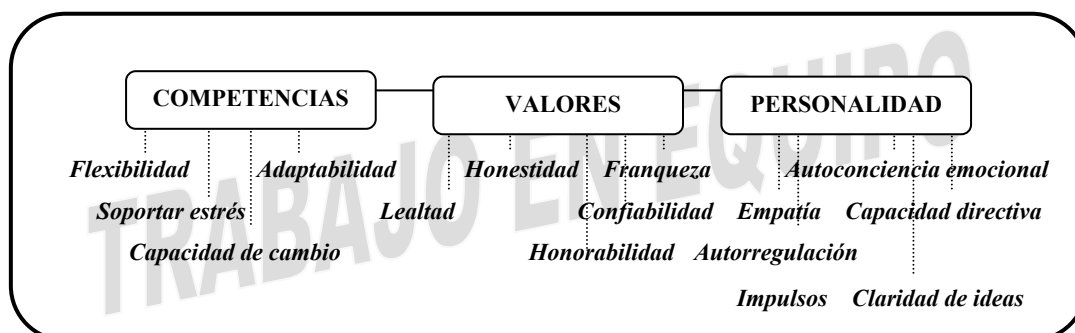
### *Expectativas de la empresa empleadora*



La capacidad de planificación, la previsión y la prospección son muy valoradas en el senior de quien se espera un alto grado de habilidad sistematizadora. Todo esto puesto que en el senior lo fundamental sin lugar a dudas es su capacidad de trabajar y motivar a un equipo.

*“Se aprecia mucho la capacidad de trabajar en grupo, de tener un talante negociador y saber explicar y comunicar... se quiere tener gente con menos talento pero con más capacidad de sumar conocimientos, unir su talento con el talento de otros... hacer sinergia...”*

Saber llevar a los equipos de manera dócil pero no permisiva, estricta pero no autoritaria, en suma saber trabajar con otros motivándolos, teniendo en cuenta sus capacidades técnicas es lo que se valora en este modelo directivo en que la capacidad de trabajo y de soportar tensiones y estrés es asimilable a la estabilidad y la madurez emocional imprescindibles.

**Perfil senior básico**

En las empresas más conservadoras aunque se acepta el trabajo en equipo como necesario se hace más hincapié en el líder que en el propio equipo. Se admite que el senior debe ser capaz de crear estrategias y aceptar responsabilidades y riesgos pero se espera también de él una función aglutinadora del equipo y en parte paternal asignándosele la función de defender su equipo en otras partes de la organización cuando es necesario.

Las decisiones y las responsabilidades habrán de ser marcadas por el líder y en estas empresas se mantiene el prejuicio referido a que en los equipos se alargan las tareas, no se asumen riesgos y se difuminan las responsabilidades.

*“Los líderes son líderes y son líderes con buen o mal carácter... algunos comparten información y objetivos otros no pero lo que importa es tener autoridad eso es lo esencial lo otro obedece a diferentes tipos de cultura de la organización...”*

En otras empresas con un modelo de gestión más moderno y horizontal, liderar es liderar un grupo, trabajar a la par con un alto nivel de comunicación con los demás adaptándose a las exigencias. Liderar y ser a la vez uno más.

En este tipo de empresas donde las consultoras van a la vanguardia se está tratando de pasar de un modelo de autoridad a un modelo de unión de sinergias donde la búsqueda

de nuevos mercados o trazado de estrategias depende del equipo considerado como una totalidad y no una sumatoria de talentos. Para ello sería fundamental lo que denominan en el discurso *tener buen ambiente*.

*“Liderar un grupo eso es liderar... trabajar en un ambiente apto, que la gente se sienta en el mismo barco... la gente tiene que adaptarse a las nuevas exigencias... los líderes son entrenadores sino un dictador que dice yo tengo la verdad y se hace así...”*

Que haya un buen ambiente debe ser entendido en este contexto como trabajar en un medio apto para la comunicación donde la rivalidad y la agresividad no impidan cooperar y donde las ambiciones no sean exageradas ni los miedos injustificados.

En el senior se busca una persona que sea capaz de descentrarse de sí mismo, localizando su atención en el otro ya sea este un miembro de su propio equipo, un cliente o alguien de otro equipo o empresa.

Que pueda empatizar desde sí mismo, desde su propio lugar de posición de experto, de consultor o de coordinador. Que su capacidad de representar no se circunscriba a comportamientos aprendidos y delegados por la organización sino que también se hayan hecho propios de manera que al representar a la organización ponga en juego sus propias imágenes internas de aquello que transmite.

Cabría distinguir según competencias en el perfil senior los aspectos profesionales y empresariales, los sociales y los personales y éticos.

COMPETENCIAS DEL PERFIL SENIOR		
PERFIL PROFESIONAL	PERFIL SOCIAL	PERFIL ÉTICO
Competencias profesionales y empresariales	Competencias sociales	Competencias personales y éticas
<i>Conocimiento del sector</i> <i>Conocimientos específicos</i> <i>Capacidad de gestión</i> <i>Gestión de los RRHH</i> <i>Gestión Calidad</i> <i>Inteligencia emocional</i> <i>Resistencia a situaciones de tensión</i> <i>Polivalencia y representatividad</i> <i>Capacidad sistémica</i>	<i>Manejo de grupos</i> <i>Trabajo en equipo</i> <i>Comunicación interpersonal</i> <i>Comunicación verbal y no verbal</i> <i>Saber escuchar</i> <i>Capacidad empatizar</i> <i>Intereses extra laborales y sociales</i>	<i>Resolución de problemas</i> <i>Automotivación e iniciativa</i> <i>Capacidad de autodesarrollo</i> <i>Madurez afectiva</i> <i>Estabilidad emocional</i> <i>Capacidad de cambio</i> <i>Adaptabilidad</i> <i>Flexibilidad</i> <i>Honestidad y honorabilidad</i> <i>Fidelidad y lealtad empresa</i> <i>Sintonía con valores e ideología sociales</i> <i>Equilibrio vida personal y laboral</i>
<b>PERFILES PROFESIONALES SENIOR PARA EL EMPLEO</b>		

### 7.3. Síntesis del capítulo

El profesional junior es un recién licenciado con uno o dos años de experiencia. Suelen ser personas jóvenes de alrededor de 25 años de edad. Se valora que controle sus emociones sabiendo diferenciar entre temas de trabajo y personales, que sea tranquilo en sus relaciones con los otros, prudente y moderado en su manera de hablar, de opinar, participar o responder. Se espera que tenga disponibilidad y auto motivación.

El expediente académico es fundamental para conocer sus potencialidades, intentándose con él prever su capacidad intelectual, habilidades y estrategias de pensamiento. Se valora la experiencia laboral previa, historia de vida y necesidades personales para poder relacionarlas con las motivaciones y conocer la capacidad de sacrificio y entrega del candidato.

Se espera que el junior sea flexible y adaptable, esté muy motivado, abierto y predispuesto al cambio. Habrá de tener capacidad de comunicar además de las

competencias personales, sociales y éticas, un adecuado manejo de las funciones lógicas a saber: análisis, síntesis, asociación e integración.

La formación más buscada es una licenciatura generalista, conocimiento de idiomas, el inglés como mínimo, informática en nivel avanzado de usuario. El MBA suele ser el postgrado más frecuente. Se valora haber participado en actividades alternativas, trabajos esporádicos, becas, colaboraciones en ONG.

Los profesionales más demandados son los de Ingenierías, Económicas, Empresariales y en segundo término Psicología, Sociología y Derecho. Los ingenieros son los profesionales más buscados, se les supone mayor inteligencia, disciplina y aptitud para el trabajo, junto con los economistas y los licenciados en derecho son los más valorados.

Para un senior se estima imprescindible un master y una formación sólida, con conocimientos exhaustivos del puesto a desempeñar, sintonía con la cultura de la empresa y gran aptitud para el manejo de grupos.

Ha de saber representar a la empresa, mostrarse seguro y confiable actuando con habilidad, con capacidad de escuchar y adaptarse. Sabrá manejar el lenguaje corporal mostrando capacidad de autocontención y control emocional. La capacidad de planificación, y de prospección son muy valoradas y se espera tenga un alto grado de habilidad sistematizadora.

En empresas más conservadoras se espera que el senior sea capaz de crear estrategias y aceptar responsabilidades y riesgos, que aglutine al equipo y lo defienda. Que tome decisiones y asigne responsabilidades mejorando la efectividad con estrategias más o menos participativas.

En empresas con un modelo de gestión horizontal el senior debe ser un líder que trabaje a la par con los otros, con un alto nivel de comunicación y capacidad de adaptarse a todas las exigencias. En este tipo de empresas se funciona uniendo sinergias con estrategias establecidas con el equipo siendo labor del senior centrarse en los otros ya miembro del equipo, un cliente o alguien de otra empresa.

## **8. MEJORA DE LA ADECUACIÓN DEL BINOMIO: OFERTA PROFESIONAL-DEMANDA EMPRESARIAL**

La situación actual del mercado es muy dinámica, acortándose las diferencias entre oferta y demanda gracias a las redes de Internet entre otras cosas, que han agilizado esta adecuación de manera notoria.

### **8.1. Habilidades y destrezas requeridas**

Cabría diferenciar entre habilidades, destrezas y potencialidades, siendo estas últimas entendidas como una capacidad de la que dispone el profesional y que es susceptible de desarrollarse en determinadas condiciones, necesarias para poder activarse o ponerse en marcha.

Las potencialidades estarían ligadas a la capacidad del profesional y a su posición en la empresa. Pueden ser mayores o menores según su estatus o su jerarquía, pueden ir en aumento o no pero siempre estarían supeditadas a la capacidad de desarrollo de esa persona.

En cambio las habilidades se refieren a una aptitud, una cualidad que podría ser adquirida y mejorada mediante el aprendizaje. Se puede perfeccionar, conseguir manejar mejor, con mayor rapidez y menor riesgo. En este sentido se entiende que existen habilidades que se pueden cultivar más que otras.

Surge la pregunta acerca de si las habilidades directivas lo son. La respuesta que aparece con mayor frecuencia y claridad relaciona la posibilidad de entrenarlas con la naturaleza de la persona, ahí estaría colocado el obstáculo y la diferencia. Este sería el límite o sea que ciertas potencialidades serían necesarias para optimizar las posibilidades de entrenar habilidades y en este caso, las directivas.

Existe una serie de habilidades directivas que pueden ser objeto de aprendizaje. La mejora de la adecuación entre la oferta y la demanda, la posibilidad o no de

aproximarse a lo que se espera, estaría condicionada por las características de personalidad y las dotes personales del profesional. Una de ellas es el liderazgo.

*“Las potencialidades no... son habilidades entrenables y de hecho hoy día se está gastando muchísimo a entrenar a directivos en habilidades... yo creo que el liderazgo no lo es... se puede entrenar y por supuesto que la experiencia... pero es algo con lo que se nace...”*

El liderazgo es una habilidad mejorable con el aprendizaje de estrategias y técnicas. Cuando esto ocurre y el aprendizaje se maneja junto a otras habilidades como por ejemplo la capacidad de entrenar equipos, el manejo de técnicas de comunicación u otras, mejora en gran medida el nivel de adecuación entre la capacidad ofertada y la demanda que la empresa hace para un profesional.

Una cualidad muy valorada actualmente en el mundo de la empresa es la creatividad que aunque considerada innata puede ser estimulada y facilitada. Existiría una serie de condiciones que permitirían su desarrollo y otras que las inhibirían. Si se limita la libertad y se restringe al profesional a la realización de tareas muy preestablecidas, rutinarias o repetitivas, si el trabajo se desarrolla de un modo muy dirigido, con poca participación en la toma de decisiones, la creatividad se inhibe.

*“La creatividad necesita que la gente se equivoque, que se inquiete con problemas complejos que tenga que resolver... que se sienta segura, estimulada... ambientes de este tipo facilita la creatividad y otros lo restringen.”*

La capacidad de desarrollo de la creatividad y la experiencia profesional en este aspecto, no son explicitadas con frecuencia en la oferta profesional puesto que existe un prejuicio según el cual esta habilidad estaría mal vista en empresas no relacionadas directamente en su actividad a actividades de publicidad, creatividad, marketing y en algún caso de ingenierías.

Sin embargo la capacidad creativa está siendo muy valorada en el ámbito empresarial en general aunque no se explicita entre los requisitos, porque está asociado a una idea de persona bohemia, sin capacidad de trabajar en equipo, excesivamente independiente y con poca adaptabilidad a las normas.

Sin embargo la destreza técnica conllevaría una mayor dosis de creatividad junto con una menor adaptabilidad, que vendría condicionada por el enjuiciamiento de lo conveniente o no de aceptar lo instituido. La creatividad implicaría una cierta dosis de cuestionamiento de lo ya hecho y de lo sobreentendido.

$$\text{DESTREZA TÉCNICA} = \frac{\text{Mayor creatividad}}{\text{Menor adaptabilidad}}$$

Dada la importancia que se le asigna a este factor, se estaría planteando la necesidad de un cambio en las relaciones internas de la empresa para favorecer un cambio del clima, del ambiente laboral y de la manera en que se establecen los vínculos fundamentales.

El profesional habrá de sentirse cómodo y se permitirá cometer errores sin temor a ser censurado, siendo aceptado su proceso y los pasos intermedios al crear sin que se sienta rechazado cuando los resultados a los que llega no coinciden con los previamente previstos.

Habrà de encontrarse en un ambiente en el que la creatividad pueda desarrollarse sin miedo al juicio despectivo, a la sentencia cuestionadora sino que por el contrario le sea aceptado su proceso de búsqueda, de apertura de nuevas alternativas, de opciones diferentes.

Existirían algunos indicadores para conocer las capacidades potenciales de creatividad en un candidato. Entre éstos se destacan los siguientes:



- *Afluencia de ideas*: es la afluencia de ideas sobre un tema nuevo dado y presentado como estímulo en una situación de prueba, en ésta se mide el número de ideas originales que emergen de forma espontánea.
- *Realización de actividades originales*: es la enumeración y descripción de ideas y actividades realizadas en los últimos tres meses por el candidato y que ésta considera como originales o innovadoras.
- *Atrevimiento contenido*: es la capacidad de realizar actividades o intervenciones con cierta dosis de audacia pero sopesando de manera calculada los efectos y controlando las repercusiones.
- *Versatilidad*: es la posibilidad de encontrar un nuevo uso o una nueva aplicación para un objeto o idea ya conocidas.

Las habilidades valoradas para los senior y para los directivos, expuestas en un capítulo anterior, son matizadas cuando se plantean como requisitos. En este caso se valora la capacidad de saber negociar y tener la plasticidad para poder utilizar y tener a disposición los conocimientos de dirección y las habilidades aprendidas mediante el entrenamiento.

*“Todas las habilidades son fruto del entrenamiento también la motivación y las otras capacidades directivas, ser una personal positiva no sé... pero negociar, la capacidad de negociación requiere además del entrenamiento de ciertas dotes personales...”*

La adecuación de las habilidades y destrezas requeridas para el puesto a desempeñar está supeditada al tipo de empresa y a su sector. Si se trata de un puesto más bien técnico se valorará el conocimiento del sector que posea pero también que sea creativo.

En todo caso lo que se espera es una conjunción y una complementariedad entre la capacidad técnica y las potencialidades directivas buscadas. Se espera encontrarlas de

manera natural sin depositar excesivas expectativas en que puedan ser adquiridas por entrenamiento ya que son consideradas como intrínsecas a la persona, menos entrenables por lo tanto, en especial para este tipo de perfil.

*“Dependiendo del puesto... a lo mejor es un puesto muy técnico y se necesita una persona muy creativa... la gente creativa se atiene mal a las normas y van por libre y ese entrenamiento es muy difícil, imposible, también la creatividad es más difícil...”*

Habilidades como la creatividad, la originalidad, la perseverancia y el ajuste social no son consideradas entrenables pero son requisitos básicos en empresas donde la innovación y el desarrollo juegan un papel importante. Cuando la creatividad va unida a la adaptabilidad adquiere una importancia esencial puesto que aumenta de manera notoria las potencialidades del profesional.

La flexibilidad sería más difícilmente entrenable pues poder cambiar las propias ideas es un proceso más complejo y lento. Conlleva poder poner en cuestión parte del esquema de referencia del profesional, esquema con el que actúa y que hace a su identidad, sus afectos, sus vivencias y creencias. Está ausente en las personalidades más rígidas, más conservadoras y por lo tanto menos versátiles.

La adaptabilidad en las conductas es asimilada a un tipo de personalidad poco rígida y por lo tanto poco conservadora que en algunos perfiles creativos aparece como sinónimo de labilidad y poca fiabilidad profesional. Los cambios de conducta que resultan de un comportamiento adaptable son más rápidos y no obligan a un cambio interno sino simplemente a un cambio en el comportamiento aprendido.

En los roles directivos y cargos senior se trataría de establecer escalas de prioridades, aprender y entrenarse en ejercicios ligados al manejo de la presión social y del cambio controlado con el entrenamiento en técnicas habitualmente utilizadas para el cambio de actitudes.

*“La flexibilidad es más difícil... en cambio las conductas las cambias más rápido... cambias tu punto de vista... alguien en que tu confías te lo demuestra y te cambia tu punto de vista, entonces eres flexible... implica un cambio interior...”*

El eje sobre el que gira el desarrollo de las habilidades del profesional es su capacidad de comunicar, definida como:

- Saber elaborar mensajes claros que contengan la información necesaria.
- Ser capaz de emitirlos en los contextos pertinentes y transmitirlos de manera adecuada.
- Poder decodificar los mensajes que se reciben y elaborar nuevos, integrando la información antes recibida.

Saber comunicar correctamente es saber escuchar y elaborar mensajes con sentido para que puedan ser entendidos y escuchados por los otros. Es también tener una imagen confiable en la empresa, una presencia respetable, para que el mensaje sea aceptado y pueda ser incorporado a la comunicación. La buena imagen y la presencia confiable se irían creando gracias a la capacidad del profesional de empatizar con las necesidades de los demás haciéndoles sentirse confiados y ayudando a que puedan desarrollarse con la suficiente auto motivación para desempeñarse sin necesidad de ser dirigidos.

Lo que la empresa requiere son nuevos talentos y nuevos modos de ser directivo.

*“Hoy día no se fichan héroes y menos se fichan dictadores, se ficha gente que hace equipo, que sabe delegar y ser formador, un entrenador y no el clásico directivo que toma las decisiones...”*

Se privilegia en el profesional senior su capacidad de hacer propios los conflictos y las necesidades del equipo que dirige de manera simétrica. Ya no se espera de él un carácter aglutinador y centralizador, ni que sea un punto de convergencia centrípeta sino un eje de partida centrífugo que pueda delegar y generar en el propio equipo simpatías y afinidades entre sus miembros haciéndose prescindible su presencia.

Se trataría de ser motor a través de una función de contención entendida como la capacidad de escuchar y recibir las preocupaciones y problemas que el equipo no puede afrontar y ayudarlo a metabolizarlas, devolviéndoselo de una manera adecuada y tolerable para su implementación práctica. Es decir, capaz de ser su soporte en momentos difíciles.

Poder ser un líder entendido como un entrenador, un provocador. Ya no se trataría del modelo clásico paternal que da las normas y trasmite los códigos de pertenencia sino un modelo más maternal que provoca e inquieta pero que es capaz de admitir esa inquietud y la incertidumbre pasajera que se genera sabiendo delegar, supervisándolo. Un líder proactivo, convocador de sinergias.

*“El líder del futuro es un coach de su propia gente que no tiene que idear los objetivos y demandarlos sino dejar que surjan de la propia mente creativa del equipo, procurar los recursos y el ambiente facilitador...”*

Las habilidades requeridas serían la empatía, poca necesidad de controlar a los demás pudiendo dejar hacer y nacer las ideas en los otros, ayudar a crear situaciones de trabajo placenteras manteniendo las condiciones agradables para el intercambio, para que la gente no se escape sino que se encuentre acogida y cálidamente congregada.

Sería poder actuar como un padre exigente admitiendo los aspectos maternales de la función, que se expresan mostrando afecto y dedicación, preocupación por el otro en cuanto a sus afectos, dotarlo de los medios necesarios para poder realizar su trabajo de la mejor forma posible y potenciando el desarrollo y el crecimiento profesional de su equipo.

**Relación tipo de empresa- formación, habilidades y expectativas**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>MODO DE ACCESO</b>	<b>FORMACIÓN DEMANDADA</b>	<b>HABILIDADES REQUERIDAS</b>	<b>EXPECTATIVAS EMPRESA</b>
<i>CONSULTORAS</i>	<i>Complejo Pruebas de acceso (inglés y técnico) Entrevistas Dinámicas de grupo</i>	<i>Titulación superior en economía o ingeniería Master in company Alto nivel inglés</i>	<i>Trabajo en equipo Capacidad de comunicación Habilidades sociales Empatía</i>	<i>Efectividad Eficacia</i>
<i>GRAN EMPRESA TECNOLOGÍA- INDUSTRIA</i>	<i>Selección por expediente académico Entrevistas Dinámicas de grupo</i>	<i>Titulación en ingeniería Buen expediente académico Conocimiento de inglés Conocimiento de un segundo idioma Experiencia en prácticas</i>	<i>Trabajo en equipo Habilidades sociales Adaptabilidad</i>	<i>Disponibilidad Movilidad Efectividad</i>
<i>EMPRESA MEDIANA ECONOMÍA- FINANZAS</i>	<i>Acceso fácil Selección por curriculum Departamento de RRHH</i>	<i>Titulación superior economía y finanzas Alto nivel de inglés Master valorado</i>	<i>Adaptabilidad Flexibilidad Trabajo en equipo Técnicas de comunicación</i>	<i>Efectividad Eficacia</i>
<i>PEQUEÑA Y MEDIANA VENTAS</i>	<i>Acceso fácil Contactos y conocimientos personales</i>	<i>Titulación superior</i>	<i>Adaptabilidad Auto motivación Autonomía Trabajo en equipo</i>	<i>Eficacia Rentabilidad</i>
<i>PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIAL</i>	<i>Acceso fácil Selección por entrevista y curriculum Contactos personales</i>	<i>Formación especializada adecuada al puesto</i>	<i>Adaptabilidad Flexibilidad Capacitación técnica</i>	<i>Efectividad Difusión Conocimientos al resto del equipo</i>

## **8.2. Habilidades para la búsqueda de empleo**

Para la búsqueda de empleo los profesionales consideran que es necesario conocer y dominar las técnicas de entrevista.

Las entrevistas son vividas como situaciones estresantes. Son percibidas como un ataque en el sentido de vivencia que puede dañar la autoestima y la dignidad. Se percibe el peligro de una situación en la que el profesional quedaría como apresado e inmovilizado a expensas de la pulsión destructiva del entrevistador del cual sería necesario defenderse.

Existe un alto grado de conciencia y de conocimiento entre los profesionales acerca de lo que significan estas entrevistas, cómo se desarrollan, cómo se espera que se comporten y cuál deberá ser su actitud, todo lo cual hace que aumente su ansiedad. Saberse manejar en estas situaciones estresantes es considerado sin duda un valor agregado para el candidato a la hora de ser entrevistado.

Saberse mostrar confiado y seguro de aquello que se sabe y que se tiene para ofrecer. Poder revertir la situación colocándose en la posición de alguien que tiene lo que dar sabiendo qué se espera, estando tranquilo más que en la posición de quien sólo puede pedir algo a la empresa.

Ciertos rasgos de personalidad favorecen la asunción de este papel activo en la entrevista de búsqueda de empleo que además podría ser manejada mejor, según creen, por quién conoce las estrategias de asertividad y está entrenado en habilidades sociales.

Las cualidades y rasgos de personalidad favorecedoras del manejo de la entrevista de búsqueda de empleo son:

- No mostrarse inhibido
- Saber rentabilizar los conocimientos
- Saberse expresar con las palabras adecuadas
- Controlar la fluidez verbal

- Controlar la comunicación gestual
- Ser poco teatral y dominar el miedo escénico
- Tener una velocidad de respuesta adecuada (media)

*“Cuando te están entrevistando aunque tengas una carpeta de títulos tienes que saber defenderte en la entrevista, saber como comportarte y mostrarte seguro...”(GR2)*

Los profesionales más jóvenes dudan sobre la eficacia de conocer estas técnicas aunque no dejan de considerarlas útiles y necesarias, no para falsear los resultados o dar una imagen equivocada sino porque creen que siempre han de incidir factores imprevistos que pueden afectar negativamente los resultados. Se considera importante poder vislumbrar en la entrevista qué busca la empresa, si bien quienes ya han tenido experiencia laboral creen que tendrían mayor capacidad y más posibilidades de saberlo hacer.

A la hora de la entrevista es importante poder empatizar con el entrevistador para responder a sus demandas y para que pueda reconocer en la respuesta que da el entrevistado, la coincidencia con lo esperado. La capacidad de transmitir con claridad y serenidad aquello que se supone espera el entrevistador, a la vez que saber planificar la respuesta, ayudan a que se pongan de manifiesto más pronto que tarde las potencialidades del candidato.

Los jóvenes profesionales manifiestan su certeza de que la experiencia laboral ayuda al profesional a conocerse mejor y por lo tanto también a saber cuáles son sus potencialidades, sus virtudes o sus defectos.

Entre los jóvenes profesionales que no han accedido aún al mercado laboral existe una inseguridad mayor, fruto seguramente de su propio desconocimiento sobre sí mismos en tanto que profesional. La falta de experiencia laboral se traduciría en la entrevista como falta de conciencia sobre las propias habilidades y potencialidades así como sobre la identidad profesional del candidato. Estas circunstancias podrían afectar y perjudicar el desarrollo de la entrevista.

*“Según sales de la carrera no sabes si eres capaz de trabajar en grupo aunque tengas los conocimientos potenciales para hacerlo... ellos son los que van a valorar tu potencialidad pero tu no conoces tu potencial, el hecho de haber estado en una empresa ya te da la posibilidad de conocerte...”(GRI)*

La identidad profesional de quienes no han iniciado su andadura en el ámbito laboral está aún en formación y la imagen de sí mismos que les devuelven en sus primeras experiencias de entrevista, determinará en gran medida su auto confianza y la valoración de sus capacidades.

Conocerse y tener cierto grado de seguridad en las propias posibilidades de desarrollo profesional, saberse limitado pero también capaz, son cualidades que favorecen la mejor consecución de las habilidades necesarias para la búsqueda de empleo.

Estos jóvenes profesionales habrán de mostrarse responsables. En este contexto responsabilidad significaría mostrarse capaces de responder a las demandas y también de responder por lo que se hace. La empresa valoraría en el joven profesional que se hiciera cargo de lo que se le encarga sin agobiarse y sin inquietud.

Ser responsable sería también ser capaz de mostrar una imagen de persona confiable y honesta, afectivamente madura y segura de sus objetivos, para lo cual un cierto nivel de introspección y reflexión sobre las propias acciones es necesario para así poder diferenciar entre las situaciones mal gestionadas de otras que aunque bien gestionadas, fueron mal resueltas. Actuar como alguien que sabe cómo quiere llegar y que no necesita ser llevado de la mano, sino que es autónomo y plástico.

Se valora como importante la posibilidad de tener versatilidad en la entrevista y ser capaz de cambiar la táctica pero no la estrategia sin renunciar a los objetivos.



Esta habilidad puede ser considerada como la capacidad de resignación entendida como la no renuncia a las metas buscadas sino poder buscarlas de otro modo o en otro sitio y en otro momento.

*“Yo como alternativa creo que habrá que valorar cuando te preguntan algo en la entrevista si lo quieres a mediano plazo aunque de momento no te interese mucho... hay que largarse a la aventura... hay que buscarse la vida un poco... habrá que saber como manejarlo...”(GRI)*

La versatilidad en los objetivos es una cualidad valorada en lo formal y lo explícito aunque es considerada poco frecuente e incluso algo excéntrica. El cambio de estrategias y la versatilidad son consideradas como habilidades propias de quien ama la aventura, las empresas peligrosas y los riesgos, reservadas para quienes se comprometen aún sabiendo que emprende algo que será pasajero y que no es capaz de mantener un vínculo laboral de los que se consideran como normales, es decir, con relaciones asimétricas.

Quienes no han ingresado aún al mercado laboral valoran sobremanera la inteligencia social que se expresa como:

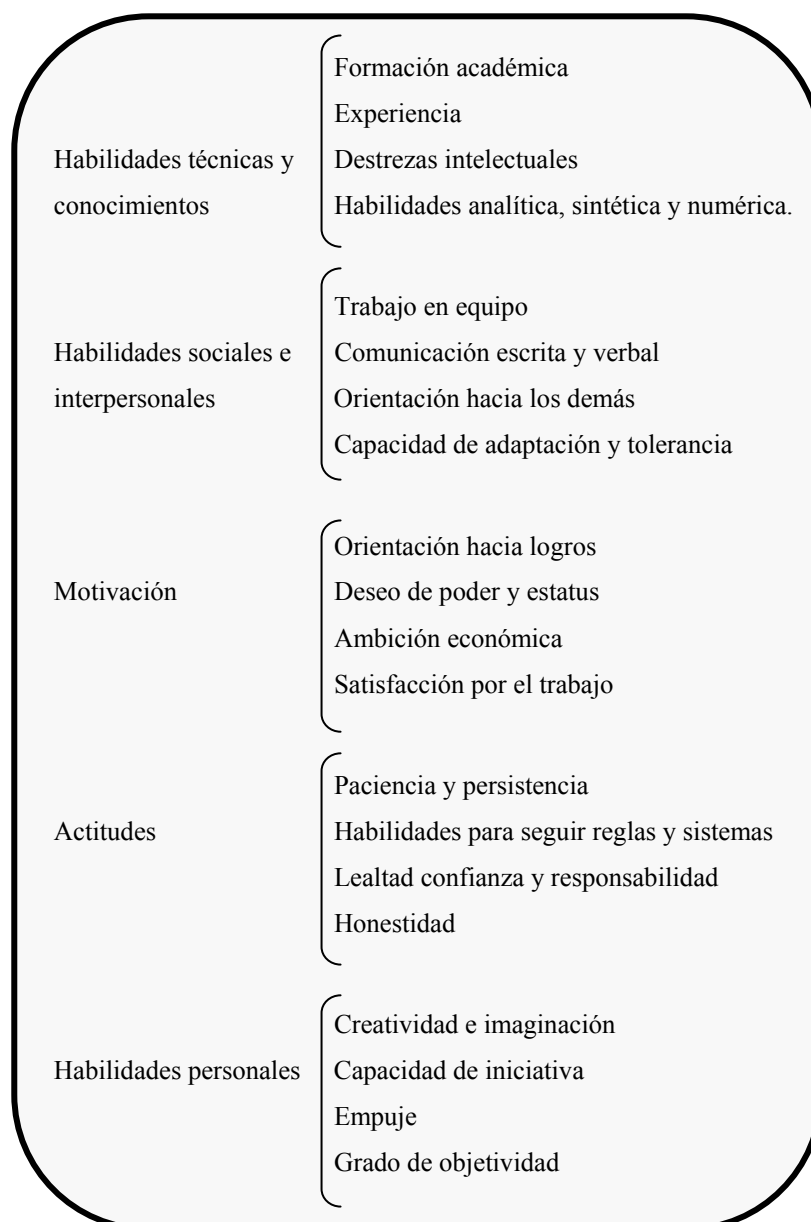
- Saber trabajar con otros
- Cumplir con lo que se le pide
- Ser líder de su propia acción
- Anticiparse sin anteponerse

*“Cada evolución depende de cada persona según si tiene más aspiraciones y la inteligencia social, saber cómo ascender y no me refiero a ser pelota... buen trato con tus compañeros y jefes, ser un líder dentro de tu grupo de trabajo...” (GRI).*

En algunos casos existe la ilusión indeleble de triunfar entendida como liderar, mientras que otros más realistas consideran que en la entrevista es importante saberse

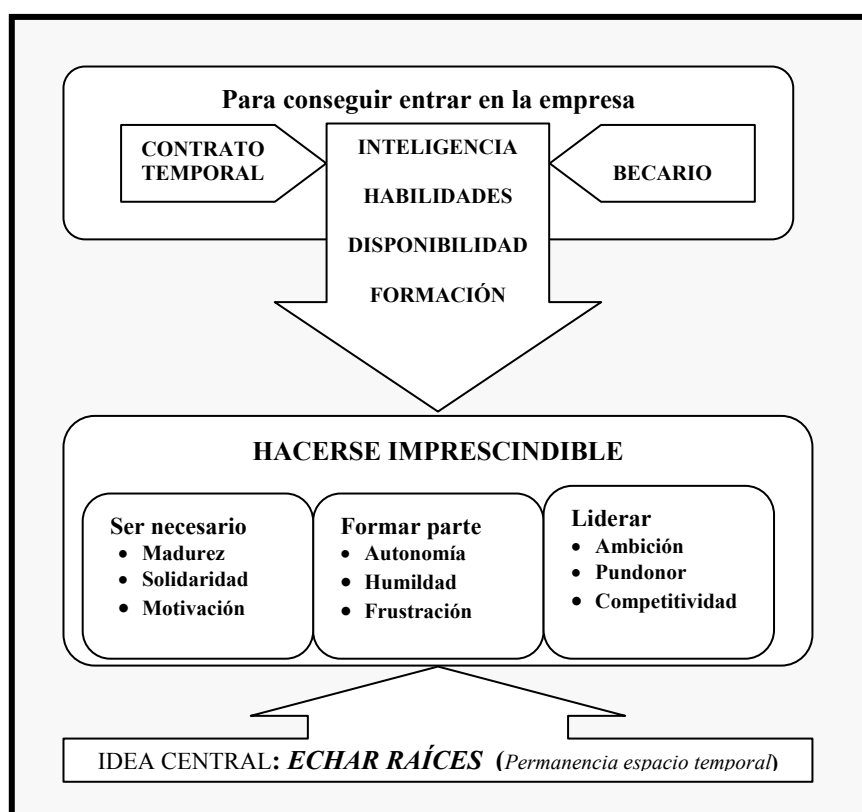
mostrar como alguien que tiene algo que dar, que tiene algo que ofrecer, autónomo e independiente de los demás.

El profesional sabe que en la entrevista habrá de dar cuenta de sus habilidades técnicas, sociales y personales así como de sus conocimientos y actitudes. Estas son agrupadas según grupos a saber:



De acuerdo a lo manifestado por los jóvenes profesionales recién egresados que no han realizado ningún tipo de formación de postgrado (Grupo1), las habilidades necesarias para la búsqueda de empleo son las que quedan plasmadas en el siguiente cuadro:

***Habilidades para la búsqueda de empleo  
(según profesionales grupo 1)***



Para conseguir entrar y permanecer en la empresa ya sea con un contrato temporal o como becario se requeriría inteligencia, habilidades, formación y disponibilidad para conseguir con ello hacerse imprescindible.

La idea de hacerse imprescindible se entiende como ser necesario en el equipo, formar parte de él, es decir desarrollar la pertenencia y poder liderar algunos proyectos. Para cada una hacen falta una serie de cualidades como por ejemplo la solidaridad, la madurez y la motivación, la humildad, autonomía en el trabajo y capacidad de

frustración para ser aceptado y poder formar parte y tener ambición y pundonor a la vez que ser competitivo para poder liderar proyectos.

En el discurso de este grupo de profesionales la idea central es la de poder echar raíces dentro de la empresa desarrollar una tarea, permanecer tanto en cuanto a ocupar un espacio y estar presente durante un tiempo determinado.

En cambio para los profesionales que ya han realizado estudios de postgrado aunque aún no han ingresado en el mercado de trabajo la idea central es la de tener suerte, entendida como tener situaciones favorecedoras más allá de lo que cada uno haga o pueda saber.

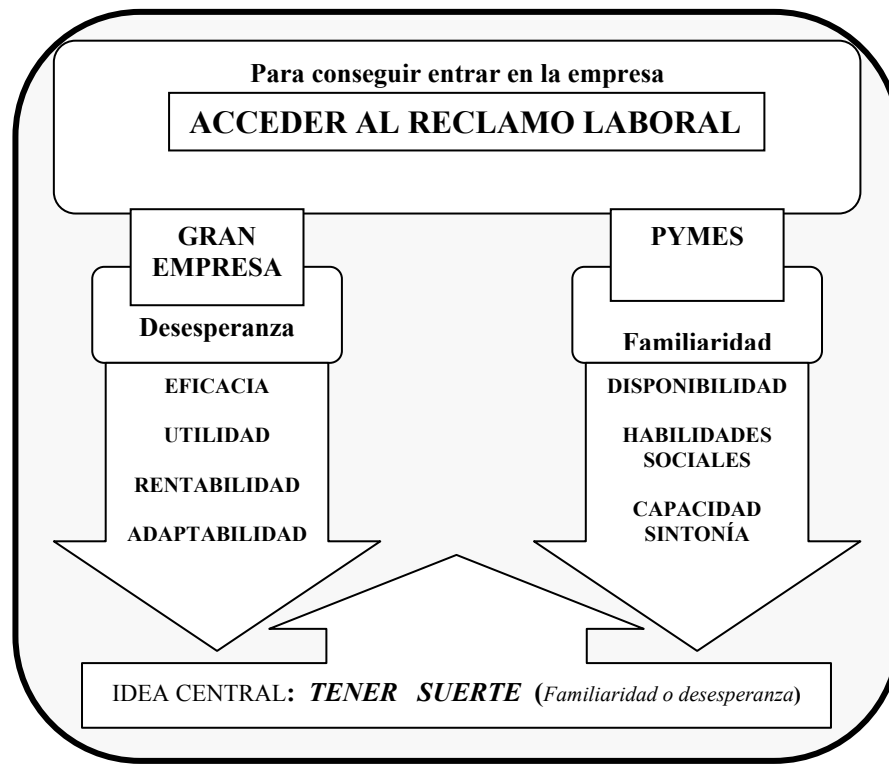
*“Cuando llegas tienes que probar suerte...que justo necesiten alguien de tu perfil, eso es suerte...nosotros no somos especialistas en nada o mejor, lo que has estudiado te ayuda a buscar algo pero en la gran empresa buscan otras cosas...” (GR.2)*

Creen que para entrar en la empresa deben acceder al reclamo de la empresa de forma incondicional, poder mostrar su eficacia, adaptabilidad y utilidad. La desesperanza que acompaña sus actitudes así como el tono melancólico al expresar la idea de conseguir un puesto en una empresa de este tipo hace que desvaloricen sus capacidades y que vean sus habilidades escasas y poco importantes. Sólo la suerte, algo mágico, sería lo que garantizaría su permanencia.

En cambio para la pequeña y mediana empresa donde las relaciones son más familiares y donde sí podrían tener suerte según creen, las habilidades requeridas serían otras tales como la disponibilidad, la sintonía y las habilidades sociales para saber adecuarse al clima de la empresa.

Podemos constatar que la búsqueda de empleo es considerada más difícil para quienes han complementado su formación básica con la de postgrado como modo de mejorar su capacidad de empleo al precio de disminuir su motivación y su autoestima profesional.

**Habilidades para la búsqueda de empleo**  
(según profesionales grupo 2)



### 8.3. Necesidades formativas para la adecuación

La adecuación entre el mundo laboral y el académico es considerada deficitaria ya que no habría vinculación entre ambos. Faltaría orientación laboral para el estudiante y también orientación académica. La ofrecida sería insuficiente dando lugar a errores en la elección, carreras truncadas y pérdidas de tiempo con una utilización espuria de la formación universitaria.

*“Yo creo que el problema del mundo laboral viene de la raíz de que no hay una buena orientación laboral... una carrera te abre muchas puertas y aunque no sabes para qué, siempre será mejor tenerla que no tenerla (...) no haces lo que te gusta y no sabes si te va a servir para algo...”(GRI)*

Quienes así se manifiestan son profesionales recién egresados que aún no han superado el período de confusión y desorientación propio de este momento vital en la vida del profesional. Su valoración es compartida sin embargo por gran parte de los profesionales ya insertados en la empresa.

Desde ahí valoran la formación como excesivamente exigente por amplia y generalista, en especial en carreras técnicas. La oferta de profesionales resultaría poco adecuada a las necesidades de la empresa ya que la formación impartida sería demasiado teórica. No existiría una sintonía entre formación y práctica empresarial.

Desde las empresas se echa en falta una adecuada orientación en la formación, centrada en los contenidos que la empresa requiere, referidos al trabajo concreto y a la aplicación práctica no sólo de los conocimientos estrictamente técnicos sino también de otros menos específicos e igualmente necesarios para el desarrollo profesional. Entre estos conocimientos, necesarios para acortar el período de adaptación y de adecuación del joven profesional al trabajo en la empresa, estarían las habilidades y conocimientos para la buena comunicación, conocimientos de un idioma extranjero en un nivel técnico o redacción de informes.

*“La formación es demasiado teórica, la universidad llena a la gente de conocimientos inútiles incluso en los doctorados pero no se enseña a aplicar estos conocimientos al trabajo, a la situación laboral... es un error de la universidad que no toma en cuenta lo que la gente necesita...”*

En la formación no técnica, en la que está destinada a la comunicación y al trato con el cliente ya sea en carreras de tipo empresarial, tecnológicas o de otro tipo, faltaría complementar la formación con las habilidades necesarias para el desempeño profesional real entre las cuales se destaca las siguientes:

- Análisis de la demanda e interpretación
- Técnicas de investigación cualitativa
- Técnicas de documentación y recogida de datos
- Metodología de la estructuración de informes
- Presentaciones en público y exposiciones

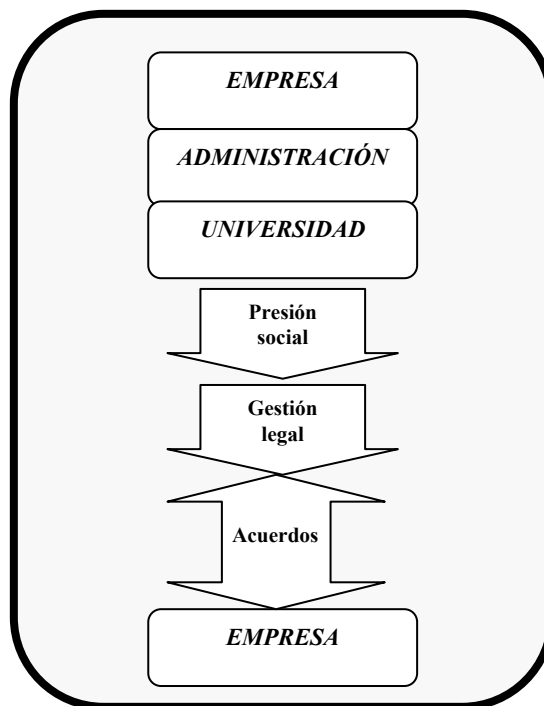
No habría correspondencia entre el currículum básico ni el de postgrado con la práctica laboral en la empresa, especialmente en materias y profesiones emergentes como las relacionadas con la biotecnología, medio ambiente o alta tecnología electrónica. Se habla de un hiato, de una brecha entre la perspectiva académica y la práctica profesional llegándose a valorar la formación especializada como distante y divergente respecto de las necesidades prácticas tan cambiantes, a las que la formación no consigue alcanzar.

En el mundo de la empresa se estaría muy por delante de la formación, a pesar de la situación actual del mercado. Se proponen cambios en la formación para su mejor adecuación a la práctica. Sería necesaria una mayor colaboración entre las entidades formativas y el mundo de la empresa, diseñándose proyectos en común de modo que el trabajo de campo pudiera formar parte de alguna línea de investigación auspiciada o pagada por las empresas o industrias y que luego los propios profesionales ya egresados pudieran seguir desarrollando ese conocimiento y llevándolo a la práctica dentro de la empresa para la cual diseñaron un proyecto o una investigación.

*“...en otros países ya está en marcha desde hace años...las empresas pagan investigaciones de tesis y luego esos mismos profesionales entran a desarrollarlas para ellas...se aprende lo que las empresas necesitan utilizar...”*

Aunque se espera que estas iniciativas sean abordadas por la Administración, la cual debiera ser la encargada de reestructurarlas, se sabe que es poco probable que este cambio se haga efectivo a menos que sufra una gran presión proveniente de la empresa.

### *Acción de la empresa sobre la formación*



Las propuestas formativas habrían empezado a adecuarse mejor en algunos casos en empresas relacionadas con el área de gestión y administración. Pero quedaría también aquí por resolver aún el tema de la preparación para un cambio en las actitudes respecto a la movilidad laboral y geográfica. Este tema sigue siendo visto como nodular en la problemática de la formación actual integral que hace más a la formación comportamental y al campo de los prejuicios que a la profesional.

*“Si miras los programas de los cursos que hay en el mercado, todas ya se han dado cuenta que las empresas van pidiendo un cierto perfil... el único problema que da es encontrar gente dispuesta a viajar...”*

Las escuelas de negocios también deberían adecuar mejor su formación a las nuevas estructuras de las empresas, incluyendo en su formación el aprendizaje de estrategias de trabajo en grupo para que una vez incorporados puedan formar parte de los equipos de trabajo sin dificultades y saber sin que transcurra mucho tiempo lo que se espera de ellos.



Habría necesidad también de una mayor aproximación para todo tipo de profesionales a conocimientos generales en temas de ventas, estructuras de mercado y comportamientos bursátiles. Esto sería necesario incluso para las formaciones más técnicas de modo que no fuera necesario especializarse o llegar a la formación de postgrado para poder entender o incorporarse en sectores de venta o atención de clientes.

A pesar de lo escaso del discurso sobre las necesidades formativas, consecuente con la divergencia existente entre la empresa y la formación académica, existe un acuerdo en que la preparación para la práctica es escasa.

*“...enseñar a resolver problemas... no tienen monitores a los que acudir... aprenden por ensayo y error con gran dolor en su carrera porque a veces los echan... mejorarían con una preparación de un coach... un coaching sería lo deseable...”*

En todos los casos la formación sería abstracta y teórica, poco orientada a la resolución de problemas prácticos concretos que habrán de resolverse a costa de equivocarse.

Para mejorar esta situación se requeriría una tutorización del profesional que ayudara a evitar errores que muchas veces resultan fatales e incluso pueden llegar a costarle el puesto de trabajo al novel profesional. Para ello serían necesarios acuerdos entre las escuelas de formación y las empresas donde hubiera un seguimiento realizado por las instituciones formativas a través de un “acompañamiento” para el joven profesional.

#### **8.4. Síntesis del capítulo**

Se diferencia entre habilidades, destrezas y potencialidades al conceptualizar acerca de las capacidades requeridas para los puestos a cubrir en la empresa. Algunas de las habilidades directivas son consideradas entrenables, existe controversia acerca de si los son las de liderazgo, considerada mejorable con el aprendizaje.

Se valora mucho la creatividad la cual sería más fácilmente desarrollable si es estimulada y facilitada, aunque a pesar de su gran valor no es siempre incluida como requisito en la demanda de profesionales. La creatividad implicaría una cierta dosis de cuestionamiento de lo ya hecho y de lo sobreentendido.

La adecuación de las habilidades y destrezas requeridas para el puesto a desempeñar está muy supeditada al tipo de empresa y a su sector, se espera una complementariedad entre la capacidad técnica y las potencialidades directivas buscadas.

Para la búsqueda de empleo sería necesario conocer y dominar las técnicas de entrevista las que se perciben como una situación peligrosa a pesar de que existe un buen conocimiento de lo que significan, de cuál deberá ser su actitud, todo lo cual hace que aumente su ansiedad.

Ciertos rasgos de personalidad favorecen la asunción de un papel activo en la entrevista de búsqueda de empleo, como ser saber no mostrarse inhibido, rentabilizar los conocimientos, expresarse con las palabras adecuadas, tener fluidez verbal, ser poco teatral y dominar el miedo escénico.

Quienes no han ingresado aún al mercado laboral valoran sobremanera la inteligencia social que se expresa como saber trabajar con otros, cumplir con lo que se le pide, ser líder de su propia acción y saberse anticipar. Poderse incluir en la empresa y hacerse imprescindible.

Los profesionales que ya han realizado estudios de postgrado aunque aún no hayan conseguido entrar al mercado de trabajo centran todo en el factor suerte entendiendo que para entrar en una empresa hay que mostrarse incondicional.

La adecuación entre el mundo laboral y el académico es deficitaria, no habría vinculación entre ambos. La formación es considerada excesivamente exigente mientras que poco adecuada a las necesidades de la empresa. Se echa en falta una orientación en la formación dirigida al trabajo concreto y a la aplicación práctica.

Faltaría la formación en habilidades de comunicación, conocimientos de un idioma extranjero en un nivel técnico, redacción de informes, trato con el cliente en cuanto a saber analizar su demanda, técnicas de investigación cualitativa, de documentación.

En el mundo de la empresa se estaría muy por delante de la formación por lo cual sería necesaria una mayor colaboración entre las entidades formativas y el mundo de la empresa, diseñándose proyectos en común.

Las escuelas de negocios deberían adecuarse mejor a las nuevas estructuras de las empresas, incluyendo en su formación el aprendizaje de estrategias de trabajo en grupo, conocimientos generales en temas de ventas, estructuras de mercado y comportamientos bursátiles.

Se requeriría una tutorización del profesional para lo cual se recomienda la firma de acuerdos entre las escuelas de formación y las empresas, con un seguimiento a realizar por las instituciones formativas a través de un “acompañamiento” para el joven profesional.

## **9. CONCLUSIONES**

- En España se gradúan cada año 120.000 universitarios de ciclo superior. Esta cifra define el marco de las actuaciones.
- Existe un conjunto de Especialidades, tanto en Ciencias, como en Humanidades y en Carreras Técnicas, a las que afecta especialmente el paro, el subempleo o el desajuste entre lo estudiado y el desempeño profesional real. Las Especialidades mas desajustadas son las siguientes:
  - En Ciencias Técnicas, Ingeniería Técnica Naval e Ingeniería de Minas
    - En Ciencias de la Salud, Médicos, Enfermeros y Logopedas
    - En Humanidades, Filosofía, Maestros de Educación Primaria
    - En Ciencias Sociales, Empresariales y Abogacía
- Constituyen llaves para el empleo algunos saberes complementarios a la formación del titulado universitario:
  - Informática de Aplicaciones
  - Idioma inglés
  - Herramientas de gestión directiva
- Puede decirse que la puerta del empleo de nivel superior tiene dos llaves independientes pero ambas necesarias: por una parte la propia carrera cursada y, por otra, la conjunción de conocimientos informáticos, idioma inglés y habilidades de dirección.
- Las empresas, en la actualidad, se encuentran orientadas a la optimización de sus propios recursos humanos, antes que a la búsqueda externa de nuevos profesionales.

- La búsqueda de recursos humanos se realiza en la gran empresa mediante los departamentos de RRHH, y en las medianas y pequeñas a través de las relaciones y contactos personales.
- En la gran empresa se prefiere generalmente contratar a los varones. Esta tendencia no se ha modificado en los últimos años, pese a los cambios que han tenido lugar en cuanto al rol de las mujeres profesionales.
- En consultoras y en empresas tecnológicas está aumentado la valoración de la mujer por su capacidad para manejar varios temas simultáneamente y también por su aptitud para administrar recursos limitados.
- En la gran empresa una parte de los profesionales jóvenes estables tiende a ser sustituida por recursos flexibles no permanentes, adaptados a las necesidades cambiantes, tales como becarios, produciéndose así un nuevo intercambio de utilidades: la empresa obtiene fuerza de trabajo de nivel superior sin apenas compromiso, y el profesional recién licenciado tiene una opción real para practicar y conocer el mundo de la empresa, al tiempo que coloca la primera piedra de su curriculum.
- Las empresas grandes están desarrollando una sensibilidad creciente – y nueva – por las competencias no técnicas del profesional joven, tales como estabilidad emocional, capacidad de trabajo en equipo, capacidades de adaptación, habilidades sociales y automotivación.
- En la empresa pequeña y media se valora por encima de todo la eficacia del profesional joven. Se da por supuesto que, si es eficaz y tiene buen rendimiento objetivo, adquirirá las demás habilidades con el tiempo, por impregnación, mientras desarrolla su trabajo y rinde.
- Con referencia a los profesionales experimentados las empresas, grandes y pequeñas, mantienen los principales objetivos tradicionales, a saber:

- Capacidad de resolver conflictos y sacar proyectos adelante.
  - Cualidades ejecutivas e inmediatamente aplicables al liderazgo.
  - Estabilidad, consistencia y compatibilidad con la cultura de la empresa.
- 
- En la relación profesional/empresa se aprecia como modelo emergente la estructura en red: en este modelo de creciente implantación, las empresas modifican su relación con el profesional que pasa de usufructuario de un puesto de trabajo estable a proveedor externo fiable de servicios. Esta “deslocalización” de los Recursos Humanos permite a la empresa encarar las oscilaciones de la coyuntura sin excesivas cargas de personal, pero traslada la incertidumbre y la presión competitiva al profesional, que vive en una situación de precariedad ocupacional.
  - La situación actual en el mercado de los titulados jóvenes se define por un exceso de oferta de profesionales que genera una tremenda presión competitiva con la consiguiente tensión personal.
  - Se aprecia una quiebra entre el discurso aparente del profesional joven y sus aspiraciones reales: aunque se plantean objetivos explícitos de alto nivel de status profesional y remuneración, en realidad, lo que le importa a este titulado es encontrar un lugar donde trabajar y aprender que aporte la primera base de legitimación profesional que su ulterior carrera necesita.
  - El perfil de profesional joven debe combinar una base de licenciatura unida al manejo del inglés, informática y habilidades directivas, con un conjunto de habilidades sociales complementarias entre las que destacan la adaptabilidad y flexibilidad personales, la capacidad de trabajo en equipo, y la más absoluta disponibilidad para lo que necesite la empresa.
  - En el perfil del profesional senior cuenta menos la base académica que la utilidad operativa inmediata y la capacidad efectiva de liderazgo: se buscan personas capaces de dirigir la acción combinando su experiencia especializada, su empuje en la dirección de equipos y su capacidad de generar logros.

- Una destreza que se valora de forma creciente es la creatividad, y ello en todos los niveles profesionales superiores. La ausencia de explotación del potencial profesional de creatividad constituye en efecto una carencia importante que debe ser cubierta tanto en la formación de los profesionales jóvenes como en la de los responsables empresariales.
- Otro factor de gran importancia para preparar y dar valor a los profesionales que todavía no han ingresado en el mercado laboral es el de la inteligencia social, entendida como capacidad de adaptación a los equipos humanos y a los propios requerimientos de las empresas.
- Un enlace que sigue requiriendo atención y refuerzo es el que se refiere a la adecuación entre el espacio académico y el laboral. La formación universitaria se continúa percibiendo como algo desconectado de las necesidades de la empresa. Solo las especiales características del mundo universitario pueden explicar que un problema identificado hace tanto tiempo aún continúe sin resolver.
- Ciertas habilidades directivas se configuran como claves para la adecuación profesional. Muy especialmente las siguientes:
  - Habilidades de comunicación
  - Idiomas a nivel técnico o especializado
  - Redacción de informes y presentaciones
  - Habilidades para la relación con la clientela
  - Manejo de técnicas básicas de tipo cualitativo.
- En definitiva, en base a un punto de partida que en el profesional joven presupone un soporte de formación de nivel superior, informática, idioma, habilidades directivas, disponibilidad y plasticidad personal, y en el profesional senior implica experiencia especializada, capacidad de liderazgo motivador, empuje y concreción de logros, partiendo de esas bases, pueden reforzarse las opciones para la

consecución de empleo incorporando mediante el adecuado proceso formativo las siguientes destrezas:

- Creatividad, muy especialmente en el nivel de profesionales con experiencia.
- Inteligencia social, manejo de técnicas cualitativas, documentos de gestión y comunicación en el nivel de profesionales jóvenes con escasa experiencia.
- Los Centros de Formación Superior, tanto Postgrado Universitario como Escuelas de Negocios constituyen la plataforma adecuada para suministrar estos conocimientos.
- La incorporación de estas habilidades a la acción educativa, así como el aseguramiento de su asimilación pueden contribuir decisivamente a la adaptación de los perfiles profesionales a las necesidades de la empresa, así como a acortar los periodos de adaptación persona/empresa y los costes en tiempo y recursos de este proceso.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- (1) BRANDA, CORINA INÉS, “El producto social como construcción histórica en una mirada sociocultural de los conflictos actuales”, en Internet 2004.
- (2) GARCÍA-RINCÓN, C. y HERNÁNDEZ, C., “Gafas, brújulas y herramientas, guía práctica para desarrollar habilidades sociales en la empresa”, Editorial Homo Prosocius.
- (3) MATA MOLINA, F. Y OTROS, “Emocionalmente inteligente” en la Revista Calidad empresarial, Edición Corporación Calidad 2000.
- (4) VALLE, M. Y OTROS, “La juventud frente al trabajo”, Editorial Popular – 1998.
- (5) SENNETT, R., “La corrosión del carácter”, Ed. Anagrama.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- “Capital humano”  
BOADA I GRAN,  
Ed. Granica.
- “El producto social como construcción histórica en una mirada sociocultural de los conflictos actuales”  
CORINA, INÉS,  
en Internet 2004.
- “Gafas, brújulas y herramientas, guía práctica para desarrollar habilidades sociales en la empresa”  
GARCÍA-RINCÓN, C. y HERNÁNDEZ, C.,  
Editorial Homo Prosocius.
- “Objetivo: zanahoria”  
GASTICK, A. ELTON, C.,  
Ed. Grijalbo.
- “El trabajo en equipo, ventajas y dificultades”  
KATZENBACH, JON R.,  
Ed. Granica.
- “Emocionalmente inteligente”  
MATA MOLINA, F. Y OTROS, en la Revista Calidad empresarial,  
Edición Corporación Calidad 2000.

- *“La empresa creativa”*  
PONTI, F.,  
*EADA Dirección.*
- *“La buena suerte”*  
ROVIRA, A. Y OTROS,  
*Ed. Urano.*
- *“La corrosión del carácter”*  
SENNETT, R.,  
*Ed. Anagrama.*
- *“La juventud frente al trabajo”*  
VALLE, M. Y OTROS,  
*Editorial Popular – 1998.*