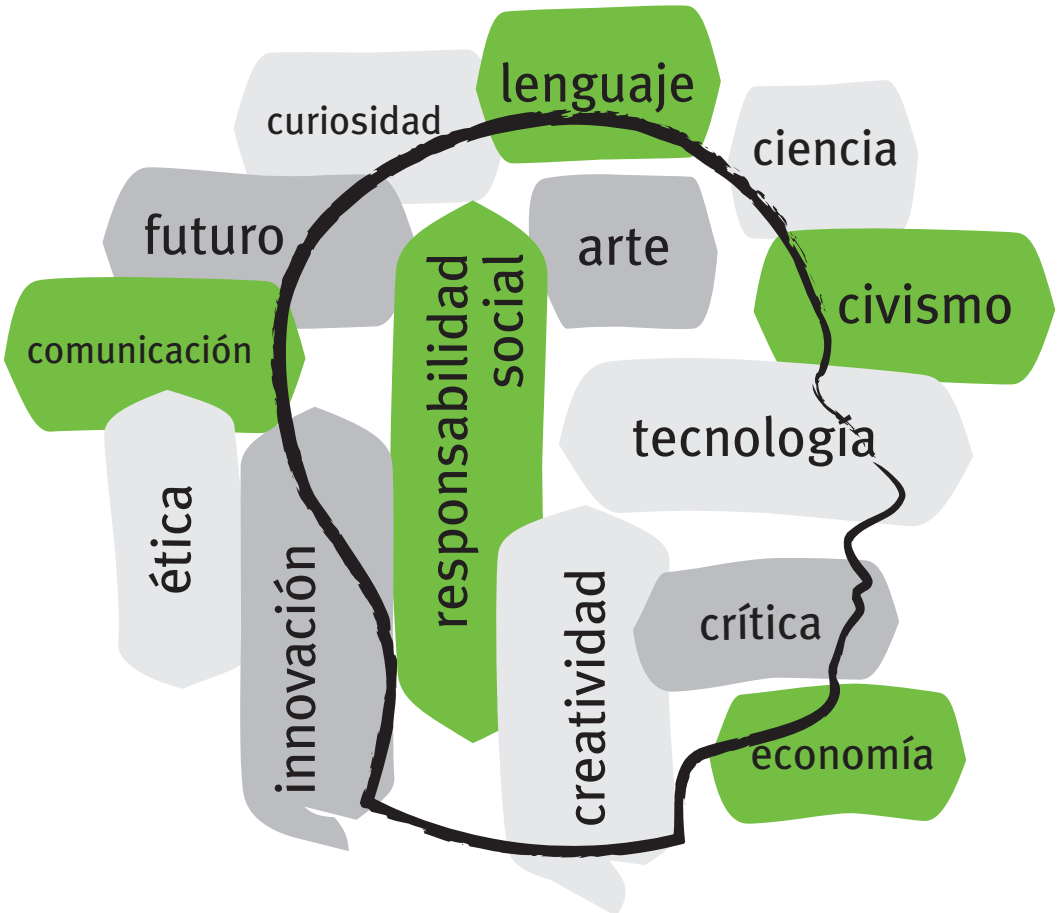
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO
EOI Escuela de organización industrial

competencias y valores
para el primer empleo

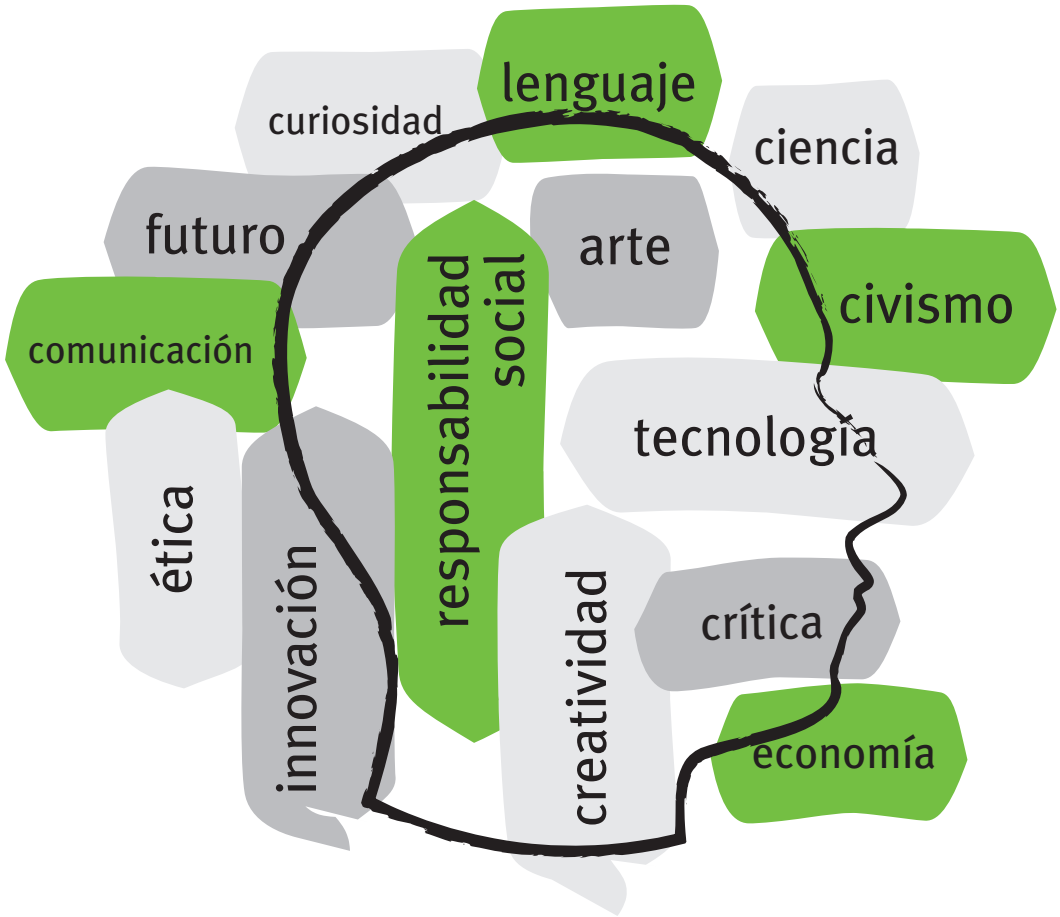


www.eoi.es

EOI 60 aniversario

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO
EOI Escuela de organización industrial

competencias y valores
para el primer empleo



www.eoi.es
EOI 60 aniversario

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Vicedecano EOI

Juan Jiménez
Responsable de proyectos de investigación

DIRECCIÓN ESTUDIO

Ricardo Díaz Fernández

AUTORA

Lorena Rodríguez Jiménez

COLABORADORES

Enrique Hernández Díez
Álvaro Sánchez Casas

Libro digital en:
http://a.eoi.es/primere

Enlace directo en:

© Fundación EOI, 2015

www.eoi.es

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

EOI no se responsabiliza de los contenidos, informaciones aportadas u opiniones vertidas por los participantes en el libro, que son responsabilidad exclusiva de los autores.

"Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro"

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

ÍNDICE

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN 5

1. Situación de los jóvenes ante el empleo 6
2. Estudio para la mejora de la empleabilidad mediante competencias personales y profesionales 8

Capítulo 2

MARCO CONCEPTUAL 9

1. Perspectiva histórica del empleo en Europa 10
2. Factores que dificultan la empleabilidad de los jóvenes en Europa 13
3. Mercado de trabajo y desempleo en la UE 16
4. Perspectiva histórica del trabajo y la sociedad en España 20
5. Visión actual del empleo juvenil en España 22
6. Situación del empleo juvenil por CCAA 32
7. La educación en España 36
8. Marco general de las políticas públicas de empleo juvenil 50

Capítulo 3

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: HACIA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD 55

1. Procesos tradicionales vs. tendencias actuales 56
2. Resultados del estudio sobre la empleabilidad de los jóvenes cualificados 59
3. Qué es el empleo de calidad 70
4. Gestión competencial 78

Capítulo 4

EL PAPEL DE LAS COMPETENCIAS EN EL VOLUNTARIADO Y LA EDUCACIÓN NO FORMAL 95

1. Voluntariado y educación no formal en el ámbito de la juventud 96
2. Voluntariado corporativo 101

Capítulo 5

RECURSOS PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD ..... | 107 |

1. Técnicas de definición personal y autoconocimiento ..... | 108 |
2. Cuánto sé sobre mí – Ventana de Johari. Zona de confort ..... | 122 |
3. Estrategia 2.0 y recomendaciones para la búsqueda de empleo. Crea tu marca personal ... | 128 |
4. Elaboración de currículum ..... | 134 |
5. Cartas de presentación y motivación ..... | 140 |
6. Entrevistas de selección ..... | 142 |
7. Dónde puedo encontrar ofertas de empleo a través de Internet ..... | 149 |

Capítulo 6

BIBLIOGRAFÍA ..... | 151 |

1

INTRODUCCIÓN

1. Situación de los jóvenes ante el empleo

El desempleo juvenil mantiene unas elevadas tasas desde los años 80, las cuales no ha sido posible disminuir aún en 2015. Pero se aprecian diferencias significativas entre jóvenes cualificados y no cualificados, ya que estos últimos se han visto favorecidos en épocas de crecimiento económico, disminuyendo su tasa de paro. Mientras, los jóvenes cualificados, a pesar de tener una menor tasa de desempleo que los anteriores, no experimentan grandes cambios según los ciclos económicos, sino que los números se mantienen más estables a lo largo de los años.

A pesar de que la Unión Europea ha intentado trabajar en consonancia con todos sus Estados miembro frente a las dificultades del empleo, parece existir un distanciamiento entre los distintos países, ya que sus políticas activas de empleo son completamente diferentes y su manera de calar en la población lo es aún más.

Vemos así que mientras países como Finlandia, Alemania, Dinamarca, etc. ostentan una posición fuerte y viable frente al empleo, países mediterráneos como Grecia o España quedan rezagados, y determinados sectores de población, como el joven, quedan muy descolgados del mundo laboral (Pérez S., Calderón M.J., Hidalgo A. e Ivanova A., 2010).

Otro de los motivos que parece influir en las dificultades de la inserción laboral de los jóvenes es el fuerte desajuste del que se acusa a España entre educación y mercado de trabajo. Aspecto en el que coinciden muchos autores y corrobora el European Group for Integrated Research (EGRIS, 2004).

A pesar de ello, los cambios acontecidos en los últimos años en la transición del mundo universitario al laboral han traído consigo una revalorización de los títulos académicos. Dicho fenómeno emerge como forma de protección frente al deterioro en la calidad de empleos para este sector de la población (Cardenal M.E., 2006). Y es que si hasta hace unos años era necesario estar en posesión de un título universitario para acceder a un empleo, la tendencia ahora va en aumento. Siendo requisito casi indispensable no sólo un título, sino varios, incluyendo entre ellos un máster o formación equivalente.

Los jóvenes son conscientes de esta situación, lo que implica un paso hacia la mejora de su empleabilidad. Muestra de ello son las estadísticas de alumnos matriculados. Según la Conferencia de Rectores de las Universidades Españoles (CRUE), para el curso 2010/2011, fueron 308.165 alumnos los que comenzaron sus estudios de Grado y 147.587 de Máster y Doctorado. Cifras que dieron comienzo a una senda de crecimiento constante que empieza a estabilizarse en este momento. Se produce por tanto, una prolongación de la educación así como una mayor cualificación de los jóvenes.

Existe una tendencia de incremento de jóvenes egresados que aspiran a acceder a un empleo del sector servicios. A pesar de ser un sector con capacidad para generar gran cantidad de empleos, lo hace a una velocidad inferior que sectores como la industria (Esping-Andersen, 2000). Esta situación se agrava aún más en España, que por otra parte ocupa una de las peores posiciones de la Unión Europea con respecto al empleo, con la tasa más alta de desempleo juvenil de la UE.

Pero no sólo los títulos universitarios dan un acceso al empleo. De hecho, dista mucho de llegar a ser así. Hay otros factores cada día más importantes a la hora de acceder a un puesto de trabajo: las competencias

profesionales. Un fenómeno reconocido y afirmado por muchos autores y por especialistas en Recursos Humanos, pero también por organizaciones de relevancia como son la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esta última considera que "las competencias se han convertido en la divisa global del siglo XXI. Sin una inversión adecuada en ellas, las personas languidecen al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países ya no pueden competir en una sociedad mundial basada cada vez más en los conocimientos. Pero esta "divisa" se devalúa a medida que las exigencias de los mercados laborales evolucionan y las personas pierden las competencias que no usan. Las competencias no se traducen automáticamente en empleos y crecimiento." (OECD, 2012, Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies, OECD Publishing).

La importancia de las competencias profesionales trasciende el ámbito de la actividad puramente productiva, en tanto en cuanto que el trabajo no es un suceso aislado en la vida del individuo, sino que se integra de manera continua en su devenir. Existe, por tanto, una relación entre la adquisición y puesta en práctica satisfactoria de las competencias adquiridas, y la salud, la felicidad expresada en las encuestas, el envejecimiento activo y el comportamiento cívico y social, así como con el compromiso democrático, como evidencian diversos estudios de la OCDE. Son también un factor clave para combatir la desigualdad y facilitar la movilidad social.

Considerar el capital humano como un recurso natural de las naciones implica reconocer una fuente de riqueza que es propia del país, renovable y acrecentable, que tiene beneficios a medio y largo plazo y que afecta positivamente en el desempeño de las naciones y en su nivel de estabilidad, prosperidad y calidad de vida. Por otro lado, otros estudios señalan que muchos empleadores afirman tener problemas para cubrir ciertos puestos en sus organizaciones debido precisamente a la falta de personal competente en los ámbitos que ellos demandan, situación que convive en España con un problema especialmente agudo de desempleo juvenil. Además, en un alto número de casos existe una sobrecualificación, lo que nos lleva a analizar si los egresados desarrollan las competencias necesarias dentro de la universidad o si por el contrario, este proceso se está completando fuera de los sistemas de educación formal, poniendo en valor otros tipos de aprendizaje o la propia experiencia laboral. De esta situación nace, probablemente, el desajuste entre educación y mercado de trabajo que nombrábamos anteriormente.

Sea como fuere, lo cierto es que numerosos estudios, por ejemplo el último publicado por Aurora Campmany (2015): "RRHH 2015: las cifras dejan paso a las personas", muestran un nuevo paradigma en la contratación y en la gestión de personas. De hecho, Mª Ángeles Tejada, directora general Public Affairs de Randstad, explica que "hoy se selecciona en gran parte por la actitud y motivación por el puesto de trabajo y, por supuesto, se tiene en cuenta la preparación académica, pero no es determinante en el momento de contratar. El valor humano y profesional que puedes aportar al proyecto son factores clave". Por su parte, Manuel Solís, de Manpower Group, afirma que "hasta ahora se pensaba en términos de trabajo, ahora tenemos que pensar en empleo y talento". En otras organizaciones consideran que es esencial que las personas que entren a la empresa estén alineadas con los valores de la organización, que creen sinergias, muestren compromiso, ilusión y se apasionen con su trabajo. Se buscan personas con actitud positiva, participativa y que les guste trabajar en equipo. Y es que, no olvidemos que los mejores embajadores de la marca o la imagen de una organización pueden ser las propias personas que la componen, de ahí que se demanden personas implicadas y con una actitud que pueda adaptarse e incorporar la cultura y los valores organizacionales.

Esa afirmación nos acerca más hacia la idea de que, actualmente, las empresas buscan elementos diferenciadores en los perfiles. Elementos que, ante perfiles de formaciones y experiencias similares, destaquen por sus características personales.

2. Estudio para la mejora de la empleabilidad mediante competencias personales y profesionales

El presente libro pretende ofrecer el reflejo de la evolución del mercado de trabajo en los últimos años y visualizar una instantánea de los mecanismos de selección de perfiles actual, en base a competencias personales y profesionales. Todo ello, visto desde la óptica de la gestión del capital humano, mediante un análisis cualitativo orientado a perfiles con una alta cualificación. Este libro pretende proporcionar, además, herramientas que faciliten la proyección del perfil profesional de cara a una mejor inclusión laboral y una mayor empleabilidad, entendida como:

Conjunto de posibilidades/oportunidades potenciales para encontrar un empleo e incorporarse y/o mantenerse así en el mercado laboral.

Es importante, antes de conocer el funcionamiento actual del mercado de trabajo, saber de dónde venimos y qué condiciones hemos tenido en términos de empleo a lo largo de los años. Por ello el presente trabajo da comienzo con un análisis histórico del tratamiento del empleo a nivel europeo y estatal. Posteriormente, encontramos una descripción socioeconómica de la juventud actual en España, un recorrido por la educación universitaria y una descripción de las políticas actuales de empleo, como la Garantía Juvenil.

Una vez analizado el mercado de trabajo, describiremos cómo han ido evolucionando los procesos de selección hasta llegar a lo que son hoy en día. Contaremos para ello con testimonios de profesionales del sector de Recursos Humanos que nos ayudarán a describir de primera mano qué criterios se siguen a la hora de seleccionar a un candidato, para que podamos así conseguir un perfil profesional potente. Así como con una perspectiva más joven que nos permitirá conocer: 1) qué problemas encuentran los egresados universitarios a la hora de buscar y encontrar un empleo, 2) qué opciones tienen a su disposición, y 3) cómo influye no tener experiencia laboral previa pero sí otro tipo de experiencias como el voluntariado.

Es necesario detectar si lo que demanda el mercado de trabajo se está proporcionando de alguna manera dentro del ámbito educativo, o si por el contrario existe una fractura entre educación y empleo.

Para ello, analizamos lo analizamos desde la comparación de estudios previos con nuestra propia investigación. Esta ha sido llevada a cabo mediante el contraste de opiniones entre jóvenes egresados y profesionales del ámbito de Recursos Humanos, bajo la metodología de entrevistas cualitativas individuales así como varios grupos de discusión.

Para finalizar, proporcionaremos herramientas específicas al lector. Con ellas podrás autoevaluarte y sacar el máximo partido a tu perfil profesional. Dispondrás de técnicas con las que conocerte mejor y gestionar tu potencial para que puedas poner en práctica tu talento como profesional.

2

MARCO CONCEPTUAL

1. Perspectiva histórica del empleo en Europa

La Unión Europea, desde sus comienzos en los años cincuenta, ha estado marcada por un déficit de normativa en materia de empleo. El Tratado de Roma (1957) traía una leve regulación: únicamente en aspectos relacionados con la libre circulación de trabajadores y por la creación del Fondo Social Europeo (FSE), que serviría de financiación en materia de formación profesional.

Con el nacimiento del Acta Única Europea en 1987 se esperaba una modificación sustancial en política social, que era entonces la relacionada con empleo. Pero en este caso, tampoco se apreció el cambio, entre otros motivos porque los diferentes Estados se mostraban reacios a compartir su soberanía y llegar a acuerdos en esta materia.

Dos años más tarde, la Carta Social Europea sí trajo consigo una serie de principios rectores, en concreto doce. De los que varios estaban orientados a mejorar la regulación del empleo en los Estados miembro. Aunque todo quedó en una relación de buenas intenciones ya que, una vez más, las perspectivas de desarrollo se vieron frenadas en este caso porque la política social requería la aprobación por unanimidad de todos los Estados y, Gran Bretaña se negó a aceptar compromisos en dicha materia.

Con todo ello, se quebraba el proceso de integración homogénea en materia social y política de empleo, abriendo paso a la posibilidad de la Europa de "dos velocidades"[1].

En 1993, con el Tratado de la Unión Europea firmado en Maastrich, la situación seguía sin mostrar un cambio determinante, sino que estableció simplemente un marco legislativo mínimo común que, en realidad, seguía siendo un conjunto de buenas intenciones[2].

En ese mismo año, el Consejo Europeo planteaba la necesidad de elaborar un Libro Blanco[3] con una estrategia a medio plazo que estimulara el crecimiento económico, la competitividad y el empleo en la Comunidad. Se concluían entonces dos características de los mercados de trabajo comunitarios:

---

[1] La expresión *Europa de las dos velocidades* se refiere a la posibilidad de que ciertos países de la Unión Europea gestionen en mayor grado su integración, mientras otros avanzarían más despacio en las políticas comunitarias. [1]Se hace referencia a este término desde la adopción del euro en los años 90 por parte de ciertos países económicamente más fuertes que otros. Con el presidente Romano Prodi a la cabeza, en 2004 la Comisión Europea se pronunció al respecto: «*El tren de la Unión no puede siempre moverse a la velocidad del vagón más lento. De hecho, tengo la impresión de que algunos de los vagones no quieren moverse o incluso quieren ir hacia atrás*», en relación a las primeras tensiones generadas en torno a la propuesta de Constitución de la Unión Europea. Una vez que la crisis económica se acentúa en 2008, se identifica la "Europa de las dos velocidades" como la relación entre el bloque formado por Francia y Alemania frente al resto de países de la Unión Europea, en referencia a la posible conveniencia de una mayor integración económica-financiera. Ya a finales de 2011, además de la mayor integración, ciertos países de la UE persiguen la creación de un gobierno fiscal comunitario, aunque países como Reino Unido no aceptan estas medidas.[1]

[2] A los países les interesaba más cumplir los criterios de convergencia para poder pertenecer a la UE. De hecho en la Conferencia Intergubernamental sobre la Unión Europea y Monetaria de 1992, se planteó incluir como criterio el empleo y fue rechazado por los Estados miembro (Fernández J.A. y Algarra A., 2007).

[3] Libro Blanco es un documento oficial redactado por la Comisión Europea en colaboración de Comités consultivos, con el fin de aclarar posibles dudas que despierta un tema en la sociedad, tratando de recoger propuestas para la acción conjunta entre los distintos países de la UE. Tratan de realizar profundos análisis de una situación concreta y sus tendencias para poder fijar objetivos a largo plazo (Informe Dpto. Derecho Internacional UGR, 2006).

a) El desempleo tenía un fuerte componente estructural, como consecuencia de la normativa vigente en los distintos Estados y los efectos que produce la financiación del Estado de Bienestar sobre dichos mercados.

b) El componente cíclico del paro no distaba demasiado del de otras economías desarrolladas, pero en el caso de Europa tendía a perpetuarse. Podríamos decir que se produjo un fenómeno conocido como "histéresis en el desempleo", que se produce cuando el propio entorno económico-institucional y la política económica aplicada llevan a una situación en la que los aumentos coyunturales del paro se convierten en aumentos persistentes, más allá de la propia duración de una contracción cíclica de la economía (Fernández J.A. y Algarra A., 2007).

La economía europea empezaba a tener entonces serias dificultades para generar empleo debido a factores como:

a) La fuerte rigidez de las legislaciones europeas que dificultaba el funcionamiento del mercado de trabajo, limitando la capacidad de generación de empleo.

b) En Europa se generaban empleos con elevados niveles de productividad gracias al sistema de incentivos que persigue un modelo intensivo en capital, en detrimento de los empleos con niveles reducidos de productividad.

c) El ritmo de crecimiento de los salarios comunitarios era más acelerado que el de sus competidores provocando una destrucción del empleo para no perder competitividad.

d) Las nuevas exigencias del mercado de trabajo dificultaban el ajuste del mismo, ya que se veía reducido rápidamente el empleo industrial a la vez que se producía una gran expansión del sector servicios. Aumentaban los contratos temporales y había mayores exigencias en cuanto a cualificación.

e) En los años ochenta el paro de larga duración experimentó un fuerte crecimiento en la mayoría de países comunitarios, agravando con ello los factores anteriores. Además afectó en mayor medida a los empleos de baja cualificación, lo que nos lleva a explicar el carácter estructural del problema.

f) Las nuevas tecnologías comenzaban a jugar un papel importante limitando la posibilidad de trasladar recursos de actividades en declive a actividades en expansión, volviendo a verse perjudicada la mano de obra poco cualificada.

g) Debido al crecimiento de la competitividad internacional, principalmente del sector servicios, los métodos organizativos cambiaban, de manera que es posible que el problema del desempleo puediera afectar a otro tipo de personas con distintos niveles educativos.

h) No podemos olvidarnos de la influencia de los cambios sociales y demográficos producidos en Europa desde 1973. Nos estamos refiriendo al declive de la familia tradicional debido a la creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo. Lo que conlleva por otro lado la disminución de la natalidad, que contribuye al envejecimiento de la población, produciendo un coste superior en las arcas públicas a través de pensiones y gasto sanitario.

i) Para finalizar, debemos tener en cuenta una tendencia que viene siguiendo la ciudadanía europea: han desplazado sus demandas al sector privado dejando en segundo lugar lo público, algo que afecta también al mercado de trabajo.

Analizando todos los elementos anteriores, se concluyó que la tasa media anual de crecimiento económico para Europa era del 0,4%, mientras que en otra economía desarrollada como la de EEUU era del 1,5%, siendo sus tasas de crecimiento del PIB similares, entre el 2,2 y 2,3% respectivamente. La tasa de paro europea, influida por esta situación, nunca ha estado por debajo del 8% desde l98o. Desde entonces, cada país comunitario presentó unas líneas de acción para mejorar el problema del paro, entre las que encontramos: formación profesional permanente para aumentar la preparación de los trabajadores menos cualificados y, simultáneamente, medidas de inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, para facilitar su acceso al mismo.

En 1994, en Essen, se aprueba el primer plan de acción, de acuerdo a las principales líneas de actuación establecidas en el Libro Blanco. Este plan centraba su atención en cinco ámbitos, donde volvemos a encontrar la importancia de prestar atención preferente a los grupos más desfavorecidos, en particular jóvenes, parados de larga duración, trabajadores de más de 45 años y mujeres en paro.

TABLA 1
Nueva Estrategia europea para el empleo

Principales eventos	Fecha	Contenido en materia de empleo
Consejo de Ámsterdam	1997	· Nueva estrategia europea para el empleo. · Nuevo título de empleo del Tratado de la UE. · Mantiene el principio de soberanía nacional. · Se establecen las fases de la estrategia.
Cumbre de Luxemburgo	1997	· Principios básicos de actuación: empleabilidad, espíritu de empresa, adaptabilidad e igualdad de oportunidades. · Directrices para el empleo. · Planes nacionales de acción para el empleo. · Enfoque de política de oferta.
Consejo de Cardiff	1998	· Análisis de los planes nacionales de acción.
Consejo de Viena	1998	· Análisis de los planes nacionales de acción.
Consejo de Colonia	1999	· Pacto Europeo para el Empleo.
Consejo de Helsinki	1999	· Análisis de los puntos débiles de la Estrategia para el Empleo. · Directrices para el Empleo 2000.
Consejo de Lisboa	2000	· Cuantificación de objetivos de empleo. · Sociedad de la información y del conocimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Fernández Cornejo, J.A y Algarra Paredes, A. (2000)

No obstante, el problema del desempleo no mejoró, por ello, en 1997, en el Consejo Europeo reunido en Ámsterdam, se plantea la necesidad de desarrollar una nueva Estrategia Europea para el Empleo que consiguiera coordinar a los Estados miembro en sus políticas. De aquí nace el Tratado de Ámsterdam, el cual consiguió que las instituciones europeas tuvieran un papel mucho más importante en la materia que nos ocupa. A dicho tratado le siguieron una serie de mejoras (véase Tabla 1) que intentaban paliar los puntos débiles de las anteriores.

En los contenidos de cada plan de acción siempre encontramos un apartado dedicado al paro juvenil, considerado como uno de los problemas más persistentes en la Unión Europea (Fernández J.A. y Algarra A., 2000), especialmente en Italia, España y Grecia con porcentajes de paro juvenil superiores al 8% (Comisión Europea, 1999). Entre los tres países sumaban el 62% del total de jóvenes desempleados de la UE en el año 1999. Por el contrario, Austria, Dinamarca y Finlandia eran los países con tasas de paro juvenil situadas por debajo del 1,4%, por su parte, Francia, Holanda, Irlanda y Bélgica ocupaban un lugar intermedio teniendo una media del 5% (Eurostat, 1999).

2. Factores que dificultan la empleabilidad de los jóvenes en Europa

Hay 4 factores que han influido en el acceso al empleo de los jóvenes en los países desarrollados:

1. Los cambios técnicos y organizativos que se han dado en los últimos tiempos han provocado un cambio en la estructura de los empleos y las cualificaciones requeridas por los jóvenes que entran al mercado laboral. Hablamos no sólo de conocimientos, sino de una serie de aptitudes y habilidades adaptativas (Maya I., Armitage N., y Munduate L. 2007) a menudo imprecisas: capacidad de iniciativa, aptitudes para adaptarse a los cambios, a la movilidad y al cambio profesional. Las formas que ponen a prueba la empleabilidad de los jóvenes están cambiando.

2. El sistema productivo y la sociedad, reclaman que la formación inicial se amplíe, pero esto podría desempeñar un papel en el que esconder el desempleo. Es decir, mientras las personas estén inmersas en formación, encontraríamos menos demandantes de empleo. A mayor nivel formativo, mayores son las probabilidades de inserción pero esto no asegura que una buena formación sea garantía de encontrar un empleo.

3. El desempleo global se ha visto aumentado desde los años 80, trayendo consigo un endurecimiento de la competencia entre los activos. Por ello, las empresas han revisado y modificado sus estrategias de reclutamiento, en especial respecto a los jóvenes.

4. Los poderes públicos tienen un papel cada vez más activo debido a las crecientes dificultades de entrada en el mercado de trabajo. Cada país despliega sus propias medidas para regular la salida de la formación inicial y el acceso al mundo laboral.

El hecho de que cada país tenga un modo de articulación diferente en políticas de empleo supone grandes diferencias entre ellos. Encontramos países en los que el aprendizaje jugaba un papel central en la fase

de transición institucionalizada ya en los años 70, frente al resto de países, marcados por una ruptura entre sistema educativo y empresa. Vemos por ejemplo, como Alemania había conseguido adaptar el aprendizaje a los cambios de las últimas décadas y, por el contrario, Reino Unido contaba con un sistema de aprendizaje totalmente desmoronado (Cachón L. ed., 1999). Por otra parte, en países como Suecia se amplía la responsabilidad del sistema educativo con respecto a sus integrantes y ofrece más oportunidades, mientras que en países como Francia, Italia o España, la capacidad de transformación se caracteriza por realizarse muy lentamente.

Pese a todo, se ha observado el alargamiento del proceso educativo en los países europeos (Guzmán C., 2007). La formación se convierte en una huida al desempleo, quedando los diplomas de formación profesional con un escaso reconocimiento, a excepción de Alemania, país en el que se revalorizaron las formaciones profesionales. Sin embargo, ya se intentó introducir en el ámbito escolar europeo una formación profesional a través del Technical and Vocational Education Initiative (TVEI) en 1983.

Una vez más, este recurso se aplica de forma distinta en cada país. Para España significó el desarrollo de prácticas no laborales en empresas. Para Francia consistió en la creación de institutos/empresas, el establecimiento de los bachilleratos profesionales y la inyección de alternancia en la formación de los profesores de institutos profesionales. En Italia se abre la vía a una alternancia bajo estatuto escolar, reconocida como modalidad de pleno derecho de la formación profesional. En Suecia se instauran sesiones en empresas por valor del 15% del horario global de la formación profesional.

Si unimos todos los factores explicados en párrafos anteriores vemos que existe cierta capacidad de adaptación ante la demanda de educación y las transformaciones del sistema. Pero al parecer esas tendencias distan mucho de unos países a otros. En el caso de los países latinos, se siguen viendo marcados por un desajuste estructural creciente entre formación inicial y acceso al empleo. Necesitan una revalorización de las trayectorias profesionales para poder entrar a un mercado de trabajo cada vez más cerrado. La escolarización parece el instrumento principal de la política de empleo pero, si tenemos en cuenta el alto nivel de aquellos que salen del sistema educativo, vemos que no encaja con el discurso que invoca carencias formativas como motivo del desempleo. A diferencia de España, Suecia y Alemania consideran su sistema de formación inicial el punto central para la inserción de los jóvenes, además de suponer la eficacia del sistema económico y social. El Reino Unido por su parte, carece de formación en su mano de obra, un problema no tanto para el sistema (que funciona bien en términos de empleo) como para las empresas que deben hacer una fuerte inversión en formación si quieren un buen capital humano a largo plazo.

Para hacer una breve descripción sobre las políticas de inserción de los jóvenes en algunos países de la UE, podríamos decir que: a) Alemania posee un “sistema dual”, regido por una “lógica de profesionalidad”, con participación activa de Estado y sociedad civil (sindicatos, patronal e instituciones), históricamente consolidado y socialmente estable; b) Francia se rige por una “lógica de la diversidad”, cuyo Estado institucionaliza formas diversas de selección de la mano de obra para diferentes colectivos, y donde se introducen modificaciones en el modelo según cambian los gobiernos, las prioridades políticas o la necesidad de hacer pasar “mensajes” a la sociedad; c) Reino Unido, aplica una “lógica de intercambiabilidad” profesional, en un contexto políticamente muy marcado (contra los sindicatos), y que regula la “deslaborización” de los jóvenes: modelo inspirado por el neoliberalismo tacherista; y d) Suecia, con una “lógica de la profesionalidad” forjada desde el sistema educativo y con una política activa de empleo que

se concibe como un elemento del "modelo sueco", tendente a facilitar el ajuste permanente del mercado de trabajo en la búsqueda del pleno empleo (Cachón L. ed., 1999).

Podemos concluir que Alemania y Suecia muestran un compromiso social. Se manifiesta en la estabilidad de los principios que rigen las políticas tendentes a facilitar la transición de la educación al empleo estable, y en la flexibilidad que muestran sus estructuras y sus contenidos para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado de trabajo (tanto estructurales como coyunturales). Por el contrario, en Francia y Reino Unido, y en cierto grado también en España e Italia, no parece existir un compromiso social en este campo y esto se manifiesta por la mutabilidad permanente de los principios, y por la rigidez frente a los cambios que muestran las instituciones y los contenidos (Cachón L. ed., 1999).

Si bien la difícil situación del desempleo juvenil no muestra grandes cambios, los problemas se vieron agravados por la crisis económica mundial en la que nos sumergimos en el año 2008. El colapso de Lehman Brothers (15-09-2008), la crisis financiera y la caída de la actividad real se retroalimentaron mutuamente, lo que provocó un fuerte desplome del comercio mundial. Dicho desplome, se tradujo en un aumento drástico del desempleo según la Comisión Europea (2008) el empleo de los sectores manufacturero y servicios llegaron a su nivel más bajo desde los últimos diez años. Esto, a su vez, conllevó a la necesidad de numerosas personas de incorporarse al mundo laboral como consecuencia de la pérdida del nivel de ingresos de la unidad familiar, que influyó con fuerza en el incremento de la población activa. Hay que decir que la mala situación del mercado laboral iba unida a múltiples factores que condujeron a un círculo del que es costoso salir. De hecho, aún en 2015 no se ha visto una recuperación significativa. Dichos factores serían:

- una mala situación financiera,
- múltiples medidas anticrisis que reducían el tráfico monetario,
- aumento del gasto público y disminución de los ingresos por parte del Estado como consecuencia de una menor recaudación,
- alejamiento en la composición del crecimiento desde la demanda doméstica a la externa,
- devaluación del precio de los activos,
- consumo privado muy débil a raíz de la bajada de ingresos familiares y el aumento de la desconfianza,
- debilitación de la inversión privada unida a la desaparición de muchas empresas y la no creación de otras nuevas,
- descenso de la producción y el consumo, el sector financiero redujo drásticamente la concesión de créditos tanto a particulares como a empresas
- y reducciones fiscales en algunos países.

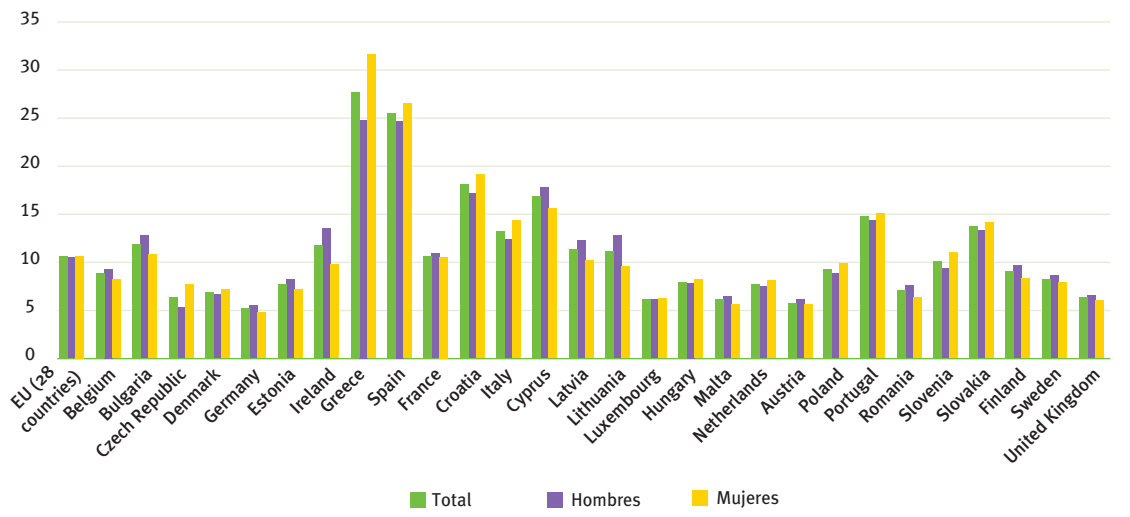
Dicha crisis ha afectado a Europa en mayor medida con respecto al resto de economías mundiales y dentro de ella se aprecian claras diferencias entre unos países y otros.

3. Mercado de trabajo y desempleo en la UE

Las siguientes tablas nos muestran gráficamente la diferencia del mercado de trabajo entre los distintos países de la Unión Europea. Observamos una notable discrepancia entre las tasas de desempleo de Grecia y España en comparación al resto de países de la UE. Ambas, además, sostienen una peor situación para la mujer, pero no se encuentran diferencias demasiado significativas con respecto a los hombres en ninguno de los países, a excepción de Grecia. Otra cuestión serían las condiciones laborales según el género, que podrían distar bastante en cuanto a salario y otras variables, pero que no abordaremos a fondo en este libro, ya que nos centraremos en la población joven. En este colectivo es donde de verdad se disparan los porcentajes de desempleo: superando en algunos casos el 50%, como en Grecia y España, seguidos de Croacia e Italia que superan el 40%. Igualmente si observamos el gráfico 2, podemos percatarnos de que en ni uno sólo de los países el desempleo juvenil se mantiene uniforme al desempleo total, sino que sobrepasa con creces al mismo. Lo que nos indica que existe un serio problema en torno a los jóvenes europeos. España es uno de los países más perjudicados por el desempleo juvenil, con una tasa del 53,2% y que necesita medidas de acción urgente.

GRÁFICO 1

Tasa de desempleo por sexo UE, 2014 (%)

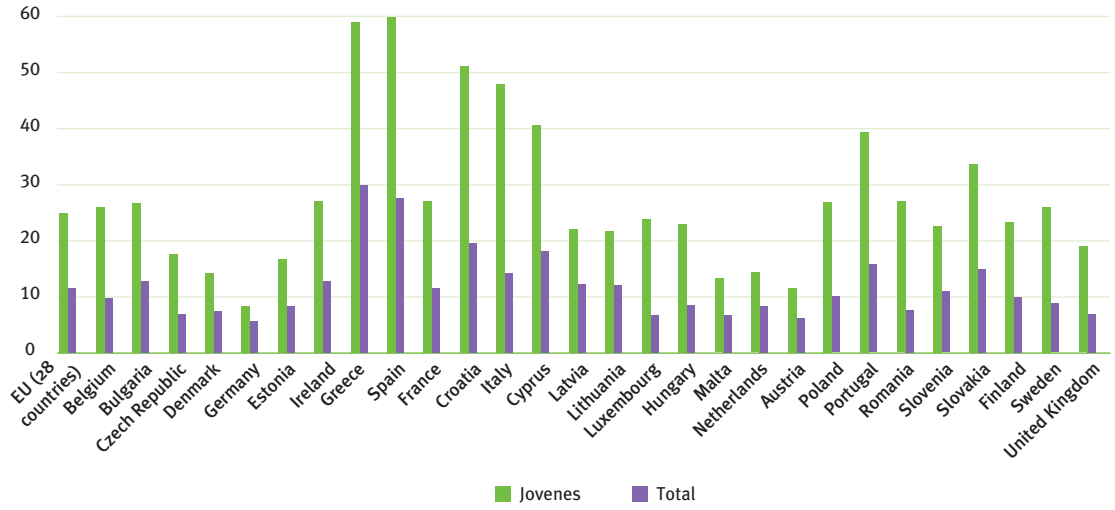


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

En el extremo contrario encontramos a Alemania, Luxemburgo, Malta o Austria, entre otros, con unas tasas de desempleo muy por debajo de la media de la UE. Una muestra más de las diferencias que imperan en las políticas de empleo europeas. A pesar de ello, también estos países mantienen una diferencia con la tasa de desempleo juvenil, siendo esta superior en todos los casos. De hecho, en Luxemburgo casi se cuadruplica, y en el resto cuanto menos se duplica, acentuando la delicada situación de la juventud.

GRÁFICO 2

Tasa desempleo juvenil UE, 2014 (%)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

El hecho de que haya tasas muy parecidas entre varios grupos de países no es simple casualidad, sino que guarda una estrecha relación con los modelos de Estado de Bienestar que se han ido configurando en las distintas zonas de la UE. Aunque lo cierto es que en los últimos tiempos las tasas se han disparado debido a la acusada crisis económica. Esta afecta a todos en mayor o menor grado y ha conducido a una disminución del gasto social. Una situación que han sufrido los países nórdicos, a pesar de ser el bloque menos afectado. Durante cierto tiempo, países como Suecia o Finlandia vieron elevarse sus tasas de desempleo, situación que vienen acarreando desde la crisis de los 90 y agravada con la de 2008. Aún así, Luxemburgo y Dinamarca, tienen una posición aventajada en cuanto a la mayoría de países. La razón por la que este bloque de países ha mantenido una ventaja respecto al empleo se debe a su Estado de Bienestar, un sistema conocido como socialdemócrata, comprometido con un igualitarismo y una cobertura global de riesgos sociales[4], que persigue constantemente el pleno empleo. La política de empleo de los países nórdicos guarda una relación de productivismo con sistema de Bienestar, es decir, maximiza el potencial productivo de la ciudadanía, de forma que todos dispongan de los recursos y motivación para trabajar y que existan esos puestos de trabajo (Esping-Andersen, 2000).

En contraposición a este bloque de países, se encontraría el bloque de países al que pertenece España, sistema de Bienestar Continental. En este caso, hay una mayor ambigüedad entre los países pertenecientes debido a que cada día diferenciamos más una separación el sur y norte del bloque[5]. Es decir, por una

[4] Se considera riesgo social aquello que se produce por las siguientes razones: 1) Ocurre cuando el destino de un individuo (o muchos) tiene consecuencias colectivas, se halla en juego el bienestar de la sociedad. 2) Los riesgos se hacen sociales porque la sociedad los reconoce como merecedores de atención pública. 3) La creciente complejidad de la propia sociedad significa que una parte aún mayor de los riesgos se originan en fuentes que escapan al control de cualquier individuo. Por ello el desempleo masivo se considera un riesgo social (Esping-Andersen, 2000).

[5] Se ha argumentado según ciertos autores (Leibfried, 1992; Ferrera, 1996; Lessenich, 1995; y Castles, 1996) que se debería considerar a los países mediterráneos distintos de los de la Europa continental que define Esping-Andersen, debido sobre todo a sus diferencias en las políticas sociales.

parte, encontraríamos a Alemania, Austria y Bélgica entre otros, que ostentan una posición realmente buena en cuanto a mercado de trabajo, y por otra, a los países mediterráneos, ya sean España, Portugal, Italia o Grecia. Los países mediterráneos ostentan la peor posición con respecto al desempleo europeo, con unas tasas de desempleo juvenil que duplican la media en el caso de España, por ejemplo. Son países en los que siempre ha existido una fuerte rigidez dentro del mercado de trabajo[6], protegiendo extremadamente a los hombres adultos empleados en detrimento de las mujeres y jóvenes. Esto es así porque resulta muy costoso tanto contratar como despedir trabajadores debido a las fuertes rigideces del mercado de trabajo (Esping-Andersen, 2000). Lo que se intentaba con ello era que el cabeza de familia tuviera contratos de por vida dificultando al máximo desprenderse de estos trabajadores. De ahí que jóvenes y mujeres salieran perjudicados.

En un lugar distinto a socialdemócratas y continentales encontramos a los países anglosajones con un Estado de Bienestar liberal: Irlanda y Gran Bretaña, aunque fuera de Europa encontraríamos países con las mismas características como Canadá o Australia, por ejemplo. En este caso, las garantías sociales están muy limitadas y el Estado individualiza los riesgos, por lo que perjudicará a los ciudadanos y no es especialmente favorecedor de las políticas activas de empleo. Su gestión del desempleo se basa en el equilibrio del mercado y la flexibilidad salarial (Esping-Andersen, 2000). Pero lo cierto es que a partir de finales de la década de los 90, esta tendencia da un pequeño giro y en países como Reino Unido se empiezan a aplicar diversos programas. Entre ellos, el *New Deal for Young People*, destinado a jóvenes, y mejorado en la actualidad, con el nombre de *Work Programme*.

Si tenemos en cuenta las características de cada modelo de Estado de Bienestar puede parecer extraño que una parte de los países continentales se encuentre en mejor situación que los países nórdicos, que son ricos en empleo por excelencia. Por otra parte, también hay que destacar que, a pesar de los rasgos del sistema liberal, sus países no se encuentran en mala posición con respecto al resto de países vecinos, sino que mantienen una posición estable. Además de por tener diferentes modelos de Estado de Bienestar, será un factor muy importante el gasto público que destina cada país a políticas activas de empleo, así como de cuáles sean estas.

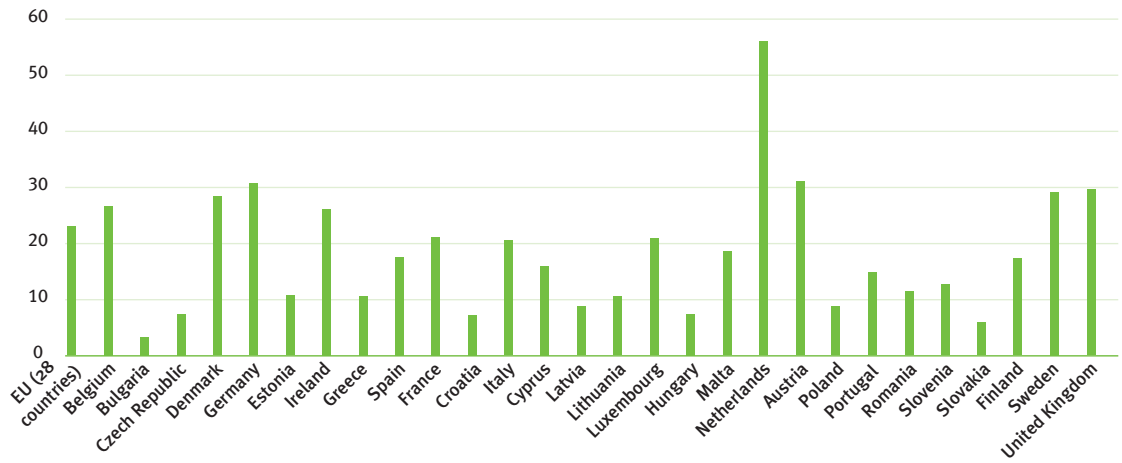
Existe un elemento común en los países que dedican un mayor porcentaje del PIB a este tipo de políticas: son modelos dominados por la "flexiguridad", que se caracteriza por un mercado de trabajo flexible con escasa protección del empleo a la hora de contratar y de despedir, una generosa red social y exhaustivas políticas activas de empleo. Por otra parte, hemos de decir que en dichos países los mayores problemas de desempleo son para los jóvenes con escasa cualificación. De hecho, la mayoría de medidas adoptadas por los gobiernos se refieren a este grupo, a diferencia de países como Italia o España, donde el problema del paro afecta en mayor medida a jóvenes con alta cualificación y formación (Ben-Galim D., Terrasa A. y Nieves C., 2012).

[6] El término "euroesclerosis", inventado hace más de 30 años, se atribuye al economista alemán, Herbert Giersh (1921-2010). Ha sido usado por múltiples autores entre ellos Esping-Andersen para referirse a los Estados de Bienestar que presentan fuertes rigideces. Según Basterra F., 1985, el término ha llegado a conocerse como europesimismo, para describir en este caso la pérdida de terreno de Europa en la innovación económica, la carencia de nuevas ideas y, sobre todo, la realidad de unas economías burocratizadas en exceso y carentes de flexibilidad que a duras penas alcanzaban un crecimiento económico del 2% anual, dependiente, además, en gran parte de la expansión del mercado americano.

Los gobiernos destinan una parte del PIB, en unos lugares más amplia que en otros, a crear políticas activas de empleo, entre las que encontramos varios programas destinados a los jóvenes de hasta 30 años[7].

Hay otro elemento común entre los países con menor desempleo de la UE: el contrato a tiempo parcial (Gráfico 4). Si bien no podemos afirmar que este tipo de contratación sea una de las claves influyentes en la tasa de desempleo, sí queda patente al comparar los gráficos 2 y 3, que existe una estrecha relación entre los países con menos paro en su población, no necesariamente juvenil, y una mayor tasa de empleo parcial. En ambos casos encontraríamos a la cabeza a países como Holanda, Alemania, Dinamarca, Austria, Suecia, Reino Unido o Bélgica. Todos ellos destacados anteriormente como ejemplos en cuanto a empleo de sus habitantes o políticas activas de mercado de trabajo.

GRÁFICO 3
Tasa de empleo a tiempo parcial UE, 2014 (%)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Eurostat.

Existe, en este sentido, un fenómeno que viene dándose desde hace unos años, conocido como "miniempleos" o "minijobs", cuyo funcionamiento es común en Alemania en mayor medida. Tanto el Banco Central Europeo (BCE) como la Confederación de Organizaciones Empresariales (CEOE) los recomendó a países como España, como posible solución a las altas tasas de desempleo (García C., 2012). Pero, ¿sería realmente apropiado? En Alemania una misma persona combina varios empleos de este tipo, pero hay que tener en cuenta la flexibilidad de su mercado de trabajo. En España, con una legislación rígida resulta complicado implantarlos, ya que no respetaría la legislación en cuanto al Salario Mínimo Interprofesional (SMI) entre otros. Por otra parte, son empleos caracterizados por la baja cualificación (García C., 2012). Por tanto, seguiría en alza en problema de desempleo para personas con cualificaciones más altas.

A pesar de los gráficos mostrados anteriormente, no debemos olvidar que existen otros factores igual o más importantes que las tasas y estadísticas: los factores cualitativos. Es decir, puede que países como Alemania tengan la tasa más baja de desempleo, tanto total como juvenil, pero no implica tener unas

[7] Para más información Cfr. Andersen, (2011:7) y Jacobi y Kluve (2006).

mejores condiciones, sino que como hemos visto pueden estar instaurándose modelos no deseables como los ya mencionados "minijobs", que implican que exista cierta precariedad. De hecho, es esta precariedad la que se ha convertido en el método más repetido en los empleos de los jóvenes, implicando contratos que distan en gran medida de la estabilidad laboral requerida por muchos. Siguiendo este camino, algunos autores afirman que la precariedad no sería una excepción a las normas del empleo, sino que podría estar constituyendo las bases de un nuevo orden social (Castel, 1997; Paugam, 2000).

4. Perspectiva histórica del trabajo y la sociedad en España

El mercado de trabajo español constituye una importante vía de análisis, ya que es el país europeo donde los jóvenes tienen mayores problemas tanto para encontrar empleo, como para recibir formación en una empresa e iniciar una carrera laboral en una situación estable[8] (Dolado J., Felgueroso F. y Jimeno F., 2000).

Ya se explicaron anteriormente factores que influyen en dicha situación, pero en primer lugar debemos apuntar que, en España, la desruralización coincide prácticamente con la industrialización, de ahí su alto desempleo e índices de actividad inusualmente bajos (Jimeno y Toharia, 1994; Toharia, 1997). Esto significa que es un país en el que los distintos procesos de cambio no se han adaptado en el tiempo, sino que España ha ido rezagada en todos ellos, lo que hace que su problema de desempleo se arrastre continuamente durante años.

Debemos tener en cuenta, además, algunos otros factores como pueden ser el "*Baby boom*"[9], fenómeno que llegó a España unos años más tarde que al resto países, desde la década de los cincuenta a los setenta. Este aumento de la natalidad puede hacer que se produzca un exceso de mano de obra joven a partir de los años ochenta, cuando se ven acrecentados nuestros problemas de desempleo: [...] "los miembros de esta generación comienzan a acceder a la actividad económica en plena crisis de empleo, cuando no sólo dejan de crearse los puestos de trabajo que serían necesarios para absorber una oferta creciente de mano de obra, sino que se destruye en proporciones masivas el empleo existente" (De Zárraga, 1985:382). Es decir, ya teníamos una crisis del empleo desde muchos años atrás.

Aunque ningún estudio ha podido afirmar a ciencia cierta la relación entre *Baby Boom* y desempleo (Serrano A., 1995), de ser real explicaría a lo sumo los comienzos del problema del desempleo juvenil, pero no el arrastre del mismo en los últimos años. En estos la tasa de natalidad española pasó de 18,73/1.000 hab. en 1975 a 10,32/1.000 hab. en 1990. España ha sufrido épocas con tasas de natalidad muy bajas que

[8] Para más información véase Acemoglu y Pischke (1999).

[9] El "baby boom" es un fenómeno que surge tras la Segunda Guerra Mundial y que define el crecimiento demográfico comprendido entre los años 1946 y 1964, con la característica principal del aumento de la natalidad. En España, dicho fenómeno se da realmente al finalizar la Guerra Civil en 1939 pero cuando se intensifica en los años 50, prolongándose durante todo el franquismo hasta 1979, momento en el que empieza un declive de la natalidad. En la actualidad pueden darse fenómenos parecidos, normalmente tras la superación de crisis económicas o llegada masiva de inmigrantes. Según el sociólogo Karl Zigfried (1901-1973) pueden existir factores de índole político-económico que disparen el fenómeno de un *Baby Boom*. A partir de estudios realizados en 15 países, durante los períodos de post-guerra o luego de crisis económicas el número promedio de nacimientos se ha incrementado en un 22% en países desarrollados y cerca de un 40% en países en vías de desarrollo.

nos han llevado a que en la actualidad no haya una gran población, por lo que es una premisa que no explicaría la falta de empleo para los jóvenes. No hay un exceso de población que el mercado no pudiera prever (Gutiérrez M.A., 2007) como para no garantizar empleos suficientes.

De hecho, podemos afirmar que España junto con Grecia son los países a los que más afecta el envejecimiento de la población y cuenta con una menor tasa de jóvenes en su población con respecto al resto de Europa. Sin embargo, a pesar de la lógica que debería seguir, esto no supone una ventaja en cuanto a empleo (que debería ser muy superior al actual) sino que son países con enormes dificultades para afrontar la presente situación (Pérez S., Calderón M.J., Hidalgo A. e Ivanova A., 2010). Este último problema supone a su vez otro inconveniente: la renovación demográfica futura. Las bajas tasas de natalidad van unidas entre otras a la tardía emancipación y formación de las familias, una institución que se encuentra muy deteriorada (Esping-Andersen, 2000). Si unimos estos elementos a la temporalidad y poca estabilidad que poseen los empleos, a unos bajos salarios y a una baja adaptación de la universidad a las demandas del mercado, corremos el peligro de estar ante "una generación perdida" (Pérez S., Calderón M.J., Hidalgo A. e Ivanova A., 2010).

Por otra parte, el sector que crea empleo para personas con alta cualificación es mayoritariamente el de los servicios. Este es capaz de crear una gran cantidad de nuevos empleos. Eso sí, a mayor lentitud que la industria lo hizo en su día. Por ello, existe una imposibilidad de proporcionar un primer empleo bien remunerado a los jóvenes, y no se puede sostener un fuerte incremento salarial. Estos primeros empleos crearían fuertes desigualdades salariales, por tanto, es señal de que en la situación actual, el pleno empleo aumentaría la desigualdad laboral y salarial (Esping-Andersen, 2000).

Hay que tener en cuenta, además de estos factores, que en España el problema del desempleo joven, como el del paro en general, tiene un componente estructural y no cíclico, y es, por tanto, previo a la crisis. Dicho de otro modo, la mayoría de las debilidades que han determinado que este desempleo en la juventud se haya disparado durante la crisis a cotas intolerables, existían ya mucho antes de que esta se desencadenara (Delgado C.R. y Díaz C., 2002).

Existe una tendencia en la que la culminación del primer empleo se produce a partir de los 25 años, tanto en hombres como en mujeres, que conduce a una serie de problemas sociales y demográficos comentados en párrafos anteriores. Según Maya I., Armitage N., y Munduate L. (2007:24) "los jóvenes con formación académica son los más desilusionados con el mercado de trabajo. Con 25 años de media al terminar sus estudios, pocos tienen experiencia previa con el mercado de trabajo, y -cuando se da- es frecuente que no sea en el campo deseado".

La temporalidad, la precariedad, las elevadas tasas de abandono y fracaso escolar, la enorme dificultad de acceder a la vivienda y a la emancipación, la búsqueda compulsiva de un puesto de trabajo público estable, la falta de emprendedores y otros problemas ligados a la estructura de nuestro mercado laboral y nuestra economía no fueron traídos sólo por la crisis, pero ésta nos ha hecho ver, una vez más, que los problemas no se resuelven si no se toman las medidas necesarias (Delgado C.R. y Díaz C., 2002).

Entre estos elementos, parece ser que la precariedad es el que más sobresale desde hace unos años. El informe nacional de 2004 para España sobre Participación y Políticas de Juventud, elaborado por el *European Group for Integrated Research* (EGRIS) indica que la precariedad y la incertidumbre de los empleos

a los que pueden acceder los jóvenes en el mercado laboral español ha reemplazado al desempleo como el principal problema en la transición que estamos atravesando. A su vez, Lorenzo Cachón (1999) afirma que los jóvenes pueden inscribirse de modo duradero en itinerarios de precariedad en los que alternan desempleo, empleos precarios y cursillos de formación bajo distintos estatutos.

En el informe EGRIS (2004) se constata también que tanto los jóvenes, como las empresas y los profesionales de los servicios de inserción laboral coinciden en la existencia de un desajuste entre la educación y el mercado de trabajo. Es decir, que la educación española no estaría orientada a las necesidades reales de la sociedad y el mercado, suponiendo un problema añadido al desempleo juvenil.

Si pasamos a ver el desempleo desde la óptica del nivel de estudios, la crisis ha influido más en puestos de baja cualificación aumentando la tasa de desempleo de los mismos, permaneciendo en una posición más ventajosa los jóvenes con una titulación, que al parecer disponen de más facilidad para encontrar un empleo[10] (Pérez S., Calderón M.J., Hidalgo A. e Ivanova A., 2010). Pero, si esto es real, quizá debamos preocuparnos más aún y es que si la tasa de desempleo para titulados se ha visto poco afectada por la crisis, existen otros problemas que pasan más desapercibidos y hacen que este porcentaje sea muy alto y siga teniendo una tendencia ascendente. Podemos llegar a pensar que el resto de empleos pueden tener un problema cíclico, pero que, en el caso de los empleos de alta cualificación la solución debe ir más allá.

5. Visión actual del empleo juvenil en España

Las dificultades para conseguir una alta inserción laboral de los jóvenes y tener con ello bajas tasas de desempleo juvenil está íntimamente ligado al sistema educativo en el que una persona ha desarrollado su aprendizaje. Como ya comentamos en puntos anteriores, estos factores dependerán en gran medida del modelo de Estado de Bienestar de cada país. Y es que es evidente que las características y circunstancias que rodean a una persona son las que marcan la diferencia en los distintos ámbitos de su vida; en este caso, en la inserción laboral.

Numerosos estudios demuestran las amplias diferencias entre los sistemas educativos de los países de la Unión Europea, algo que iría en consonancia con los distintos modelos de Estado de Bienestar, ya que la mayoría de los sistemas educativos fueron creados y configurados durante el siglo XIX, con las primeras sociedades industriales. A pesar de ello, en los últimos años se viene persiguiendo una universalización de la educación que supone un cambio radical en los objetivos tradicionales de esta (Prats Cuevas J., 2010). Sin embargo, esa universalización aún no es tangible debido a que las últimas reformas educativas no han llegado a cumplir los objetivos marcados. Siguen observándose pues, grandes diferencias en la educación de la juventud europea, donde España no juega el mejor de los roles en ninguno de los niveles educativos, sino todo lo contrario. De hecho, según el informe PISA 2012, nos encontramos por debajo de la media de los países de la OCDE.

[10] Un informe de Manpower, una importante agencia de colocación a nivel internacional, corrobora esta idea: *"los empresarios tienden a seleccionar a individuos con un mayor nivel de estudios (a igualdad de otras condiciones) por los menores costes de formación que ello computa. Este proceso tiene como resultado, especialmente en épocas de escasez en la oferta de puestos de trabajo, una expulsión del mercado de trabajo de los colectivos con menos estudios"*. (Manpower, 2010, p.78).

TABLA 2
Indicadores de calidad y equidad de la educación en España

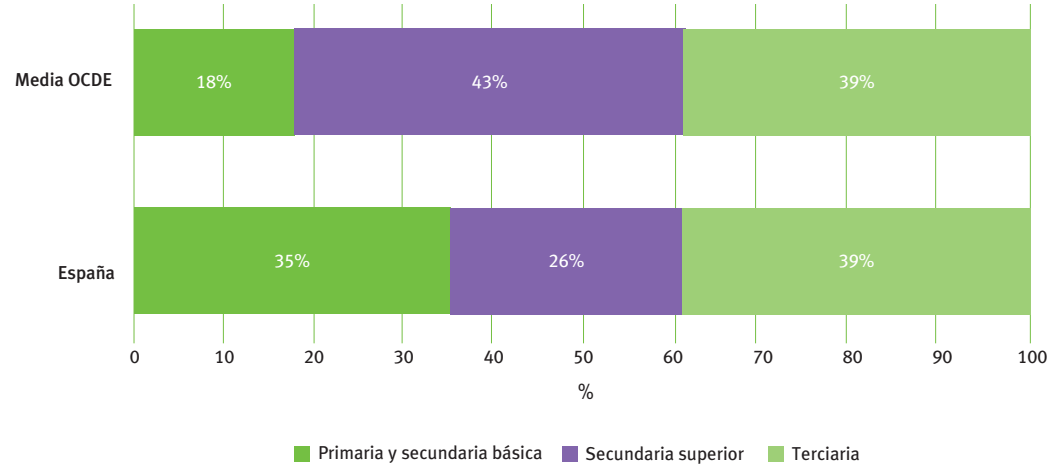
		Rendimiento promedio en matemáticas	% de alumnado en los niveles ⁘···1 y 1	Relación entre el rendimiento del alumnado y el ESCS
2012	Promedio OCDE	494	23%	14,6
	España	484	24%	15,8
2003	Promedio OCDE	500	21%	16,7
	España	485	23%	12,6

Fuente: Informe PISA de la OCDE, 2012

Por tanto, los alumnos españoles encuentran cierta desventaja a la hora de afrontar su vida profesional debido a posibles carencias educativas durante su desarrollo y a una débil conexión entre el ámbito educativo y el laboral. De ahí que las reformas actuales estén más orientadas a la obtención y fomento de características competenciales y actitudinales, que han sido las menos trabajadas en nuestro sistema hasta el momento. Sin ellas parece complicado encauzar una carrera profesional.

Aunque el presente trabajo tenga su foco en los egresados universitarios, no está de más recordar que, aún teniendo la generación más preparada de la historia, España también tiene unos niveles de fracaso dentro de su sistema educativo que merecen ser abordados de urgencia. Necesita una solución ante el peligro de ahondar en una brecha de población que empieza a ser cada vez mayor.

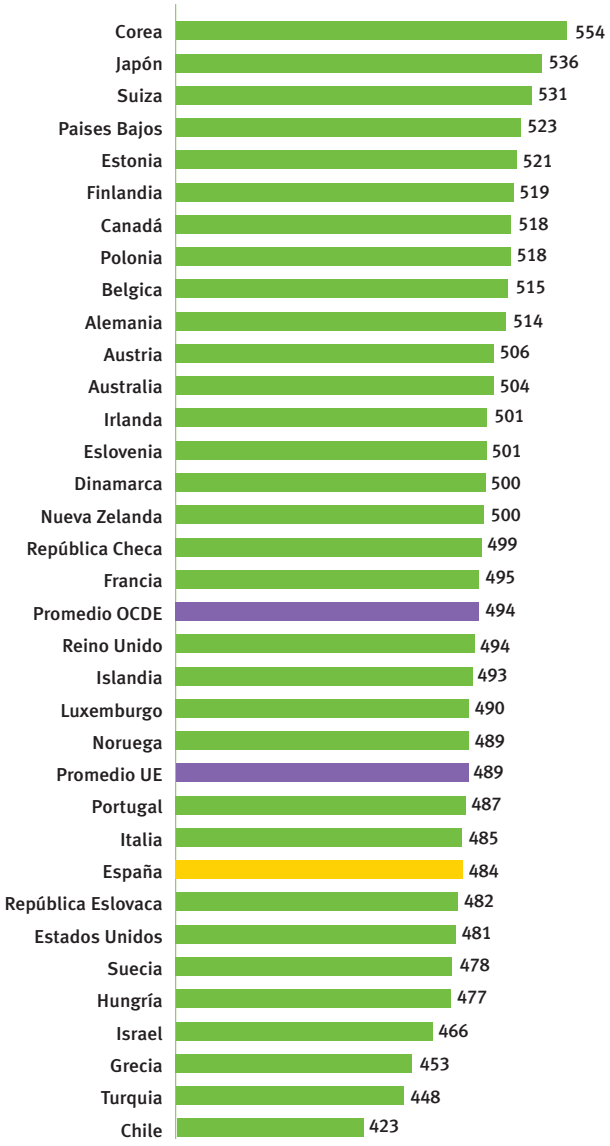
GRÁFICO 4
El fracaso relativo del sistema educativo en España



Fuente: OCDE, 2011.

Tanto es así que aunque sea una diferencia mínima, España ha empeorado su posición en relación al promedio de la OCDE, pasando de una puntuación de 485 a 484 y casi duplicando la tasa de fracaso escolar en las etapas de primaria y secundaria básica.

GRÁFICO 5
Puntuaciones medias por rendimiento en matemáticas por países

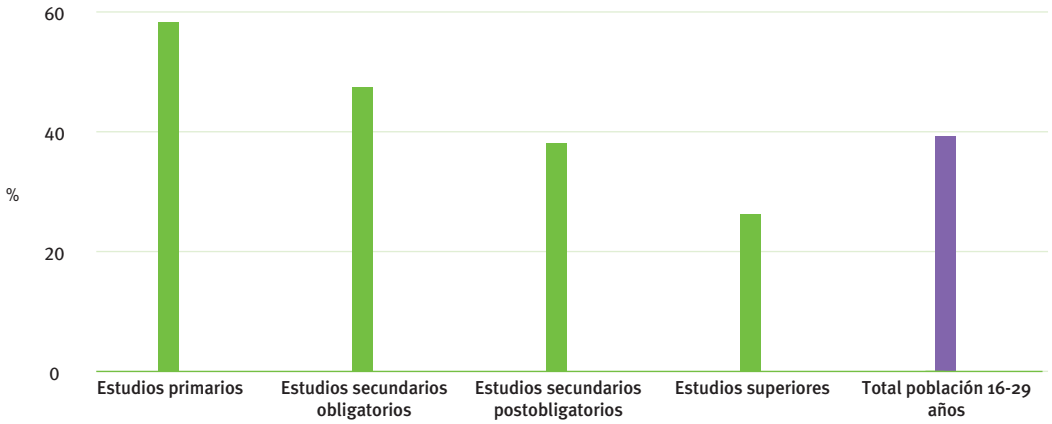


Fuente: Informe PISA de la OCDE, 2012.

Merecen mención las palabras del sociólogo Enrique Gil Calvo en torno a este tema: "el principal déficit actual de los y las jóvenes es la baja calidad de la formación recibida [...], manifestado por dos rasgos relacionados entre sí: un abandono temprano de la enseñanza secundaria obligatoria superior al 25%, con las cifras más elevadas de la OCDE [...], y un fuerte desajuste entre la oferta y la demanda de cualificaciones entre los demás jóvenes, dada la inversión de la pirámide educativa española con excesiva elección

de estudios de ciclo largo en detrimento de los de ciclo corto, lo que les condena a la sobrecualificación y al subempleo del mileurismo como única alternativa al paro predominante[...]". Esta reflexión bien podría ser un resumen de lo explicado en párrafos anteriores y que al igual que los gráficos mostrados a continuación, no podían ser pasados por alto antes de centrarnos en la situación del empleo en los egresados universitarios.

GRÁFICO 6
Tasa de paro de la población de 16 a 29 años según el nivel máximo de estudios alcanzado.



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Como decíamos en las primeras páginas, los jóvenes egresados sufren unas tasas de desempleo inferiores a la población con estudios de menor nivel. Aún así estaríamos hablando de una cuarta parte de las personas egresadas en situación de desempleo. Está claro que el colectivo de población que necesita más ayuda para su inserción se encuentra entre los que poseen estudios inferiores, y que por desgracia ven sus opciones laborales muy reducidas.

La inactividad también es un factor que debemos tener en cuenta a la hora de hablar de jóvenes, y es que existe un alto porcentaje (el 40,7% de los jóvenes españoles). En la mayoría de los casos se debe a una prolongación en los estudios: más títulos universitarios, especializaciones, cursos específicos, etc. Pero también encontramos un sector que, aunque minoritario, no deja de ser preocupante: existen numerosos casos de jóvenes en tierra de nadie, jóvenes que sufren el llamado "efecto desánimo". Personas que han perdido por completo la esperanza de encontrar un empleo, bien por buscarlo sin éxito durante un largo periodo; bien por la percepción de la situación actual del mercado de trabajo. Pero sea de una forma u otra, están completamente desanimados para poder dar comienzo a su carrera profesional, con o sin títulos universitarios. Aún así, este último colectivo alberga el porcentaje más alto de actividad con respecto a otros niveles educativos, con tan sólo el 18% de personas inactivas.

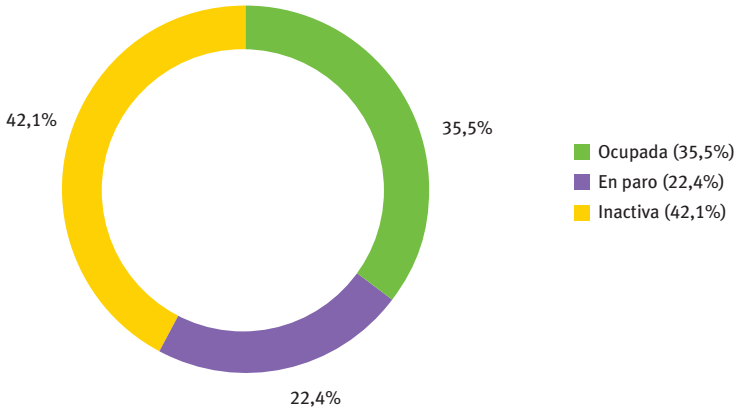
TABLA 3
Actividad, ocupación y desempleo de la juventud española.

	16-29 años					30-34 años
	Total	16-24 años	25-29 años	Hombres	Mujeres	Total
Población activa						
Número de personas activas	3.861.586	1.570.751	2.290.835	2.009.612	1.851.973	2.991.602
Variación interanual	-4,41%	-4,95%	-4,03%	-4,31%	-4,51%	-5,29%
Tasa de actividad [7]	57,9%	39,0%	86,8%	59,7%	56,2%	91,2%
Población ocupada [8]						
Número de personas ocupadas	2.365.997	757.035	1.608.962	1.225.052	1.140.945	2.292.931
Variación interanual	0,28%	1,55%	-0,30%	2,35%	-1,84%	-1,83%
Tasa de empleo [9]	35,5%	18,8%	61,0%	36,4%	34,6%	69,9%
Población en paro						
Número de personas en paro	1.495.588	813.717	681.871	784.560	711.028	698.672
Variación interanual	-11,00%	-10,30%	-11,82%	-13,14%	-8,51%	-15,11%
Tasa de paro [10]	38,7%	51,8%	29,8%	39,0%	38,4%	23,4%
%/total población de su misma edad	22,4%	20,2%	25,8%	23,3%	21,6%	21,3%
Población inactiva						
Número de personas inactivas	2.802.215	2.454.715	347.500	1.358.550	1.443.665	289.333
Variación interanual	0,71%	1,32%	-3,40%	0,84%	0,58%	-4,17%
%/total población de su misma edad	42,1%	61,0%	13,2%	40,3%	43,8%	8,8%

Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Por otro lado, del 38,6% de personas jóvenes en paro, el 51,4% lleva 12 meses o más en búsqueda de empleo sin éxito. Probablemente, con el paso del tiempo, algunas de estas personas son las que terminan considerándose inactivas, ya sea porque dejen de buscar trabajo por un desánimo personal y profesional o porque decidan dedicarse a otras tareas: hogar, cuidado de familiares, etc. Estas cifras nos llevan a pensar que existen personas que consiguen pasar de una contratación a otra como si de una liana se tratara, rotando dentro del mundo laboral. Mientras, otras no consiguen acceder, perpetuando su situación y corriendo el peligro de que su entrada en el mundo laboral sea con una edad avanzada, que provocaría un desfase en los conocimientos o prácticas proporcionados por la titulación universitaria. Por ello, aconsejamos actualizarse mediante otro tipo de formaciones, ejercitando la mente frente a los continuos cambios que atraviesa la sociedad actual.

GRÁFICO 7
Relación con la actividad de la población de 16 a 29 años
(% total de la población entre 16 y 29 años)



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Ahora bien, ¿qué ocurre con los jóvenes que sí trabajan? Si pensamos en diferencias de género, podemos afirmar que las mujeres con estudios universitarios experimentan una mayor inserción laboral que los hombres en la misma condición. Aunque es una diferencia mínima, del 1% aproximadamente, es significativa debido a que en el resto de niveles educativos no se repite dicha situación.

¿Existen muchos jóvenes empresarios? Hacemos referencia a la palabra empresario y no emprendedor porque consideramos que a pesar de que en la actualidad son términos casi fusionados, existen diferencias entre ambos. Según la RAE, una persona que emprende sería aquella que acomete y comienza una obra, un negocio, un empeño... especialmente si encierra dificultad o peligro a diferencia de una persona empresaria, que es la persona titular propietaria o directiva de una industria, negocio o empresa. Por tanto, a pesar de que un emprendedor puede ser empresario, no siempre un empresario es emprendedor.

Y habiendo aclarado los conceptos que a veces inducen a error, pasamos a la realidad de la juventud española, que parece estar aumentando significativamente el autoempleo. Y es que el 85% del empresariado joven se da gracias a personas autónomas que dan cuerpo a esta alta cifra, frente a un 15% que serían sociedades mercantiles. Esto puede ser un arma de doble filo: es una buena noticia que se fomente el autoempleo y los jóvenes sean capaces de crearse su propio futuro haciendo aquello que saben. Pero al mismo tiempo, el tejido empresarial que conocemos hasta el momento (el modelo tradicional de empresa) estaría cambiando y supondría una menor creación de puestos de trabajo por parte de empresas jóvenes.

Ahora bien, lo cierto es que el número de autónomos o empresariado joven en general no sería demasiado significativo. De hecho, podríamos afirmar que es escaso, ya que tan sólo sería un 9,6% de la población joven activa menor de 30 años. Mientras que el 90,4% restante sería población asalariada, que en general no disfruta de unas condiciones óptimas en su empleo. Explicamos a continuación las razones por las que hacemos esta afirmación:

- La estabilidad laboral es algo que pocos jóvenes conocen, sino que están más familiarizados con el cambio o la rotación por empresas: un 41,7% de los jóvenes contratados llevan menos de un año en su empresa frente al 33,9% que lleva tres años o más, consiguiendo con ello cierta estabilidad laboral y a su vez personal. Encontramos un 24,4% de jóvenes que llevan entre uno y tres años en la misma empresa. Este dato será dañino en ciertos casos, pero no en todos, ya que habría que preguntar a los jóvenes si preferirían trabajar durante un gran número de años en la misma empresa, o si por el contrario prefieren cambiar y conocer otras experiencias. Por los datos que hemos recabado en los grupos de este estudio, un alto número de jóvenes se situaría en el segundo escalón, permaneciendo en la misma empresa durante uno y tres años y posteriormente conocer otras experiencias. Pero la situación es más compleja: encontrar un nuevo puesto de trabajo en España es difícil. De hecho, el 51,4% tarda más de un año en encontrar empleo. Por tanto, el hecho de cambiar de empresa se encuentra acompañado de un miedo casi asumido por una mayoría de no tener éxito durante una larga temporada. De ahí que el hecho de no tener una cierta permanencia sea un hecho rechazado por muchos jóvenes.

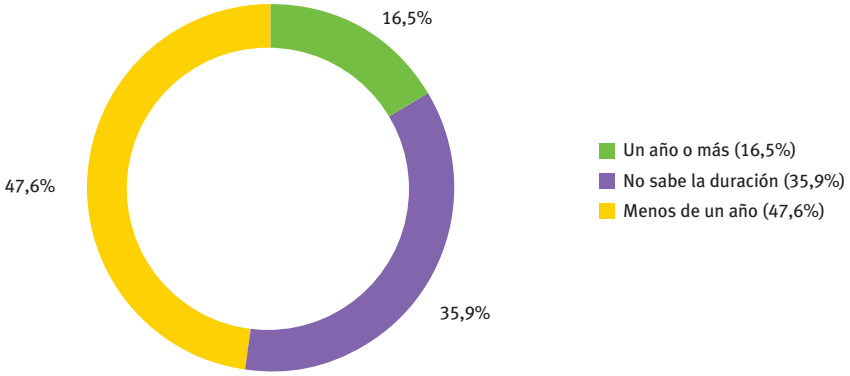
- La ocupación a tiempo parcial, a pesar de haber disminuido en el último año, sigue afectando a 1 de cada 4 jóvenes, que tiene una jornada inferior a 35 horas semanales, afectando en mayor medida a las mujeres.

- El hecho de que existan altas tasas de trabajo a tiempo parcial conlleva que aparezcan a su vez altas tasas de subocupación[11]. En concreto un 21,5% del total de jóvenes ocupados menores de 30 años. Esta situación, una vez más, se acentúa en las mujeres, siendo una de cada cuatro las que sufren el fenómeno de la subocupación. Este es un hecho complejo: ya que, muchas de las personas subocupadas trabajan un número de horas insuficiente en comparación a su disponibilidad e interés pero a la vez, sería un número excesivo de horas si se compatibilizaran dos empleo. Estas condiciones dificultarían la conciliación de la vida personal y profesional de la persona; tener uno sólo de este tipo de empleo, supondría malas condiciones económicas y en consecuencia dificultades en distintos ámbitos, por ejemplo la emancipación.

- La juventud sufre una fuerte precarización laboral, entre otro, porque la temporalidad y la sobrecualificación siguen con una tendencia ascendente:
  - Más de la mitad de los jóvenes españoles (en concreto el 55,6% de las personas asalariadas) desempeñan trabajos que requieren una cualificación menor de la que poseen. Como podíamos esperar, en las mujeres se acentúa dicha situación, siendo seis de cada diez las que la padecen.
  - La temporalidad también golpea fuertemente a la juventud, afectando a un 54% de los jóvenes asalariados, de los que prácticamente todos tienen contratos por menos de un año (concretamente un 53%). En este caso no hay diferencias significativas por género pero sí por tramos de edad, afectando en mayor medida a jóvenes menores de 24 años (un 71,1% de ellos están contratados de forma temporal).

[11] Entendemos por "subocupación" el fenómeno en el que las personas ocupadas trabajan una cantidad insuficiente de horas en relación a la situación de empleo alternativo que desearían desempeñar y están dispuestas a asumir. Así lo recoge y analiza trimestralmente el Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España.

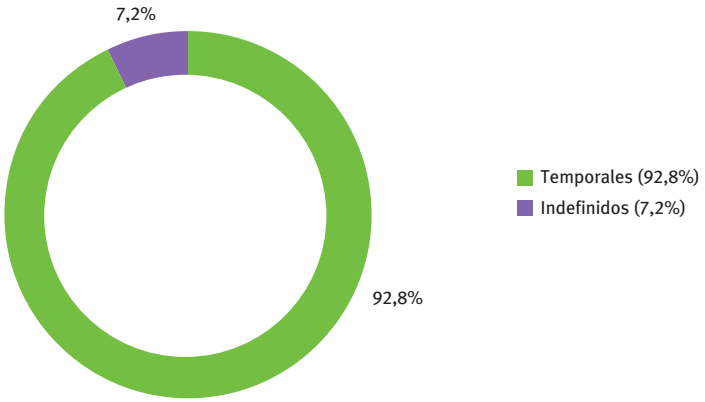
GRÁFICO 8
Población de 16 a 29 años asalariada con contratos temporales según la duración del contrato (% total de la población asalariada de 16 a 29 años)



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Si seguimos profundizando en la temporalidad de los contratos a jóvenes, las cifras muestran una situación difícil: según los datos registrados en el Servicio de Empleo Estatal (SEPE), el 93,7% de las nuevas contrataciones realizadas durante el tercer trimestre de 2014 a jóvenes menores de 29 años fueron de carácter temporal, mientras que los contratos indefinidos fueron tan sólo un 6,3% de las nuevas contrataciones.

GRÁFICO 9
Tipología de los contratos registrados



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

TABLA 4
Tipología de los contratos registrados (SEPE)

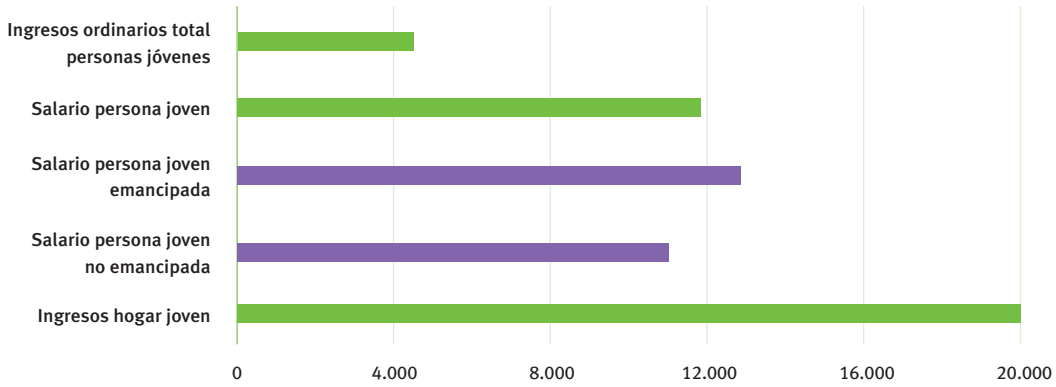
	16-29 años					30-34 años
	Total	16-24 años	25-29 años	Hombres	Mujeres	Total
Tipología de los contratos registrados (SEPE)						
Contratos indefinidos ordinarios	70.767	29.398	41.369	34.957	35.810	43.549
Variación interanual	32,14%	36,10%	29,46%	36,13%	28,46%	32,36%
%/total contratos personas misma edad	4,7%	4,1%	5,3%	4,4%	5,1%	6,0%
Otros contratos indefinidos	36.732	13.502	23.230	18.432	18.300	22.596
Variación interanual	5,34%	5,25%	5,39%	6,87%	3,84%	4,74%
%/total contratos personas misma edad	2,5%	1,9%	3,0%	2,3%	2,6%	3,1%
Contratos temporales por obra o servicio	581.054	279.753	301.301	346.707	234.347	300.521
Variación interanual	5,56%	6,13%	5,04%	5,23%	6,06%	1,34%
%/total contratos personas misma edad	38,8%	38,9%	38,8%	43,6%	33,4%	41,7%
Contratos temporales eventuales	627.668	310.714	316.954	328.886	298.782	289.297
Variación interanual	7,63%	8,98%	6,35%	7,04%	8,29%	3,47%
%/total contratos personas misma edad	41,9%	43,2%	40,8%	41,3%	42,6%	40,1%
Contratos temporales de interinidad	122.031	53.525	68.506	37.787	84.244	58.634
Variación interanual	7,07%	8,07%	6,30%	5,77%	7,66%	3,33%
%/total contratos personas misma edad	8,2%	7,4%	8,8%	4,7%	12,0%	8,1%
Contratos temporales de formación o prácticas	50.314	29.440	20.874	24.851	25.463	1.568
Variación interanual	22,97%	22,81%	23,19%	24,79%	21,24%	-7,93%
%/total contratos personas misma edad	3,4%	4,1%	2,7%	3,1%	3,6%	0,2%
Otros contratos temporales	8.057	3.173	4.884	3.845	4.212	4.987
Variación interanual	-4,45%	-4,54%	-4,39%	-4,09%	-4,77%	-1,25%
%/total contratos personas misma edad	0,5%	0,4%	0,6%	0,5%	0,6%	0,7%
Adscripciones en colaboración social	96	17	79	56	40	sin datos
Variación interanual	-62,06%	-69,09%	-60,10%	-61,38%	-62,96%	sin datos
%/total contratos personas misma edad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	sin datos

Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Como podíamos imaginar analizando estos datos, la emancipación se ve afectada en gran medida por la imposibilidad de independizarse. La capacidad adquisitiva de la población joven es baja para las necesidades que conlleva una vida fuera del hogar familiar. El salario medio de una persona entre 16 y 29 años en España es de 11.852,84 euros netos al año, es decir una media de 987 euros al mes. Si miramos el

siguiente gráfico, veríamos que las personas que no superan esta media no están emancipadas. Pero no olvidemos que el porcentaje de jóvenes que recibe remuneración no supera la mitad del total, sino que existe un 63,6% de jóvenes que no percibe salario alguno. Si unimos ambas cifras y contrastamos con el deseo creciente de la juventud por independizarse (a uno de cada dos jóvenes le gustaría emanciparse, según el ObSERvatorio de la Cadena Ser realizado en 2013 y corroborado e incluso superado, por las opiniones recogidas para nuestro trabajo), podemos afirmar que existe una incompatibilidad entre las aspiraciones vitales de la juventud y la realidad. Esto puede llevar a frustraciones personales, desencanto con la sociedad o la política, rechazo hacia el mundo laboral o de nuevo, al ya conocido "efecto desánimo", porque a esto pueden unirse otras aspiraciones como formar una familia y tener hijos, una aspiración inalcanzable para casi cuatro de cada diez jóvenes menores de treinta años.

GRÁFICO 10
Capacidad adquisitiva de la población de 16 a 29 años. (Euros netos anuales).



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Basándonos en estos datos y contrastándolos con los del precio de una vivienda, ya sea en alquiler o venta, parece difícil el acceso para una persona joven con los ingresos mostrados sin correr riesgo de sobreendeudamiento. Una persona joven asalariada tendría que realizar un esfuerzo económico mayor al 30% de sus ingresos, umbral máximo de endeudamiento recomendado, para emanciparse.

Todos los factores analizados en este epígrafe afectan a la entrada y mantenimiento activo de los egresados dentro del mundo laboral. Evidentemente, no se vive la misma situación en todos los puntos de España, sino que en cada comunidad autónoma las condiciones sufren diferentes cambios. Analizando nuestras características, también cae por su propio peso que las competencias y actitudes de un joven de Finlandia no puedan ser las mismas. Sus contextos son distintos y su educación se ha basado en principios diferentes. Algo que veremos a lo largo de este trabajo en un pequeño repaso a nuestro sistema universitario.

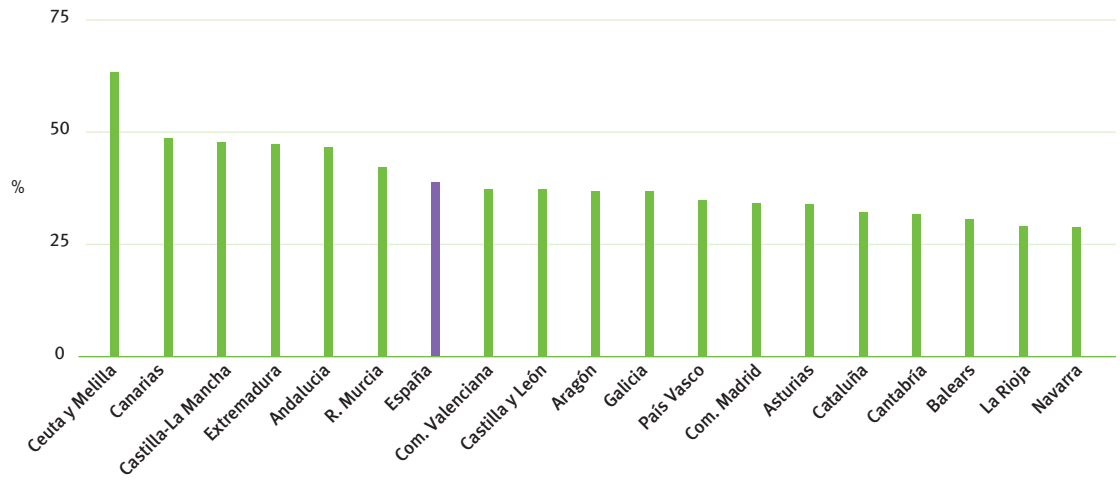
6. Visión del empleo juvenil por CCAA

España es un país con territorios que tienen muchas características propias y diferentes entre sí. Un hecho que proporciona mucha riqueza, sobre todo en el ámbito cultural, pero que trae consigo fuertes desigualdades entre su población. Y como no podía ser de otra manera, el empleo es uno de los principales factores que afectan.

No profundizaremos describiendo el mercado de trabajo de cada Comunidad Autónoma, pero sí destacaremos los factores que más influyen en cada una de ellas.

En primer lugar, Andalucía es una de las que encuentra peores condiciones laborales por la precariedad registrada y por tener una de las tasas de desempleo más elevadas de España. De hecho, durante años ha sido la más alta, a excepción de Ceuta y Melilla que la superan. La temporalidad caracteriza a esta comunidad, siendo la segunda tasa más alta del país. Si bien es cierto, la tendencia en este último trimestre es de cierta mejora: disminuye mínimamente el desempleo y aumenta la población activa[12].

GRÁFICO 11
Tasa de paro de la población de 16 a 29 años.



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

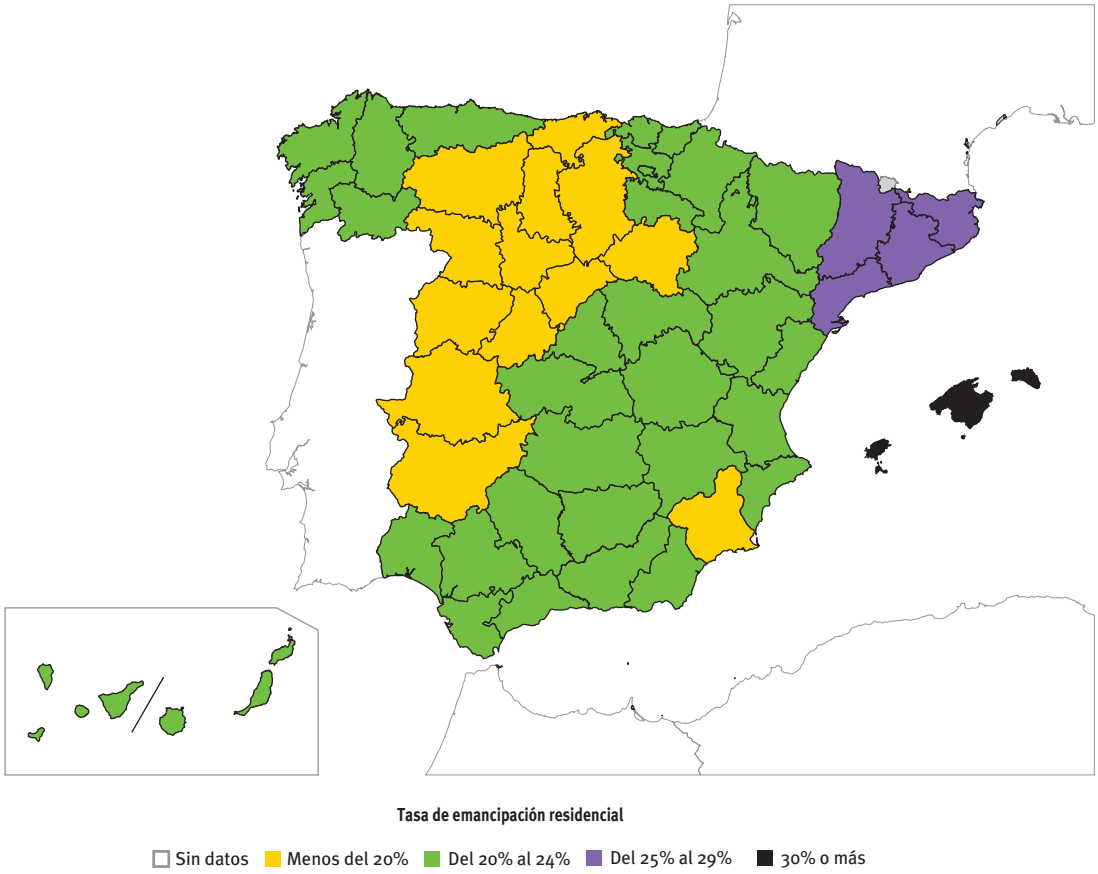
Aragón se caracteriza por una fuerte subocupación pero, al contrario que otras comunidades, su mercado inmobiliario es bastante accesible. Pero para una persona joven puede resultar difícil si no dispone de unas condiciones laborales aceptables.

[12] Entendida esta como personas en disposición de trabajar. Para más información, cfr. Notas Metodológicas del Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, n. 8 y anteriores.

Una de las comunidades con menos población activa es Asturias, que también encuentra unas condiciones laborales poco favorables. El precio de la vivienda, sin embargo, sí favorece la emancipación. A pesar de ello, los jóvenes tienen una emancipación tardía y una fuerte temporalidad laboral.

La comunidad mejor posicionada en cuanto a tasa empleo, actividad y emancipación es Islas Baleares, que a su vez tiene la tasa de paro más baja de todas, así como un menor número de contratos a tiempo parcial y una menor subocupación. Sin embargo, los jóvenes encuentran precios restrictivos en la vivienda, siendo el alquiler la opción viable.

GRÁFICO 12
Tasa de emancipación residencial de la población de 16 a 29 años



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Islas Canarias por el contrario ocupa una posición contraria a las anteriores. A pesar de que está aumentando la emancipación gracias a un mercado inmobiliario con precios bastante accesibles, su mercado de trabajo es frágil. Canarias ocupa la segunda tasa de paro más alta de España; la primera si nos referimos a desempleados de larga duración.

Cantabria, por su parte, se caracteriza por la sobrecualificación de sus jóvenes pero a su vez por una elevada tasa de inactividad. La emancipación en esta comunidad es muy escasa, con precios de venta y alquiler de viviendas elevados.

Uno de los lugares donde el mercado inmobiliario es más accesible es Castilla La Mancha. De hecho, los jóvenes de esta comunidad apenas corren riesgo de endeudamiento. A pesar de ello, la emancipación es baja, ya que encontramos que un 67% de sus jóvenes no recibe ningún salario. Y, aunque no de forma incisiva, le afectan la subocupación, la sobrecualificación y el desempleo.

En Castilla y León los jóvenes encuentran serias dificultades para emanciparse con un mercado inmobiliario restrictivo que se une a muchos empleos a tiempo parcial y una alta tasa de inactividad. Además, a los jóvenes activos les afecta en gran medida la sobrecualificación.

Cataluña, junto a Baleares, es una de las comunidades autónomas mejor posicionada en lo que a empleo y vivienda para jóvenes se refiere: ostenta la segunda tasa de empleo más alta de España y la tercera en emancipación. Existe menos precariedad que en la mayoría: menores tasas de subocupación, sobrecualificación y temporalidad. A esto hay que sumar una capacidad adquisitiva más alta. Ahora bien, su mercado inmobiliario es bastante restrictivo, con precios superiores a la media tanto en venta como en alquiler.

La Comunidad Valenciana es la que mayor subocupación presenta. Aunque tiene una precariedad laboral superior a la media, durante 2014 ha disminuido la sobrecualificación, la temporalidad e incluso la subocupación.

Extremadura también es una de las comunidades que más afectada se está viendo por las difíciles condiciones laborales que venimos comentando. De hecho, en subocupación sólo es superada por Valencia y presenta la tasa más alta de temporalidad de España. La tendencia es del aumento del empleo, pero con unas condiciones precarias en la mayoría de los casos, por lo que a pesar de tener uno de los mercados inmobiliarios más accesibles, presenta una de las tasas más bajas de emancipación. Algo que también se ve unido al hecho de que presenten los salarios netos anuales más bajos del país, con una diferencia bastante significativa.

En Galicia está bajando el desempleo juvenil, pero a su vez baja población activa, por lo que no está clara la mejora de la situación ya que podría desembocar en un abandono del sistema por pura desesperación. También están disminuyendo los precios de venta y alquiler de vivienda, pero la juventud continúa sin tener poder adquisitivo para emanciparse.

Curiosamente en Madrid, a pesar de estar en una posición buena con respecto a la media, está empeorando casi en todos los factores: disminuye la actividad, el empleo y los salarios; y aumentan la subocupación y la sobrecualificación. La temporalidad sigue siendo la segunda más baja de España, pero su mercado inmobiliario es uno de los más restrictivos. En general, está aumentando la exclusión de los jóvenes en el mundo laboral.

La mayor tasa de contratos a tiempo parcial recae sobre Murcia, una comunidad autónoma con un empleo inestable en el que las condiciones laborales son cambiantes. En la actualidad, el salario medio está

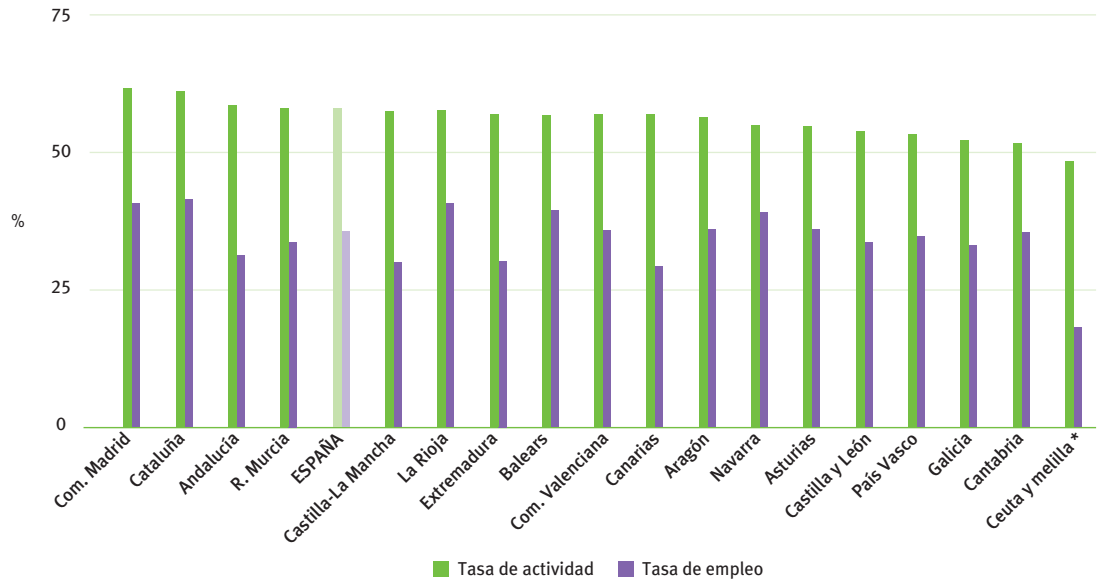
aumentando progresivamente y el mercado inmobiliario es el más barato de España, por lo que los jóvenes tendrían muchas facilidades para la emancipación si la tendencia sigue este camino.

Sobre Navarra hay que destacar que tiene la mayor alta de sobrecualificación de España. Pero también resaltar que su tendencia es hacia mejor en muchos ámbitos: mayor inserción laboral, menos paro, más actividad, menos contratos a tiempo parcial y aumento de la emancipación.

País Vasco es la comunidad con el mercado inmobiliario más caro de toda España, tanto en alquiler como en venta, siendo prácticamente inaccesible para un joven. La inactividad ocupa la segunda tasa más alta con respecto al resto de comunidades. Pero lo cierto es que el desempleo está descendiendo en la actualidad.

La subocupación está muy presente en La Rioja, una comunidad caracterizada en estos momentos por una de las tasas de ocupación y actividad más altas de España. Pero donde la precariedad también está presente dificultando la emancipación juvenil.

GRÁFICO 13
Tasa de actividad y empleo de la población de 16 a 29 años



Fuente: Observatorio de Emancipación del Consejo de la Juventud de España, IV trimestre de 2014.

Por último Ceuta y Melilla presentan una evolución negativa. A pesar de estar disminuyendo el desempleo, también disminuye casi en igual proporción la actividad. Lo que es un claro indicio de abandono del sistema por desesperación. Presentan la tasa más alta de desempleo, donde tan sólo dos de cada diez jóvenes trabajan. Aún así, para el pequeño porcentaje de jóvenes que tiene un empleo, el nivel adquisitivo es alto.

7. La educación en España

7.1. Un recorrido por el modelo educativo

La enseñanza universitaria evoluciona con los cambios sociales. En los últimos años hemos visto como el sistema universitario ha pasado por reformas e implantación de nuevos planes, lo que muchos conoceremos como Espacio Europeo de Educación Superior (EEE), o Proceso de Bolonia, como también se ha llamado su adaptación.

Como ya mencionamos anteriormente, y encontramos confirmación de ello en la OCDE: "Durante las décadas pasadas, el mercado laboral en muchos países miembros de la OCDE y emergentes se desplazó de la agricultura a la industria y, cada vez más, a los servicios. Estos cambios implican un declive de la demanda de habilidades manuales y trabajo físico, y un aumento de la demanda de competencias cognitivas e interpersonales, y de competencias de mayor nivel en general." (OECD, 2012). Tanto es así, que la propia OCDE creó una Estrategia de Competencias, considerando que estas deben ser un elemento clave de la educación.

La Estrategia de Competencias de la OCDE cambia el enfoque de los tradicionales agentes de competencias (como los años de educación y capacitación formal o certificados/diplomas logrados), por una perspectiva mucho más amplia que incluye las competencias que la gente adquiere, usa y mantiene —y también pierde— durante su vida. Las personas necesitan "competencias duras" (capacidades relacionadas con la parte técnica de una profesión) y "competencias blandas" (capacidades que incluyen la parte emocional), que les ayuden a tener éxito en el mercado laboral y un rango de competencias que les ayude a contribuir a mejores resultados sociales y a construir sociedades más cohesionadas y tolerantes. Los conceptos de "habilidad" y "competencia" se usan de forma alternativa en la Estrategia de Competencias. Las competencias (o habilidades) se definen como un grupo de conocimientos, atributos y capacidades que pueden aprenderse. Posibilitan a los individuos realizar una actividad o tarea de forma exitosa, y pueden construirse y extenderse a través del aprendizaje. La suma de todas las competencias disponibles para la economía en un momento dado forma el capital humano de un país.

Leyendo estas afirmaciones no es de extrañar que las universidades estén cambiando su modelo e implantando nuevas formas de aprendizaje con un enfoque más competencial y actitudinal. Y es que el objetivo de la enseñanza, universitaria o no, ya no se basa únicamente en permitir el acceso de los ciudadanos a la información, a la cultura y a la tecnología. Antes se identificaban tres elementos esenciales: enseñante, estudiante y contenido del aprendizaje, que se encontraba en poder del primero hasta el siglo XX. Ahora encontramos cambios considerables en los países desarrollados. La educación ha pasado a ser una educación a lo largo de toda la vida (long, life, learning; LLL). "Se ha pasado de una enseñanza para incorporar a los ciudadanos a una sociedad desarrollada, a un aprendizaje para incorporarse a ella, para producir en ella, y para disfrutar de ella" (Hué García, C., 2008).

La educación debe adaptarse a los cambios, y de ahí precisamente la puesta en marcha de un Espacio Europeo de Educación Superior, cuyos principios son: calidad, movilidad, diversidad y competitividad. Tiene como prioridad dos objetivos estratégicos: el primero consiste en el incremento del empleo en la

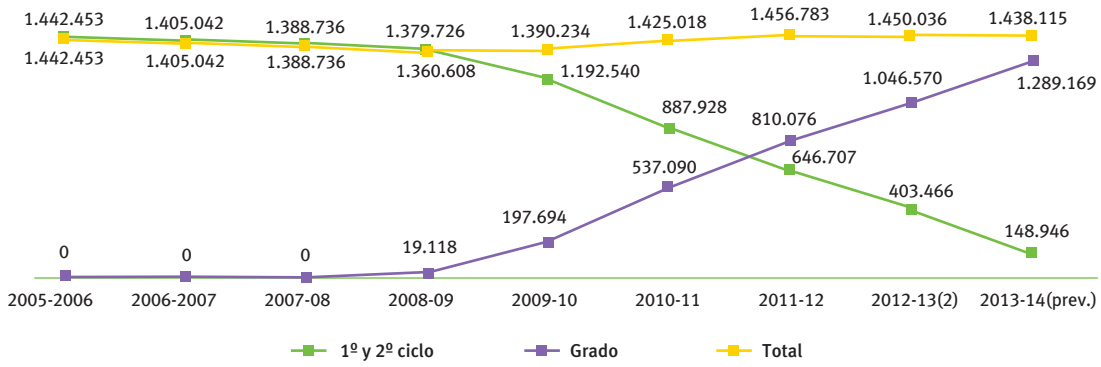
Unión Europea; el segundo en la conversión del sistema Europeo de Formación superior en un polo de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo[13].

La implantación real de este sistema en España haría desaparecer gran parte de la desigualdad en la que nos encontramos con respecto a otros países (en aprendizaje y empleo). Pero lo cierto es que por el momento no hay datos significativos de una mejora al respecto en los egresados universitarios.

A pesar de ello, lo que sí está claro es que un buen número de jóvenes opta por la enseñanza universitaria como motor de arranque de su vida profesional.

7.2. La Universidad en España

GRÁFICO 14
Evolución de los estudiantes matriculados en Grado y 1º y 2º ciclo



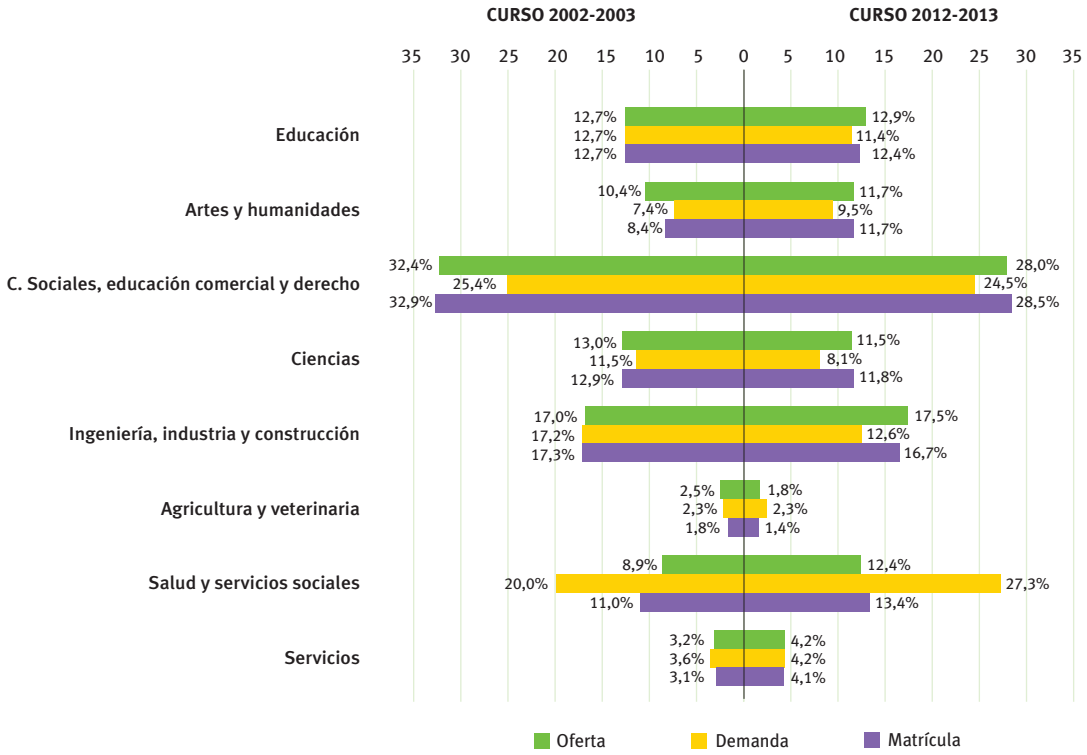
Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014

Es cierto que la Universidad española está teniendo una tendencia descendente en cuanto a número de matriculados, que no necesariamente se traduce en una mala situación sino en una "vuelta a la normalidad". Es decir, el incremento del número de estudiantes entre 2008 y 2012 se debió a los efectos de la crisis y probablemente a la adaptación al EEES, así como la puesta en marcha de másteres oficiales universitarios. De hecho, las matrículas de personas entre 18 y 21 años aumentaron un 13,7% en este periodo. Además, en el curso 2011, las matrículas aumentaron en los estudiantes diplomados para conseguir una adaptación a títulos de grado. En años previos a la crisis ya se percibía una senda de descenso de estudiantes universitarios, en concreto del 1% anual, y en este momento podríamos hablar de una estabilización en el número de matriculados o incluso de una tendencia ligeramente descendente.

[13] Para más información, cfr. www.eees.es.

GRÁFICO 15

Evolución de la distribución de la oferta, demanda y matrícula de nuevo ingreso en universidades públicas presenciales por ámbito de estudio



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Los datos del curso 2012-2013, que superaban el 1.450.000[14] de estudiantes de grado y primer y segundo ciclo, suponían un 0,5% menos que el curso anterior. Porcentaje que habría continuado descendiendo en el curso 2013-2014, en el que no se llegó a 1.440.000 estudiantes, con un descenso del 0,8% aproximadamente con respecto al año precedente. Esta cifra pudo verse afectada, a su vez, por un descenso en la población de entre 18 y 24 años, principal público de acceso a la universidad. Se vio reducido en un 3,2% con respecto a 2013. En todo caso se debe tener en cuenta que las cohortes de titulados universitarios de grado todavía son pequeñas. Es previsible que en unos años, en la medida en que crezca el número de egresados de grado, aumente también el número de estudiantes matriculados en máster. Sobre todo es de esperar, un crecimiento en la rama de ingeniería y arquitectura, y en los ámbitos de formación de profesorado y de derecho. Esto se explica porque en algunos casos, especialmente en las ingenierías, es el máster el que habilita para el ejercicio de las profesiones reguladas.

Aún así, hablaríamos del número total de estudiantes, por lo que consideramos importante fijarnos en los alumnos de nuevo ingreso, que en 2012-2013 cubrieron un 92,3% de las plazas ofertadas para grado. La

[14] En el curso 2012-2013 en las universidades españolas se han matriculado, en estudios de grado y máster un total de 1.561.123 estudiantes, de los que 1.046.570 son estudiantes de grado, 403.466 de primer y segundo ciclo y 111.087 de máster (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

rama de ciencias de la salud la que cubrió todas sus plazas. Por el contrario, son ingeniería y arquitectura donde más plazas libres quedaron. En concreto, 13 de cada 100. En total fueron 226.645 los estudiantes matriculados en grado.

Hay un hecho a destacar, y es que mientras las ciencias de la salud siguen con demanda creciente, las ingenierías, industria y construcción disminuyen. Se reduce también la vocación por lo relacionado con las ciencias, a pesar de mostrar buenos resultados de inserción a medio plazo. Pero la rama que aglutina a mayor número de estudiantes de nuevo ingreso son las ciencias sociales. La oferta de las universidades por tanto, intenta adaptarse a esta demanda, siguiendo la siguiente distribución en términos globales: el 35% de las titulaciones pertenecen a la rama de ciencias sociales y jurídicas, el 27% a ingeniería y arquitectura, el 16% artes y humanidades. El 13% ciencias de la salud y sólo el 9% a ciencias "puras". En el caso de las universidades no presenciales, prácticamente el 60% de los títulos que imparten son de ciencias sociales y jurídicas.

En cuanto al acceso a dichas titulaciones, sabemos que se hace mediante una selección por nota de corte en contraste con la nota de admisión de cada estudiante[15]. Este sistema quizá debería haber sido repensado en los nuevos planes educativos. Y es que como bien trata este libro, no sólo importan los conocimientos sino las competencias y las actitudes. En este sentido, no se da importancia a la verdadera vocación del estudiante sino únicamente a su nota en estudios previos. Un hecho que podría revisarse y combinarse con otras evaluaciones al respecto.

[15] Debe advertirse claramente la diferencia entre la nota de corte (es el resultante del número de plazas ofertadas y de las notas de admisión obtenidas por los estudiantes, sin que esté determinada a priori) y la nota de admisión (que es con la que accede cada estudiante a cada titulación y depende de las notas obtenidas en Bachillerato (o FP) y en las PAU).

GRÁFICO 16

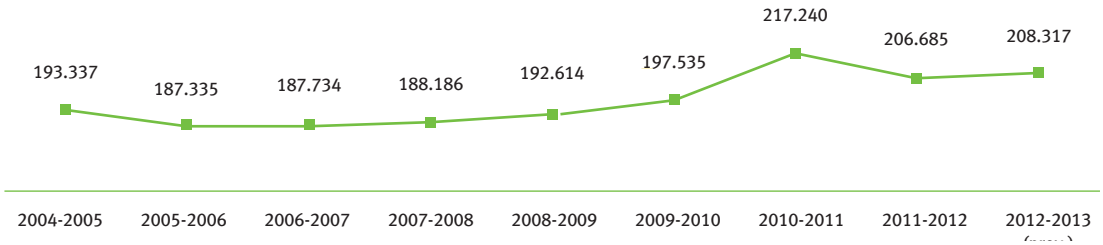
Distribuciones de las notas de admisión al Grado de los estudiantes de nuevo ingreso en universidades públicas presenciales por forma de admisión y ámbito de estudio. Curso 2012-2013

	Nota media de admisión		Cuartiles de la nota de admisión			
			1º Cuartil		3º Cuartil	
	PAU	FP	PAU		FP	
TOTAL	8,33	7,82	9,85	6,60	6,67	8,72
Medicina	11,97	11,66	12,74	11,97	11,74	12,80
Veterinaria	9,85	9,78	11,22	8,30	8,52	10,97
Enfermería y atención a enfermos	9,65	9,44	10,81	8,66	8,56	10,55
Ciencias de la vida	9,18	8,30	11,02	7,46	6,90	9,50
Otras ciencias de la Salud	9,12	8,63	10,74	7,58	7,31	9,73
Periodismo e información	8,99	8,05	10,45	7,53	6,80	9,38
Técnicas audiovis. y medios de com.	8,92	8,41	9,94	7,97	7,33	9,34
Deportes	8,88	8,95	10,10	7,60	7,99	9,94
Ingenierías	8,72	7,14	10,55	6,77	6,21	7,84
Lenguas	7,47	7,40	9,98	6,77	6,55	8,10
Derecho	8,45	7,39	9,86	6,88	6,42	8,17
Arquitectura y construcción	8,44	7,22	10,20	6,55	6,27	7,98
Psicología	8,40	8,15	9,20	7,53	7,66	8,65
Ciencias Físicas, químias, geológicas	8,38	7,16	9,97	6,63	6,30	7,77
Economía	8,23	7,38	9,55	6,80	6,57	8,05
Otra educación comercial y empresarial	8,12	7,82	9,27	6,78	6,75	8,80
Artes	8,11	7,89	9,38	6,65	6,50	9,00
Matemáticas y Estadística	7,83	7,28	9,16	6,11	6,36	8,09
Otras ciencias sociales y del comportamiento	7,74	7,40	8,92	6,33	6,26	8,37
Formación de docentes de enseñanza primaria	7,66	7,90	8,82	6,30	6,90	8,80
Administración y gestión de empresas	7,66	7,31	8,88	6,13	6,40	8,06
Formación de docentes de enseñanza infantil	7,50	8,14	8,62	6,13	7,23	9,00
Informática	7,49	7,08	8,52	6,12	6,30	7,76
Humanidades	7,40	6,64	8,40	6,01	5,94	7,31
Otra form. personal docente y cc. educación	7,39	7,82	8,17	6,44	7,09	8,50
Turismo y Hostelería	7,16	6,93	7,98	6,07	6,22	7,55
Otros servicios	7,04	7,01	8,04	5,71	6,30	7,60
Trabajo social y orientación	6,96	7,28	7,80	5,84	6,55	8,00
Agricultura, ganadería y pesca	6,65	6,69	7,28	5,60	6,00	7,36

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

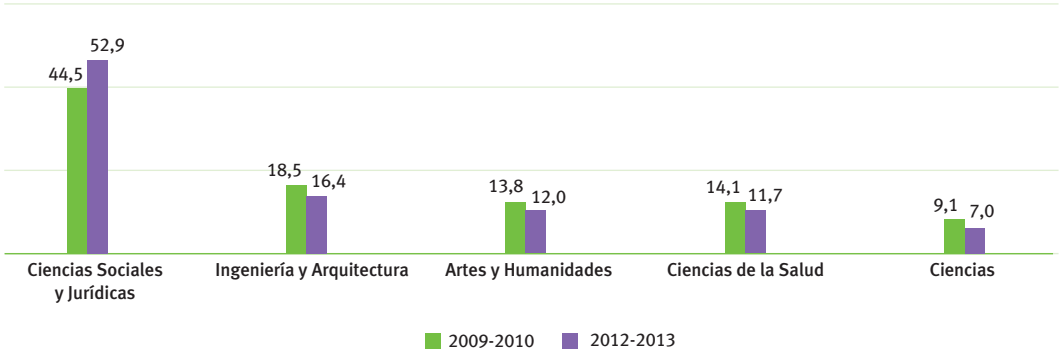
Si nos centramos en los estudiantes de máster, la cifra asciende a 111.087, un 4% menos que el curso anterior. También la tendencia de los estudiantes de máster ha sido ascendente desde 2006, pero en 2011 comienza a estabilizarse. Como es normal, depende del número de egresados de cada año.

GRÁFICO 17
Evolución de los estudiantes egresados de Grado y 1º y 2º ciclo



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 2014.

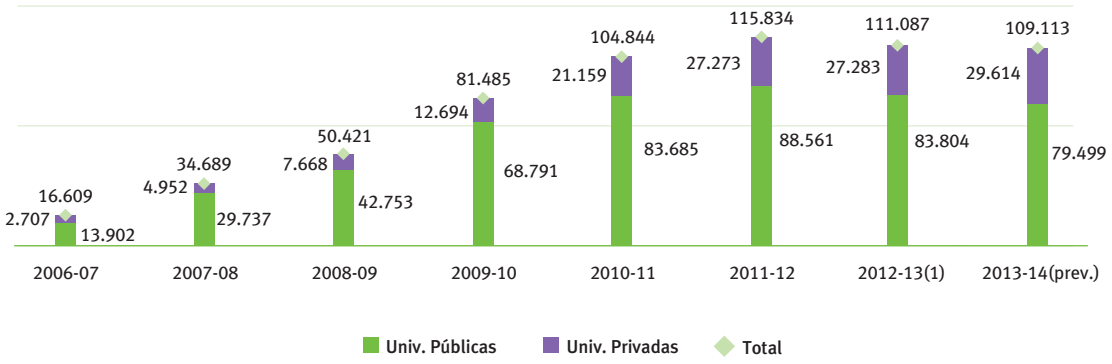
GRÁFICO 18
Distribución de los estudiantes matriculados en Máster por rama de enseñanza.



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

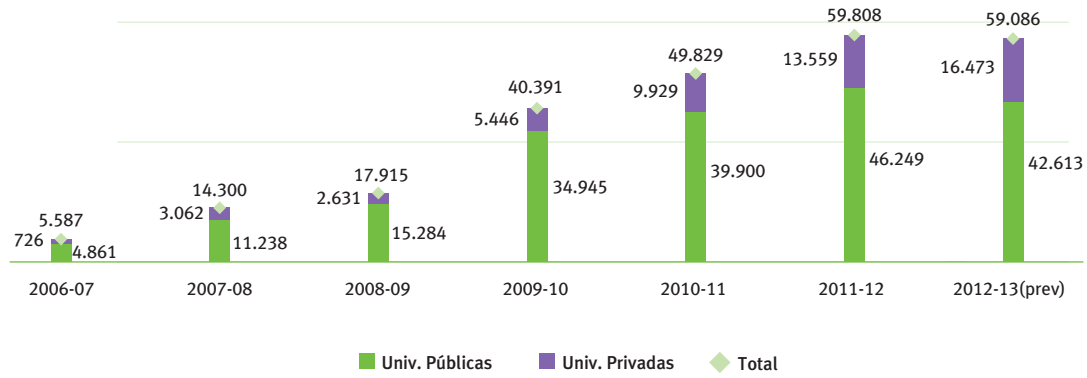
El Sistema Universitario Español (SUE) en el curso 2013-2014 se componía por 82 universidades, 50 de ellas públicas y 32 privadas. Estas últimas se encuentran en un momento de expansión. De hecho desde 2001 se han creado catorce nuevas. Son unas cifras altas: en España existe 1,75 universidades por cada millón de habitantes. Pero contando únicamente el número de estudiantes estaríamos hablando de 19.000 por universidad, entre grado, ciclo y máster. De entre las Comunidades Autónomas que destacan en número de estudiantes encontramos la de Madrid, Andalucía y Cataluña. Andalucía es, de hecho, la comunidad con más universidades públicas, mientras que Cataluña y C. de Madrid, cuentan con un amplio despliegue del sistema universitario privado.

GRÁFICO 19
Evolución de los estudiantes matriculados en Máster por tipo de universidad



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

GRÁFICO 20
Evolución de los estudiantes egresados de Máster por tipo de universidad



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

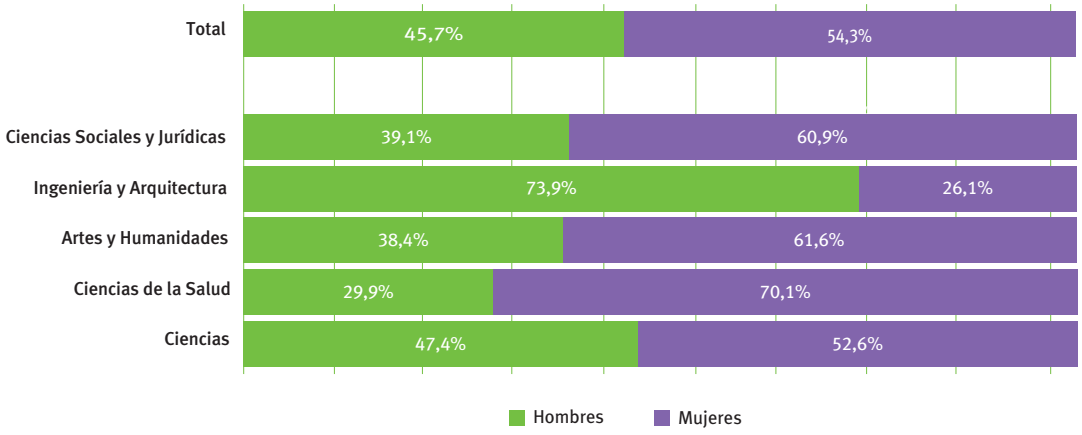
7.2.1. Distribución por: sexo, edad y procedencia

7.2.1.1. Sexo

En el curso 2012-2013, el 54,3% de los estudiantes universitarios son mujeres, sin embargo este porcentaje sube ligeramente entre la población egresada (57,6%). La distribución de sexo por rama es muy similar a la existente en años precedentes, observándose, por ejemplo, una proporción de hombres muy superior a la de mujeres (73,9%) en la rama de ingeniería y arquitectura. Esta distribución se invierte en ciencias de la salud, rama en la que las mujeres tienen una presencia muy superior a la de los hombres (70,1%).

GRÁFICO 21

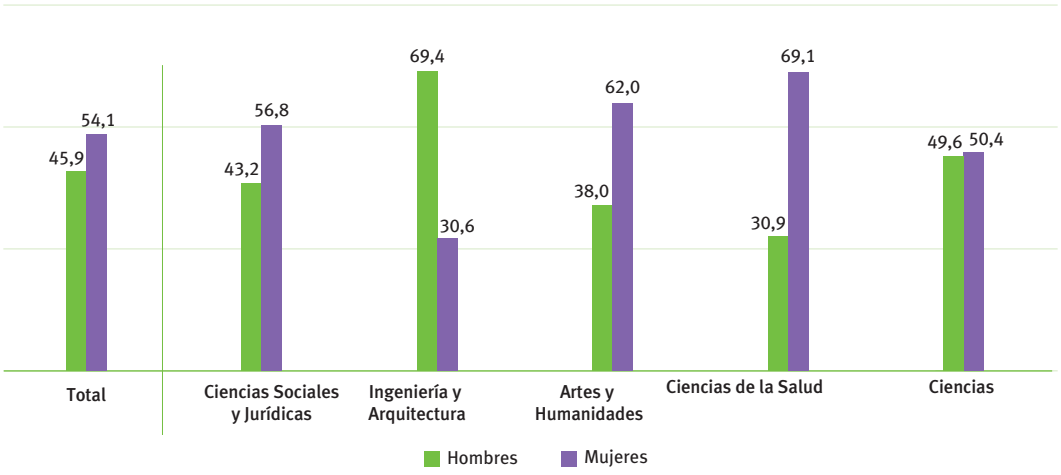
Distribución de los estudiantes matriculados en Grado y 1º y 2º ciclo por rama de enseñanza y sexo. Curso 2012-2013



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

GRÁFICO 22

Distribución de los estudiantes matriculados en Máster por rama de enseñanza y sexo. Curso 2012-2013



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

También es superior la proporción de mujeres entre los estudiantes de máster (54,1%). La distribución por ramas es similar al Grado.

TABLA 5
Estudiantes matriculados y egresados en el Sistema Universitario por sexo. Curso 2012-2013

	Matriculados		Egresados	
	Total	% de mujeres	Total	% de mujeres
Total estudiantes	1.561.123	54,3	266.493	57,6
Estudiantes de Grado	1.046.570	55,5	31.672	57,9
Estudiantes de 1er y 2º ciclo	403.466	51,2	175.013	57,9
Estudiantes de Máster Oficial	111.087	54,1	59.808	56,6

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

7.2.1.2. Edad

En el curso 2012-2013, el 42,2% de los estudiantes de Grado se encuentran entre 18 y 21 años, el 27,9% entre 22 y 25 años y el 29,9% tiene más de 25 años. En la última década se ha observado un crecimiento importante de la población universitaria de más de 30 años (167,6%), mientras que en el resto de tramos, la población ha disminuido. Sin embargo, si se analizan los últimos cinco años, desde el curso 2007-08 (momento de comienzo de la crisis económica), se observa que la población universitaria entre 18 y 24 años ha aumentado un 13,7% y la de más de 30 años un 18,4%, mientras que en el resto de tramos de edad ha disminuido. Por tanto, se observa un crecimiento de estudiantes en las edades teóricas de acceso a la universidad (en torno a los 18-19 años), y el reingreso en el sistema de mayores de 30 años, para continuar su formación. Es necesario estar pendiente de la trayectoria en los próximos años para comprobar si el efecto de la crisis desaparece o se amortigua. Y habría que analizar si el descenso poblacional en el tramo de edad teórico 18-24 años vuelva a impactar en la población universitaria, como lo estaba haciendo antes del comienzo de la crisis.

TABLA 6
Distribución de los estudiantes egresados de Grado y 1º y 2º ciclo por grupos de edad

Estudiantes egresados. Curso 2011-2012		Tasas de variación		
		Anual	2011-12/ 2006-07	2011-12/2001-02
	Total	-4,9%	10,1%	-0,2%
53,9%	Menos de 25 años	-7,7%	0,3%	-50,0%
27,4%	De 25 a 30 años	-1,1%	1,3%	0,5%
12,7%	De 31 a 40 años	0,5%	82,6%	202,0%
6,0%	Más de 40 años	-5,9%	95,9%	396,6%

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

El 53,9% de los egresados de Grado tienen menos de 25 años. Prácticamente uno de cada tres (27,4%) tienen entre 25 y 30 años.

En cuanto a los estudiantes de Máster, la distribución por edad es similar a la de cursos anteriores: el 65% de los matriculados tiene menos de 30 años y el 10,5% tiene más de 40.

7.2.1.3. Procedencia

La tendencia de estudiantes universitarios extranjeros en este momento es ascendente, siendo un total de 74.297 para el curso 2012-2013, de los que 53.832 son de grado y primer y segundo ciclo y 20.465 de máster.

Si analizamos el origen de los estudiantes, encontramos que la mayor demanda de estudios de máster procede de América, Asia y Oceanía. En el resto de procedencias se encuentra la mayor demanda para estudios de grado.

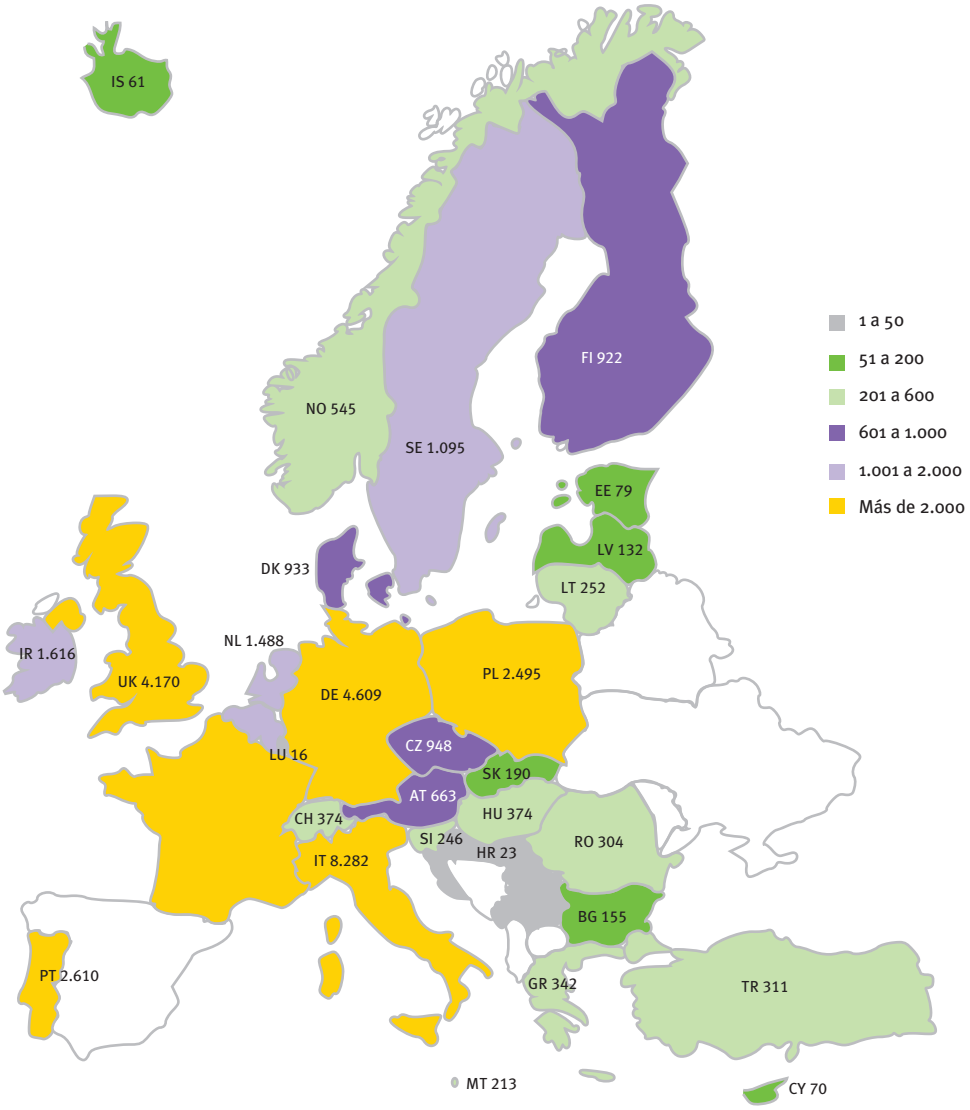
Si hacemos un repaso por las distintas CCAA, puede sorprender que en términos relativos, el número de matriculados en cada una no está relacionado con el número de universidades, ya que encontramos que la Madrid y Andalucía son adelantadas por Navarra (33,1%), Cataluña y Castilla León (29,9%) y País Vasco (25,7%).

En términos generales no se presentan diferencias significativas entre la edad de los estudiantes españoles y extranjeros. Pero sí son diferentes según la procedencia específica, siendo los estudiantes procedentes de África los que tienen una edad media superior al resto de estudiantes. Los de Asia y Oceanía son los más jóvenes. De hecho, más de un 50% son menores de 21 años.

7.2.1.4. Movilidad internacional. Erasmus

El número de estudiantes españoles que participa en el programa Erasmus aumenta cada año, situándose en el curso 2012-2013 en 36.889. Si desglosamos la cifra por rama de actividad observamos que el 36,2% de los estudiantes son del ámbito de Ciencias sociales, empresariales y derecho.

GRÁFICO 23
Estudiantes españoles en el programa Erasmus por país de destino. Curso 2011-2012



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

El principal destino de los estudiantes españoles es Italia, seguido de Francia, Alemania y Reino Unido.

7.3. Titulaciones con mayor inserción laboral en la actualidad

Según los datos publicados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en 2014, un 45% de jóvenes egresados trabaja desarrollando funciones por debajo de su titulación y/o capacidad. A continuación, mostramos varios gráficos que plasman la empleabilidad actual que proporcionan las titulaciones universitarias, tanto por ramas como por universidad.

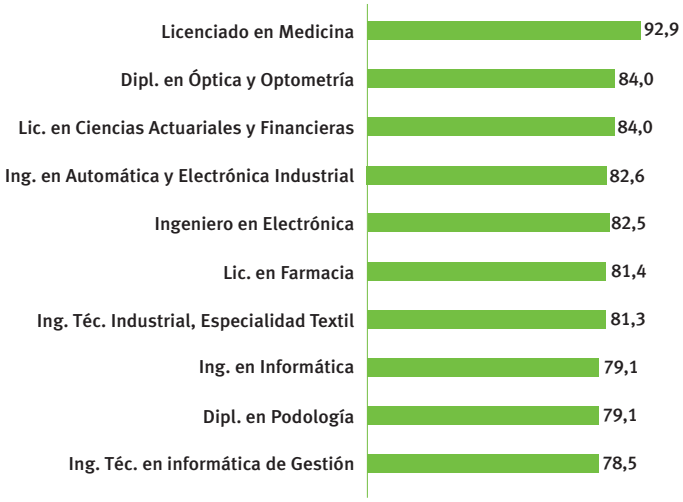
GRÁFICO 24

Áreas con más salidas profesionales según porcentaje de afiliación a la seguridad social a los 4 años de salir de la universidad

Fuente: elabora "El País". Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

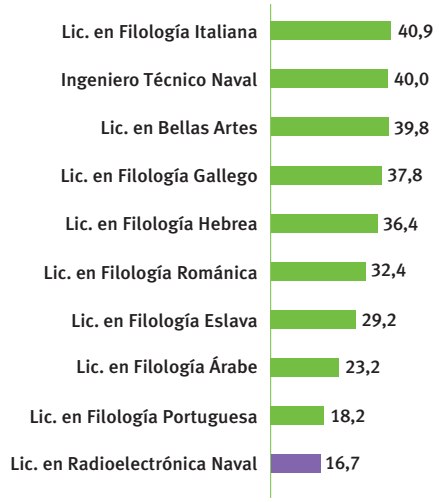
Vemos aquí como las ramas relacionadas con las ciencias, tiene mayores salidas laborales en comparación con las ramas sociales, que se encuentran a la cola de la empleabilidad. A continuación se desglosan por titulación concreta.

GRÁFICO 25
Las 10 titulaciones con más empleo



Fuente: elabora "El País". Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

GRÁFICO 26
Las 10 titulaciones con menos empleo



Fuente: elabora "El País". Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

En último lugar, mostramos las universidades en las que sus egresados presentan una mayor empleabilidad en una determinada titulación.

GRÁFICO 27

Titulaciones con empleo, por universidades

IT = Ingeniero Técnico

	UNIVERSIDAD	CARRERA	Nº DE ESTUDIANTES TITULADOS	% CON TRABAJO TRAS OBTENER EL TÍTULO: TRAS UN AÑO	TRAS CUATRO AÑOS
1.	Cádiz	Ingeniero Industrial	23		100
2.	Castilla-La Mancha	Lic. Medicina	77		98,7
3.	Cantabria	Lic. Medicina	60		98,3
4.	Alcalá	Lic. Medicina	106		98,1
5.	Oviedo	Lic. Medicina	93		97,8
6.	Córdoba	Lic. Medicina	126		97,6
7.	Autónoma de Madrid	Lic. Medicina	204		97,5
8.	Murcia	Lic. Medicina	116		96,6
9.	Salamanca	Lic. Odontología	26		96,2
10.	Las Palmas de Gran Canaria	Lic. Medicina	52		96,2
11.	Jaén	Ingeniero Industrial	24		95,8
12.	Complutense de Madrid	Lic. Medicina	278		95,7
13.	Alcalá	IT Informática de Gestión	45		95,6
14.	País Vasco	Lic. Medicina	184		95,1
15.	La Laguna	Lic. Medicina	119		95,0
16.	Miguel Hernández de Elche	Lic. Medicina	141		94,3
17.	Granada	Lic. Medicina	211		94,3
18.	Zaragoza	Lic. Medicina	174		94,3
19.	Valladolid	Lic. Medicina	101		94,1
20.	València (Estudi General)	Diplomado en Podología	32		93,8
21.	Rovira i Virgili	Lic. Medicina	76		93,4
22.	Sevilla	Lic. Medicina	228		93,4
23.	València (Estudi General)	Lic. Medicina	241		93,4
24.	Girona	IT Industrial (Electrónica Industrial)	28		92,9
25.	Barcelona	Lic. Medicina	236		92,8
26.	Alcalá	IT en Informática de Sistemas	54		92,6
27.	Lleida	Lic. Admin. y Dir. Empresas	26		92,3
28.	Illes Balears	Maestro (Educación Musical)	25		92,0
29.	Valladolid	Ing. Organización Industrial	25		92,0
30.	Girona	Maestro (Lengua Extranjera)	24		91,7
31.	Málaga	Lic. Medicina	151		91,4
32.	Complutense de Madrid	Diplomado en Podología	57		91,2
33.	Oviedo	Lic. Odontología	22		90,9
34.	Valladolid	Diplomado Óptica y Optometría	22		90,9
35.	Autónoma de Barcelona	Maestro (Educación Musical)	33		90,9
36.	Zaragoza	Ing. Telecomunicación	54		90,7
37.	Rey Juan Carlos	IT en Informática de Sistemas	75		90,7
38.	Valladolid	Ing. Automática y Electrónica Industrial	21		90,5
39.	Vigo	Ing. Informática	42		90,5
40.	La Laguna	Lic. Farmacia	63		90,5
41.	Cádiz	Lic. Medicina	133		90,2
42.	Salamanca	Lic. Medicina	111		90,1
43.	Barcelona	Diplomado en Podología	38		89,5
44.	Rey Juan Carlos	IT en Informática de Gestión	38		89,5
45.	Politécnica de Madrid	IT Industrial	36		88,9
46.	Rovira i Virgili	Maestro (Lengua Extranjera)	45		88,9
47.	Politécnica de Madrid	IT de Telecomunicación (Telemática)	35		88,6
48.	Rovira i Virgili	IT Industrial (Mecánica	35		88,6
49.	Rey Juan Carlos	Diplomado en Terapia Ocupacional	43		88,4
50.	La Rioja	IT en Informática	34		88,2
51.	Alcalá	IT Industrial (Electrónica Industrial)	59		88,1
52.	Pública de Navarra	Maestro (Lengua Extranjera)	49		87,8
53.	Rey Juan Carlos	Ingeniero Químico	49		87,8
54.	Oviedo	Diplomado en Logopedia	24		87,5
55.	Salamanca	Ing. Informática	24		87,5
56.	Politécnica de Catalunya	IT Telecomunicación (Sist. de Telecom.)	64		87,5
57.	Autónoma de Madrid	Lic. Matemáticas	71		87,3
58.	Autónoma de Barcelona	IT en Informática de Gestión	63		87,3
59.	Barcelona	Lic. Investigación y Técnicas de Mercado	39		87,2
60.	País Vasco	Lic. Farmacia	108		87,0
61.	Alcalá	Lic. Ciencias Actuariales y Financieras	23		87,0
62.	Rovira i Virgili	IT Agrícola (Ind. Agrarias y Alimentarias)	23		87,0
63.	Politécnica de Catalunya	Diplomado en Óptica y Optometría	92		87,0
64.	Zaragoza	Ing. Informática	61		86,9
65.	Zaragoza	Maestro (Lengua Extranjera)	114		86,8
66.	Complutense de Madrid	Diplomado en Estadística	30		86,7
67.	Politécnica de Catalunya	Ing. Organización Industrial	135		86,7
68.	Barcelona	Maestro (Lengua Extranjera)	104		86,5
69.	Autónoma de Barcelona	IT Industrial (Electrónica Industrial)	22		86,4
70.	Politécnica de Cartagena	Ingeniero Agrónomo	22		86,4

Fuente: elabora "El País". Datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014.

Los datos más actualizados que tenemos al respecto corroboran en su mayoría los datos expuesto anteriormente. Estos datos, pertenecientes al Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondientes al primer trimestre de 2015, presentan sin embargo algunos cambios. Encontraríamos por tanto, una mayor empleabilidad en las siguientes ramas o especializaciones: veterinaria (80,48%), matemáticas / estadística (78,64%), periodismo / información (74,21%), derecho (73,50%), protección al medio ambiente (73,32%), ciencias físicas, químicas y geológicas (72,14%) y salud (71,22%). Por el contrario, las titulaciones que menos empleabilidad presentan son, como ya veíamos en los datos del Ministerio de Educación, las pertenecientes a la rama social, como artes, humanidades, educación, etc. y a su vez, arquitectura.

Estos datos pueden estar desvelando un gran hándicap a la hora de encontrar empleo: si las titulaciones con mayores matriculaciones se encuentran en las ramas sociales y a su vez son estas las que menos inserción laboral presentan, los índices de desempleo no serían más que un reflejo. Evidentemente, es una problemática que no sustituye ni resta importancia al resto de factores que afectan a la mala situación de los jóvenes egresados en el mercado laboral: precariedad, requisitos de acceso al trabajo, etc.

Por otro lado, bajo un punto de vista de los Recursos Humanos, Randstad nos proporciona datos sobre las tendencias que se seguirán durante 2015[16]. Los perfiles más demandados actualmente son: profesionales de ventas, marketing, sector TIC, ingenieros y financieros. Dentro del sector TIC, los puestos con mayor previsión de empleo son: programadores, desarrolladores de aplicaciones, administradores de sistemas informáticos o consultores de SEO o SEM. Si nos centramos en el ámbito financiero, son los ejecutivos comerciales, los gestores de banca privada y los gestores de patrimonio quienes presentan mayor demanda. Por su parte, el área logística busca perfiles ejecutivos de ventas, key account managers y jefes de ventas. Todos los puestos, sea cual sea su sector, se ven influenciados por el dominio de un segundo idioma, en concreto, inglés.

Si hablamos de sectores profesionales, son tres sectores los que se aventajan y muestran buenas expectativas de crecimiento en materia de contratación: turismo, servicios e industria. Todo ello con una clara orientación a la exportación y el comercio exterior.

8. Marco general de las políticas públicas de empleo juvenil

8.1. Las políticas de empleo en la estructura institucional

España es un país fuertemente descentralizado, que implícitamente se puede considerar como federal asimétrico a efectos jurídicos. Las Comunidades Autónomas tienen diferentes competencias legislativas en amplias materias. Todas ellas, como poderes públicos, coinciden en tener atribuidas las competencias específicas de empleo y juventud. El Estado central, por tanto, se limita a ejercer de coordinador y punto de conexión con medidas de ámbito europeo en el caso de las políticas públicas de juventud; así como

[16] Cfr. http://www.randstad.es/tendencias360/profesionales-mas-demandados-para-2015 (disponible a 10/07/2015).

ejerce funciones de coordinación, impulso o paralelas (competencias fiscales sobre ciertas figuras, por ejemplo) que inciden en la política pública de empleo.

En el marco político, el Gobierno de España ha desarrollado una Estrategia Española de Activación para el Empleo (2014-2016), que se debe concretar anualmente con los Planes Anuales de Políticas de Empleo. De ambos documentos políticos (Estrategia y Planes anuales) emergen desarrollos normativos (leyes y decretos) tanto del Estado como de las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus competencias. Este marco jurídico afecta en materia de empleo a toda la población, sea o no joven.

Dirigido en particular a la población juvenil se produce otro esquema político paralelo al anterior, y en principio de carácter complementario. De lo general a lo concreto existe:

1. La Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven.
2. El Sistema Nacional de Implantación de Garantía Juvenil en España.
3. El consiguiente desarrollo político y normativo, estatal y autonómico.

8.2. La estructura de financiación de las políticas públicas de empleo juvenil

Las citadas Estrategias, Planes, Sistemas y desarrollos normativos se vinculan con la financiación estatal a través de las partidas previstas en los Presupuestos Generales del Estado de cada año. Esta financiación estatal se conecta con el marco financiero de la Unión Europea a través de los instrumentos denominados Acuerdo de Asociación y actualmente el Programa Operativo de Empleo Juvenil.

a) Los Acuerdos de Asociación son instrumentos generales de adhesión de los Estados a los marcos de financiación europea, y para el máximo aprovechamiento de los Fondos Estructurales de Inversión Europeos (FEIE)[17]. A finales de 2014 todos los Estados miembro habían suscrito los suyos respectivos[18], y al menos según la Comisión, en todos aparece como prioritaria la inversión en la denominada Garantía Juvenil.

b) Los Programas Operativos marcan objetivos específicos plurianuales y determinan el uso de diferentes instrumentos de financiación[19] vinculado a dichos objetivos. Para el período 2014-2020 se han aprobado en muchos Estados miembro Programas Operativos específicos de Empleo Juvenil. Los Programas Operativos son presentados por los Estados y aprobados por la Comisión Europea.

[17] Para consultar información sobre los mismos, cfr. el Comunicado de Prensa de la Comisión tras la firma del correspondiente Acuerdo de Asociación con España para el período en vigor, firmado en octubre de 2014, y cuyo texto íntegro se puede consultar aquí (disponible a 10/01/2015): http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1226_es.htm

[18] Se pueden consultar en línea (disponible a 10/01/2015) en el siguiente enlace: http://ec.europa.eu/contracts_grants/agreements/index_en.htm

[19] Se puede consultar el Programa Operativo de Empleo Juvenil de España a través del siguiente enlace (disponible a 10/01/2015): http://www.empleo.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/Programa_Operativo_Empleo_Juvenil.pdf

8.3. Plan Nacional de Implantación de la Garantía Juvenil

Ante la situación de desempleo juvenil, hay una medida que destaca entre todas las soluciones que los agentes políticos han puesto encima de la mesa. Se trata ésta de la Garantía Juvenil.

8.3.1. Introducción al concepto

La Garantía Juvenil pretende ser "un sistema global e integrado que permita a los jóvenes recibir una buena oferta de empleo, de formación continua, de prácticas o de formación de aprendices en un plazo de cuatro meses a partir del momento en que terminan sus estudios o se quedan en paro"[20]. Esta acción se debe concretar en actos jurídicos de los Estados y de los demás poderes públicos.

Desde una perspectiva global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) asume "el concepto de garantía juvenil supone el derecho de un grupo definido de jóvenes a un trabajo, capacitación o educación, así como una obligación para el Servicio Público de Empleo (SPE), u otra autoridad pública, de proporcionar servicios y/o implementar programas en un período de tiempo dado" (OIT, 2013).

8.3.2. Cómo funciona la Garantía Juvenil en España

Éstas son las definiciones que recoge también el Plan Nacional de Implantación de la Garantía Juvenil en España. El Plan es el principal documento político en materia de Garantía Juvenil en España. No lo debemos mezclar, no obstante, con el Sistema Nacional, que hace referencia a la regulación legislativa contenida en la Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.

El Plan (político) fue publicado en diciembre de 2013, y no fue hasta seis meses más tarde cuando, por urgencia, se recoge la aplicación del Sistema Nacional por el Real Decreto-Ley 8/2014, de 4 de julio. Este Real Decreto-Ley es convalidado posteriormente por la Ley 18/2014, de 15 de octubre.

La estructura básica del Plan Nacional de Garantía Juvenil se concreta en seis bloques, desde la Introducción (primer bloque) hasta un Programa de trabajo de las administraciones públicas (sexto). Recoge una referencia de Contexto y Enfoque (segundo bloque), y a partir de su tercer bloque es cuando se contiene la información de mayor relevancia para cualquier joven.

El Estado, con este Plan Nacional, hace que las Comunidades Autónomas sean las responsables de garantizar la efectividad de la Garantía Juvenil a cualquier solicitante. Sin embargo, para inscribirse como solicitante de la Garantía Juvenil hay que utilizar un fichero estatal. Entre los inscritos, prevé que cada Comunidad Autónoma pueda establecer prioridades en función de la necesidad de los destinatarios, y sugiere los siguientes rangos para recibir atención:

---

[20] Así la define el Consejo de la Unión Europea y la Comisión Europea (Cfr. Comission Staff Working Document "Proposal for a Council Recomendation on Establishing a Youth Guarantee" [COM(2012) 729 final] y también el denominado "Promover el empleo juvenil" [COM(2012) 727 final]), y es asumida por el Comité Económico y Social Europeo (Aptdo. 1.5 del *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones* "Promover el empleo juvenil").

1. Los no atendidos.
2. Los destinatarios de segunda oportunidad.
3. En caso de igualdad en los criterios anteriores, primará la mayor edad.

El Plan ordena a las autoridades autonómicas que articulen la atención a los jóvenes en dos fases:

1. Identificación de las características personales.
2. La atención a las personas solicitantes en función de las prioridades ya citadas.

Es muy relevante la referencia temporal que el Plan marca para esta atención: desde la solicitud telemática de incorporación a la Garantía Juvenil, las autoridades autonómicas disponen de 30 días para incorporar a su lista de acceso desde la lista única de demanda (fichero estatal) y para elaborar el perfil. En cualquier caso, antes de los 4 meses totales desde la solicitud telemática del interesado, la Comunidad Autónoma debe realizar una Propuesta de Atención.

También prevé un catálogo centralizado de medidas para la Propuesta de Atención, de manera que las autoridades públicas autonómicas puedan realizar ofertas de atención a los jóvenes con independencia de los territorios.

8.3.3. Qué tipo de medidas incluye

Tal y como se invita desde la UE, el Plan prevé un desarrollo de acciones concretas basado en cuatro ejes de referencia:

1. Para mejorar la intermediación. Incluye el desarrollo de la orientación profesional, la información, la intermediación, la movilidad y programas de acompañamiento.

2. Para mejorar la empleabilidad. Referido a programas de segunda oportunidad, formación con compromiso de contratación, formación en áreas prioritarias (como idiomas, TIC"s, etc.), prácticas no laborales, Formación Profesional Dual, certificaciones de profesionalidad, acreditación de la educación no formal, programas de escuelas-taller, casas de oficio, etc.

3. Para favorecer la contratación. Incluye, por ejemplo, reducciones y bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social y ayudas directas a la contratación.

4. Para favorecer el emprendimiento. Se concreta en la "Tarifa Plana para autónomos", la compatibilidad de las prestaciones por desempleo con el inicio de la actividad emprendedora, las opciones de capitalización de ésta prestación, las medidas de protección a autónomos de "segunda oportunidad", acciones de fomento de la "cultura emprendedora" y otras similares.

8.3.4. Dónde saber más sobre Garantía Juvenil

La información más relevante en materia de Garantía Juvenil puede ser consultada a través de la Página Web www.garantiajuvenil.com. Esta Página es una iniciativa privada, y no debe confundirse con los servicios de empleo públicos. Sin embargo se trata de un portal de gran utilidad para acceder a información actualizada y de calidad sobre el desarrollo de la Garantía Juvenil en España.

Para la inscripción en el fichero estatal de Garantía Juvenil, se puede acceder a la información necesaria a través del Portal del Servicio Público de Empleo Estatal: http://www.empleo.gob.es/

Destaca la labor que están también desarrollando las Cámaras de Comercio en relación a la Garantía Juvenil, poniendo a disposición de los jóvenes un portal específico (www.empleoygarantiajuvenil.es) y la atención personalizada que se puede solicitar en sus sedes en todo el territorio del Estado. En principio, los Servicios de Información Juvenil coordinados por el Instituto de la Juventud de España también facilitan información orientativa sobre la inscripción y las opciones de la Garantía Juvenil.

La participación en el diseño de medidas y propuestas sobre Garantía Juvenil y otras políticas de empleo para jóvenes son lideradas, principalmente, a través de los Consejos de la Juventud. En particular, el Consejo de la Juventud de España (www.cje.org) puede orientar sobre qué espacios de participación existen cercanos a cada joven: consejos de juventud autonómicos, locales o asociaciones de interés general lideradas por jóvenes.

Cada Comunidad Autónoma está planteando un modelo de desarrollo distinto de la Garantía Juvenil. Es imprescindible acudir a los servicios públicos de juventud o empleo de cada territorio para recabar información específica y atención personalizada.

3

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: HACIA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

1. Procesos tradicionales vs. tendencias actuales

Una vez analizado el marco conceptual de Europa y España en lo que a empleo y educación se refiere, pasamos a la parte que podrá ayudarnos a entender cómo funciona el mercado laboral actual y qué debemos hacer para entrar en él con éxito.

Hasta hace unos años los procesos de selección de personal eran bastante más sencillos que en la actualidad. Entiéndase esta sencillez en el sentido de los pasos a seguir y los criterios para elegir candidatos. Si comparásemos ofertas de empleo antiguas y actuales, veríamos perfectamente cómo lo que primaba y se valoraba entonces eran dos requisitos principales: titulación y experiencia. A día de hoy las ofertas tienen un sinfín de características por cubrir, sin olvidar por supuesto las dos tradicionales, que como veremos en los resultados del estudio, se han convertido en imprescindibles.

Este cambio sucede por diversos motivos que acompañan la evolución de la propia sociedad. El auge de las nuevas tecnologías, la importancia y necesidad de gestionar una buena comunicación por parte de las organizaciones y las oportunidades que ofrece el trabajo *online,* entre otros, han dado lugar a la aparición de numerosos empleos hasta ahora desconocidos. Por otro lado, las organizaciones han cambiado o están cambiando su visión con respecto a sus empleados. A la hora de contratar, tienen muy en cuenta el importante papel que juegan las competencias personales y profesionales para desempeñar una actividad.

En el ámbito empresarial y de otro tipo de organizaciones, se suele usar el concepto Recursos Humanos pero no siempre para determinar la función que en realidad tiene, en parte porque es un área poco conocida para muchas personas a día de hoy. Pero lo cierto, es que la evolución del sentido de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones ha ido de la mano del auge de la selección y la gestión por competencias. A menudo se ha confundido la labor de los departamentos de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, pensando que eran meros gestores de nóminas y contratos. En realidad, su labor va mucho más allá, siendo, de hecho, una pieza fundamental para conseguir una mejor gestión y aprovechamiento de las capacidades profesionales de la plantilla. Tanto es así que en esta labor existe una verdadera revolución y evolución, cambiando incluso la forma de referirse a ella dentro del propio ámbito de recursos humanos y acuñando conceptos que la dotan de mayor complejidad y humanismo: gestión de personas, gestión de las relaciones humanas, gestión del talento, gestión del capital humano, etc. Ahora todo cuenta: las emociones forman parte de las organizaciones, y se consideran un arma valiosa para desarrollar el trabajo de manera exitosa. Las personas ocupan el lugar principal, ¡y tú eres una de ellas!

IMAGEN 1
Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos

Fuente: elabora "Worldwide Talent". Datos de Liquidano, M. (2006).

Esta opinión es compartida por profesionales del sector de Recursos Humanos, tanto en estudios previos como en las propias entrevistas realizadas para desarrollar este trabajo. Ya lo adelantábamos en nuestra introducción, haciendo mención a un reciente estudio publicado por Equipos y Talento, cuya autora es Aurora Campmany, y que mostraba esta premisa como titular: "las cifras dejan paso a las personas". Esto nos lleva a pensar que la tendencia que seguirá desarrollándose en los próximos años va en la línea de lo expresado aquí y que ampliaremos en las siguientes líneas.

Antes de continuar, es esencial que todos tengamos claro el concepto de competencia profesional, ya que la mejora de nuestra empleabilidad dependerá en gran medida de ellas. Este concepto no es algo nuevo, pero sí lo es su aplicación real al mundo laboral. Ya en las teorías del siglo XX con Fayol y Mayo, veíamos la aparición de conceptos como trabajo en equipo, motivación, liderazgo, actitud, etc. Y posteriormente la "teoría del comportamiento" hacía más énfasis aún en las personas, en las relaciones interpersonales que se producen en las organizaciones. Pero quizá la muestra más representativa de la importancia de las competencias en el mundo laboral viene de la mano de Mc Clelland (1973), con su estudio sobre selección de jóvenes diplomáticos con potencial. Este desvela que el conocimiento, los títulos y méritos académicos no sirven para predecir el éxito en el trabajo, mientras que otras características como la empatía transcultural, la comprensión de las redes de influencia y las expectativas positivas sí lo hacían.

Son numerosos autores los que han tratado de definir las competencias: Boyatzis en 1982; Arnold y Mckenzie, Kanungo y Misra en 1992, Bunk en 1994, Spencer en 1994, Yesing y Lake en 1995, Buck en

1998 y un largo etcétera hasta llegar a la actualidad, pasando por las definiciones proporcionadas por la OCDE[21], hasta las usadas en planes educativos o incluso en empresas privadas.

Tras hacer un análisis de las ya existentes, mostramos una definición propia con la intención de recoger todos los detalles trabajados hasta el momento y unificarlos en un mismo concepto:

> Las competencias profesionales son la demostración del saber, saber hacer y saber ser de las personas en el ámbito profesional. Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posee una persona y con los que desempeña su actividad profesional. Las competencias van más allá de lo cognitivo: una persona que demuestra poseer una competencia demuestra a su vez la existencia de un desarrollo personal y profesional previo. Un desarrollo en el que tienen cabida tanto sus aptitudes adquiridas en base a su aprendizaje, así como sus emociones y motivaciones para una correcta aplicación de esa competencia.

Esta combinación de factores es el motivo por el que una persona puede optar a un puesto de trabajo en condiciones más ventajosas que otra. Y de aquí parte la necesidad de la correcta gestión de las competencias en dos niveles: 1) una persona gestiona sus competencias, las trabaja y mejora; 2) una organización gestiona las competencias de su personal: las detecta, las fomenta y aprovecha para un mejor funcionamiento. Las organizaciones comienzan a detectar las competencias de sus empleados desde el momento en el que tienen contacto con el candidato. Normalmente sucede con una entrevista inicial.

En la siguiente imagen recogemos los elementos que influyen en las competencias de una persona:

[21] Una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. Por ejemplo, la habilidad de comunicarse efectivamente es una competencia que se puede apoyar en el conocimiento de un individuo del lenguaje, destrezas prácticas en tecnología e información y actitudes con las personas que se comunica (OCDE, 2005). Se entiende por "competencias" las habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático para llevar a cabo actividades complejas. El concepto se refiere entonces al conjunto de capacidades que se consiguen al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones. Es decir, es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto: educación, trabajo o desarrollo personal. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos –uso de la teoría, conceptos o conocimientos implícitos–, sino que abarca tanto habilidades técnicas como atributos interpersonales (OECD, 2010).

Cada uno de los círculos u óvalos engloba factores que tienen como nexo de unión la actitud, y como muestra de su combinación obtendríamos el talento, elemento clave para la empleabilidad. Es evidente que se necesita una parte de conocimientos, la cual hay que reforzar con un compromiso propio y una implicación para el empleo. Pero no solamente se necesitan esos componentes para acceder a ciertas organizaciones. Por ello añadimos el factor "sentir", haciendo énfasis en las personas, en la inteligencia emocional y en las consecuentes relaciones interpersonales, algo que ya se mencionaba en la teoría del comportamiento en el año 1940.

Tras realizar una serie de entrevistas específicas para este análisis (en distintas empresas y distintos ámbitos geográficos) hemos obtenido conclusiones que nos permitirán avanzar en el camino de la empleabilidad, centrándonos en este caso en perfiles jóvenes cualificados. Para nuestro estudio también nos hemos apoyado en las opiniones de los destinatarios del mismo: jóvenes egresados. Mostramos a continuación la combinación de ambas partes, de manera que podamos contrastar los resultados e identificar los puntos clave para mejorar la búsqueda de empleo.

2. Resultados del estudio sobre la empleabilidad de los jóvenes cualificados

2.1. Mercado de trabajo

Hay un dato muy positivo como resultado del estudio[22] llevado a cabo: la situación del mercado de trabajo está mejorando. Aunque lo acompaña un dato no tan positivo para jóvenes: necesitan más atención, más asesoramiento y orientación para su búsqueda de empleo. El mercado de trabajo está adquiriendo mayor dinamismo pero también se dan unas condiciones laborales menos favorables. Estas han sido las conclusiones compartidas por los responsables de Recursos Humanos como marco general del empleo para jóvenes egresados en España. Datos que no se alejan demasiado de la percepción de los jóvenes, si bien es cierto que estos presentan una perspectiva más negativa. Se debe en gran parte a la visión desde su propio prisma, desde una situación difícil en la que sus aspiraciones para encontrar un empleo aún no se han cumplido.

Al hilo de la implantación de condiciones laborales menos favorables aparece la precariedad a la que el total de egresados hace referencia y que ven como uno de los mayores problemas del mercado laboral[23].

2.2. La experiencia y las diferencias entre universidad y mundo laboral como principales dificultades de la empleabilidad

Las otras dos dificultades más destacadas son: la carencia de preparación práctica y competencial con la que se finaliza la universidad y la falta experiencia laboral. Este último resulta un verdadero quebradero

[22] En los resultados del estudio nos referiremos a los responsables de Recursos Humanos, también, como responsables de personal y/o empleadores.

[23] Cfr. Apartado 2.e de este libro: "España, una perspectiva actual del empleo juvenil".

de cabeza para los egresados; convirtiéndose a veces en un círculo complicado de romper: *joven sin experiencia que necesita experiencia para trabajar pero no puede adquirirla porque no trabaja.*

Si nos centramos en el primer factor, tanto empleadores como egresados coinciden en las carencias formativas de cara a la búsqueda de empleo y a la preparación práctica y competencial que aporta la universidad. Por el momento el sistema universitario incluye la empleabilidad y la adquisición de competencias en su lenguaje, pero no ha implantado sistemas que den resultado e incidan de verdad en este ámbito. Algo que los responsables de personal consideran que puede paliarse con la realización de máster y de prácticas profesionales.

Existe un claro consenso en cuanto a la entrada al mercado de trabajo mediante prácticas profesionales. El tiempo de las mismas no está predefinido, existiendo la posibilidad de hacer contratos para dos meses, tres, seis o incluso enlazar varias prácticas hasta un máximo de dos años con este tipo de contratos. Parece ser que esta situación se da sobre todo en personas cuya formación pertenece a las ramas sociales. De hecho, es una percepción compartida tanto por responsables de Recursos Humanos como por egresados de distintas ramas.

Prácticamente la totalidad de responsables de Recursos Humanos entrevistados considera la realización de prácticas profesionales el medio para paliar los dos problemas principales de los que venimos hablando: carencias profesionales al terminar los estudios universitarios y falta de experiencia. Este último resulta ser el principal motivo que dificulta la búsqueda de empleo de los egresados: todos achacan su situación de desempleo a su falta de experiencia laboral. Como decíamos en líneas anteriores, la experiencia es un factor complicado de solucionar para los jóvenes ya que has de tener experiencia para encontrar un empleo, pero si no llegas a encontrar tu oportunidad difícilmente puedes adquirirla. En numerosos casos las empresas necesitan un candidato que empiece a funcionar desde el primer momento sin necesidad de enseñarle y/o dedicarle tiempo, por lo que los jóvenes egresados se encuentran en una posición débil.

Por ello es más fácil acceder al mercado laboral a través de prácticas profesionales que con un contrato laboral. Pero esta solución, recomendada por los empleadores, no siempre convence a los egresados, que afirman que son muchos los casos en los que las empresas contratantes no cumplen con la tutorización correspondiente del período de prácticas sino que sacan partido a la situación ocupando puestos de trabajo ordinarios. Por otro lado, no siempre los egresados pueden permitirse la realización de prácticas por los bajos o nulos ingresos que conllevan, por lo que se ven obligados a aceptar empleos pasajeros que fomentan la precariedad pero que les permiten vivir fuera del hogar familiar por un tiempo.

A pesar de todo, y tras haber vivido experiencias de este tipo, siempre y cuando se establezcan unas condiciones favorables para ambas partes, las prácticas son un buen método de entrada al mundo laboral así como una forma de empezar a evaluar el propio perfil profesional y potenciar sus competencias. Además de adquirir conocimientos, permite a los egresados aprender a relacionarse en ambientes de trabajo que hasta ahora desconocían y les permite crear redes de contactos con las que establecer proyectos y sinergias en un futuro. Las organizaciones contratantes consideran una ventaja tener a personas en prácticas para poder conocer su potencial y posteriormente decidir su contratación en caso de necesitar una persona más en la plantilla. Por lo que la oportunidad de desarrollo y crecimiento siempre está presente.

2.3. Oportunidades de colaboración

Una vez se da el salto de prácticas a empleo, tener una buena red de contactos profesionales suele facilitar el comienzo de proyectos y la búsqueda de oportunidades laborales. De ahí que desde diferentes instituciones y organizaciones se estén realizando encuentros de *networking* para todo tipo de perfiles.

Con el mismo espíritu de compartir y crear sinergias surgen los espacios y modelos colaborativos de trabajo que están experimentado un fuerte crecimiento en la actualidad, por ejemplo, los espacios de *coworking*. Esta iniciativa estaría destinada a modelos de autoempleo y no de búsqueda de empleo, que es el tema que abordamos en este libro. Aún así, es interesante plantearse diversos caminos para nuestra carrera profesional y esta puede ser una forma de comenzar a trabajar de forma autónoma pero, a su vez, colaborativa. Compartir un espacio de trabajo ayuda a reducir gastos corrientes y aumenta las posibilidades de crear sinergias y proyectos gracias a trabajar junto a profesionales de distintos ámbitos.

En la misma línea encontramos los modelos de *cosourcing*, en los que a pesar de que el personal interno de una empresa trabaje un ámbito concreto, se cuentan con recursos externos o proveedores de *outsourcing* para llevar a cabo ciertos procesos en lo que estos cuentan con especialización. Sumar fuerzas y conocimientos es señal de un trabajo más productivo y de mayor calidad.

A raíz de esta suma de ideas y fuerzas, encontramos los trabajos en *copyleft*, con la intención de que otras personas puedan usar, modificar y redistribuir un trabajo propio realizando versiones mejoradas del mismo. Evidentemente, el uso comercial del mismo dependerá de los derecho cedidos por el autor. Aún así, queda claro que lo importante es compartir y crear trabajos de calidad, aumentar el conocimiento y poder actualizarnos constantemente.

Con respecto a los encuentros, planeados o no, que dan lugar al *networking* es esencial que sepamos qué vamos a decir sobre nosotros mismos. Los empleadores sólo se fijan en aquellas personas que sean capaces de describirse en unos segundos y capten su atención. Para ello, se suele usar la fórmula del *elevator pitch*[24]: una descripción del potencial o proyecto propio que no dura más de treinta segundos pero tiene la efectividad necesaria para conseguir una cita, reunión o entrevista.

2.4. Procesos de selección

En cuanto a los procesos de selección, todos los empleadores consultados en este estudio coinciden en el fuerte cambio que se ha experimentado en los últimos años. Hay dos factores principales que consideran que han dado la vuelta a la selección de personal: nuevas fuentes de reclutamiento y por tanto, nuevas fórmulas para buscar empleo y reconocimiento de nuevos requisitos como las competencias personales y profesionales de los candidatos. Pero no todo es nuevo. Antes de sumergirnos en estos dos factores,

[24] El concepto *elevator pitch* hace referencia a los segundos de los que se dispone en un viaje de ascensor. En EEUU es muy común que personas con una idea interesante o un proyecto que deseen vender, suban en los ascensores de los grandes edificios junto a ejecutivos para captar su atención y conseguir una colaboración. En España está más relacionado a los encuentros de *networking* y a aprovechar posibles oportunidades bien de colaboración; bien de encontrar un empleo.

es importante recordar elementos a los que no podemos restar importancia, sino que debemos tenerlos muy presentes a la hora de buscar un empleo:

2.4.1. Qué requisitos son imprescindibles para realizar una contratación[25]

Formación y experiencia. Los títulos universitarios oficiales son imprescindibles para acreditar tus conocimientos. A pesar del gap existente entre universidad y mercado laboral, todos los responsables de Recursos Humanos garantizan que no tener, al menos, un título universitario puede dejar candidatos fuera de un proceso de selección. Este título no asegura que sepas desarrollar unas determinadas funciones pero sí que tengas ciertas nociones al respecto y que has sido capaz de superar la etapa universitaria, demostrando a su vez cierta capacidad de aprendizaje, mejora y esfuerzo. En cuanto a la experiencia, como ya veníamos explicando, es un elemento clave, el más complicado de solucionar y por el que una mayoría de jóvenes egresados quedan descartados de las ofertas de empleo.

¿Qué opinan los egresados?

Los egresados tienen asumido que la formación está en sus manos. De hecho, hay una buena disposición y motivación no sólo a obtener una titulación universitaria, sino a continuar formándose realizando un máster. También hacen incidencia en la importancia de la formación constante, no como una imposición, sino como una necesidad y un beneficio para ellos mismos. Lo que demuestra que la actitud general de la juventud con perfil cualificado es positiva aunque critican que, en ocasiones, España tiene un exceso de *titulitis*: no se mira tanto que se tenga un título adecuado sino un alto número de títulos, como si la cantidad superara a la calidad. Por suerte, esta "enfermedad" está disminuyendo a la vez que el mercado de trabajo se recupera. Fue un fenómeno que aumentó a raíz de la crisis, coincidiendo con un aumento considerable de las matriculaciones universitarias[26] que en la actualidad vuelve a estabilizarse. Por tanto, es la calidad de los conocimientos y los títulos quien está ganando la partida.

Su mayor frustración es la experiencia, ya que no depende directamente de ellos como hemos explicado anteriormente. Gran parte de los jóvenes consultados consideran injusto este requisito. Hay varias formas de adquirir experiencia y no todas tienen por qué ser mediante un empleo remunerado a pesar de que esta sea es la más reconocida por las empresas. Una de las quejas que más se repite entre los egresados es la falta de reconocimiento de experiencia en el ámbito del voluntariado por ejemplo. Los egresados que lo practican, incluso algunos de los que no, defienden que es una forma de ganar experiencia y de mejorar competencias, siempre y cuando sea una acción continua en la que exista de verdad un trabajo, no una colaboración esporádica. A pesar de que parece faltar reconocimiento, lo cierto es que el nivel de empleabilidad en personas que practican o han practicado voluntariado parece ser un 27% más alto (Reconoce, 2015).

[25] Recordemos que este estudio está orientado a jóvenes cualificados, por lo que estas son indicaciones dirigidas a este colectivo, sin influir a otro tipo de puestos.

[26] Cfr. Epígrafe 2.g.ii. de este libro: "La Universidad en España".

2.4.2. Cómo afectan los cambios en los procesos de selección de personal a la búsqueda de empleo

Como venimos hablando en este trabajo, los procesos de selección han evolucionado en los últimos años principalmente por el papel de la tecnología y el lugar que ocupan ahora las personas dentro de las organizaciones. Explicaremos ambos con hincapié ya que son, probablemente, los resultados que marcan las claves para mejorar la empleabilidad.

2.4.2.1. Recursos tecnológicos

La tecnología inunda nuestras vidas: pasamos el día rodeados de objetos que nos mantienen conectados. *Smarthphone, tablets* y ordenadores se han convertido en los mejores compañeros de trabajo de muchas personas. Y como no podía ser de otra manera, tanto empleadores como personas en búsqueda de empleo hacen uso de estos recursos en su labor. Este factor ha conseguido darle la vuelta a las fuentes de reclutamiento[27] que, actualmente, basan su razón de ser en internet.

Todos los empleadores entrevistados coinciden en la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías en los procesos de selección. Las redes sociales profesionales parecen estar mirando muy de cerca a los portales de empleo a la hora de encontrar un buen candidato. Por lo que estas serían las dos fuentes de reclutamiento principales usadas por los responsables de Recursos Humanos para encontrar a sus candidatos ideales. De hecho, un estudio reciente al respecto[28] afirma que un 52% de ejecutivos y jefes de empresas han contratado personal con el que previamente contactó por redes social, frente al 43% de ellos que lo hicieron en 2012. Si nos centramos en seleccionadores de personal en departamentos de Recursos Humanos, el porcentaje es aún mayor, siendo un 72% de ellos quienes han contratado trabajadores con los que habían contactado en redes sociales. Por otro lado, un 80% del personal de RRHH busca talento a través de redes sociales.

En este sentido, parece que los egresados van en buena dirección: todos los entrevistados aseguran que su medio principal para buscar empleo es internet, ya sea a través de portales de empleo, boletines, webs de empresas, redes sociales, etc. Aunque no priorizan ninguno de estos recursos en concreto, sino que realizan una búsqueda general en todos.

Aquí nos encontramos ante una situación que necesitaría corregirse: no todos los perfiles encuentran su oferta de la misma manera. En este estudio había perfiles muy dispares, de distintas ramas profesionales, sin embargo ninguno ha explicado con detalle su búsqueda de empleo. Pueden ocurrir dos cosas: la primera es que al dar por hecho que lo normal es buscar empleo por Internet no crean necesario detenerse en los detalles; la segunda y de mayor gravedad es que no conozcan bien o no tengan orientación sobre cómo buscar ofertas acordes a su perfil y sobre cómo vender su marca personal[29].

Es esencial comprender que la información que proporcionan las redes sociales sobre un candidato es un recurso muy valorado por los empleadores que, a golpe de click, pueden obtener una gran cantidad

[27] Ya en 2012 al menos el 80% de las empresas usaban las redes sociales tanto a nivel de comercialización de su propia marca como en la búsqueda de posibles perfiles a incorporar. (Merodio, J., 2012).

[28] Cfr. Estudio LHH DBM Perú, 2015.

[29] Cfr. Epígrafe 5.d. de este libro: "Estrategia 2.0 y recomendaciones para la búsqueda de empleo. Crea tu marca personal".

de datos sobre la vida personal y profesional de la persona por la que se hayan interesado. De ahí la importancia por ser meticulosos en nuestros perfiles y cuidar nuestra imagen tanto o más que en nuestra vida *offline*. Aunque realmente la línea que separa el mundo *online* del *offline* es cada vez más fina. La digitalización está unida a nosotros y en este momento, ambos ámbitos serían piezas de un puzle que estaría incompleto si faltara alguna de ellas.

Para afrontar con éxito estos cambios es necesario asumir que la sociedad ha evolucionado, y la información se mueve por distintas vías. La consecuencia es la aparición de una necesidad constante por comunicar tanto de las personas como de las organizaciones. En la Era de las Relaciones Humanas en la que consideran muchos responsables de Recursos Humanos que nos encontramos, la comunicación es la clave y de ahí la constante insistencia por mirar nuestros dispositivos y comprobar si ha ocurrido algo en los últimos momentos. De hecho, en el estudio "La sociedad de la información en España" de la Fundación Telefónica, se desvela que miramos el móvil un total de 150 veces al día como media, lo que supondría mirar el dispositivo cada 6 minutos.

No queremos con estas palabras decir que el mundo *online* es más importante que el *offline*. Detrás de cada perfil en redes o cada web hay personas, y nada sería del mundo *online* sin la repercusión y la influencia que provoca en el *offline*. Son la cara A y B de una antigua cinta de *cassette*, que de poco nos serviría si separásemos en dos. Por ello, es tan importante compaginar nuestra vida *on* y *offline* y darle una concordancia. Acompañar nuestro comportamiento humano y adaptarlo a los lazos que mantengamos en redes sociales, blogs, etc. No hace falta pensar cuánto tiempo debemos o no pasar en Internet siendo, simplemente, nosotros mismos y sintiéndonos cómodos con nuestros actos. Hay que saber, como siempre, cuáles son nuestros objetivos y a dónde queremos llegar, qué queremos comunicar y cómo queremos que nos vean en la red. En definitiva, siguiendo una estrategia prediseñada que nos ayude a dirigir nuestro perfil social.

Esta estrategia requiere que nuestros distintos perfiles estén conectados y con una línea argumental común. Los empleadores buscan personas que sepan con claridad qué son, qué objetivos tienen. Buscan personas que sepan definirse como profesionales.

Así que no te olvides: mima tus perfiles en redes sociales y portales de empleo, los empleadores se mueven ahí, ¡llama su atención!

Por otro lado, la tecnología también ha abierto abrir el abanico de posibilidades para entablar un primer contacto con los candidatos una vez que han superado la fase anterior: la de atraer a un seleccionador y que éste quiera conocerlo. Llegamos pues a la entrevista. Hasta hace no demasiados años, las entrevistas se realizaban de manera presencial. En la actualidad, los inconvenientes que esta fórmula podía plantear han desaparecido. Ni siquiera estar en otro país supone un problema. Cada día es más frecuente realizar entrevistas mediante plataformas web, siendo *skype* la más usada y recomendada por los empleadores entrevistados. El hecho de realizar este tipo de entrevistas, aunque por un lado limita la comunicación, que es más cercana cuando se realiza en persona, también hace que el candidato tenga que esforzarse más. Debe ser capaz de seducir profesionalmente al empleador a través de una cámara, con unas posibilidades reducidas, por lo que ya estaría demostrando ciertas competencias comunicativas, de autoconfianza y digitales. A pesar de que la entrevista *online* es aún menos frecuente que la presencial en perfiles de egresados, debes ponerte las pilas y dominar estas situaciones de las que seguro quieres salir con éxito.

2.4.2.2. Personas y competencias

En este momento llegamos a la parte que marca la esencia de nuestro trabajo y de la que seguiremos hablando en puntos posteriores. Mientras las organizaciones tradicionales basaban su gestión en cifras, en la actualidad prestan especial atención a las personas. La gestión de las relaciones y el capital humano está calando en las organizaciones que reconocen que tener una plantilla motivada y con actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo es una ventaja competitiva para la propia organización.

Existen varios modelos para gestionar una plantilla pero, sin duda, una de las que más se orienta en la línea de lo anterior en la gestión por competencias. Los empleadores afirman que las competencias son un factor determinante a la hora de contratar ya que marcan la diferencia entre candidatos.

Cuando el proceso de selección va orientado a cubrir un puesto con una persona joven, las competencias cobran aún más importancia. Si recordamos los primeros resultados del estudio, titulación y experiencia eran requisitos casi indispensables. La titulación no puede suplirse en los puestos que la requieran y de hecho, suele ser uno de los puntos fuertes de las personas jóvenes. La experiencia, por el contrario, era el principal problema que encontraban y en pocos casos hace destacar a una persona recién egresada. Por lo que ante los posibles parecidos entre perfiles, las competencias pueden ser el punto de inflexión para hacer que una persona se distancie, convirtiéndose en el candidato aventajado.

Pero hay que tener claro que no todos los jóvenes deben tener las mismas a la hora de buscar empleo sino que cambiarán según el tipo de empleo[30]. Como apuntaban Maya I, Armitage N. y Munduate L. (2007), cada vez está más extendido el seleccionar a los candidatos que disponen de formación complementaria y habilidades adaptativas. Esta situación es más frecuente en universitarios pertenecientes a las ramas sociales y no tanto a las carreras técnicas, que están más estratificadas y especializadas, por lo que cuentan con una mayor facilidad para acceder al empleo.

A pesar de que cada organización y cada puesto de trabajo requiere unas competencias personales y profesionales distintas, hay una serie de ellas que se repiten entre los empleadores y que consideran esenciales a día de hoy. Las mostramos por orden de importancia para los seleccionadores entrevistados, en contraste con estudios previos al respecto (YFJ, 2012):

1. Trabajo en equipo
2. Orientación a resultados – Orientación a la excelencia
3. Liderazgo
4. Resolución de conflictos
5. Comunicación
6. Gestión emocional
7. Compromiso
8. Proactividad
9. Empatía
10. Visión estratégica

[30] Existe una separación entre competencias genéricas, también llamadas básicas o corporativas, que serían a grandes rasgos las comunes a todos los puestos de trabajo y por otra parte las específicas o técnicas que irían en consonancia con el puesto de trabajo concreto que ocuparía el candidato.

En el contraste entre lo que más valoran los empleadores y lo que los egresados creen que estos valoran nace la principal diferencia. En este sentido, encontramos dos visiones contrapuestas de jóvenes egresados. Por un lado, los jóvenes que practican voluntariado, están asociados o participan de alguna manera activa en movimientos sociales se ajustan más a la visión de los empleadores. Coinciden en que es importante tener una actitud proactiva al desarrollar su trabajo; ser personas líderes en aquello que hacen, dinámicas, resolutivas...en definitiva, ser personas que se hagan notar por su labor. A diferencia de estos jóvenes, encontramos aquellos que no tienen vínculo alguno con el asociacionismo u otra forma de participación: en este colectivo es donde existen menos similitudes con los empleadores. Estas personas consideran que lo mejor para que una organización las contrate y las mantenga en plantilla es tener una actitud más pasiva, de aceptar lo que les pidan y limitarse a hacer a sus tareas. Tienden a creen que las personas que ocupan una dirección prefieren no contar con personas que les propongan nuevas formas de trabajo o nuevas ideas, lideren equipos o sean muy notables en la plantilla, sino con personas simplemente obedientes.

A su vez, al preguntar por el concepto "competencia" dentro del ámbito profesional, son de nuevo los jóvenes que practican voluntariado los que suelen conocer más el tema y haberlo trabajado. Los jóvenes que no practican voluntariado en pocos casos conoce bien el término "competencia", aunque sí el de actitud y su importancia para ser contratados. Por lo que es más difícil para estos jóvenes potenciar sus perfiles, ya que no disponen de la información necesaria para ampliar sus competencias y poder desarrollarlas en sus actividades profesionales y sobre todo, para hacerlas ver a sus empleadores.

Hay que dejar claro que no podemos hacer una afirmación con total fiabilidad, ya que la muestra de jóvenes para nuestro estudio no es lo suficientemente amplia y representativa, pero sí existe una marcada línea de separación en la que la totalidad de perfiles se han se han situado a un lado u otro según su participación en la sociedad.

Si esta teoría se confirmara, estaríamos ante una situación que aleja a la juventud de encontrar un empleo, ya que hay que tener presente que el porcentaje de personas que practica algún tipo de voluntariado en España no supera el 25% (Eurobarómetro 319, "Youth on the move"). También podríamos afirmar pues, que las personas que practican voluntariado poseen una serie de competencias valiosas a la hora de encontrar empleo que los sitúa en una posición de ventaja con respecto a otros jóvenes[31]. Sea como fuere, parece útil y necesario ofrecer más y mejor orientación sobre búsqueda de empleo a jóvenes egresados, que a pesar de estar cualificados muestran carencias importantes que dificultan su posicionamiento en el mercado laboral.

2.4.2.3. Diferencias entre pymes y grandes empresas

Parece existir cierta diferencia entre pymes y grandes empresas a la hora de seleccionar un candidato. Cuando hablamos de procesos de selección, las grandes empresas muestran una mayor adaptación a los cambios ocurridos en los últimos años. Dominan tanto la gestión por competencias como las herramientas

[31] Nuestro resultado confirmaría por tanto los del Estudio "La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad", de la ya mencionada Red Reconoce: Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, ASDE Scouts de España y Federación de Entidades Cristianas de Tiempo Libre Didania. El nivel de empleabilidad de los jóvenes que practican voluntariado es un 27% superior al resto.

online actuales; mientras que las pymes se muestran más unidas a la selección tradicional. Una de las causas más importantes de ello es que las pymes no disponen de un departamento dedicado a personal, sino que en la gran mayoría de casos son los propios directivos de las empresas quienes deben hacerse cargo de la búsqueda del candidato sin los conocimientos necesarios. Aún así, muchas de las pymes que no siguen una rigurosa gestión por competencias, la ponen en marcha de una manera casi inconsciente, es decir, saben distinguir a los candidatos por sus capacidades pero no lo plantean de forma estratégica tras una detección de necesidades como suele ocurrir en las grandes empresas. Lo que indica que, aunque a un ritmo más lento, todas las organizaciones marchan en la misma línea: tecnología y personas válidas para mejorar su funcionamiento.

2.4.3. Habilidades y valores

A pesar de que nuestra definición de competencias incluye habilidades y valores, creemos importante hacer mención por separado al igual que hemos hecho con los conocimientos.

A diferencia de las competencias, no existe una gestión por habilidades. Estas son importantes para los empleadores ya que indican que un candidato sabe realizar una tarea, pero que una persona sepa comunicar bien no implica que lo ponga en práctica dentro de una organización. Es decir, para que un candidato sea seleccionado, no basta con tener una determinada si no va acompañada de una actitud positiva para realizarla dentro de una organización. De ahí que la clave de la selección se halle en las competencias, ya que las habilidades formarían parte de un todo que pierde el sentido si sus componentes no se orientan en la misma dirección.

Aunque los valores formen parte de ese todo que son las competencias, tienen gran importancia para los responsables de Recursos Humanos, que muestran una especial sensibilidad en sentido dentro de nuestro estudio. En la mayoría de los casos se hace referencia al compromiso y la motivación como factores imprescindibles para formar parte de una organización. Bajo el punto de vista de los seleccionadores, compartir los valores y la cultura de la empresa iría en la línea de que un candidato se comprometa en su trabajo y esté motivado para realizar sus funciones, incluso para aportar mejoras en su día a día. No contemplan la posibilidad de que una relación laboral sea productiva y satisfactoria para ambas partes si los valores no son compartidos desde el principio. Cuando los valores de una organización y una persona están alineados, la implicación, el sentimiento de pertenencia y la fidelidad crean un vínculo difícil de romper que hace que las personas crean en ese trabajo, multiplicando la fuerza de todo el equipo que se encamina a la consecución de objetivos comunes.

2.5. Idiomas

En las opiniones relacionadas con la necesidad de dominar uno o varios idiomas es donde existen mayores discrepancias tanto entre los propios empleadores como entre estos y los egresados. Es difícil establecer unos criterios comunes, pero lo que sí es cierto es que las compañías son cada día más globales. Las organizaciones ya no se limitan a trabajar en su región si no que abren su mercado hacia públicos de cualquier ámbito, por lo que si el inglés es el idioma más aceptado entre países, sería esencial para poder gestionar cualquier oportunidad de colaboración.

Algunos empleadores afirman, de hecho, que no sólo es importante dominar el inglés, sino también la cultura de aquellos países con los que se quiera colaborar, ya que evita malentendidos y crea empatía entre las personas que están en contacto. En este sentido, cobra importancia la afirmación de muchos de los empleadores acerca de viajar y tener experiencias formativas o profesionales en otros países, ya que benefician tanto a la persona como a la propia organización.

Por un lado, encontramos empleadores que creen que ya no basta con dominar un idioma, sino que es necesario tener nociones de otro a un nivel que permita establecer una comunicación con organizaciones del país en cuestión. Como tercer idioma, encontramos cuatro que parecen ser los más demandados entre las organizaciones españolas: francés, alemán, italiano y chino.

Por otro lado, y justo al otro extremo, encontramos empleadores que consideran que los idiomas están sobrevalorados. No porque no sean importantes para encontrar un empleo o para abrir un mayor abanico de posibilidades, sino porque hay numerosas ofertas en las que el dominio del inglés es un requisito imprescindible pero realmente no se va a usar en el puesto de trabajo. Es decir, el hecho de que cada día sea más importante dominar un segundo idioma, en concreto el inglés, ha hecho que numerosas compañías se sumen a la moda aunque no tenga utilidad en ninguna de las funciones de la organización. Hacer esto es un error, en primer lugar porque la persona contratada se verá frustrada por no desempeñar funciones que aparentemente eran necesarias y por las que la han contratado y en segundo lugar, porque una empresa debe contratar en función de sus necesidades, haciendo un análisis previo y no llenando su plantilla de perfiles con mucho potencial que nunca desarrollarán.

Los egresados comparten ambas opiniones pero, a pesar de encontrar personas que se posicionan en alguno de los extremos, lo que sí es compartido por todos y recomendamos además desde nuestra posición, es que dominar un segundo idiomas es esencial para fortalecer nuestro perfil. Sea en un primer empleo o en empleos posteriores, tendremos la necesidad de poder comunicarnos en otro idioma. En este momento, el más usado a nivel profesional es el inglés, por lo que tener conocimientos y poder establecer una comunicación en esta lengua se convierte en factor clave de empleabilidad.

En general, los responsables de personal consideran al inglés como la asignatura pendiente de España, dotando de interés en las contrataciones a aquellos que dominan este u otro idioma. Son muchas ya las entrevistas que se realizan en inglés o que incluyen unos minutos de conversación para comprobar su verdadero conocimiento más allá de una certificación. Sobre todo, porque no todas las personas que dominan el idioma tienen un título que lo acredite, sino que simplemente han aprendido a hablarlo y escribirlo. Independientemente de la necesidad de la organización de que el candidato disponga de una acreditación formal del idioma, lo que va a primar es su dominio, y no hay mejor manera que una entrevista para llevar a cabo la prueba. Además, esto hace que el candidato tenga en mejor estima a la organización y aumente su confianza hacia la misma ya que, aparentemente, si tu seleccionador lo usa, hay más probabilidad de que sea útil en el trabajo.

2.6. Cuáles son las principales ventajas e inconvenientes de ser una persona joven

De lo expuesto hasta el momento, podemos extraer que las personas jóvenes, por sus propias condiciones de vida, se diferencian de sus mayores en cuanto a la búsqueda de empleo: requisitos, características de la edad, competencias, etc.

Todo ello hace que los egresados encuentren una serie de ventajas y desventajas en sus perfiles que coincide además, en su mayoría, con la percepción de los empleadores.

Como principales ventajas encontraríamos:

- Amplio dominio de las NNTT, TICs y redes sociales. Las personas jóvenes que están finalizando sus estudios en este momento o han finalizado en las últimas promociones, son nativos digitales, lo que facilita mucho su manejo de cualquier dispositivo.

- Formación continua. Un gran número de egresados decide seguir su formación tras su titulación, estando en posesión de un máster o cursos de especialización que le proporcionan una formación más específica en su campo de especialización.

- Movilidad geográfica. A día de hoy, menos jóvenes se muestran reacios a cambiar de ciudad.

- Motivación por demostrar su capacidad. Tras muchos años estudiando en un sistema teórico casi en su totalidad, los jóvenes quieren conocer el mundo práctico y presenta mucha energía para realizar las tareas que les encomienden.

- Ganas de aprender. Una gran mayoría de jóvenes egresados muestra una actitud muy positiva a seguir formándose, aunque de una forma más práctica y dinámica que en la universidad.

Por su parte, en las desventajas encontramos una claro acuerdo en lo que podemos afirmar es el mayor hándicap: la falta de experiencia.

2.7. Cómo definen los jóvenes su actitud ante la búsqueda activa de empleo y cómo la perciben los empleadores

En este sentido, existen muchas similitudes aunque una vez la falta de conocimiento de los jóvenes sobre el mercado de trabajo y cómo desenvolverse en él dificulta su labor de búsqueda. Este factor es percibido por los empleadores que echan en falta unos objetivos más definidos, correr mayores riesgos y establecer un mayor compromiso con las organizaciones.

Para este último elemento, la falta de compromiso, puede existir otro motivo que lo desencadene. Hemos comprobado anteriormente como muchos empleadores relacionaban el compromiso con la identificación con los valores de la organización. Hemos vivido no sólo una época de cambios recientes, sino un cambio de época, en el que la sociedad ha dado un giro hacia los valores sociales. Muchas empresas aún no

han cambiado sus políticas internas y a menudo desarrollan prácticas con un carácter más tradicional. Si tenemos en cuenta que quien más ha interiorizado el cambio social han sido los jóvenes, no parece extraño que tengan dificultades para compartir los valores y cultura de aquellas organizaciones que no se encuentren dentro de esta nueva tendencia, lo que conllevaría que el compromiso no sea lo más destacable en las posibles relaciones laborales que se creen.

A pesar de estas diferencias, también encontramos percepciones muy unidas en cuanto al dinamismo y actividad que presentan los jóvenes en su búsqueda de empleo. Una trabajo en sí mismo, y que la juventud acepta, por lo general y siempre y cuando no se perpetúe en el tiempo, de forma optimista y perseverante.

3. Qué es el empleo de calidad

A menudo escuchamos tanto a personas como a organizaciones hablar sobre el empleo de calidad y la importancia de conseguirlo para toda la población. Es común que cuando preguntas a alguien qué clase de empleo quiere, te responda: un empleo de calidad. Pero, ¿a qué nos referimos con este concepto?, ¿pensamos todas las personas en las mismas características? Nuestros entrevistados han respondido a esta cuestión, curiosamente, con resultados similares entre empleadores y egresados.

Lo que más se repite en nuestro estudio gira en torno a un equilibro entre varios factores. En general, empleadores y egresados coinciden en la valoración, apostando por proyectos interesantes que impliquen un desarrollo del potencial, un futuro óptimo y una mejora de la empleabilidad. Ambos consideran fundamental trabajar en aquello que les guste, sintiéndose parte del equipo y de la organización, creyendo en lo que hacen y sintiéndose valorados. En relación al salario, consideran que debe ser acorde a las responsabilidades y requisitos del puesto. Aquí se nota una pequeña diferencia, y es que los egresados marcan que no desean tener riqueza, sino vivir de forma digna y justa. En este sentido volvemos a percibir que la sociedad actual tiene tintes más sociales, que abogan más por sus derechos. Se nota un cambio social fuerte. También coinciden ambos grupos en tener un horario que permita tener una vida fuera del trabajo, cada uno con su escala de prioridades. Conceptos como la motivación, la calidad y las posibilidades de crecimiento son muy valorados. Le siguen de cerca la sostenibilidad y seguridad en el trabajo. Por último, cobran importancia dos asuntos para los egresados: 1) que el puesto a cubrir esté relacionado con su campo de especializacón; 2) que exista horizontalidad en la organización, es decir, que se incentive la participación y la toma de decisiones entre todas las personas que forman parte de ella.

Una vez explicadas las percepciones de empleadores y egresados en torno al empleo de calidad, veremos algunos estándares comúnmente aceptados, en concreto los pertenecientes a la Organización Internacional del Trabajo, el Parlamento Europeo y el Foro Europeo de la Juventud.

En primer lugar, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), promueve la idea de trabajo decente en estrecha relación a la lucha contra la pobreza (Anker, R., Chernyshey, I., Egger, P., Farhad, M. and Ritter, J., 2002). Los grupos de indicadores en los que se basa la OIT para evaluar el empleo serían:

- Oportunidades de empleo. Un empleo debe abrir puertas hacia otros empleos, generando así oportunidades de futuro.

- Trabajo inaceptable. No estarían considerados como trabajos: el forzado y el infantil.

- Ingresos suficientes y trabajo productivo. Menciona aún la idea de que los ingresos son lo más importante para muchas personas, de hecho la sitúa como primera variable a medir pero incluye otras como el número de horas, tanto por exceso como por defecto (contempla el concepto subocupación[32]), la capacitación, etc.

- Horas decentes. Contempla que un mal horario puede ir en detrimento de la salud física y mental de los trabajadores así como de la conciliación con la vida familiar.

- Estabilidad y seguridad del trabajo. Hace referencia, en este sentido, a las consecuencias de no tener seguridad y estabilidad laboral:
  - costes económicos provocados por el desempleo, el despido, el cambio de trabajo, incluso la formación necesaria para estar al día supone un mayor coste si no se realiza estando contratado por una empresa.
  - coste de capital humano: los procesos de adquisición de habilidades y conocimientos se ven interrumpidos si no existe una estabilidad laboral.
  - se corre el riesgo de no tener acceso a ciertos beneficios como pensiones en caso de no tener una continuidad en la cotización.
  - los empleos inestables general a la persona una preocupación que provoca estrés, alterando tanto su salud como su trabajo.

- Equilibrar el trabajo y la vida familiar. Centra prácticamente toda su atención en la mujer, como consecuencia de su fuerte entrada al mercado de trabajo desde hace unos años. Tres son las variables que más valora: 1) protección del empleo en caso de tener que ausentarse del trabajo por contingencias familiares (maternidad o cuidado de niños); 2) beneficios monetarios en caso de contingencias mayores de la familia; 3) flexibilidad para cubrir la necesidad de conciliar la vida laboral y familiar.

- Trato justo en el empleo. Para asegurar la igualdad oportunidades, ocupación y remuneración por trabajo de igual valor sin la existencia de discriminación alguna: raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social, edad, discapacidad, enfermedad u otros motivos. Aboga por un trabajo sin acosos, violencias, con cierto grado de autonomía y con posibilidad de diálogo ante cualquier situación.

- Trabajo seguro. Si tenemos en cuenta que, según la OIT, mueren más de 2 millones de trabajo al año a nivel mundial, no parece extraño que la seguridad laboral sea uno de los requisitos a tener en cuenta para un trabajo de calidad. La seguridad y la salud en el trabajo sirven para preservar y promover la integridad física y psicológica del trabajador. Esto exige una política nacional que lo regule con el principio de responsabilidad del empleador de asegurar a los empleados para cualquier accidente.

[32] Véase ref. al pie n. 11.

Son varios las variables que pueden afectar: tareas repetitivas, largas horas, la exposición a sustancias nocivas, el ruido, la presión psicológica y agresión física entre otras.

- Protección social. La mayoría de los países han introducido algunas formas de protección social: salud, vejez, desempleo y discapacidad. Aunque la OIT estima que sólo un 20 por ciento de la fuerza de trabajo mundial tiene acceso a protección social adecuada. Este sería un factor muy importante para la OIT en pos de la lucha contra la pobreza.

- Diálogo social y relaciones laborales. Una dimensión importante del trabajo decente es la medida en la que los trabajadores pueden expresar cuestiones relacionadas con el trabajo y participar en la definición de sus condiciones laborales. Señala la capacidad de los trabajadores para organizarse, colectivamente o con interacciones individuales con el empleador para defender sus intereses: apela al concepto democracia y eficacia del diálogo social. Incluye a su vez la incidencia en políticas públicas mediante el diálogo con el gobierno. Está considerado por la OIT como uno de los derechos más importantes de los trabajadores.

- Contexto económico y social del trabajo decente. Se hace referencia aquí al contexto socioeconómico y sus posibles efectos en torno a la sostenibilidad del trabajo decente, a la consecución de ese trabajo y los aspectos necesarios que favorecen el desarrollo de un trabajo decente.

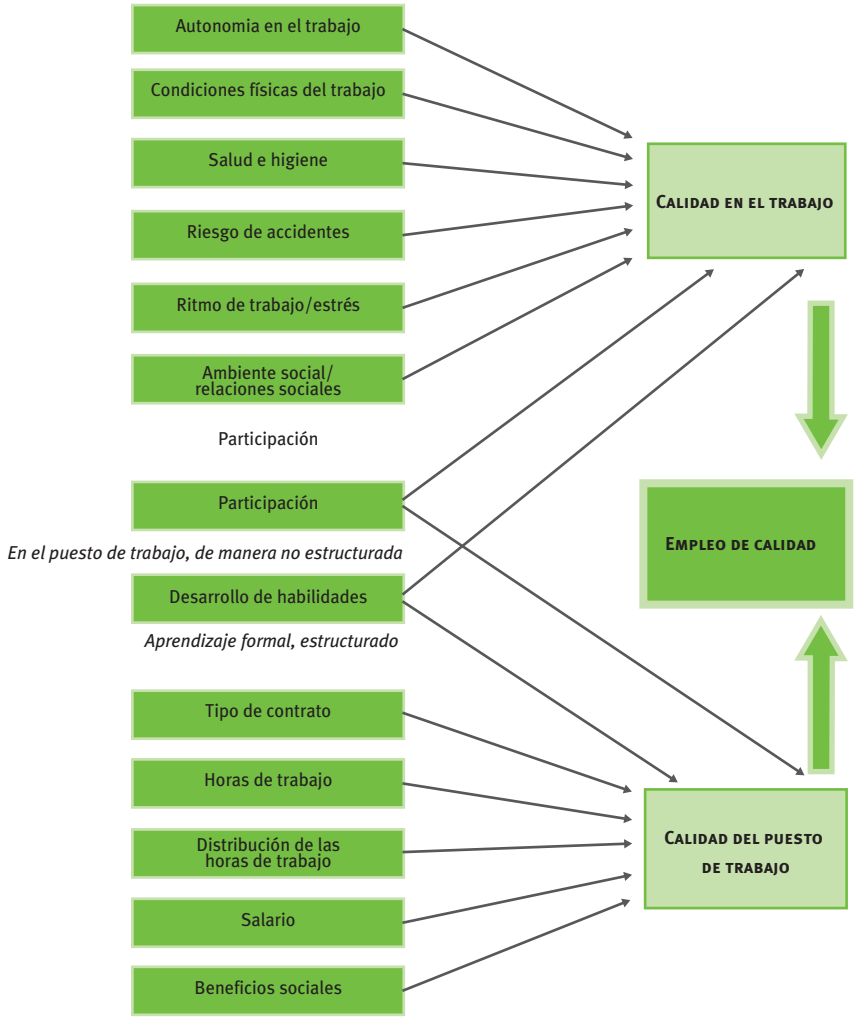
Por su parte, el Comité de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo[33] proporciona el siguiente esquema en el que recoge las características más importantes para considerar que un empleo es de calidad y la relación entre ellas.

En esta segunda relación de indicadores encontramos una división de factores para conseguir un empleo de calidad. Por una parte la calidad del trabajo en sí, a nivel general y por otra, la calidad del puesto concreto que ocupa una persona. Ambos ámbitos serían los componentes de un empleo de calidad.

Esta definición es más completa que la de la OIT, en primer lugar por las fechas en las que se proponen: la OIT muestra un concepto trabajado para el año 2002 y el Parlamento Europeo para 2009. En segundo lugar por las propias características de las instituciones, como ya dijimos, la OIT trabaja el concepto de trabajo decente muy unido a la lucha contra la pobreza y esto hace que incluyan ciertos aspectos como el trabajo inaceptable, que el Parlamento Europeo ya lo da por hecho porque existen otras regulaciones al respecto.

[33] Cfr. al respecto el estudio “Indicators of Job Quality in the European Union”, 2009.

IMAGEN 2
Empleo de calidad según el Parlamento Europeo



Fuente: Comité de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo.

Además de los elementos que conforman los grupos de calidad en el trabajo y calidad en el puesto, el Parlamento Europeo añade dos variables comunes a ambos grupos: participación y desarrollo de habilidades. Abre esto un camino más hacia lo social, como mostraban los resultados de nuestro estudio. Y lo más importante: se orienta al tema central de este trabajo: la adquisición de habilidades / competencias.

En último lugar, mostramos los resultados que arroja el Foro Europeo de la Juventud (YFJ, 2013), una organización no gubernamental que reúne a las organizaciones juveniles de Europa, más allá de la propia Unión Europea[34]. El YFJ es un interlocutor de referencia no solamente para las instituciones comunitarias, sino muy especialmente para el Consejo de Europa, poniendo en práctica entre ambas instituciones el

[34] El YFJ integra a Consejo Nacionales de Juventud de casi 40 Estados, al reunir a muchos de los países del Consejo de Europa, desde Rusia a Islandia, y no solamente de la Unión Europea.

principio de cogestión. Para las Naciones Unidas es el mayor espacio de participación juvenil estructurada de todo el mundo, que sirve de referente para otras plataformas continentales similares.

Hay 6 ejes principales en los que se basa el Foro Europeo de la Juventud según las condiciones que habría que mejorar en la actualidad para conseguir que el empleo fuese de calidad:

- Estabilidad y seguridad. La temporalidad y los empleos a media jornada siguen una tendencia al alza, al igual que la subocupación[35]. Nos encontraríamos así en una situación de precariedad, entendiendo el trabajo precario como aquel que está mal pagado, es inseguro, sin protección y no puede soportar los gastos del hogar. La falta de seguridad económica estaría muy unida al trabajo precario. El YFJ reclama por tanto, estabilidad y seguridad en el empleo.

- Ingresos y pobreza. Los salarios que encontramos en el mercado laboral en general son bajos, en el caso de las personas jóvenes más aún. Cuando un joven comienza su primer empleo, a menudo, recibe ingresos por debajo del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)[36], en concreto, en torno al 30% de personas que encuentran su primer empleo recibe la cantidad del SMI o una cantidad inferior. Por lo que a pesar de tener empleo, existen muchos trabajadores considerados pobres[37]. A su vez, introduce el concepto "empleo justo"[38].

- Uso / desarrollo de competencias. Afirma que existen diferencias entre las competencias que poseen las personas y las que demanda el mercado laboral. Por ello, es necesario trabajar este ámbito desde edades tempranas y fomentar las competencias dentro de la educación. Este sería el objetivo principal de la Agenda para las Nuevas Competencias y Empleos, encajada dentro de la Estrategia Europa 2020[39].

---

[35] Ver ref. al pie n. 11.

[36] El SMI es el salario más bajo pagado o que está permitido pagar a un trabajador. Normalmente se fija por el legislador o por contrato la cantidad mínima "adecuada" para a los trabajadores asalariados en general, o a una categoría particular de trabajadores por cuenta ajena.

[37] Tasa de pobreza o exclusión social (AROPE). Según definición aprobada por el Consejo Europeo el 17 de junio de 2010 en el marco de la Estrategia Europa 2020, conforme a la cual una persona se encuentra en riesgo de pobreza o exclusión cuando reúne, como mínimo, alguna de estos tres requisitos en la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV-INE):

- Disponer de unos ingresos inferiores al 60% de la renta mediana disponible equivalente (después de transferencias sociales)
- Residir en hogares con carencia material severa. La carencia material severa se produce cuando el hogar no puede permitirse al menos cuatro de los siguientes nueve conceptos: no acumular retrasos en el pago del alquiler, hipoteca, recibos relacionados con la vivienda o compras a plazos; mantener la vivienda con una temperatura adecuada durante los meses fríos; hacer frente a gastos imprevistos; realizar una comida de carne, pollo o pescado cada dos días; ir de vacaciones fuera de casa, al menos una semana al año; tener un coche; tener una lavadora; tener una televisión a color; y/o tener un teléfono.
- Residir en hogares sin empleo o con baja intensidad de empleo: hogares en los que los miembros en edad de trabajar (18-59 años) lo hicieron menos del 20% de su potencial de trabajo durante el año anterior al de la entrevista. La intensidad de trabajo se define como la proporción entre el número de meses al año que efectivamente han trabajado los miembros del hogar en edad de trabajar y el número total de meses en los que teóricamente esos mismos miembros podrían haber trabajad durante el mismo período. De los miembros en edad de trabajar se excluyen las personas estudiantes de 18 a 24 años. También se excluyen los hogares compuestos íntegramente por personas estudiantes menores de 25 años y/o personas de 60 años o más.

Datos aportados por el Observatorio de Emancipación nº8 del Consejo de la Juventud de España.

[38] Según la RAE, *Justicia*: 1. Derecho, razón, equidad.

[39] "Europa 2020" es la estrategia de la Unión Europea para el crecimiento y el empleo iniciada en 2010 con una duración prevista de 10 años. Su objetivo no es solo superar la crisis de la que poco a poco van recuperándose nuestras economías. Se trata también de paliar las deficiencias de nuestro modelo de crecimiento y de crear las condiciones necesarias para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

La intención final es adaptarse a los cambios del mercado laboral, haciendo coincidir las cualificaciones con las demandas.

Calidad significa igualdad. Existe una desigualdad para los jóvenes ante el empleo provocada por unas condiciones que dificultan su acceso al trabajo y por unas condiciones laborales precarias. La legislación laboral actual no prevé esta desigualdad por lo que se corre el riesgo de que los jóvenes queden marginados o excluidos del mundo laboral. Habría por tanto una doble discriminación, ya que a las malas condiciones se sumarían las causas de discriminación hay que sumar la provocada por diferencias de género, raza, orientación sexual, identidad de género, origen étnico, discapacidad, creencias religiosas o sociales o formación académica. Por otro lado, hay que evitar la discriminación por motivos de edad, que en Europa y en España se traduce, sobre todo, en discriminación salarial a pesar de el art.23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos dice: *todos, sin discriminación alguna, tienen derecho a igual salario por igual trabajo*.

Condiciones de trabajo y salud. Se centra en las condiciones de trabajo que afectan a la salud mental, ya que estas se repiten más en este momento. De hecho, el estrés afecta a un 22% de los trabajadores en la Unión Europea. Como consecuencia, el riesgo de depresión aumenta cada día. Estas enfermedades se producen, entre otros, por la preocupación y frustración que provoca la inseguridad laboral, que afecta particularmente los jóvenes.

Prácticas y aprendizaje. El YJF afirma que las prácticas de calidad garantizan resultados de calidad, para ello, deben realizarse prácticas tanto dentro como fuera de la educación formal. Pero, no contempla las prácticas como una mano de obra barata que fomente la explotación de las personas jóvenes sino como una parte más del aprendizaje que aporten la experiencia laboral de la que carecen. Las prácticas laborales serían el camino hacia la adquisición de competencias. Estas prácticas deben tener una mejor y mayor regulación, ya que en la actualidad la mayoría están poco o nada remuneradas. La media de salario para aquellas que disponen de una remuneración es del 60% del SMI.

Si tenemos en cuenta el año en el que cada institución ha desarrollado, vemos como cuanto más cerca a la actualidad, más representa las opiniones de nuestro estudio. Aún así, cada institución tiene un carácter distinto que se hace notar en sus definiciones, siendo el YJF el que muestra la parte más reivindicativa.

La UE tiene hasta 2020 inclusive para alcanzar cinco objetivos principales en los siguientes ámbitos: empleo, investigación y desarrollo, clima/energía, educación, integración social y reducción de la pobreza.
Para más información sobre la Estrategia Europa 2020 consultar (disponible a 10/07/2015):
http://ec.europa.eu/europe2020/index_es.htm

TABLA 7
Características del empleo de calidad según diferentes agentes

OIT	Parlamento Europeo
· Oportunidades de empleo · Trabajo inaceptable · Ingresos suficientes · Estabilidad y seguridad del trabajo · Equilibrar el trabajo y a vida familiar · Trato justo en el empleo · Trabajo seguro · Protección social · Diálogo social y relaciones laborales · Contexto económico y social del trabajo decente	· Autonomía en el trabajo · Condiciones físicas del trabajo · Salud e higiene · Riesgo de accidentes · Ritmo de trabajo / estrés · Ambiente social /relaciones sociales · Participación · Desarrollo de habilidades · Tipo de contrato · Horas de trabajo · Distribución de las horas de trabajo · Salario · Beneficios sociales
Foro Europeo de la Juventud	**Personas entrevistadas**
· Estabilidad y seguridad · Ingresos y pobreza · Uso / desarrollo de competencias · Cantidad significa igualdad · Condiciones de trabajo y salud · Prácticas y aprendizaje	· Equilibrio: proyecto interesante + desarrollo de potencial + futuro óptimo + empleabilidad · Ser y sentir ser parte de la organización · Sentirse valorado · Salario justo y digno que permita vivir con tranquilidad · Horario que permita conciliar vida personal y profesional · Motivación y crecimiento · Participación

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de nuestro estudio profundizan más en características que afectan a la propia persona de manera emocional, aspectos que están ausentes o faltos de desarrollo en los estándares analizados. Por ello, tras reflexionar acerca de las características que compondrían un empleo de calidad y comparar con otros estudios al respecto, creemos necesario realizar una nueva propuesta actualizada y que recoja las inquietudes de los propios trabajadores así como de las personas que se disponen a entrar en el mercado laboral. Por tanto, ¿qué entendemos por empleo de calidad? Proponemos un decálogo que aglutina los indicadores principales:

1. Trabajo constante y seguro. La sociedad actual es una sociedad cambiante, por lo que la estabilidad laboral ha de ser entendida sin peligro de caer o desaparecer pero sí con posibilidad de cambiar. El hecho de encontrar rotación en el trabajo es algo que enriquece y promueve el desarrollo profesional pero siempre que se existan posibles cambios en el trabajo se ha de asegurar constancia. El trabajo no puede ser un nido de inseguridad que desestabilice la vida de las personas. La precariedad entendida como la existencia de cualquier factor que pueda desencadenarla: temporalidad, insuficiencia

económica, sobrecualificación y subocupación, entre otros, no tiene cabida dentro del empleo de calidad. Este tampoco debe conllevar paro de larga duración. Puede considerarse como calidad contratos no inferiores a seis meses, con períodos de no actividad que no superen los cuatros meses como establece la Garantía Juvenil.

2. Salario digno y justo. Los ingresos laborales de una persona deben ser una garantía de una vida digna[40] y justa[41]. Un trabajo no tiene por qué ir unido al enriquecimiento pero bajo ningún concepto debe suponer riesgo de situarse en situación de pobreza[42]. Ha de ser acorde al desempeño profesional desarrollado.

3. Buenos tratos en el empleo. Debe perseguirse y eliminarse cualquier trato que afecte negativamente a una persona. Por lo que debe primar la igualdad de oportunidades sea cual sea la condición de la persona, sin existir acoso, violencia o discriminación de ningún tipo (sexo, edad, nacionalidad, raza, diversidad funcional, creencia religiosa, opinión política, orientación sexual u otros motivos). El diálogo debe ser la herramienta principal de trabajo.

4. Seguridad e higiene. En primer lugar, las normas de Prevención de Riesgos Laborales han de cumplirse en todo caso, evitando en la medida de lo posible los accidentes de trabajo y promoviendo ambientes de trabajo libres de condiciones que perjudiquen a la persona o al buen desarrollo de las actividades. Los factores psicológicos son los que más afectan negativamente a las personas en el trabajo, por lo que el ritmo y la carga de trabajo debe ser factible, sin provocar frustraciones que perjudiquen la salud mental. Esto no implica que no existan dificultades dentro del trabajo, sino que puedan afrontarse los problemas.

5. Protección social. La legislación debe asegurar que se cumplan los principios establecidos en torno a la protección social en relación a cuatro pilares fundamentales: salud, vejez, desempleo y discapacidad.

6. Horario decente. El número de horas de trabajo así como su distribución deben garantizar una compatibilidad entre vida personal y profesional y favorecer la salud física y mental.

7. Desarrollo personal y profesional. Un empleo no puede suponer un estancamiento del perfil sino que implique una proyección de futuro, unas oportunidades de mejora que fomenten la empleabilidad de la persona mediante un desarrollo de sus competencias. Para ello, el trabajo debe guardar estrecha relación con la rama profesional de la persona, para aquello en lo que ha pasado años formándose.

8. Participación. La participación de los trabajadores en las organizaciones ha de ser entendida de dos formas:

a) Derecho a organizarse libremente de forma colectiva o a nivel individual para negociar sus condiciones y defender sus derechos e intereses. Diálogo entre: personas, sindicatos y organización. Y, a su vez, incidencia política para perseguir regulaciones favorables.

---

[40] Según la RAE, *Dignidad*: 1. Correspondiente, proporcionado al mérito y condición de alguien. 2. De calidad aceptable.

[41] Ver ref. al pie n. 37.

[42] Ver ref. al pie n. 36.

b) Participación dentro de la propia organización. Tener en cuenta, en la medida de lo posible, la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones, al menos, en cuanto a la forma de trabajar. Es importante que las personas se sientan parte de la organización, motivadas y comprometidas.

9. Gestión emocional. Las personas necesitan recibir feed-back de su trabajo y sentirse valoradas de cara a su propia mejora y crecimiento. Un clima favorable y una gestión de conflictos eficaz ayudan a mantener una buena salud mental y un equipo más unido. A su vez, afectaría positivamente a la consecución de objetivos comunes. Una adecuada gestión emocional que involucre a todo el equipo, promueve el buen funcionamiento de la organización y aumenta la productividad.

10. Prácticas óptimas. Aceptada y compartida la entrada al mercado de trabajo mediante prácticas profesionales, esta entrada debe proporcionar unos mínimos que garanticen la dignidad de la persona joven:

a) Complementen el aprendizaje y fomenten las competencias.

b) Prácticas dentro y fuera del ámbito de la educación.

c) Fuera del ámbito de la educación: remuneración acorde a la realización de su trabajo y en respetando siempre el SMI. Deben proporcionar protección social.

d) Duración determinada. Las prácticas no pueden convertirse en lianas para no caer en el desempleo sino que son un proceso más del aprendizaje. Por lo que un proceso de prácticas superior a un año, entre las realizadas dentro y fuera de la etapa educativa, es suficiente para adquirir la experiencia laboral que se presenta como carencia ante la contratación.

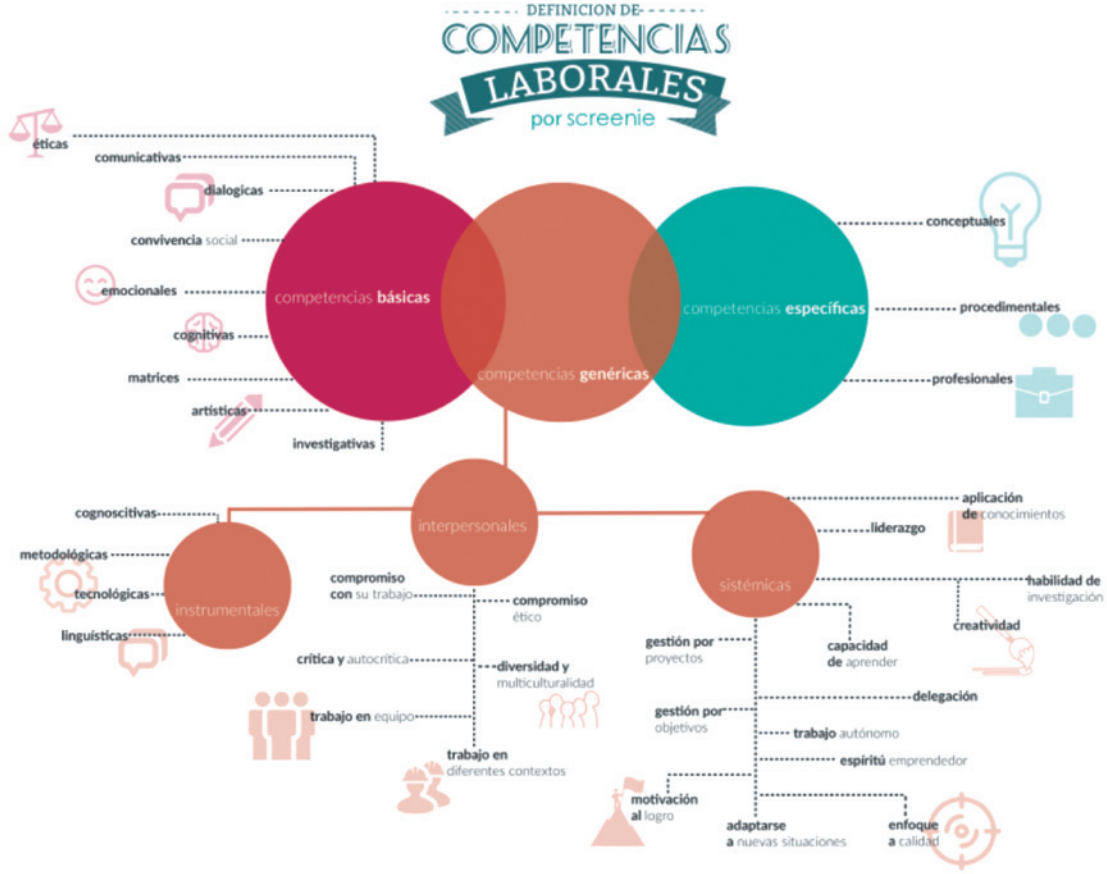
Este decálogo de indicadores para el empleo de calidad no es fácil de medir de forma subjetiva, sino que necesita de una profundización para poder medir de forma cuantitativa sus variables. Para ello, bien de manera común o bien adaptado a cada sector de actividad, necesitaríamos establecer unos factores aceptados de forma global. Seguiremos analizando las características del empleo de calidad para poder ofrecer un análisis completo con tablas de evaluación en próximos estudios.

4. Gestión competencial

4.1. Competencias básicas, genéricas y específicas

Las competencias que posee una persona se pueden organizar de diversas maneras. No todas se adquieren de la misma forma ni sirven para cualquier ámbito. Por ello es importante establecer qué esquema competencial utilizaremos antes de comenzar a definir o evaluar, ya que este influirá en todo momento. En la siguiente imagen podemos ver el mapa competencial usado para nuestro estudio.

IMAGEN 3
Esquema de competencias



Fuente: Screenie.

Competencias básicas

Las competencias básicas son el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que se relacionan, en su mayoría, con la educación básica y lo aprendido en los primeros años de vida. Marcan el desarrollo personal y social de una persona.

Las principales competencias básicas son de carácter ético, comunicativo, dialógico, de convivencia social, emocional, cognitivo, matriz, artístico o de investigación.

Competencias genéricas

Las competencias genéricas hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que marcan el desempeño y desarrollo de una persona de cara a superar éxitos profesionales.

Las competencias genéricas son las que tratamos principalmente en nuestro estudio. Se dividen en:

- Instrumentales: son las relativas a lo cognitivo. Sirven de medio para hacer algo o conseguir un fin.
- Interpersonales: favorecen los procesos de interacción social y de comunicación.
- Sistémicas: combinan comprensión, sensibilidad y conocimiento. Permiten al individuo ver cómo las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Son de carácter práctico.

A pesar de ser estas las principales competencias que abordamos en este trabajo, en numerosas ocasiones una competencia tiene carácter genérico y específico a su vez, como podemos ver en la imagen 3. No hay una línea que separe al 100% los tipos de competencias sino que comparten espacio y forman parte de un todo que enriquece a la persona.

Competencias específicas

Las competencias específicas están unidas a conocimientos y comportamientos técnicos que se aplican a tareas específicas dentro de una disciplina concreta. Se adquieren, normalmente, mediante transición y asimilación por parte de la persona.

Las competencias específicas están formadas, a su vez, por competencias:

- Conceptuales: ¿Qué sé?
- Procedimentales: ¿Qué sé hacer?
- Profesionales: Específicas para un puesto de trabajo.

4.2. Diccionario de competencias

Para que una empresa pueda realizar una gestión eficiente por competencias, debe tener muy claro cuáles son las que necesita y por las que establecer funciones entre su plantilla. La mejor forma de gestionar competencias, tanto en la selección, la gestión, como en la evaluación de personal, es hacer una definición de ellas. Bien puede usarse un diccionario competencial ya existente, o bien cada organización puede establecer el suyo conforme a sus necesidades, asegurando así un establecimiento óptimo de prioridades; siempre y cuando, el diccionario se haga de manera profesional, bajo un análisis de la organización, de su funcionamiento y su cultura interna. Este proceso de análisis no sólo debe ser trabajo de mandos superiores, sino que lo ideal es realizar un proceso participativo en el que todas las personas que formen parte de la organización, se sientan representadas y escuchadas.

A continuación proporcionamos un diccionario competencial, en su mayor parte relacionado con competencias genéricas, de cara a que tanto personas (a nivel propio) como organizaciones (sobre cada uno de sus empleados) puedan evaluar en qué nivel se encuentran en torno a cada competencia explicada. Para hacer la selección de competencias nos hemos basado en todos los estudios mencionados en esta obra, así como en las entrevistas realizadas, de manera que recojamos todas aquellas que cobran más importancia en el ámbito profesional.

¿Qué es un diccionario de competencias?

Es una agrupación de competencias que se recogen y explican de forma ordenada y detallada para poder evaluar y detectar las características profesionales de una persona. Este documento está abierto tanto a cambios y actualizaciones de contenido, como a añadir nuevas competencias según las necesidades de una organización.

El diccionario que aportamos a continuación, por tanto, debe ser adaptado a la organización que desee utilizarlo a nivel interno.

Estructura del diccionario de competencias

Este diccionario sigue el esquema competencial de la imagen 3, explicado en líneas anteriores. Cada competencia incluye:

- Tipología. Clasificación dentro del esquema propuesto.
- Definición. Explicación de la competencia.
- Niveles de evaluación. No todas las personas tienen el mismo comportamiento ni el mismo desarrollo de una competencia, por lo que hacemos la siguiente división, con orden descendente:
  - Nivel 1: dominio completo de dicha competencia. Se acerca a la excelencia.
  - Nivel 2: posee y hace uso de dicha competencia pero es susceptible de mejora.
  - Nivel 3: presenta dificultades para la puesta en práctica de esta competencia en su actividad profesional.

Puede echarse en falta un último nivel en el que una persona no posea una competencia concreta, pero bajo nuestro punto de vista, toda persona que se lo proponga puede desarrollar un mínimo nivel de desempeño en cualquier ámbito. No hay ninguna persona totalmente incapaz, sino que en este "4º nivel" dependeríamos, casi en su totalidad, de una cuestión actitudinal. En este caso lo que deberíamos trabajar son factores emocionales que propicien una motivación y, por consiguiente, un comienzo en el desarrollo competencial.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
Clasificación de competencias
Básicas Genéricas Específicas

LISTADO DE COMPETENCIAS

- Adaptación al cambio
- Autoconfianza
- Autocrítica
- Compromiso / Identificación con la organización
- Comunicación escrita
- Comunicación oral
- Creatividad / Innovación
- Disposición hacia el aprendizaje
- Dominio digital
- Empatía
- Ética profesional
- Gestión de conflictos
- Gestión estratégica
- Iniciativa / Proactividad
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Mejora continua
- Negociación
- Orientación a resultados
- Pensamiento analítico
- Planificación / Organización
- Resolución de problemas
- Tolerancia al estrés
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

¿Las posees? Conoce sus niveles de evaluación

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	**Tipología: Genérica - sistémica**
Es la capacidad de enfrentarse y actuar frente a situaciones y entornos nuevos de una manera flexible. Implica una actitud positiva y constructiva hacia la transformación, reorientando el proceso para la consecución de objetivos	
1	Se adapta con innovación y versatilidad a los cambios, evaluando los mismos estratégicamente y aprovechando las oportunidades que puedan ofrecer. Probablemente asume los imprevistos con optimismo y enfocados como desafíos.
2	Acepta los cambios con la capacidad suficiente para solucionar los problemas que puedan surgir. Se muestra abierto a las posibles consecuencias que puedan resultar pero se siente incómodo con las novedades imprevistas.
3	Consigue adaptarse muy lentamente a los cambios y le resulta complicado afrontarlos. No tiene capacidad de resiliencia.

AUTOCONFIANZA	Tipología: Básica – emocional
Es la capacidad para conocer las propias aptitudes y competencias, de manera que se desarrolla un sentimiento de conciencia sobre el poder personal para superar dificultades o afrontar desafíos. Permite superar inseguridades que aboquen al fracaso por la dinámica de "profecía negativa autocumplida".	
1	Es consciente de las propias capacidades para afrontar las tareas profesionales encomendadas, reconociendo las fortalezas y debilidades propias que determinan las opciones de éxito, y por tanto ponderando la metodología de trabajo más eficaz sin dejarse llevar por inseguridades personales. Tampoco se deja llevar por la autosuficiencia y es capaz de suplir las debilidades propias con las fortalezas ajenas.
2	Puede necesitar con frecuencia el refuerzo positivo de otras personas para confirmar que tiene las capacidades suficientes con las que desarrollar sus funciones. Ocasionalmente se deja llevar por inseguridades que le impiden afrontar nuevos desafíos o aprovechar sus competencias ya adquiridas. Suele preferir el desarrollo de tareas en las que ya ha comprobado que es capaz de alcanzar los objetivos.
3	Ignora su propio aprendizaje y las competencias de que dispone, suponiendo con demasiada frecuencia que fracasará en las tareas que le han sido asignadas. Duda incluso de aquellas en las que ya ha obtenido resultados positivos anteriormente, y se deja llevar por las inseguridades, perjudicando los procesos de trabajo pese a su cualificación.

AUTOCRÍTICA	Tipología: Genérica – interpersonal. Aunque de forma profesional se clasifique como interpersonal, la autocrítica se desarrolla a nivel de competencia básica
Es la capacidad para detectar y reconocer los aciertos y errores propios que comete una persona. Permite hacer autoevaluación y corregir aquello que no funciona de cara a establecer posibles mejoras.	
1	Realiza autoevaluaciones con frecuencia, incluso pide opinión a quienes le rodean, de manera que detecta rápidamente sus errores. Analiza las causas y pone soluciones para no repetir los mismos fallos. Sale fortalecido de cada corrección.
2	Asume sus errores una vez que se da cuenta de ellos y acepta a su vez las críticas externas, aunque no las busca. Intenta no cometer fallos que le hayan podido perjudicar tanto personal como profesionalmente.
3	Encuentra cierta dificultad para aceptar errores cometidos. Suele buscar razones externas como causas de sus fallos, aunque es consciente de que algo no ha salido bien.

COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	Tipología: Genérica – interpersonal
Es la capacidad para hacer propios los valores y cultura de la empresa, siendo consciente de la importancia de cumplir los objetivos en tiempo y forma. Requiere esfuerzo y responsabilidad para pensar de forma colectiva, poniendo en primer lugar el bienestar de la organización a la que pertenece.	
1	Actúa como si la organización y él fueran uno. Persigue el buen desarrollo del trabajo de todo el equipo, contagiando a sus compañeros las ganas de conseguir unos objetivos comunes. Se esfuerza para que su organización tenga calidad y mejore cada día. Aún así, no pierde su identidad personal en la dimensión comunitaria.
2	Apoya a su organización y a sus compañeros en los objetivos marcados, compartiendo e incluso sintiéndose identificado con muchos de los principios organizacionales. En ocasiones puede confundir su interés personal con el general.
3	Suele anteponer sus intereses a los de la organización. No rechaza los principios comunes pero sólo demuestra sus ganas cuando lo cree conveniente para su propio desarrollo personal o profesional. No tiene conciencia colaborativa.

COMUNICACIÓN ESCRITA	**Tipología: La comunicación se desarrolla como competencia básica – comunicativa pero en el ámbito profesional la encontramos como genérica – interpersonal y como genérica instrumental – lingüística**
Es la capacidad para transmitir un mensaje por técnica impresa, sin sometimiento a los conceptos de espacio y tiempo. Permite poner una información a disposición de múltiples receptores con independencia del lugar o el momento en el que deseen acceder a ella, y su capacidad de audición. Permite una expresión de mayor complejidad léxica y gramatical respecto de la comunicación verbal. Exige un especial cuidado en las competencias ortográficas.	
1	Expresa con claridad un mensaje a través de textos y documentos con redacción, aprovechando las herramientas ofimáticas a su disposición para exponer de manera eficaz. Organiza previamente las ideas, sin introducir contenidos innecesarios. Cuida la construcción sintáctica para evitar frases excesivamente largas o sin sentido, atendiendo además al registro del receptor, así como cuida la ortografía para mantener una imagen positiva y un contenido inequívoco. Asume como un hábito la revisión de los textos antes de remitirlos al receptor.
2	En ocasiones redacta de forma poco organizada, sin ordenar previamente las ideas o sin revisar con atención los textos que produce. No otorga suficiente importancia a utilizar el léxico más adecuado, aunque maneja con facilidad el vocabulario básico. No comete graves errores ortográficos y se comprende con facilidad el mensaje que desea transmitir. No genera un impacto negativo, pero tampoco consigue atraer al lector.
3	Comete graves o frecuentes errores gramaticales u ortográficos, con fallos de concordancia o con estructuras inacabadas. Esto genera que se produzcan errores frecuentes en el receptor. Se expresa como si estuviera conversando, o transmite las ideas de forma desordenada. No varía la redacción en función del receptor. Por interesante que sea el contenido que pretende transmitir, no logra su objetivo.

COMUNICACIÓN ORAL	**Tipología: La comunicación se desarrolla como competencia básica – comunicativa pero en el ámbito profesional la encontramos como genérica – interpersonal y como genérica instrumental – lingüística**
Es la capacidad para transmitir un mensaje de manera verbal y de forma eficaz a los receptores deseados. Implica el control de los elementos básicos de la comunicación, incluyendo aspectos no verbales como la entonación, o la comunicación gestual en caso de existir contacto visual. Requiere la capacidad de expresar ideas preferentemente en frases simples y una adecuada organización de mismas dentro del mensaje.	
1	Expresa con claridad en conferencias o diálogos las ideas que pretende exponer, adaptándose al registro más adecuado según el público destinatario. Aprovechando, si la puede percibir, la reacción gestual de los receptores para introducir, en el transcurso de su intervención, variables que aumenten la eficacia de la transmisión.
2	Alcanza un nivel de transmisión aceptable, que no destaca la importancia del mensaje pero lo expresa con suficiente claridad. No aprovecha suficientemente las oportunidades de la expresión no verbal como refuerzo del contenido. Es posible que requiera más tiempo de preparación sobre la organización de las ideas que quiere transmitir o adquirir técnicas de oratoria para mejorar.
3	Comete graves o frecuentes errores en la construcción de frases, sin acabarlas o con estructuras incoherentes. Se expresa con inseguridad, o transmite las ideas de forma desordenada. Puede que el problema radique en una entonación o gesticulación que, por monótona o histriónica, desconcentra al receptor del contenido del mensaje. Por interesante que sea el contenido que pretende transmitir, no logra su objetivo.

CREATIVIDAD/INNOVACIÓN	Tipología: Genérica – sistémica. Aunque de forma profesional se clasifique como sistémica, la creatividad se desarrolla a nivel de competencia básica - artística
Es la capacidad para aportar nuevas ideas que mejoren los recursos, procesos, metodologías y enfoques dentro de una organización, ya sea de manera proactiva o como solución o necesidad en un determinado momento. Suele surgir desde actividades de curiosidad o inquietud intelectual.	
1	Tiene una tendencia continua a la innovación, replanteando lo hecho hasta el momento y proponiendo cambios que impliquen una mejora. Está convencido de que evolucionar es un factor clave para las organizaciones y para ello no pueden faltar nuevas ideas o la combinación de buenas ideas ya existentes que marquen la diferencia.
2	Cuando algo no funciona promueve alternativas de forma ingeniosa. Plantea soluciones a aquello que es necesario cambiar o mejorar para que la organización avance. Es posible que sus propuestas tiendan a ser reactivas a la detección de problemas.
3	Aporta ideas o soluciones que han funcionado con anterioridad, ya sean suyas o desarrolladas por otra persona. Su pensamiento es: "si algo funciona, ¿por qué cambiar?"

DISPOSICIÓN HACIA EL APRENDIZAJE	Tipología: Genérica – sistémica
Es la capacidad para reconocer los intereses y carencias propias, entendiendo el aprendizaje como el medio para suplirlas y como una necesidad constante que se desarrolla mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes; mostrando una postura abierta y positiva ante la mejora de la persona.	
1	Es consciente de que siempre puede mejorar y aprovecha cualquier situación para extraer nuevas ideas y conocer otras realidades con las que enriquecerse. Su actitud de mejora le hace destacar ante el resto e incorpora su aprendizaje a todas las acciones que lleva a cabo.
2	Tiene disposición para aprender y poner en práctica dicho aprendizaje cuando sea necesario. Se preocupa de comprender aquello en lo que tiene dudas para tener una mejor preparación.
3	No toma la iniciativa de buscar nuevas oportunidades de aprendizaje aunque recuerda y guarda aquella información que le proporcionan por si la necesitara en algún momento.

DOMINIO DIGITAL	Tipología: Genérica – instrumental – tecnológica
Es la capacidad para hacer uso de recursos informáticos y tecnológicos (herramientas, programas, aplicaciones, redes sociales, etc.) indispensables para el desempeño de un trabajo. También implica la capacidad para encontrar información *online*, que pueda ser de importancia para la organización; o de aprender a manejar ciertas herramientas informáticas a través de la intuición.	
1	Está actualizado con respecto a los recursos necesarios en su puesto de trabajo y se preocupa por detectar novedades que puedan mejorar su desarrollo. Está por encima de lo requerido, dominando con soltura paquetes informáticos de oficina, recursos virtuales, redes sociales, blogs, gestión y/o interacción en comunidades, CRM, etc.
2	Su manejo informático es adecuado a su puesto de trabajo, se adapta a aquello que le es requerido sin rechazar lo que no conoce, poniéndose al día lo antes posible en aquello que necesita.
3	No presenta un buen dominio de recursos informáticos y tecnológicos, mostrando además serias dificultades para actualizar sus conocimientos. Es muy complicado que se dé una mejora o actualización de sus capacidades.

EMPATÍA	**Tipología: Básica – emocional y de convivencia social**
Es la capacidad para situarse en una realidad ajena a sí mismo, normalmente desde la perspectiva de otra persona o colectivo, participando de sus emociones, conocimientos y circunstancias de contexto. Permite comprender las decisiones de otras personas, porque se entiende el punto de partida que las genera, pese a que no se comparta necesariamente el razonamiento o resultado que conlleva.	
1	Desarrolla su trabajo sin prejuzgar en sus relaciones interpersonales, respetando las diferencias de criterio y conectando con los sentimientos de quienes le rodean. Es capaz, por tanto, de no juzgar ni reprochar de forma injusta conductas ajenas, mejorando las relaciones sociales y el ambiente emocional de trabajo. Además, sabe cómo se siente el cliente para ofrecer una atención personalizada adecuada.
2	Es capaz de intuir con frecuencia las razones que definen el estado de ánimo de quienes le rodean y adaptarse a ellas sin generar conflictos, pero solo de forma ocasional aprovecha esa capacidad para mejorar la situación.
3	Apenas comprende situaciones de las personas de su entorno que no haya vivido previamente en primera persona, interpretando con frecuencia intenciones negativas o distintas a las reales en las conductas ajenas. Esto le acarrea frecuentes conflictos interpersonales, reproches injustos y empeora el ambiente general de trabajo.

ÉTICA PROFESIONAL	**Tipología: Genérica – interpersonal. Aunque de forma profesional se clasifique como interpersonal, la ética se desarrolla a nivel de competencia básica – ética**
Es la capacidad para actuar bajo los principios y valores que permiten diferenciar las conductas positivas o negativas según la costumbre social y organizacional mayoritariamente aceptada.	
1	Tiene presentes en todo momento los principios y valores por los que desempeña una profesión en equilibrio con la cultura moral de la organización a la que pertenece. Actúa en consecuencia dentro y fuera del trabajo, sin mezclar ámbitos ni anteponer intereses. Predica con su conducta cotidiana esos principios y tiene clara su escala de valores.
2	Conoce e interioriza los principios y valores que rigen su profesión y ajusta sus actos a ellos sin traicionar ni sus propias convicciones ni las de la organización, aunque no siempre coincidan. No se cuestiona, por iniciativa propia, su ética en relación a la del entorno.
3	Es consciente de que debe seguir unos principios profesionales e intenta actuar en consecuencia, siempre y cuando no le supongan un perjuicio personal.

GESTIÓN DE CONFLICTOS	**Tipología: Genérica – interpersonal.**
Es la capacidad para afrontar los enfrentamientos producidos entre dos o más personas dentro de la organización sin que suponga un perjuicio a alguna de las partes o a la propia entidad, ofreciendo soluciones al respecto.	
1	Detecta con rapidez los conflictos, lo que le permite actuar en poco tiempo y sin que estos aumenten. Propone soluciones justas y novedosas a las partes, aportando en todo caso condiciones positivas tanto para las personas implicadas como para la organización, que además suelen resultar atractivas. Es capaz de renunciar a algunos de sus propios intereses.
2	Plantea soluciones efectivas para cerrar los conflictos que surgen dentro de la organización, sin que estos se hayan extendido en gran medida. Es capaz de afrontar las situaciones y atajarlas en beneficio de la organización. Puede faltarle objetividad cuando él es parte del conflicto.
3	Plantea una escasa capacidad para proponer soluciones cuando se le plantea una controversia. La situación suele superarle y, aunque llega a plantear acciones para atajarlo, no tiene un dominio objetivo de la situación.

GESTIÓN ESTRATÉGICA	Tipología: Genérica – sistémica. A su vez se puede convertir en instrumental – metodológica
Es la capacidad para detectar los cambios que se producen en el entorno (oportunidades y amenazas) así como las características propias de la organización (debilidades y fortalezas) y crear, en consecuencia, una táctica (estrategia) con planes y acciones que consigan un mejor desarrollo y evolución de esta.	
1	Anticipa y asimila los cambios externos e internos antes de que la organización se vea afectada. Plantea un plan estratégico a corto, medio y largo plazo, que permite: superar y adaptarse a las dificultades y que la organización salga fortalecida de ellas. Propone soluciones eficientes e innovadoras.
2	Entiende los cambios que puedan producirse y crea, en consecuencia, un plan con acciones que permiten a la organización superar las dificultades producidas y funcionar exitosamente a corto y medio plazo. Puede faltarle visión de futuro.
3	Presenta ciertas dificultades para detectar los cambios, por lo que las posibles acciones que puedan llevarse a cabo para adaptarse a las nuevas situaciones, llegan de forma tardía y con ello, la organización tiende a estancarse en lugar de evolucionar y mejorar.

INICIATIVA / PROACTIVIDAD	Tipología: Genérica – sistémica. Aunque de forma profesional se clasifique como sistémica, la iniciativa se desarrolla a nivel de competencia básica
Es la capacidad para impulsar o proponer un nuevo proceso, sin esperar a que sea explícitamente indicado por otros sujetos. Implica capacidad para idear, inventar o emprender propuestas no previstas inicialmente o no encomendadas de forma directa, que pueden mejorar determinados proyectos o acciones.	
1	Aporta propuestas de mejora a la inmensa mayoría de las tareas encomendados, sin dilatar los tiempos previstos ni perjudicar los objetivos asumidos. Es capaz de idear y conectar otros procesos, sugerir la utilización de nuevas herramientas y marcarse nuevos objetivos.
2	Sugiere ocasionalmente mejoras útiles en los procesos encomendados, bien porque la mayoría de las que aporta no están bien aplicadas a la situación, o bien porque no aplica de forma constante el pensamiento lateral. Es consciente de la importancia de no esperar instrucciones completamente definidas, y cubre vacíos de dichas instrucciones con la experiencia previa sin tener que preguntar constantemente.
3	Siente inseguridad ante instrucciones generales o abstractas que no desarrollen completamente los pasos que debe realizar. Muy pocas veces aporta nuevas ideas o mejoras a las acciones que desarrolla y tiende a preguntar cualquier duda procedimental que no haya sido previamente resuelta.

INTELIGENCIA EMOCIONAL	Tipología: Básica – emocional. Tiene una aplicación muy importante en el ámbito profesional
Es la capacidad de una persona para conocer y expresar de manera equilibrada sus emociones y entender las de quienes le rodean. Así mismo, permite orientar el pensamiento y comportamiento para que las emociones creen un buen clima de trabajo.	
1	Se conoce a sí mismo y es consciente de sus reacciones en cada momento, por lo que puede anticiparse y canalizarlas, buscando un equilibrio de sentimientos en cada situación. Traslada con normalidad y sinceridad sus emociones, y escucha las del resto del equipo, lo que le permite no entrar en conflictos o reducir estos, incluso convertirse en persona de referencia a la hora de buscar un apoyo dentro del ámbito de trabajo.
2	En situaciones difíciles suele expresar sus emociones y percepciones sin perder la calma ni entrar en conflicto con sus compañeros. Aunque su intención es favorecer la gestión emocional del equipo y acostumbra a escuchar, suele priorizar su discurso.
3	No confía demasiado en trasladar sus emociones dentro del ámbito de trabajo por lo que los sentimientos y problemas se acumulan afectando a las relaciones personales del equipo y con ello, a los objetivos y funcionamiento de la organización.

LIDERAZGO	Tipología: Genérica – sistémica. A su vez y por el desarrollo de relaciones interpersonales que conlleva, tendría rasgos de genérica – interpersonal
Es la capacidad para coordinar y orientar a un grupo o equipo de trabajo, motivándolo hacia la consecución de los objetivos que forman parte de la estrategia de la organización y contribuyendo al éxito de la misma. La persona que ejerce liderazgo no tiene por qué tener un puesto de mando.	
1	Su capacidad de influencia (no manipulación) y motivación, consigue que el equipo lo perciba como alguien en quien confiar y a quien seguir. Logra que las actividades se realicen de forma eficiente. Cuida del grupo, de su situación emocional y genera en las personas un compromiso con la organización.
2	Consigue que el equipo realice acciones comunes gracias a la motivación e influencia que ejerce en varias de las personas de la organización. Puede que, en ocasiones, resulte excesivamente autoritario o poco resolutivo.
3	No consigue que el grupo o equipo de trabajo se sienta identificado y motivado con sus orientaciones, por lo que alcanzar todos los objetivos de forma conjunta supone una gran dificultad, y las personas trabajarán, en mayor medida, de forma individual en lugar de colectiva.

MEJORA CONTINUA	Tipología: Genérica – sistémica
Es la capacidad para identificar necesidades personales y profesionales. Permite poner en marcha ideas y procesos que contribuyan a enriquecer el trabajo desempeñado.	
1	Persigue la eficiencia, por lo que continuamente innova en la metodología para desarrollar su trabajo. Está al día de las novedades que pueden suponer un desarrollo positivo de su perfil. Se esfuerza por adaptarse y mejorar constantemente y trasladar esto a la organización.
2	Asimila de forma positiva aquellos aspectos que pueden suponer una mejora personal y/o profesional pero no suele tomar la iniciativa de buscarlos.
3	Confunde las propuestas de mejora con críticas destructivas aunque, con el paso del tiempo, consigue darse cuenta de la necesidad de mejorar por su propio desarrollo. En algunas ocasiones realiza acciones que le ayudan a mejorar aspectos personales o relacionados con el trabajo.

NEGOCIACIÓN	Tipología: Genérica – interpersonal
Es la capacidad para llegar a acuerdos que estén alineados con los objetivos marcados y sean satisfactorios para todas las partes. Requiere aportar argumentos lógicos y coherentes para resultar convincente.	
1	Analiza las situaciones y prepara una estrategia de negociación que aborde las posibles opciones que puedan darse. Da argumentos para llegar a un acuerdo que la otra parte difícilmente puede rechazar, ya que ofrece soluciones positivas para ambos.
2	Consigue llegar a acuerdos pero suele primar el interés propio y/o de su organización, descuidando el interés ajeno. A veces corre el riesgo de romper la negociación.
3	Se deja persuadir con facilidad por lo que encuentra dificultad para encaminar una negociación hacia sus objetivos. // Impone sus argumentos a la otra parte negociadora provocando tensión y enfrentamiento. (A pesar de ser opciones distintas, estarían al mismo nivel ya que el resultado es un fracaso en la negociación).

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Tipología: Genérica – sistémica
Es la capacidad para encauzar el trabajo hacia los objetivos y metas establecidas, primando estos por encima de otros factores. Su esfuerzo se encamina a superar las expectativas previstas, optimizando tiempo y recursos, y aplicando procesos que faciliten el éxito buscado, sea individual o colectivo.	
1	No sólo cumple los objetivos marcados sino que busca la excelencia e incorpora otros resultados beneficiosos para la organización. Crea procesos y metodologías que mejoran el cumplimiento de los objetivos, a la vez que involucra a sus compañeros a la consecución de los mismos.
2	Persigue los objetivos marcados para lograr el éxito de la organización. Usa metodologías eficaces con las que ya ha conseguido buenos resultados y se ciñe a los tiempos y recursos que le proporciona la organización. No innova con herramientas diferentes.
3	Realiza las tareas que le son encomendadas pero no siempre tiene presentes los objetivos marcados por lo que se pierde en metodologías no adecuadas a un determinado proceso y no gestiona bien los tiempos.

PENSAMIENTO ANALÍTICO	Tipología: Genérica – sistémica. A su vez, puede convertirse en instrumental – metodológica
Es la capacidad de entender una situación en su totalidad, desglosando distintas informaciones y sucesos de manera que se comprenda lo ocurrido paso a paso. Requiere de la organización y priorización de los elementos que desarrollan un problema o los factores que desencadenan una situación concreta, estableciendo a su vez relaciones causa-efecto.	
1	Pone en marcha técnicas de análisis desglosando en pequeñas partes las complejidades encontradas. Aplica la lógica para actuar y anticiparse a los problemas, planificando a su vez las acciones y prioridades para una situación concreta, desenvolviéndose con racionalidad.
2	Identifica las causas que provocan una situación y es capaz de extraer conclusiones tras analizar información de distintas fuentes. Establece soluciones o alternativas para actuar en consecuencia de ello. Pese a todo, no toma lo suficiente la iniciativa de realizar estos análisis.
3	Es capaz de identificar lo ocurrido en situaciones concretas, incluso de detectar si ha habido algún problema, pero no llega a identificar claramente la relación causa-efecto, por lo que resulta difícil realizar un análisis completo de la situación.

PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN	Tipología: Genérica – sistémica. A su vez puede convertirse en instrumental – metodológica
Es la capacidad para desarrollar prioridades entre distintas tareas, objetivos, fases... y sistematizarlas de manera ordenada para acometerlas de forma más eficaz. Consiste en preparar (requiere anticipación) lo necesario para el desarrollo de una acción.	
1	Desarrolla programaciones personales ajustadas a los ritmos colectivos de trabajo, mejorando los planes comunes. Es capaz de elegir las tareas más urgentes sin olvidar las importantes, analizando previamente la realidad en la que se desarrollará la acción y usando dicho análisis para afinar en los objetivos, destinatarios, metodología y recursos necesarios. Todo ello le permite alcanzar frecuentemente los resultados razonables marcados.
2	Se integra con facilidad en los planes desarrollados por otras personas, asumiendo funciones en ellos o indicando posibles mejoras, pero tiene dificultad para elaborar una programación de acciones completamente nueva, identificando explícitamente todos los aspectos necesarios para una adecuada organización.
3	Desarrolla acciones sin ubicarlas en una estrategia global más allá del momento presente. Tiene dificultad para pensar en clave de futuro y ordenar/priorizar de manera eficaz los pasos necesarios para alcanzar objetivos a medio y largo plazo, o sin reconocer las herramientas necesarias para su desarrollo.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	**Tipología: Genérica – sistémica. Aunque de forma profesional se clasifique como interpersonal, la resolución de problemas se desarrolla a nivel de competencia básica**
Es la capacidad para aportar respuestas positivas a situaciones de dificultad. Estas dificultades pueden consistir en conflictos interpersonales, situaciones sobrevenidas no previstas o cuestiones discutibles no resueltas. La resolución de estas consiste en aportar alternativas que acaben con el conflicto, eliminen o anulen los efectos negativos del imprevisto, o zanjen positivamente la discusión.	
1	Aporta alternativas a las situaciones difíciles y genera ideas que permiten superar los imprevistos. Aplica con frecuencia el pensamiento lateral, conectando ideas aparentemente no relacionadas y experiencias previas para aplicar herramientas innovadoras a las dificultades que se encuentra en sus funciones.
2	Aplica ocasionalmente ideas nuevas a las dificultades que encuentra, pero suele requerir de otras personas con competencias específicas en las dificultades que no ha previsto o en las situaciones en las que no se ha formado. Esto puede generar nuevos problemas, o adoptar soluciones con demasiada lentitud.
3	Se bloquea con frecuencia ante situaciones o dificultades no previstas, no siendo capaz de aplicar aprendizajes previos, o acudir a personas con otras competencias para superarlas. Ante su bloqueo, requiere que alguien distinto se percate de la situación y acuda en su ayuda, lo que puede implicar agravamiento de los problemas o su multiplicación.

TOLERANCIA AL ESTRÉS	**Tipología: Genérica – sistémica. Aunque de forma profesional se clasifique como sistémica, la tolerancia al estrés se desarrolla a nivel de competencia básica emocional**
Es la capacidad para controlar eficazmente situaciones complicadas o de tensión/presión (tiempo, diversidad, oposición, adversidad), y continuar trabajando y respondiendo en el desempeñado y en la consecución de objetivos.	
1	Desarrolla su trabajo con éxito en situaciones de tensión o estrés, e incluso agudiza su capacidad cuando ocasionalmente trabaja bajo presión.
2	Es capaz de continuar con sus funciones aún estando sometido a situaciones estresantes, aunque presenta altibajos emocionales que le afectan en su desarrollo.
3	Las situaciones difíciles suelen superarle y a menudo pierde los nervios, bloqueándose y viendo ralentizado su trabajo.

TOMA DE DECISIONES	**Tipología: Genérica – sistémica**
Es la capacidad para adoptar una resolución, eligiendo entre diferentes opciones incluso cuando no se tiene la certeza de que se realice la elección correcta. Permite desbloquear situaciones de duda o indecisión, sin mantenerse a la expectativa de las elecciones de otros sujetos.	
1	Resuelve eligiendo la opción que considera más adecuada, con la información de que dispone en ese momento. Sabe valorar los tiempos adecuados para resolver, teniendo claro que es prácticamente imposible disponer de toda la información deseada para acertar con una elección segura, pero desbloquea situaciones a favor de un resultado más probable previamente analizado.
2	Asume la necesidad de no esperar de forma indefinida a que otras personas elijan, y que la indecisión constante conlleva peores consecuencias que una decisión incorrecta. Basa las decisiones principalmente en experiencias previas, ajenas o propias, en situaciones similares.
3	Decide cuando está estrictamente convencido de acertar o cuando el contexto no le deja más remedio, en ocasiones demasiado tarde o buscando constantemente la aprobación del entorno. Prefiere que otras personas decidan y asuman los riesgos de un posible error.

TRABAJO EN EQUIPO	Tipología: Genérica – interpersonal
Es la capacidad para desempeñar funciones dentro de una organización, alineando los objetivos propios a los comunes y desarrollando vínculos de colaboración, cooperación y participación con el resto de compañeros para alcanzar las metas colectivas. Implica trabajar unidos y sin competencias o egos personales.	
1	Desarrolla sus objetivos en concordancia siempre a los del resto del equipo y los de la organización, ayudando a su vez a que sus compañeros alcancen sus metas. Fomenta el espíritu de equipo animando a los demás en su trabajo y reconociendo su labor, convirtiéndose en una pieza muy importante a nivel operativo y emocional.
2	Hace todo lo posible por lograr los objetivos comunes y presta ayuda cuando se la piden. Suele coordinarse con el resto compañeros para desarrollar su trabajo y que existan buenas relaciones dentro del equipo.
3	No le importa trabajar dentro de un equipo pero sus intereses tienen más importancia que el objetivo común, que puede verse distorsionado en ciertas situaciones. Su tendencia es trabajar de forma individual pero si se lo piden, intenta trabajar con otras personas.

4.3. Evaluación 360°

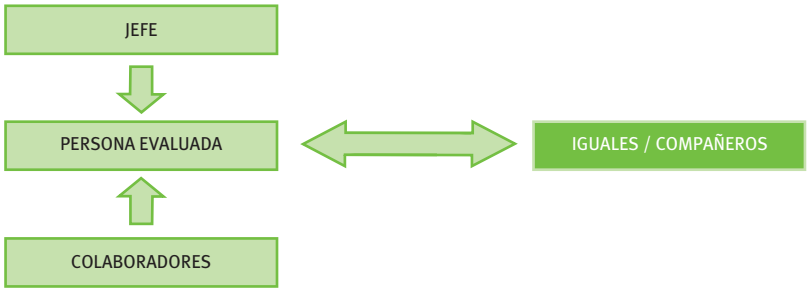
Cuando hablábamos de gestionar competencias, lo hacíamos desde una doble perspectiva: 1) una persona gestiona sus competencias, las trabaja y mejora; 2) una organización gestiona las competencias de su personal, las detecta, las fomenta y aprovecha para un mejor funcionamiento. En este caso, estaríamos ante la segunda opción. Una de las formas de evaluar competencias por parte de las organizaciones es realizar una evaluación 360º. Esta herramienta posee una gran utilidad y claridad a la hora de medir competencias, ya que muestra una visión hacia la persona evaluada de todos aquellos factores que la rodean. Aún así, es motivo de debate en diferentes organizaciones ya que, muchos trabajadores y directivos se sienten amenazados y desprotegidos en lo que a su desempeño profesional se refiere. Por nuestra parte, creemos que una persona que realiza bien su trabajo no tiene nada que temer ante esta evaluación ya que, en todo caso, sus resultados pueden ser muy constructivos y suponer una gran mejora profesional. Tan sólo es necesario trabajar para suplir nuestras debilidades y continuar profundizando en nuestras fortalezas.

¿Qué es la evaluación 360º?

La evaluación 360º, también conocida como evaluación integral, es un esquema sofisticado que permite que una persona sea evaluada por todo su entorno. Es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones de cara a una mejora y fortalecimiento de su plantilla. Sus principales objetivos son:

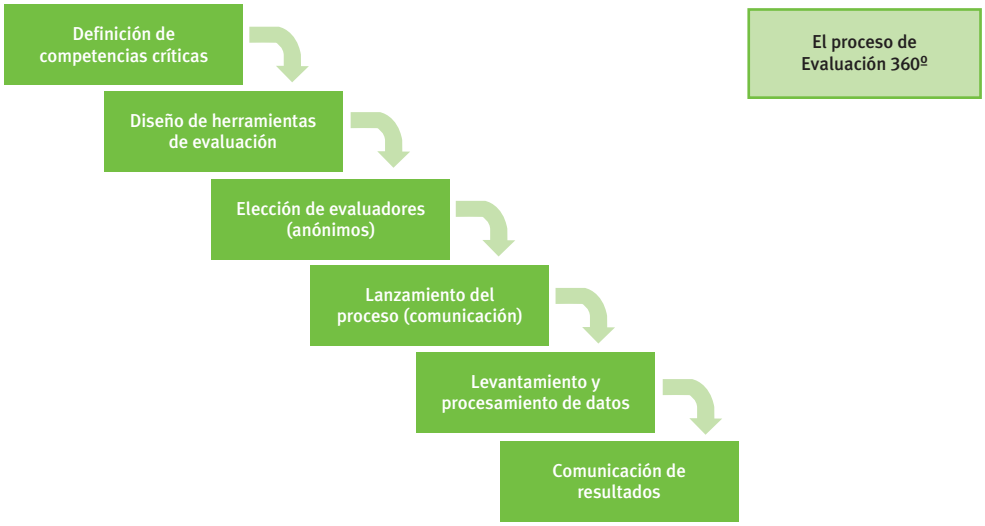
- Medir las competencias.
- Medir el desempeño del personal.
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.

La evaluación 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, obteniendo aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.



El propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas oportunas en la mejora de su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La validez de la evaluación 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.



Recomendaciones para asegurar el éxito de la evaluación:

- Asegurar el anonimato:
  - Ningún empleado debe saber cómo respondió una persona específica en una evaluación de grupo.
  - La calificación del jefe es una excepción a la regla.

- Responsabilizar a las personas que responden:
  - Se debe instruir a cada evaluador en el uso apropiado de las escalas de calificación y que sus respuestas sean confiables.

- Impedir que el sistema se convierta en una cacería:
  - Evitar que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja.
  - Se deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas.

- Utilizar procedimientos estadísticos:
  - Usar promedios ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones.
  - Se debe tener cuidado con el uso de combinaciones subjetivas de datos que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos:
  - Comprobar los perjuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género el origen étnico u otros factores.

- El éxito depende de la forma en que los gerentes utilizan la información y la justicia con que se trate a los empleados.

Mostramos a continuación dos pequeños ejemplos de lo que podría incluir una evaluación 360º. Es una mínima muestra de aspectos concretos y formas distintas de evaluar, bien con niveles de carácter más cualitativo, bien con puntuaciones. Estos mismos criterios serían evaluados, como dijimos al comienzo de este epígrafe, por jefes, compañeros y colaboradores.

Evaluación 360º. Ejemplo 1

Nivel esperado	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4
Autoevaluación	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4
Evaluación jefe	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4

Toma de decisiones			
Estar listo y en capacidad para tomar la iniciativa, originar acciones y ser responsable por las consecuencias de las decisiones			
Nivel 1 (mínimo)	Nivel 2 (en desarrollo)	Nivel 3 (desarrollado)	Nivel 4 (excepcional)
· Preparado para tomar decisiones de su propia área de responsabilidad. · Toma de decisiones bajo presión de tiempo. · Reconoce qué desicisiones van más allá de su propia competencia y necesita indicaciones. · Considera las implicaciones de las alternativas.	· Se aproxima a las decisiones estratégicamente. · Decide entre demandas de recursos contrapuestos. · Consulta a otros.	· Toma decisiones complejas dentro del tiempo necesario. · Considera activamente las alternativas cuando toma decisiones. · Considera el impacto a corto y largo plazo de las decisiones. · Guía a otros en la toma de decisiones.	· Toma de decisiones sin tener toda la información necesaria. · Se focaliza en aspectos subyacentes de las decisiones y hace juicios basados en la experiencia y experticia. · Puede tomar decisiones impopulares y justificadas.

Evaluación 360º. Ejemplo 2

Por cada punto a evaluar, decida cuál de las siguientes escalas corresponde a la persona que usted está evaluando.

5 Sobresaliente	4 Sobresaliente	3 Apto en esta área
2 Ocasionalmente inefectivo	1 Clara necesidad de desarrollo	– No evidente

1	Su comportamiento demuestra consistencia entre los mensajes	
2	Construye sobre los métodos existentes para mejorar la eficiencia	
3	Reoriente las operaciones de las áreas para asegurar el éxito, cuando el objetivo de los negocios está en peligro	
4	Identifica el impacto en los negocios de la información faltante	
5	Motiva las discusiones honestas y francas de temas planteados	
6	Promueve una visión del futuro que inspire a otros	
7	Aborda en forma constructiva los desacuerdos	
8	Confirma que sus mensajes han sido entendidos correctamente por otros	
9	Entrega elogios ante un buen desempeño	
10	Establece metas de servicio desafiantes basadas en la anticipación de los requerimientos de los clientes	
11	Identifica áreas de negocios que proporcionan nuevas oportunidades	

4

EL PAPEL DE LAS COMPETENCIAS EN EL VOLUNTARIADO Y LA EDUCACIÓN NO FORMAL

1. Voluntariado y educación no formal en el ámbito de la juventud

Tras las diferencias obtenidas en nuestro estudio entre los jóvenes que practican voluntariado y los que no, creíamos relevante profundizar en ello. Pero antes de comenzar: ¿en qué consiste el voluntariado?

> *La Acción Voluntaria organizada es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada*[43].

Independientemente de la labor social que se realiza dentro del voluntariado, el hecho de desarrollar una actividad de forma continuada y sistemática supone la adquisición de un conjunto de actitudes, destrezas y competencias para las personas que lo llevan a cabo. El voluntariado supone un aprendizaje tanto informal como no formal.

Es necesario aclarar las diferencias entre los distintos tipos de educación para entender estos diferentes aprendizajes.

La educación formal es aquella formación que conocemos como reglada. Incluye educación primaria, secundaria y superior.

La educación informal es aquella que no está programada sino que es resultado del día a día de las personas. Puede considerarse educación informal una amplia gama de actividades de las que extraemos un aprendizaje inconsciente: familia, amigos, juegos, deportes, aficiones, viajes, lectura, relaciones sociales, autodidacticismo, etc.

Sobre la educación no formal, dice el European Youth Forum:

> *"La educación no formal puede entenderse como un proceso educativo organizado que tiene lugar en paralelo a los sistemas de educación y formación canónicos, para el que no suele expedirse certificación acreditativa. Quienes participan lo hacen aprendiendo voluntariamente y suelen ser conscientes de que están aprendiendo, a diferencia del aprendizaje informal. Las organizaciones juveniles, definidas como organizaciones sociales (asociaciones, clubes o movimientos) establecidas para servir a la juventud y en las que los jóvenes están a cargo de la estructura operacional, de carácter democrático, no gubernamental y sin ánimo de lucro, son los principales proveedores de educación no formal para la juventud. A menudo, la educación no formal en organizaciones juveniles se articula a través de grupos de aprendizaje y metodologías interactivas, participativas y basadas en la experiencia*[44]*"* (YFJ, 2012).

---

[43] Definición basada en la contenida en la Web de la Plataforma del Voluntariado de España: www.plataformavoluntariado.org.

[44] Cfr. a este respecto Fennes, H. and Otten, H. *Quality in non-formal education and training of European Youth Work,* Council of Europe, 2008, París.

Cada día es más reconocida esta forma de adquisición de competencias por parte tanto de las empresas u otras organizaciones como por las propias personas que lo practican. Sobre todo, si tenemos en cuenta las carencias que tanto empleadores como egresados reconocían al finalizar la etapa universitaria. Estas carencias se relacionan, en general, con la falta de experiencia profesional y aquí sería donde la educación no formal y el voluntariado toman su importancia.

A pesar de no estar remunerada y, en ocasiones, no reconocida, las personas que practican voluntariado adquieren experiencia profesional. En ocasiones, puede ser incluso equiparable a la experiencia laboral, dependiendo de la dedicación prestada por cada persona. Por lo general, alrededor del 46% de voluntarios dedica entre 4 y 8 horas semanales y un 22% entre 9 y 13 horas semanales (Reconoce, 2015). Unos porcentajes que, por su parte, el YJF (2012) traduce como una frecuencia de participación de tres o más veces por semana en un 30% de jóvenes, y de una o dos veces por semana en un 35% de jóvenes. A este número de horas habría que añadir la responsabilidad constante que tienen las personas voluntarias encargadas de tareas directivas y/o ejecutivas, que implican un mayor compromiso.

Según el "Estudio sobre el impacto de la Educación o Formal en la Empleabilidad de la Juventud", llevado a cabo por el Foro Europeo de la Juventud en 2012; las líneas más trabajadas dentro de las organizaciones juveniles que llevan a cabo voluntariado y por tanto, que tienen un mayor desarrollo competencial en los perfiles de personas voluntarias, son: trabajo en equipo, planificación y desarrollo de las actividades, dirección de los grupos, coexistencia con gente de otras culturas, preparación y puesta en escena de discursos y presentaciones. En un nivel posterior, es decir, que se realizan pero con menor frecuencia, encontramos: administración de programas, consecución de financiación, asociación con grupos de interés y gestión de presupuestos.

Estas áreas de trabajo serían traducidas a la juventud como facilitación de actividades/proyectos de grupo, reuniones/asambleas, formación/talleres, servicios de voluntariado, debates y discusiones en grupo y la participación en actividades culturales o artísticas o en eventos.

Así pues, si contrastamos los conceptos entendidos por organizaciones y empresas con los de jóvenes voluntarios, se puede decir que las actividades más comunes en las organizaciones juveniles tienen que ver con el trabajo en equipo, la comunicación y el diálogo, la preparación y puesta en escena de discursos y presentaciones, la planificación de actividades, el trabajo con personas de otras culturas, la supervisión y dirección de otros jóvenes, la formación y las actividades diversas y (multi) culturales. Esto supondría, según los resultados de nuestro estudio[45], una validación de varias de las competencias requeridas por los empleadores a día de hoy y con ello, una ventaja competitiva en el nivel de empleabilidad de los jóvenes implicados.

A pesar de estas muestras, existen pocos estudios[46] sobre el desarrollo de competencias en el voluntariado así como de la consciencia de poseerlas por parte de los jóvenes, lo que influye en la posibilidad de presentarlas a sus empleadores en una entrevista u otros espacios. Es necesario por tanto, que organiza-

[45] Véase epígrafe 3.b.iv.2.b de este libro: "Personas y competencias".

[46] Pueden consultarse la bibliografía específica señalada sobre competencias del voluntariado en las notas bibliográficas de este libro.

ciones juveniles hagan una mayor labor de incidencia y difusión del trabajo de competencias dentro de sus actividades, de manera que empresas y sociedad sean conocedoras del potencial de estas personas.

Aún con poca información al respecto y no más del 25% de jóvenes voluntarios en España (Eurobarómetro 319), hay indicios positivos sobre el valor del voluntariado. En primer lugar, hay autores que sí proporcionan una afirmación al respecto: Fee, A. y Gray, S. (2007) llegan a la conclusión de que el voluntariado proporciona al voluntario oportunidades para reflexionar en sus propios valores, apertura a nuevas experiencias y el desarrollo de conciencia de uno mismo e identidad propia, permitiéndoles así entender mejor su vida personal y profesional.

Por otro lado, a pesar de que en España esta idea ha crecido de manera más reciente, en países como EEUU, según la información que proporciona la 2013 *Deloitte Volunteer Impact Survey*, el 91% de los directivos de RRHH afirman que en la actual coyuntura del empleo juvenil, es muy positivo para la juventud hacer voluntariado como una forma de desarrollo de competencias que mejoren su empleabilidad. El 81% de estos, en igualdad de condiciones, contrataría a una persona que haya sido voluntaria.

Así mismo, según el Estudio de la Red Reconoce ya mencionado, los jóvenes que practican voluntariado tienen un 27% más de posibilidades de encontrar un empleo. Y es que, casi el 70% de personas voluntarias incorporan su experiencia de voluntariado al currículum vitae y todo apunta a que el resultado obtenido es bueno. Por lo que creemos que la etapa educativa de carácter formal debería introducir, o al menos dar la posibilidad, de que los jóvenes desarrollen labores de voluntariado en las aulas a su vez que se implantan metodologías de educación no formal que potencien el desarrollo de competencias.

Siguiendo los resultados de este estudio, observamos que los jóvenes con mayor nivel de cualificación dan muestras de mayor desarrollo de las aptitudes durante su participación en organizaciones juveniles. Lo que favorecería en especial a los jóvenes destinatarios de estudio: jóvenes egresados.

Apoyando la teoría de que el voluntariado mejora la empleabilidad, encontramos que el 33% de las personas voluntarias compagina su voluntariado con los estudios, pero que el 50% de ellas trabaja, incluso un 27% compagina estudios, trabajo y voluntariado. Lo que nos lleva a pensar, que a mayor actividad más oportunidades de empleo. Lo que por el momento no se ha confirmado es: ¿a mayor actividad de la propia persona, más posibilidad hay de que su inquietud le lleve a realizar labores de voluntariado o a más horas de voluntariado, mayor posibilidad de desarrollar otras actividades? Dicho de otra manera, ¿una personas es más activa en su vida por realizar voluntariado o son las personas más activas las que terminan realizando voluntariado? Esta es una cuestión que merece de mayor estudio y hacia la que pueden dirigirse diversas investigaciones, seguiremos abordándola en próximos trabajos.

De aquellas personas que trabajan y realizan voluntariado, parece existir una mayor proporción (esperada) entre aquellas cuya actividad profesional está relacionada con el ámbito social o de la educación, como se muestra en la siguiente tabla. Bajo esta afirmación, creemos que incluir metodologías de educación no formal en las aulas podría tener una buena acogida por buena parte del profesorado aunque supondría, con toda seguridad, un desajuste para otra gran parte, por lo que se requiere un proceso de adaptación progresivo que consiga la mejora del sistema educativo.

TABLA 8

Distribución porcentual de las personas voluntarias trabajadoras según sector de actividad actual

Agricultura, ganadería, caza y pesca	0%
Industrias manufactureras	3%
Producción/distribución de energía eléctrica, gas y agua	0%
Construcción	2%
Hostelería	6%
Comercio y reparación	5%
Transporte, almacenes y comunicaciones	2%
Intermediación financiera	2%
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	1%
Administración pública, defensa y seguridad social	3%
Educación reglada	28%
Actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales (incluidas actividades en asociaciones y ONGs)	3%
Otras actividades sociales y de servicios a la comunidad	15%
Hogares que emplean personal doméstico	1%
No sabe / no contesta	3%
Otros	21%

Fuente: elaboración propia. Datos de Estudio Reconoce.

No somos los únicos ni los primeros que abordamos la relación entre educación no formal y empleabilidad, sino que diferentes instituciones internacionales como la UNESCO, Naciones Unidas, la OCDE, el Consejo de Europa y la Unión Europea ya se han posicionado sobre ello (YFJ, 2012, pp. 41-48). Siendo todas partidarias del reconocimiento y homologación de los resultados del aprendizaje obtenido, y con ello, de las competencias adquiridas.

Son destacables, además, los rasgos que el Consejo de Europa reconoce al aprendizaje no formal entre la juventud, que una vez más van en la línea de las competencias más valoradas en nuestro estudio y con las que se obtendría una mejora de la empleabilidad.

TABLA 9
Rasgos del aprendizaje no formal entre la juventud

Elementos comunes en las definiciones existentes
· Aprendizaje intencional · Contextos diversos · Una organización de la oferta y la entrega más ligera y diferente · Estilos de aprendizaje y enseñanza alternativos/complementarios · Reconocimiento menos desarrollado de los resultados y la calidad
Rasgos esenciales
· Coexistencia e interacción equilibradas entre las dimensiones cognitivas, afectivas y prácticas del aprendizaje · Unión de aprendizaje individual y social, solidaridad orientada al establecimiento de asociaciones y relaciones simétricas de enseñanza/aprendizaje · Participativo y por procesos · Cercano a la realidad diaria, basado en la experiencia y orientado al aprendizaje a través de la acción, empleando intercambios y encuentros interculturales como método de aprendizaje · Voluntario y de acceso abierto (idealmente) · Dirigido, sobre todo, a proporcionar y poner en práctica valores y aptitudes de la vida democrática
Métodos no formales de enseñanzas/formación y aprendizaje
· Métodos comunicativos: interacción, diálogo, mediación · Métodos basados en actividades: experiencia, práctica, experimentación · Métodos centrados en lo social: asociacionismo, trabajo en equipo, trabajo en red · Métodos autodirigidos: creatividad, descubrimiento, responsabilidad

Fuente: elaboración propia. Datos del Consejo de Europa (2001)

Para el reconocimiento de competencias a través del voluntariado y la educación no formal, no basta con ser conscientes de que se han adquirido ciertas habilidades y decirlo, sino que deben implantarse herramientas en las que pueda reflejarse objetivamente lo aprendido. Así mismo, los jóvenes podrán trasladarlo a su currículum para que quede reflejada su experiencia, por lo que recomendamos modelos como Europass[47].

Estas herramientas pueden ser propias de cada organización juvenil o bien, usar otras ya implantadas. A continuación mostramos una de ellas, que ha sido la base para el sistema de certificación que la Plataforma de Voluntariado puso en marcha en 2014: VOL +. Esta herramienta recibe el nombre de ACTIVOL y es un sistema de certificación de competencias y habilidades adquiridas durante una acción voluntaria, que tienen aplicación en el mundo laboral. El proyecto fue desarrollado por la Universidad CEU Cardenal Herrera y Fundar, con el apoyo de AEDIPE y CIERVAL (Confederación Empresarial Valenciana). ACTIVOL

[47] Véase epígrafe 5.b de este libro: “Elaboración de currículum”.

está inspirado en un sistema denominado VPL (*Validation of Prior Learning*), un método desarrollado en los Países Bajos que surge a partir de la constatación de que hay personas que tienen experiencia pero no cualificaciones. A través de VPL se verifica dicha experiencia y con ello, las competencias adquiridas. Además, el método VPL se basa en el concepto competencia que está internacionalmente reconocido y se usa en toda Europa, que implica una capacidad para realizar de forma adecuada determinadas acciones y conductas. Por ello la adquisición de una competencia implica la obtención de un conocimiento, la presencia de una actitud y la utilización de unas herramientas determinadas. El catálogo de competencias del ACTIVOL fue refrendado por más de 20 empresas (medianas y grandes) tanto de ámbito local como nacional e internacional, que desde sus departamentos de Recursos Humanos reconocieron la idoneidad tanto de la metodología de validación como de las mismas competencias.

2. Voluntariado corporativo

No solamente las empresas que forman parte de ACTIVOL confían en el voluntariado para la adquisición de competencias, sino que, como varios empleadores comentaban en nuestras entrevistas, cada día son más las empresas que, conociendo los beneficios de estas acciones, lo implantan dentro de su organización. En este caso, estaríamos ante lo que se denomina: Voluntariado Corporativo (VC), desarrollado por los empleados de la empresa y que, de una forma u otra, viene apoyado por la compañía.

La vinculación entre Voluntariado Corporativo y desarrollo de competencias está siendo una tendencia cada vez más clara por parte de los departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas, al haberse dado cuenta del impacto que tiene el voluntariado en el desarrollo del talento, según se afirma en la Guía de Voluntare, 2013[48].

Según el citado documento, el voluntariado supone un reto que genera un fuerte impulso a los procesos de desarrollo personal y profesional. Aquellas competencias y habilidades alcanzadas a base de desenvolverse en entornos fuera del área de confort de una persona, son más fácilmente asimilables y parecen ser más transferibles al entorno laboral. En definitiva, el desarrollo profesional comporta crecimiento personal y las personas crecen cuando:

- Las circunstancias les obligan a innovar, a hacer algo diferente para alcanzar un objetivo.
- Se tienen que manejar en nuevos entornos (fuera de su zona de confort) con cambios inesperados.
- Sus habilidades existentes se ponen a prueba y deben adaptarse a condiciones no familiares.

En la misma guía, se afirma que la "naturaleza experimental del aprendizaje logrado por los voluntarios hace que este sea mucho más valioso en el proceso de desarrollo de competencias y lo pone en franca

[48] La Guía Voluntare (2013) ha sido creada por ocho socios fundadores: Endesa, Forum Empresa, KPGM, Fundación Corresponsables, Fundación CODESPA, Fundación Repsol, Fundación Telefónica y Unilever. Cuenta con el apoyo de 20 empresas y entidades colaboradoras: ATRESMEDIA, Banco Base, CEMEX México, Obra Social de la Caixa, Fundación Cajasol, Iberdrola, PRIAR, Realized Worth, Sigla Comunicación, SPB, Tempe, Universidad de Alcalá, Bankers without Borders, ComunicaRSE, Conexión Colombia, Engage Key Cities, Forética, Fundación Hazloposible, Techo y la Asociación Trabajo Voluntario de Perú). Más información (disponible a 10/07/2015):
http://xarxanet.org/sites/default/files/voluntare_guia_de_vc.pdf

ventaja frente a otro tipo de fórmulas de desarrollo competencial. El voluntariado exige a las personas ubicarse fuera de su entorno habitual de trabajo y establecer relaciones con personas que suelen tener una manera de ver el mundo muy distinta y, con quienes no están habituados a interlocutar. Ese movimiento fuera del área de confort es una manera extremadamente útil tanto para el desarrollo de competencias como para poder aplicarlas luego en el entorno de trabajo".

Dentro del Voluntariado Corporativo hay varios actores implicados:

- Empleados de la empresa, que se convierten en voluntarios corporativos. Son empleados que prestan su tiempo, conocimiento, asistencia, experiencia profesional y personal al servicio de una causa.
- Empresa, como organización que apoya e integra el voluntariado en su acción social. El agente que representa el punto de vista de la empresa suele ser el gestor del programa de VC o el responsable de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o de Recursos Humanos.
- Organización facilitadora u ONG, representada por una entidad no lucrativa conocedora de la población objeto de la ayuda o de la causa que sufre el problema a atender. Por general, la ONG acoge el voluntariado y desarrolla la coordinación global del proceso y de los diversos actores implicados en el VC.
- Causas/colectivo beneficiario de la ayuda, que son las causas/personas con y para las que se desarrolla el voluntariado.

Según la Red Voluntare, el Voluntariado Corporativo tiene múltiples beneficios, entre los que se encuentran:

TABLA 10
Beneficios del Voluntariado Corporativo

Beneficios del Voluntariado Corporativo	
Empleado Voluntario	**Empresa**
· Satisfacción en el trabajo. · Orgullo de pertenencia. · Aprendizajes / habilidades. · Experiencias transformadoras. · Cumplimiento de inquietudes sociales.	· Motivación y satisfacción de los empleados. · Mejor posición para atraer y retener talento. · Mejor imagen corporativa y diferenciación. · Conocimiento de otros sectores y mercados. · Integración de la base de empleados en la RSC.
ONG/Organización facilitadora	**Personas/Causa/Colectivo objeto del voluntariado**
· Aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades. · Fortalecimiento institucional. · Conocimiento y habilidades profesionales. · Colaboración más profunda con la empresa. · Aumento de la satisfacción. · Reducción de costes.	· Aportación de conocimiento y habilidades profesionales. · Consolidación/mayor sostenibilidad de la causa. · Acceso a personas y entornos culturales diferentes. · Mejora de los impactos y beneficios (acompañamiento de personas excluidas / calidad de vida / entorno ambiental / social, etc.

Fuente: elaboración propia. Datos de la Red Voluntare.

VOLUNTARIOS

El aumento de satisfacción en el trabajo; los aprendizajes vitales y las experiencias transformadoras o el desarrollo de nuevas de nuevas habilidades son algunos de los beneficios que el VC puede aportar a los empleados.

Gracias a una investigación realizada por CODESPA se ha podido comprobar que, en general, los voluntarios corporativos destacan la oportunidad que les brinda la empresa de participar en un proyecto social para conocer otras realidades. En este sentido, los empleados suelen valorar la formación y apoyo de las ONG facilitadoras, el afán por colaborar y aprender que muestran las organizaciones y personas receptoras del voluntariado y el apoyo recibido por la empresa.

En los casos en los que el voluntariado se basa en habilidades profesionales, los voluntarios destacan principalmente la satisfacción de ofrecer sus conocimientos profesionales a personas que los necesitan.

EMPRESA

La mejora del clima organizacional: motivación, satisfacción y sentimiento de pertenencia de los empleados son algunos de los beneficios que pueden ir asociados a las iniciativas de Voluntariado Corporativo, según estudios como *Measuring Corporate Volunteering. The Human Resources Model (Points of Light y Boston College, 2005)*.

Una de las tendencias que se está observando es que las empresas están planteados sus programas como iniciativas que contribuyen a la atracción y retención del talento. Iniciativas como el concurrido encuentro anual *Doing Good and Doing Well*, organizado por los estudiantes de MBA de IESE Business School en Barcelona, muestran que los jóvenes talentos y futuros líderes de negocio están interesados en modelos de negocio que contemplen objetivos sociales vinculados a empresariales.

El VC también abre la posibilidad de conocer nuevos mercados y contextos en los que actuar y desarrollar su estrategia de negocio. Gracias al acercamiento de los empleados a distintas realidades se pueden identificar oportunidades para desarrollar estrategias de negocio que contemplen objetivos sociales y empresariales a su vez. Son ya diversas las entidades que colaboran, a través del VC, con el Tercer Sector y con colectivos en riesgo de exclusión, para conocer mejor sus necesidades, mejorar el diálogo y el entendimiento y, en su caso, diseñar e implementar productos y servicios adaptados a los mencionados colectivos y entidades.

Otra cuestión interesante es la integración de los empleados en la acción social y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa. En muchos casos, gran parte de los trabajadores desconoce o acoge con escepticismo la labor social de su empresa. Según un estudio realizado en 2009 por la consultora Krauthammer en colaboración con la Universidad de Ámsterdam y la Universidad Erasmo de Roterdam, “la RSC de las empresas no convence a sus propios empleados”. Entre otras conclusiones, el informe desprende diferencias entre lo que los empleados buscan y necesitan y lo que las políticas e iniciativas de RSC ofrecen ya que, “lejos de ser pasivos observadores, los empleados están tomando un papel activo”. Se pierde, por tanto, el gran potencial de sensibilización y generación de impactos y resultados positivos que la RSC puede y busca tener.

Frente a ello, los programas de VC se han convertido en una fórmula con potencial para acercar posturas. Son una alternativa en la que los empleados de la empresa se convierten en agentes activos de la RSC, transformando teoría en práctica. Precisamente por este carácter activo y directo, el VC puede llegar a ser una herramienta eficaz para dar ese salto con éxito y llegar al conjunto de la empresa. Uniendo a la información, la motivación y la implicación de los empleados en la consecución de los objetivos sociales que la empresa persigue, se impulsa la creación de una cultura corporativa impregnada de responsabilidad social en la gestión integral de la entidad.

Por último, y no menos importante, se puede lograr diferenciación y mejora en la imagen corporativa hacia los distintos *stakeholders* de la empresa (clientes, consumidores, proveedores, sociedad general, etc.).

ONG/ORGANIZACIÓN FACILITADORA

Para las ONG, contar con la colaboración de voluntarios corporativos también aporta a los empleados de las ONG una visión más amplia de la contribución de la empresa a las mejoras sociales. Asimismo, contribuye a compartir experiencias laborales y a fomentar el conocimiento y entendimiento entre los profesionales del sector empresarial y del sector social.

Gracias al VC se puede lograr una colaboración más profunda entre la empresa y la ONG que lleve a una mayor implicación en las causas que aborda la entidad social. Iniciativas que pueden comenzar con una exitosa colaboración de los empleados en un proyecto pueden derivar en el interés de la empresa por profundizar su implicación y apoyo a la causa de la ONG.

En aquellos casos en los que el VC cuenta con enfoque de transmisión de conocimiento y habilidades profesionales, el fortalecimiento institucional de las entidades del Tercer Sector puede ser un beneficio asociado. Se trata de apoyar a las entidades no lucrativas a mejorar sus procesos organizativos internos y garantizar mejoras en la eficiencia y eficacia de la gestión de la organización.

No menos importante es que, cuando el VC responde verdaderamente a necesidades inidentificadas por las entidades no lucrativas, supone un ahorro de costes.

PERSONAS/CAUSA/COLECTIVO OBJETO DEL VOLUNTARIADO ONG

En sus distintas acepciones y modalidades (asistencial, de acompañamiento, profesional, etc.), el VC, como cualquier otro tipo de voluntariado personal, contribuye a mejorar los impactos de las acciones dirigidas a la población objeto de la ayuda social o al medio ambiente, dependiendo de las causas abordadas por las ONG con las que se colabora.

Además de la Red Voluntare, hay múltiples estudios que aportan una perspectiva científica sobre como el Voluntariado Corporativo influye en la adquisición de competencias de la plantilla. Entre ellos destacamos:

- El estudio "Competencias asociadas al desarrollo de acciones de Voluntariado Corporativo"[49] publicado por FUNDAR e Iberdrola.
- El trabajo realizado por CONMAC y la Universidad de Valencia con personas que trabajan en Iberdrola, Grupo Vips, Tempe, Antena 3, KPMG, Unilever, Barclays, NH Hoteles, Prosegur, San Lucar y SPB.
- Y el estudio "*The Corporate Citizenship Company*" que cuantifica en un 17% la mejora competencial con respecto a las personas que realizan Voluntariado Corporativo.

Todos estos estudios concluyen que los proyectos de Voluntariado Corporativo tienen un impacto positivo en la mejora de las competencias de las personas participantes. Aún así, no hay que olvidar que el espíritu de voluntariado nace sin ánimo de lucro, nace de realizar actividades de carácter social de manera altruista y solidaria, y esto no tiene cabida dentro del modelo empresarial tal y como lo conocemos. Por ello es importante diferenciar el fondo y las formas de las actividades de voluntariado que llevemos a cabo.

[49] Cfr. "Proyecto de Competencias asociadas al desarrollo de voluntariado corporativo", editado en colaboración de Fundar e Iberdrola. (Disponible a 14/07/2015 en: comunicarseweb.com.ar).

5

RECURSOS PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD

1. Técnicas de definición personal y autoconocimiento

1.1. Crecimiento personal. Mapa para la búsqueda

1.1.1. Análisis de la realidad

A menudo, nos enseñan desde pequeños a actuar conductualmente con el arquetipo de ser buenos para recibir una recompensa. De esta forma crecemos creyendo que siempre vamos a tener ciertos salvavidas en nuestro desarrollo. Hacemos las cosas de forma correcta, pensando que siempre vamos a obtener ayuda del sistema, la empresa o cualquier otro organismo.

Sin embargo, esta es la mayor trampa a la que nos vemos abocados desde niños, y que quizás supone el aprendizaje más tedioso de adulto: "Nadie va a actuar por nosotros". No, ni tan siquiera nuestras propias madres, si bien es cierto que recibiremos apoyo de nuestro núcleo familiar o redes sociales establecidas en el mejor de los casos, no existe otra persona más capacitada para asimilar lo que deseamos que nosotros. Este punto conviene distinguirlo para comenzar a reflexionar en torno a la responsabilidad y la introspección, para dejar a un lado la culpa o el elemento facilitador.

En este sentido, y capacitados para asumir la responsabilidad, debemos apuntar hacia dos ángulos:

- Por un lado, debemos trabajar el autoconocimiento, con valentía y superación.
- Por el otro, tenemos que estar atentos al exterior, procurando la disconformidad con lo establecido y emprendiendo nuevas metas.

Resiliencia:

"*Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límites y sobreponerse a ellas*". Así define la RAE este término en el ámbito de la psicología.

Sin embargo, en el ámbito social nos gusta ir más allá, y completar la definición estableciendo una última puntualización. No sólo nos sobreponemos a la adversidad o situaciones límites, sino que aprendemos de ellas.

En su libro "Héroes cotidianos", Pilar Jericó nos ofrece un análisis y fórmula bastante oportunas para el caso que nos ocupa:

N+1: Te caerás n veces, pero te levantarás una más (+1), lo que ayudará a transformarnos positivamente.

Al hilo de lo que abordamos anteriormente cuando hablábamos de los duelos, debemos entender que la capacidad resiliente no es innata. Puede que existan personas predispuestas a lanzarse y superar barreras o incluso con una facilidad pasmosa para superar problemas, sin embargo, estas personas también han aprendido a forjar esta competencia en algún momento de sus vidas. Lo que quiere decir, que todos podemos aprender a desarrollarla.

"Aunque este Universo poseo,
nada poseo,
pues no puedo conocer lo desconocido
si me aferro a lo conocido"

Como la última inscripción que encontró el caballero de la armadura oxidada, no podemos esperar que las experiencias o lugares que disfrutamos cambien por sí solos, sin asumir la responsabilidad de transformarlos nosotros. Sin embargo, esta responsabilidad requiere la capacidad de aventurarse, de dejarse llevar y asumir riesgos.

Si no asumimos este riesgo, demos por sentado que permaneceremos en la zona de confort y que por más que soñemos, estaremos aplazando la meta para adquirir el cambio que proyectamos.

Así, el Instituto Español de Resiliencia establece diez pilares de una persona resiliente:

- Introspección: conocimiento de capacidades.
- Auto concepto moral y sana autoestima.
- Percepción positiva del problema.
- Autorregulación emocional.
- Responsabilidad.
- Equilibrio.
- Automotivación, iniciativa y creatividad.
- Empatía.
- Sentido del humor.

1.1.2. Miedo y negación de la realidad

Dentro de las cinco principales emociones a través de las que nos movemos: miedo, alegría, asco, tristeza o ira, el MIEDO es la herramienta más útil y poderosa que podemos trabajar.

No sólo porque nos ofrece un diagnóstico aproximado y certero sobre qué es lo que queremos y nos ha protegido a lo largo de nuestra vida de peligros desconocidos. Sino porque el miedo, además de ayudarnos a crecer y protegernos, ha significado en gran medida la OPORTUNIDAD de crecer y adquirir competencias o habilidades nuevas, que a su vez, nos han servido para transformarnos personal y profesionalmente.

Aunque es la emoción más conocida, culturalmente siempre nos ha supuesto un gran reto el hecho de reconocer esta emoción. Tendemos a encubrirla por temor a reconocer fragilidad. Cuántas veces no hemos pronunciado citas del tipo: "La verdad es que me ha venido bien terminar el contrato, no me sentía valorado"; "Esta relación no me conviene", "No sabe impartir la asignatura, el examen no era justo", sin permitirnos asumir el dolor que generan estas situaciones. Bien porque no he superado el reto o bien porque me siento abandonado.

Claro que es natural sentirlo, el miedo ha permitido evolucionar a los seres humanos, al igual que a muchas otras especies. Sin embargo en occidente, asimilamos el reconocimiento de esta emoción como síntoma de fragilidad, cuando en realidad el hecho de no sentir miedo sería una señal de psicopatía.

El miedo tiene mil caras y motivos, nos puede costar más o menos reconocerlo, pero hemos de aprender a aceptarlo como el elemento facilitador, la señal más potente para acercarnos a aquello que de verdad anhelamos.

1.1.3. Sugerencias para atravesar dificultades en la búsqueda de empleo

1.1.3.1. Humildad.

A menudo, la aparente seguridad o la verdad absoluta y preconcebida de todo, nos aleja del aprendizaje y la verdadera evolución.

Afrontar responsabilidades con la exigencia de conocer todo lo que desarrollamos o tener una actitud de gran conocedor en el campo en el que nos desenvolvemos, nos limita a conocer en profundidad el ámbito en que pretendemos desarrollarnos.

Mostrarnos en cambio, conocedores de nuestras propias limitaciones y debilidades, y afrontar con valentía estas carencias para poder suplirlas y aprender, nos facilitará el proceso de desarrollo de nuestras competencias.

1.1.3.2. Diferenciar aceptación de resignación.

Aunque ya hemos hablado antes de este asunto, conviene distinguir la aceptación, que implica aceptar lo inevitable de la resignación, de esta misma, que viene referida a la falta de acción hacia cualquier intento de cambio. Es por este motivo que en un aprendizaje profesional, la resignación es un factor limitante, que nos impide avanzar y nos lleva a un estado de pasividad e insatisfacción.

1.1.3.3. Detecta a tus apoyos

Todos tenemos personas a nuestro alrededor que, aunque en la mayoría de los casos, no nos van a solucionar nuestros problemas, si van a ser excelentes compañeros y aliados en la lucha. Familiares, amigos, o incluso compañeros. Debemos ser conscientes de quienes componen nuestro núcleo de confort y con quién contamos. El ser humano es social por naturaleza, y en nuestras capacidades innatas está la de socializar, no podemos lograr nuestros objetivos posicionándonos en un estado de soledad permanente, aunque esta sea útil en un momento dado para reflexionar.

1.1.3.4. Comprométete personalmente y establece metas y objetivos

En este punto cabe destacar que a menudo tendemos a confundir metas, objetivos, deseos, sueños, propósitos (motor).

Una vez que hemos tenido la valentía de aclarar qué es lo que anhelamos y queremos, podemos decir que tenemos un sueño. Una imagen, más o menos idealizada del futuro, la cual proyectemos en positivo y orientada al triunfo, aunque lo percibamos a largo plazo e incluso poco creíble.

Para alcanzar ese sueño, nos proponemos el objetivo. Esta fase se diferencia de los sueños principalmente en que son ideas tangibles, en los que ya establecemos plazos. Si has decidido seguir tu sueño de ser un profesional en un ámbito determinado, uno de tus objetivos será por ejemplo, estudiar una carrera o máster determinados.

La meta, por tanto, se establecerá a corto plazo y será la subdivisión del objetivo en tareas que te permitan alcanzarlos. Un curso, cuatrimestre o año académico e incluso un examen.

En todas estas situaciones, una persona se moverá por deseos o instinto. Seguirá una dirección determinada en base a aquello que considere, le va a permitir alcanzar metas, objetivos y el sueño. La voluntad que genere un deseo determinado, la que la moverá a desarrollar este instinto y trabajar por alcanzar todo lo anterior, serán los propósitos.

1.1.3.5. Comunícate y analiza tu mensaje

El psiquiatra canadiense Eric Berne, propuso en 1964 su teoría acerca de la comunicación personal a través del análisis transaccional en su publicación "*Games people play*".

Propone que la persona se constituye por tres aspectos fundamentales, que deben permanecer equilibrados:

- Padre/Madre es la parte estable, orientada al control, busca el crecimiento y el perfeccionamiento.
- Adulto o parte resolutiva y pasional.
- Niño o ser creativo, instintivo e impulsivo, el lado más rebelde.

De no mantener este equilibrio, según esta teoría, se producirían excesos con las siguientes consecuencias: un exceso de niño nos impediría desenvolver nuestro potencial, mientras el de adulto nos haría perder la espontaneidad y la alegría.

Por lo tanto, y aunque podamos tener uno de estos aspectos más desarrollados, lo cierto es que vamos a comunicarnos con las personas según este mapa. Conocer esta teoría y analizarla en el equipo, nos va a ser válido para comprender y gestionar conflictos, así como conseguir y alcanzar algunos propósitos. Si tenemos claro desde qué ángulo nos mostramos y qué aspecto requerimos de la persona con la que establecemos la comunicación, estamos comprendiendo "in situ" qué es lo que está ocurriendo.

1.1.4. Hábitos para el cuidado y bienestar personal

Cuida tus pensamientos, porque se convertirán en tus palabras.
Cuida tus palabras, porque se convertirán en tus actos.
Cuida tus actos, porque se convertirán en tus hábitos.
Cuida tus hábitos, porque se convertirán en tu carácter.
Y tú carácter marcara tu destino.
Gandhi

Con esta cita, abre Pilar Jericó en su libro "Héroes cotidianos", su análisis sobre la adquisición de hábitos saludables, estableciendo a su vez tres grandes grupos que refuerzan el aprendizaje:

1.1.4.1. Hábitos para sentirse bien con lo que piensas

Para este primer grupo, la escritora alude a la responsabilidad enfrentada a la culpabilidad. Como hablábamos en el apartado de resiliencia, debemos hacernos responsables de nosotros mismos y dejar de esperar soluciones a través de las personas de nuestro entorno.

Por otro lado, su autora dice, que la realidad la creamos a través de nuestros órganos sensoriales, pensamientos y experiencias. Y así es. Está científicamente comprobado que creamos la realidad a través de nuestros modelos mentales, por lo que más nos vale ser positivos. Un ejemplo de esto último es la profecía autocumplida.

Desarrollar el optimismo es la última de las tareas. Conviene convertir las experiencias en pensamientos positivos, y si somos dados al pesimismo, un buen ejercicio es desmontar estas experiencias para llegar a comprender qué ha ocurrido y de qué forma podemos mejorarlas en un futuro.

El sentido del humor cuenta, sobre todo cuando hablamos de situaciones con tensión y estrés. Utilizar esta arma disminuye la potencia de estas consecuencias, y nos ayudará a relativizar y otorgar la importancia adecuada a una situación difícil.

1.1.4.2. Hábitos para fluir con lo que haces

En este sentido la experta alude a establecer un equilibrio en cuanto a retroalimentación. Cuidar las actividades que desarrollamos en un momento determinado e involucrarnos en la misma medida en que nos reportan. Es decir, debe existir un equilibrio entre el objetivo que te has planteado y tus capacidades.

Por otro lado, alude al altruismo como un arma para el aprendizaje. Ya hemos hablado de organizaciones y voluntariado. Esta práctica nos servirá en el consciente para "reencuadrar" una situación. Según Robert Dilts, experto en neurolingüística, cuando nos enfrentamos a realidades que ofrecen peores circunstancias que las nuestras, cambiamos el marco en el que percibimos nuestra problemática.

La autora hace referencia también en este apartado, a los "estados de flujo", o el estado en que nos sentimos plenos. Esta situación se plantea al desafiar nuestras habilidades con objetivos concretos y además, somos conocedores en todo este transcurso de cómo lo estamos haciendo. En otras palabras, perdemos la noción del tiempo y estamos disfrutando plenamente de lo que hacemos.

Gestiona el tiempo, nos dice por último. En esta fase nos ofrece una fórmula que nos será de gran valor, la regla del "Diez-diez-diez", fórmula que ofrece citando a Suzy Welch, antigua editora de la *Harvard Business Review*. Esta planteó una sencilla práctica que nos ayudará a gestionar el recurso del tiempo.

Según esta regla, debemos someter una decisión a estas tres preguntas:

a) ¿Qué impacto tendrá esta decisión en los próximos diez minutos?
b) ¿Y dentro de diez meses?
c) ¿Y de diez años?

Trabajando el tiempo desde estas dimensiones, relativizaremos y otorgaremos la importancia oportuna a cada uno de nuestros planteamientos.

1.1.4.3. Hábitos para cuidarte a ti mismo

En esta ocasión la regla es bien sencilla: prestarnos atención.

Tómate tiempo para ti mismo. Aunque estemos sometidos a una vorágine de trabajo interminable, todos necesitamos sacar unos minutos para salirnos de una situación estresante.

Practica algún deporte, esta práctica genera endorfinas y esto nos hará sentir bien. Ponte música que te guste y te motive. La experta señala que se ha demostrado científicamente que las personas que se han sometido a una intervención, disminuyen los valores de dolor con esta práctica. ¡Date pequeños placeres!

1.2. Elaboración de duelos

1.2.1. Pautas de para afrontar pérdidas de empleos, situación de independencia, pérdidas de contextos socioeducativos

¿Por qué un DUELO?

A menudo se nos resiste el autoconocimiento y la gestión emocional de manera personal. Podemos utilizar mil y una herramientas de diseño o buscadores de empleo, así como tener un buen manejo de la comunicación a todos los niveles. Sin embargo, aplicar técnicas de crecimiento personal y empoderarnos en el ámbito emocional parece que es una barrera aún por superar.

Aquello de lo que no hablamos, no existe en nuestro consciente a nivel intelectual, pero sí en nuestro ritmo vital y de trabajo. Podemos manejar a nivel teórico cuáles son las emociones que pueden o no invadirnos en un momento determinado, pero el sistema educativo no nos ha enseñado a comprender de qué manera nos afecta el cierre de una determinada etapa, un traslado de empleo, de ciudad, o sencillamente el fracaso ante una prueba o entrevista para ese trabajo que anhelamos. Sí, aunque la tradición occidental aplique el duelo a la pérdida de un ser querido, lo cierto es que este término se extiende también a otros planos, que aunque supongan un menor grado de desgaste emocional, también debemos aprender a detectar y trabajar.

Para lograr empoderarnos también en el ámbito emocional, os propongo echar un vistazo hacia la elaboración de las despedidas, cómo y de qué manera nos afectan estos cierres, y qué repercusiones pueden tener en mis futuros propósitos.

Carlos Odriozola, psicólogo humanista y experto en la Gestalt, establece una serie de pautas en la elaboración del duelo:

El hombre, como la naturaleza, se mueve en polaridades (frío-calor; masculino-femenino; luz-oscuridad). Solemos llevar esto a nuestra propia gestión emocional, y a menudo nos movemos entre lo que nos apasiona. Sin embargo, tememos a aquello que amamos.

Conviene distinguir por tanto, que existen dos emociones principales, el miedo y el amor. Ambas se tienden a confundir a menudo, están siempre presentes en nosotros, por lo que deberíamos aprender a reconocerlas. Mientras el amor nos cohesiona y nos acerca, nos ofrece una perspectiva sobre lo que queremos, el miedo tiende a ser una fuerza que nos aísla y separa de nuestros objetivos.

Según la psicología humanista, se establecen cuatro áreas a las que hay que prestar atención dentro de la persona. Si no se quiere caer en el conductismo y sacar conclusiones precipitadas sobre lo que nos puede estar ocurriendo, deberemos comprender y separar estas cuatro áreas:

- Área intelectual (pienso)
- Área emocional (siento)
- Área corporal (hago)
- Área espiritual (soy)

Si aprendemos a distinguir estos puntos, con toda probabilidad, estableceremos una perspectiva mucho más abierta de nuestra situación actual. Por lo tanto, el diagnóstico y la solución pueden ser más acertados y cercanos.

El objetivo de trabajar con nosotros mismos y de rescatar situaciones pasadas, no es hacernos daño gratuitamente. Se trata de derribar resistencias, no tanto de complicarnos con mil actividades. Debemos ir al grano en este sentido, y distinguir entre el sufrimiento (cabeza y preocupaciones) y dolor (emociones y comprensión).

Nuestro objetivo en este caso, será trasladar las preocupaciones y pensamientos hacia las emociones. Dejar de taponar ese dolor, ser sensatos y sinceros con nosotros mismos y conseguir expresar todo eso que oprimimos en nuestro día a día.

Un elemento que el investigador establece como fundamental es la culpa. Este elemento distorsiona y nos impide solucionar cualquier conflicto emocional. Una buena solución es cambiar la perspectiva de culpabilidad por la de responsabilidad. Así, pasaremos a delimitar qué podemos hacer o qué podríamos haber hecho.

No todas las problemáticas que afrontamos tienen la misma importancia, y por lo tanto, tampoco tienen las mismas consecuencias afectivas.

1.2.2. Etapas del duelo

Según la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross, afamada y experta psiquiatra en procesos de duelo, se establecen cinco fases fundamentales en las que digerir un acontecimiento inesperado o el cierre de una etapa. Esta división ha supuesto un referente para psicólogos y trabajadores sociales desde su publicación.

Estas etapas no establecen un marco ni un orden preestablecido a través de las cuales el individuo supere la dolencia, sino que se trata más bien de un proceso de aprendizaje a través del cual convivir con esta pérdida.

1.2.2.1. Etapa de negación

Puede darse cuando culminamos los estudios universitarios, acabamos un máster o incluso nos desplazamos a otras ciudades para establecer nuestro proyecto vital.

Todos hemos vivido alguna vez esa sensación abrumadora, en la que el mundo parece engullirnos, miles de oportunidades, de ofertas, de planes, pero no parecemos aprovecharlas. El mundo que nos rodea ha pasado de estar dominado por nuestra zona de confort a estar dominándonos a nosotros mismo.

No siempre estamos dispuestos a aceptar este cierre. De repente esa etapa que ansiamos acabar, finaliza y nosotros aún no sentimos que estemos preparados. O sencillamente hemos perdido ese trabajo que se había convertido en la oportunidad para avanzar. Sensación que por tanto, conviene no aletargar, si bien es necesaria.

1.2.2.2. Etapa de Ira

Puede darse cuando ya es imposible ocultar o negar la pérdida de un empleo, el fracaso en una entrevista de trabajo, o la vuelta a nuestra ciudad de origen.

Es lógico que en esta etapa lancemos preguntas como “¿Qué he hecho yo para merecer esto?”; ¿Por qué me ocurre esto a mí? La ira esconde en gran medida el dolor que nos ha supuesto acabar con una etapa o con unas expectativas generadas, y es sano expresarlo. Es fundamental que nos permitamos lanzar toda esta rabia, y puede que a menudo nos mostremos irascibles con personas de nuestro propio entorno. Un buen ejercicio en esta etapa es utilizar recursos creativos para ayudarnos a expresarnos. Esto puede ser escribir una carta, pintar, realizar ejercicios, hablar con nuestros amigos y familiares, etc.

1.2.2.3. La negociación

En esta etapa solemos negociar en secreto con un ser superior u otro poder. Negociamos para volver atrás, buscamos un trato para que la situación vuelva, fantaseando y esquivando de nuevo la realidad y el dolor. Este proceso suele ser el más reducido de todas las etapas, por suponer un coste agotador al cuerpo y a la mente, que ha de separarse de la realidad actual. La pregunta tipo en este caso sería ¿Qué habría sucedido si...?

1.2.2.4. La depresión

Aquí entra en juego la comprensión. Comenzamos a reconciliarnos con nosotros mismos, sin embargo, tendemos a rechazar nuestro entorno familiar y social.

Las emociones más representativas en este punto son el dolor, el miedo y la incertidumbre. Solemos preocuparnos por muchas más cosas de las que podemos abarcar, esto genera impotencia en el individuo, así como un agotamiento físico y mental que nos hace evadirnos con el sueño.

Aunque pensemos que esta situación nos va a durar siempre, debemos ser pacientes y tener en cuenta que esta parte también es importante para superar un proceso. No obstante, es lógico que extrañemos nuestro modo de vida anterior, cualquier momento pasado nos parece mejor, hasta las tediosas etapas de exámenes nos distraían. Pero debemos comprender que en este momento tendemos a la idealización del pasado.

1.2.2.5. La aceptación

Llegados a este punto, nos reconciliamos con nosotros mismos, aceptamos la realidad. No hemos conseguido superar la entrevista, ha acabado la carrera y no sabemos qué hacer con nuestra vida. Pero ya hemos conseguido establecer una rutina que consideramos enriquecedora, y nos atrevemos incluso a hacer balance de lo que ha supuesto esta etapa.

Puede que hayamos acabado, que no hayamos superado esta entrevista o que no consiguiéramos acceder a aquel máster, pero nos encontramos mucho más preparados. Hemos aprendido, y hemos transformado la culpa en responsabilidad, en adquisición de habilidades y competencias que nos van a servir para afrontar nuevos proyectos.

1.3. Autoconocimiento

1.3.1. Eneagrama: pasiones y virtudes. Cómo afrontar un nuevo empleo, entrevistas según nuestra personalidad

En geometría, una estrella de nueve puntos. En griego, nueve líneas.

Esta herramienta surge de la necesidad de la psicología humanista para establecer un patrón de personalidades que pudieran abordar el diagnóstico saliéndose del parámetro conductista. Para ir más allá del "hago esto porque ha ocurrido esto otro" y lograr así encontrar una explicación más compleja a determinadas reacciones y comportamientos personales. De origen oriental, fue llevada a la práctica por Oscar Ichazo y más tarde abordada y enriquecida por Claudio Naranjo, psicólogo y psiquiatra de origen chileno.

Entendemos la personalidad fraguada en cada individuo como el conjunto de características construidas para subsistir en nuestra realidad inmediata y en el contexto en que nos desenvolvemos.

Según la RAE, *"diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra"*. Pero si nos vamos a la raíz de este concepto, encontramos que deriva del latín "*personam*", palabra que a su vez definía la máscara con la que los actores cubrían sus rostros durante las representaciones dramáticas.

Así, y estableciendo un símil con el ámbito de arte dramático, podemos decir que como los actores, todos nos movemos con una verdad que escondemos tras nuestra particular "careta". Una realidad que mostramos en mayor o menor medida, y con la que hemos aprendido a movernos a lo largo de nuestro crecimiento.

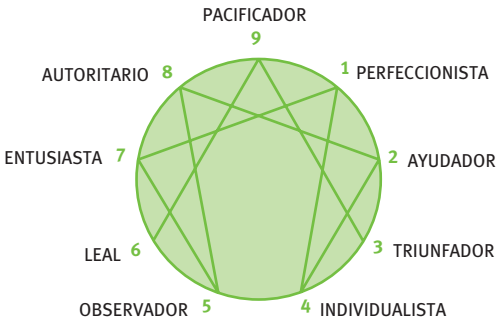
No es una herramienta que debamos evaluar como una estructura donde encasillar a las personas de nuestro círculo. Sino más bien como un ejercicio de autoconocimiento que nos ayude a conocer nuestro funcionamiento, a comprendernos y así lograr ser la mejor versión de nosotros mismos.

Algunas pistas su funcionamiento:

Aunque lo abordaremos de forma ligera, la estructura del eneagrama se divide en nueve números por los que establecen nueve caracteres tipo (eneatipos).

Con forma de estrella de nueve puntas, cada uno de estos números o eneatipos, extienden dos líneas que se saltan dos números a la vez. Esta morfología no es casual, sino que establece hacia qué ángulo una personalidad puede encontrarse en un punto más o menos equilibrado con respecto a su gestión emocional y social.

IMAGEN 4
Eneagrama



Fuente: elaboración propia.

1.3.1.1. Eneatipo 1. Perfeccionista

Razonamiento: "Si todos pensaran como yo, el mundo iría mucho mejor".

Cuando se es tendente a la perfección, y se ha aprendido a establecer un comportamiento correcto de forma obsesiva, así como a asumir la hipercrítica hacia uno mismo, no debemos olvidar que también lo vamos a ser con el resto de las personas que trabajan con nosotros.

A menudo, son niños que han recibido una educación severa. Con una gran capacidad de concentración, sienten un alto sentido de la ética y la moral, así como de la responsabilidad.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: tiende al aislamiento y a sentirse incomprendido cuando no se atreve a aventurarse, a hacer o a trasladar aquello que le apetece, por no encontrarlo acertado.
- Fortalecido: se permite ser espontáneo y se deja llevar por su imaginación, es más flexible consigo mismo.

1.3.1.2. Eneatipo 2. Ayudador

Razonamiento: "Después de todo lo que yo he hecho por ti".

Este niño aprendió a ser agradable y afectuoso para lograr ser querido y aceptado. Por este motivo, entendió que debía satisfacer las necesidades de los demás para encontrar la aprobación.

Suele requerir sentirse imprescindible en el equipo, llegando a complacer incluso a cambio de descuidar sus propias necesidades, con la fantasía de que recibirá sin pedir.

Es por este motivo que tiende a sentirse explotado y decepcionado si no siente que está recibiendo en la misma medida que da. Suelen tender a la manipulación y seducción para llevar a cabo sus ideas.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: en sus peores momentos puede apartar su carácter encantador para pasar a mostrarse agresivo, minusvalorando al otro.
- Fortalecido: cuando se cuida y observa más a sí mismo puede ser más egoísta y olvidar sus emociones reprimidas.

1.3.1.3. Eneatipo 3. Triunfador

Razonamiento: "Todos los demás tienen envidia de mi".

Este estilo de personalidad elude el fracaso, sólo acepta el prestigio. En equipo, suele ser bastantes competitivo, dinámico, pragmático y tachado de "brillante".

Le cuesta establecer ejercicios de sinceridad y transparencia, por lo que suele evadir o encubrir las problemáticas y opta por mantener su imagen intacta.

Este niño aprendió a recibir recompensas a través de sus logros, por eso persigue ganar y procura no observar el proceso ni hacer balances.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: en situaciones de estrés o tensión se distancia de la tarea y del sentido de esta. Por lo tanto, tiende a desconectar de sí mismo y busca distracciones que le hagan olvidar el objetivo.
- Fortalecido: tiende a apartar su lado más superficial, aceptándose e igualándose a los demás. Logra contactar con sus necesidades y se expresa con normalidad.

1.3.1.4. Eneatipo 4. Individualista

Razonamiento: "Nadie me entiende".

A menudo, las personalidades creativas y con talento para el diseño o la creación de recursos, suelen ser también personalidades conflictivas en su comunicación. Suele ser una persona con cierta tendencia a la inestabilidad emocional, así como a vivir en el pasado y futuro, visión que suele generar ansiedad, frustración e incluso depresión.

Este niño vivió en su pasado ciertas carencias afectivas, experimentando el abandono familiar (comprendiendo una separación de los padres o la falta de alguno de estos). Es por esta razón que suele sufrir a través de la carencia y tiende a abandonar proyectos o sentirse abandonado por estos. Busca la intensidad emocional, se implica en gran medida, pero de forma inestable.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: se implica demasiado con los demás, lo que le lleva a temer el abandono. Por lo tanto, la implicación la hace de manera forzada y esto le genera frustración y dependencia.
- Fortalecido: tiende a la objetividad, y se muestra más instintivo que emocional. Cuando se organiza y responsabiliza, toma conciencia de su valor.

1.3.1.5. Eneatipo 5. Observador

Razonamiento: "Más vale solo que mal acompañado".

Introvertido, suele preferir observar a participar activamente. Procura mantenerse distantes y se protege del contacto con el grupo. Procura evadirse y trabajar solo.

Este niño ha tenido una infancia con poca privacidad, por lo que aprendió a aislarse para realizarse (puede ser el caso de niños que se han criado en familias muy numerosas).

Sin embargo, es un gran analista, comprende y contiene bastantes conocimientos. Así, este tipo de compañero suele ser autosuficiente y eficaz en el desarrollo del trabajo.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: siente que aún tomando su postura de aislamiento está inseguro. Comienza a trabajar distintas actividades para evadir miedos y la sensación de vacío que le provoca.

- Fortalecido: muestra seguridad en sí mismos y la muestra al resto de las personas, por lo que se permite alcanzar sus metas. Esto ocurre cuando sale de su percepción y comienza a implicarse en el mundo funcionalmente.

1.3.1.6. Eneatipo 6. Leal

Razonamiento: "Piensa antes de actuar".

La personalidad más prudente de todas las que tratamos. Suele trabajar bastante bien en su zona de confort, sin embargo, le cuesta asumir riesgos. Procura pasar desapercibido y se agarra a la normatividad y previsibilidad como forma de vida.

Tiene un gran sentido del deber y la lealtad, por lo que suele aferrarse a la norma dentro del trabajo, y le encanta defender situaciones injustas.

Se trata de un niño que ha recibido una educación estricta y autoritaria.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: en situaciones de estrés, tiende a protegerse mostrando una imagen de sí mismo que no se corresponde con la realidad, para así sentirse seguro. Ante esta situación, bien se implica aún más en su trabajo, o bien tiende a competir con sus iguales.
- Fortalecido: más tranquilo, se muestra menos ansioso y se escucha más. Conecta con sus necesidades y procura satisfacerlas. Por esta razón, se muestra más independiente y capacitado para disfrutar.

1.3.1.7. Eneatipo 7. Entusiasta

Razonamiento: "Vive y deja vivir, Carpe Diem".

Persona optimista y aventurera. Ágil e imaginativo, suele ser persuasivo. Buscará la forma más idílica de trabajar. Divertido y muy dado a la novedad, sin embargo, huye del compromiso y acumula muchos proyectos. No acostumbra a tener disciplina y no acepta los límites.

Este niño vivió una infancia idílica, adora y habla con cariño de esta etapa.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: convierte sus objetivos en metas rígidas, se vuelve perfeccionista e intransigente, por lo que se vuelve impaciente y crítico con su entorno. Es frío y sufre frustración.
- Fortalecido: se da tiempo para disfrutar las experiencias, sosegados y tranquilos, llega a entenderse mejor e incluso conecta con el presente.

1.3.1.8. Eneatipo 8. Autoritario

Razonamiento: “En esta jungla sólo sobrevive el más fuerte”.

Algo conflictivo, suele ser justiciero y luchador. Impulsivo y directo, tiende a la dominación, pero suele ser bastante resolutivo cuando de tomar decisiones rápidas y efectivas se trata.

Este niño se crió en una familia desestructurada o en un ambiente conflictivo donde predominaba la fortaleza, por lo que decidió analizar las intenciones de los demás.

No le asusta el conflicto, aunque no suela resolverlo de la mejor manera y tiende a saltarse las prohibiciones y límites. Es un líder nato y combativo.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: se ve amenazado en una situación o bien se sienten incapaz de superar retos. Suele retirarse y evadirse del mundo. Así, cuando buscan la intensidad, suele conectar también con el vacío y carencia de su niñez, aunque lo esconde.
- Fortalecido: en un clima de confianza, logra abrirse hacia los demás y dejar a un lado la dureza de su carácter, perdiendo el miedo a sentirse vulnerable.

1.3.1.9. Eneatipo 9. Pacificador

Razonamiento: “No te preocupes por mí, estoy bien”.

Mediador y amante de la tranquilidad. Busca la comodidad y suele mostrarse conciliador y bondadoso. Con gran capacidad para la escucha y la comprensión, odia la presión y no es el empleado más resolutivo. Suele tender a la pereza y a postergar tareas.

En su infancia, este tipo de persona pasaba desapercibida, por lo que aprendió pronto a esconder sus necesidades emocionales y a fusionarse con el resto.

¿Cómo son sus extremos emocionales?

- Debilitado: en situaciones de estrés se siente inseguro y pesimista. Ahonda en su estilo agresivo-pasivo, llegando incluso a elaborar juicios injustos e inexistentes hacia los demás.
- Fortalecido: si se le toma en serio, suele mostrar una actitud práctica y se hace valer. Para esto, necesita toques de atención y estar pendiente de sí mismo. Deja su carácter altruista en un segundo plano y apuesta por su persona. Puede llegar a tomar una actitud de líder, pero al contrario que el eneatipo 8, lo haría de forma conciliadora.

2. Cuánto sé sobre mí – Ventana de Johari

La Ventana de Johari es una herramienta que ayuda a conocernos a nosotros mismos. Fue creada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham, las primeras letras de cuyos nombres conforman la palabra Johari.

Este modelo de análisis ilustra el proceso de comunicación y analiza la dinámica de las relaciones personales. Intenta explicar el flujo de información desde dos puntos de vista: la exposición y la retroalimentación, lo cual ilustra la existencia de dos fuentes, los "otros" y el "yo".

La teoría se articula mediante el concepto de espacio interpersonal, que está dividido en cuatro áreas —cuadrantes—, definidas por la información que se transmite.

A continuación podrás evaluar cuánto sabes de ti mismo y cuánto saben o dejas que sepan los demás sobre ti. Para mejorar tu empleabilidad es fundamental que te conozcas, tanto para mejorar aquello que no te guste o no sea adecuado de cara a la búsqueda de empleo como para potenciar aquello que consideras como tus fortalezas.

EVALUACIÓN MEDIANTE LA VENTANA DE JOHARI

Lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones siguientes. Luego decide en qué medida se aplica cada afirmación al modo en que normalmente actúas en ambientes de trabajo.

Se refieren a cómo actuarías en tus relaciones con tu superior y con tus compañeros. En este último caso, tienes que pensar en tus compañeros en sentido general, no acordándote de alguno con el que mantengas una relación especialmente positiva o negativa.

Rodea con un círculo el número que mejor representa tu opinión.

NOTA: nadie, excepto tú, verá las respuestas, de modo que ten la mayor sinceridad posible contigo. Tú puntuarás tu propio cuestionario.

1. Si estuviese en una reunión y no entendiera claramente algún tema que se estuviera discutiendo, confesaría mi ignorancia a la primera oportunidad y pediría al grupo que me lo explicase.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

2. Si me diese cuenta de que un compañero no está haciendo bien su trabajo, aunque a mí no me afectara, se lo indicaría claramente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

3. Si notara que un compañero tiende a ocultarme información, aunque no fueran cosas importantes, preguntaría que por qué lo hace.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

4. Si valorase negativamente lo que hace uno de mis compañeros, y él me respondiese: "A ti eso tampoco te incumbe demasiado", le pediría que me explicara por qué se comporta así conmigo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

5. Si un compañero me dijese con toda franqueza que mi forma de ser le facilita y hace "más llevadera" la tensión del trabajo diario, contestaría que me agrada ese tipo de comentarios.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

6. Si uno de mis compañeros pareciese estar evitándome por alguna razón y se mostrase especialmente reservado conmigo, le preguntaría por qué actúa así.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

7. Cuando realizo una presentación elaborada al equipo, suelo preguntarles qué les ha parecido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

8. Me gusta saber qué piensan de mí las personas que me rodean, y cuando lo dudo se lo pregunto directamente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

9. Si diera una tarea a un compañero teniendo la sospecha de que no le iba a agradar, aunque él no dijera nada, le preguntaría su opinión al respecto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

10. Si uno de mis compañeros tuviera la costumbre de comentar a mis espaldas aspectos negativos míos y pequeños "detalles" que realizo mal, se lo diría claramente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

11. Si alguno de mis compañeros me apoyara en alguna tarea y su colaboración me resultase realmente provechosa, le manifestaría cómo me siento al respecto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

12. Si sospechara que algunos de mis compañeros tuviera un problema, intentaría que me lo contara.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

13. Si tuviese que adelantarme a un compañero para pedirle a mi jefe un trabajo que a los dos nos apeteciera y lo consiguiera, explicaría a mi compañero por qué había actuado así.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

14. Si observase que uno de mis compañeros está demasiado encima del trabajo que estoy realizando, le diría lo que pienso al respecto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

15. Si uno de mis compañeros estuviese realizando una función de forma excelente, muy por encima de lo esperado, se lo diría abiertamente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

16. Si uno de mis compañeros estuviese abiertamente en desacuerdo con mi trabajo, le alentaría a que me contase más detalles.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

17. Si mi jefe me encomendase una tarea que yo creyese que estaba por debajo de mi capacidad, hablaría con él sobre el tema.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

18. Si últimamente notara un cambio de actitud negativo de mi jefe hacia mí, le preguntaría a qué se debe.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

19. Si tuviese una polémica acalorada con uno de mis compañeros y sospechase que aún se sentía mal por ello, le preguntaría cómo se sentía.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

20. Si tuviese problemas personales que me pareciesen estar perturbando mi trabajo, buscaría a alguien del trabajo para hablar sobre ellos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En absoluto parecido a mí		Algo parecido a mí				Bastante parecido a mí			Exactamente como yo	

a) Traslada las respuestas del cuestionario al espacio apropiado de abajo.

Nota: los números de las preguntas no están en orden.

1.-_____	3.-_____
2.-_____	4.-_____
5.-_____	6.-_____
10.-_____	7.-_____
11.-_____	8.-_____
13.-_____	9.-_____
14.-_____	12.-_____
15.-_____	16.-_____
17.-_____	18.-_____
20.-_____	19.-_____

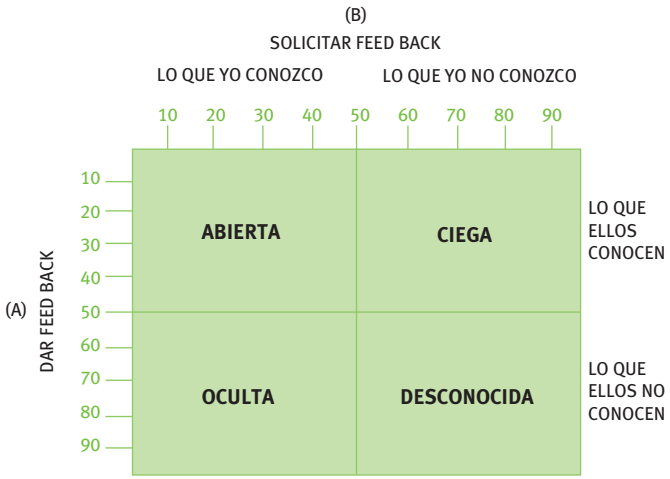
TOTALES

Puntuación de dar	Puntuación de solicitar
_____	_____

b) Suma cada columna: la columna de la izquierda hace referencia a la "puntuación de dar" y la columna de la derecha hace referencia a la "puntuación de solicitar".

c) Traza tu ventana de Johari en el primer cuadro. Pon un aspa en la línea vertical del lado izquierdo (A) en el punto igual a tu puntuación de "dar". Traza una línea horizontal a lo largo del cuadrado hacia el lado vertical de la derecha.

d) Pon un aspa en la parte superior (B) en el punto igual a tu puntuación total de "solicitar". Traza una línea vertical hacia el lado inferior del cuadrado. Esto completa tu ventana de Johari.



Interpretación:

- Ventana abierta. Se refiere a cuánto saben de ti los demás según lo que dices o dejas ver. Para que la gente sepa de ti por lo que dices, primero has de conocerte a ti mismo.

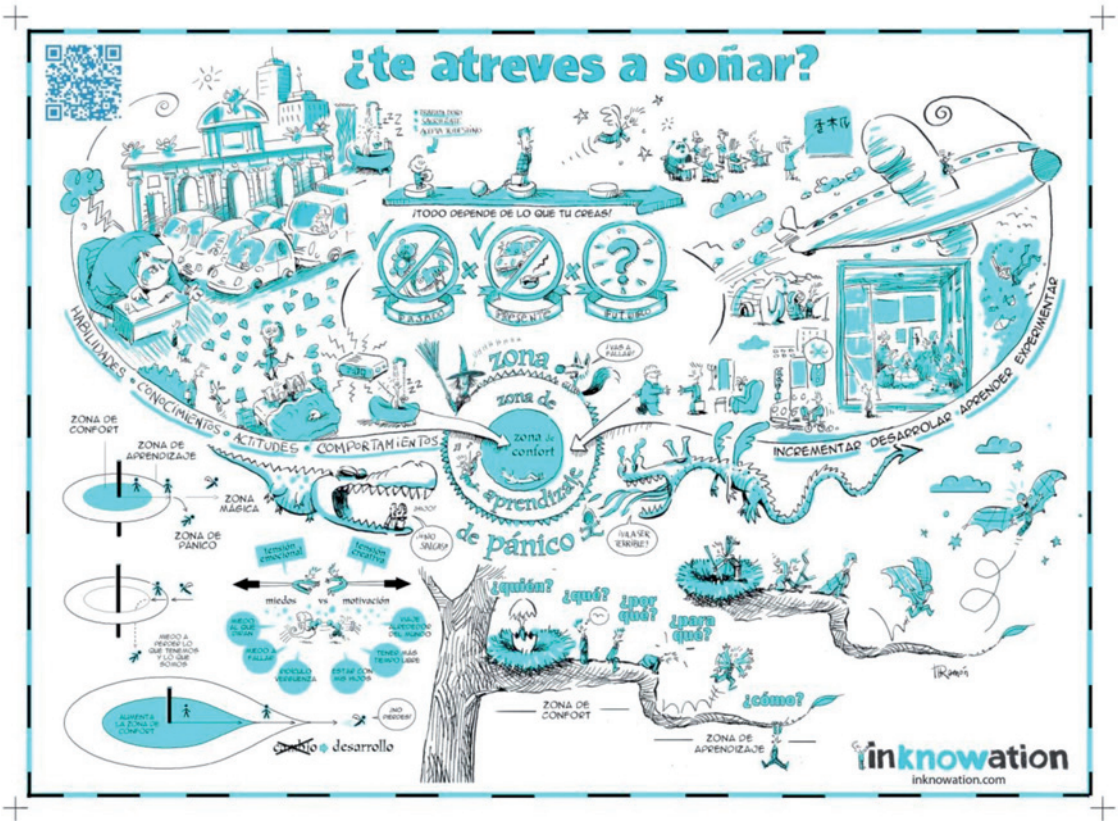
- Ventana ciega. Se refiere a cuánto saben de ti los demás pero tú no lo sabes.

- Ventana oculta. Se refiere a lo que sabes de ti pero los demás no saben. Esto para ti supone estar en zona de confort, un estado de comportamiento sin sentido del riesgo, sin cambios y basado en la neutralidad y la rutina. En la imagen 5 puede verse los factores que influyen para permanecer o arriesgarse a salir de la zona de confort en busca de nuevas oportunidades.

- Ventana desconocida. Se refiere a aspectos tuyos que ni tú ni los demás conocen. Esto para ti supone estar en una zona de miedo relativo, una zona de nuevos escenarios.

Todo aquello que en la línea horizontal supera los 50 puntos, es retroalimentación entre tus compañeros y tú. Todo aquello que supera los 50 puntos en la línea vertical supone una revelación sobre ti mismo.

IMAGEN 5
Zona de confort



Fuente: Inknowvation.

3. Estrategias 2.0 y recomendaciones para la búsqueda de empleo. Creación de marca personal

Todos hemos oído hablar acerca de un fenómeno relativamente nuevo, al que se conoce como la creación de marca personal o *personal branding*. Pero, ¿qué supone nuestra marca personal?, ¿para qué sirve?; ¿es necesaria? En este caso daremos un enfoque profesional a la marca para ayudar a aquellas personas que necesiten crear su propia estrategia e iremos aclarando diversas cuestiones.

Quizá, dentro del mundo de los RRHH es un tema que está prácticamente interiorizado, mas no todas las personas que se encuentran en búsqueda activa de empleo y con las miras puestas en mejorar su empleabilidad, saben en qué consiste ni cómo gestionarla.

La marca personal es un intangible muy valioso, cuya creación y difusión es proporcionada en gran medida por las redes sociales, ya que éstas facilitan y fomentan este fenómeno. Crear tu marca personal requiere de una gran coherencia entre lo que muestras al mundo a través de la red y tus actos del día a día así como tu forma de relacionarte. Implica un ejercicio de sinceridad contigo mismo para llegar a conocerte a fondo y poder mostrar lo mejor de ti, paliar o vencer tus carencias y fabricar así un producto que genere confianza y en el que vuelques toda tu ilusión.

Bajo nuestro punto de vista, existe bastante confusión sobre cómo identificar la marca de una persona, ya que es frecuente oír “mi marca personal es ser responsable, trabajador, puntual…” y un sin fin de características. Pero lo cierto es que tu marca personal eres TÚ y no todas las características o habilidades que te acompañan. Si escuchamos “La chispa de la vida”, todos sabríamos identificar a Coca Cola, esa es su marca y es lo que nos ha querido transmitir, y de hecho, lo más probable es que ante otras colas que incluso pudieran tener un sabor mejor, la mayoría elegirían la que les “da la chispa”.

Pues ocurre exactamente igual con los perfiles profesionales, debes tener claro qué quieres transmitir y a quién, y una vez tengas tus objetivos fijados, realiza una campaña de marketing propio para darte a conocer y vender tu mejor producto, ese producto por el que trabajas día a día para mejorarlo, que no es más que el YO de cada persona.

Antes de poder empezar a trabajar tu marca debes tener claros varios aspectos:

1. Marca una meta, es decir, ten claro dónde quieres llegar y cómo llegarás hasta ahí. Ya sea obtener un empleo, mejorar el que tienes, conseguir nuevos retos, etc. Has de saber qué puedes aportar, de qué vas a hablar, con quién pretendes interaccionar…ya sea por el dominio de un tema o por el interés en el mismo. La mejor forma de alcanzar una meta es marcar un camino previo:

    a) Márcate objetivos. Para ello, no olvides un principio: objetivos S.M.A.R.T, un acrónimo inglés cuyo significado es inteligencia y que escenifica los adjetivos Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en el tiempo). Si nos basamos en este precepto, debemos plantearnos una estrategia que contemple varios objetivos como pueden ser aumentar nuestras ventas progresivamente en un plazo de tiempo, mejorar nuestra reputación para llegar más y mejor a usuarios, etc., todo ello con la capacidad de ser

contabilizado. Para ello, el Social Media puede ser nuestra mejor arma, siempre usándolo con una perspectiva de "venta", siguiendo una estrategia de marketing que consiga no tanto mostrar nuestros productos sino satisfacer y fomentar necesidades mediante experiencias.

b) Procura que los objetivos sean cuantificables para que puedas medirlos y saber con exactitud si los has superado o no. Ir superando pequeños objetivos hará que te motives para continuar cumpliendo el resto.

c) Incluye acciones específicas dentro de cada objetivo. Tú eres tu único jefe en la búsqueda de empleo, por tanto, establece tus prioridades y desarrolla el trabajo de forma que disfrutes, aprendas y puedas aportarte a ti mismo nuevas ideas que mejoren tu perfil profesional.

2. Conocer nuestra diferenciación, nuestras competencias. De nada sirve todo lo anterior si olvidamos que la marca personal gira en torno a que reconozcan quiénes somos y todo aquello que nos hace únicos y con lo que enriquecemos nuestros actos. Pero, ¿cómo puedes crear valor en tu perfil?

a) Es de sobra conocido que para aumentar tus posibilidades dentro del mundo profesional, incluso del personal, es necesario crear valor, pero, ¿qué significa esto realmente? A veces existe confusión al respecto y, como en cualquier ámbito de la vida, existen tópicos que distorsionan aquello relacionado con el valor de las personas. Lo realmente importante, es aportar algo diferente, y sobre todo algo mejor, no en cantidad sino en calidad.

b) Todas las personas tienen un punto de distinción, ya sea en el carácter, en la forma de llevar a cabo una acción, en una habilidad concreta, etc., el problema es saber encontrarlo y potenciarlo. Es fácil decir que una persona tiene que conocerse para poder marcar esa diferenciación pero quizá no sea tan fácil hacerlo, por ello, es un factor que se debe trabajar de forma prioritaria como hemos mencionado en epígrafes anteriores. A continuación te proponemos algunos consejos a tener en cuenta para poder aportar valor a tu trabajo:

3. Sé creativo. Sí, hay gente que piensa que no lo es pero estoy segura de que simplemente tiene dormida su creatividad, por qué no probar con algunos ejercicios que la estimulen y luego sencillamente, a dejarse llevar por las sensaciones. Por ejemplo, si buscas empleo, crea un nuevo currículum, hazlo tuyo, que sea único y especial, identifícate con él y personaliza cada detalle.

4. Muestra interés y curiosidad, preocúpate por conocer tu entorno y las personas que lo rodean. Fíjate en los pequeños detalles, pues estos suelen aportar más que las grandes acciones. A partir de hoy, cada cosa que aparezca en tu vida, palabras, objetos...y pertenezcan a tu ámbito profesional, ¡investígalos! Aprende algo nuevo cada día, haz el esfuerzo de anotar todas las noches una pequeña muestra de ello, y comprobarás al paso de unos días que en cada uno de ellos has evolucionado y tienes un mayor conocimiento.

5. Cuida tu imagen. La presencia es una de las mejores cartas de presentación, tu imagen es tu propio escaparate. Recuerda que cuando vas de compras, decides entrar o no en alguna tienda si su escaparate consigue llamar tu atención. De igual forma, las personas y organizaciones se fijarán en ti y elegirán pasar a conocerte o por el contrario pasarás desapercibido ante ellas. ¡Elige bien!

Es esencial tener una buena higiene y buen olor, que cause agrado a quien te conozca. Así mismo, es imprescindible llevar la ropa adecuada a cada momento: no confundas el atuendo para ir a la playa con el de ir a una entrevista o serás descartado antes de cruzar la puerta.

6. Sé natural. Lo forzado incomoda, la naturalidad inspira confianza, y eso deben sentir las personas y organizaciones cuando te conozcan. No pasa nada si no encajas en alguna empresa por ser de una determinada forma, hay cientos de ellas en las que puedes ser la pieza fundamental. Hay que recordar que no todos valemos para lo mismo, sino que en la variedad está el gusto.

7. Realza tus mejores habilidades, básate en experiencias pasadas para demostrarlo. La expresión de una persona relatando lo vivido produce ese brillo inconfundible en los ojos que no es más que sinceridad y emoción. Más de un 70% de las decisiones humanas se toman por emociones y no por razones.

8. Estrategia 2.0. ¿Cómo es el entorno que nos rodea? Ésta es una pregunta que deben hacer todas las personas y empresas que comienzan su andadura profesional o que sobreviven al entorno actual. Lo cierto es que en este momento nos movemos en entornos digitales, es decir, espacios en los que la tecnología lleva la voz cantante y en los que se crean redes de interacción y de comunicación constante. Surge un problema entonces cuando te sitúas fuera de esas redes, ya que las oportunidades que éstas ofrecen caen estrepitosamente.

   Por ello, es esencial que las acciones en redes sociales formen parte de tu estrategia. Aconsejamos fundamentalmente dos: Twitter y LinkedIn.

   Twitter es la forma más rápida de llegar a millones de personas, por tanto, es fácil realizar tu propio marketing a través de esta red, pero ojo, no caigas en el error de convertirte en *spam*. Debes tener presente aportar contenido y demostrar que lo que trasmites tiene valor. Siempre habrá gente para hacer lo mismo que hasta ahora existe, por tanto, procura crear algo nuevo o combinar de forma creativa lo ya existente.

   LinkedIn es una manera sencilla de contactar y conocer tanto a empresas como a personas clave de un sector que pueda interesarte. Se ha convertido en un medio imprescindible mediante el que puedes diferenciarte de otros perfiles. Hay millones de usuarios aportando información y miles aportando valor, pero, ¿qué tienes tú que el resto no poseen? He aquí una de las claves: todos somos especiales, debes buscar esos detalles que te hacen diferente y explotarlos, sólo así llamarás la atención de los empleadores. Ellos decidirán si eres alguien más o si eres ese alguien que se diferencia y a quien no quieren desaprovechar porque tu marca personal les ha cautivado.

Recomendaciones para tu perfil en Twitter

Una plataforma que nos permite establecer contactos profesionales es Twitter, uno de los ejemplos más claros de innovación abierta e inteligencia colectiva. Pero la clave no está únicamente en pertenecer a este gran océano social, sino en saber nadar en él. Para ello, os facilito unas pequeñas nociones a nivel sencillo que os permita dar los primeros pasos y conseguir un sitio en la red.

- Elige un buen nombre: fácil de recordar, de escribir, de encontrar... No compliques tu búsqueda. Intenta evitar números, guiones y barras bajas, expresiones enrevesadas, etc. ¡Lo simple puede ser lo mejor!

- ¡No seas huevo! Cuando abres una cuenta en Twitter, tu foto inicial es el conocido huevo. Personaliza tu avatar lo antes posible o darás imagen de inexperto, dejadez o posible cuenta falsa. Una buena foto te hará ganar credibilidad. Recuerda que también puedes personalizar tu imagen de portada y de fondo.

- Aprovecha la descripción del perfil. Saca lo mejor de ti y exprésalo en 140 caracteres. Usa los @usuario si trabajas en una empresa para que puedan conocerla de primera mano, utiliza etiquetas para definir actividades e intereses y proporciona tu dirección web, blog, LinkedIn, etc. facilitando al usuario saber de ti. Sé profesional pero jugando con tu personalidad.

- ¡Twittea! ¡Hazte oír! Organiza tus tweets a lo largo del día, si estás empezando es importante hacer llegar tu marca. Envía tweets diarios pero ¡ojo!, controla los tiempos y no atosigues a tus seguidores, no te conviertas en spam. Twitter tiene un carácter emocional, por ello, debes transmitir sensaciones que hagan mella en tus followers. No hables siempre de lo bueno que eres y los grandes productos/servicios que vendes, eso sería una estrategia robotizada. Así que, lo adecuado es repartir tus tweets entre: interaccionar con otros usuarios (muy importante), aportar contenido interesante y de calidad que consiga llamar la atención y por último, promocionarte.

- Twitter tiene una gran norma: ¡respeta la autoría de los contenidos! No puedes hacer propia una información que "no te pertenece". Existen varias formas para llevarla a cabo:

  - Retweet: Método sencillo ya que únicamente tienes que pulsar el botón para retwittear y ese post se enviará de nuevo. Recientemente Twitter ha modificado los retweets y ahora puedes hacer un comentario en aquello que compartas.

  - RT @usuario: Esta forma te permite establecer una relación de respeto con la persona que envió ese tweet original, ya que aunque sea desde tu perfil, estás citándola, dándole la autoría. También puede usarse MT @usuario si la información no es literal.

  - Texto vía @usuario: Si lo que quieres es visibilidad, ésta es tu opción. Te permite hacer tuyo el contenido sin romper la norma de la propiedad aunque si abusas de ella puedes pecar de egoísta y tu imagen virtual será percibida como una búsqueda excesiva de protagonismo en lugar de colaborativa.

  - Texto by @usuario: Si la información no te la ha proporcionado un usuario pero es algo que ha creado él, por ejemplo una entrada de un blog, puedes poner el enlace con su titular y hacer el guiño al autor de este mediante dicha forma.

- Economiza tus tweets. Twitter te permite expresarte en 140 caracteres pero debes tener en cuenta que si alguien quiere mencionarte necesitará usar parte de ese espacio. Es aconsejable que dejes algunos caracteres disponibles para tus usuarios ya que lo que de verdad hará aumentar tu visibilidad serán las menciones o retweets que te hagan los demás, es muy importante conseguir ambos.

- Sé generoso, educado y agradecido. En redes sociales, la educación es igual o más importante aún que en el mundo *offline*. Es importante contestar a los usuarios que establezcan comunicación contigo. No caigas en el error de querer ser el que más seguidores tiene sin seguir apenas a otros usuarios,

realmente es algo que no te va a aportar nada, sino todo lo contrario, puede que juegue en tu contra dando una imagen de engreído. No significa esto que debas seguir a todo el mundo, simplemente, sé tú mismo y valora los pros y los contras de tus acciones.

- Usa herramientas para optimizar el rendimiento de tus redes y gestionar tu tiempo. Existe una gran variedad de recursos, como ejemplo de algunos gratuitos encontramos: *HootSuite, Buffer, Tweebot* ***o*** *TweetDeck*. Para guardar enlaces que quieras leer en otro momento es común marcar un tweet como favorito, pero, plataformas como *Diigo* te ayudarán a clasificarlos por etiquetas para que su búsqueda sea más sencilla. Por otro lado, encontramos una amplísima variedad de herramientas para monitorizar y obtener estadísticas de la actividad de nuestra cuenta como pueden ser *TweetReach, Pirendo*, *HootSuite, SocialBro*, etc. De igual modo, la misma plataforma de Twitter te ofrece utilidades como la búsqueda geolocalizada, por ejemplo, si nos dirigimos a búsqueda avanzada e introducimos las palabras *Social Media*, y en lugares escribimos "*Geocode*: coordenada, coordenada; 50", conseguiremos ver qué se está hablando sobre *Social Media* en un radio de 50 km a las coordenadas elegidas. En último lugar, es común encontrarnos con enlaces muy largos que no resultan estéticos en un tweet. Para acortarlos y conservar su url podemos usar herramientas como goo.gl o bit.ly, aunque la primera ofrece mucha facilidad a la hora de descubrir cuántas veces ha sido clickado ese enlace.

- Como ya hemos comentado, Twitter es un gran océano de comunicación y conversaciones cruzadas. No quieras entrar en todas. Céntrate en los temas en los que quieras especializarte y destacar y comienza a trabajar tu marca desde ahí. Las listas pueden ser de gran utilidad ya que te ayudarán en múltiples aspectos. El primero es saber si estás haciendo bien tu trabajo de marca, ya que puedes comprobar las listas en las que otros usuarios te han añadido. Por ejemplo, si tu especialidad son los RRHH, lo ideal sería que te consideraran en ese ámbito y no en listas de turismo o de animales, eso serían un claro ejemplo de que no estás definiendo tu marca. En segundo lugar, puedes crear listas públicas de los distintos ámbitos de tu interés, así otros usuarios sabrán por qué te interesas. En último lugar, otra de las funcionalidades de las listas es hacerlas privadas, podrás así seguir a gente sin necesidad de hacer un follow, es una buena técnica para vigilar a usuarios que pueden dañar tu imagen o simplemente que no deseas que aparezcan como tus following.

- Recuerda, lo importante es ser tú mismo. Las redes sociales como Twitter pueden ayudarte a conquistar y reconquistar usuarios, a enamorarlos y que sientan verdadera pasión por tu marca. Eso será lo que te haga vender de verdad, esa debe ser tu estrategia.

Recomendaciones para tu perfil en LinkedIN

- LinkedIn se ha convertido en la red social profesional más importante tanto para la búsqueda de empleo como para la búsqueda de candidatos. Por ello, es esencial tener un perfil creado y cuidarlo día a día. Te mostramos algunos consejos que pueden ayudarte a comenzar y crecer dentro de LinkedIn para conseguir así una mejora de tu empleabilidad.

- Completa tu perfil y sé activo. No te quedes a medias, un empleador quiere información sobre ti. Cuanto menos digas, menos posibilidades tendrás de aparecer en las búsquedas y de llamar la atención. Un perfil actualizado con todos los pasos de tu vida profesional, te hará posicionarte en mejor lugar. ¡No olvides incluir tu foto! Un perfil sin foto, es prácticamente un perfil inexistente.

- Personaliza tus datos.
  - LinkedIn te permite modificar la url: cambia los valores por defecto e introduce tu seña. Ejemplo: es.linkedin.com/in/lorenarguez.
  - Tu descripción no es tu empresa, para ella puedes usar la experiencia. Aprovecha el espacio de descripción para sintetizar tu profesión e interés. Este es el principal factor que hará que salgas en las búsquedas de palabras clave. Por ejemplo: si bajo tu nombre aparece "Periodista, comunicación digital y gestión de comunidades"; cuando una persona busque alguna de estas palabras clave, tú aparecerás en su pantalla.

- Recuerda: tu experiencia no es sólo la retribuida y laboral. LinkedIn ofrece una gran variedad de campos que permite una fácil adaptación de cada perfil. Aprovéchalos al máximo: educación, cursos, reconocimientos y premios, proyectos, organizaciones, voluntariado...Es tu oportunidad para expresar todo aquello que hasta el momento no sabías ubicar.

- Crea tu red de contactos y empresas.
  - No hay una única estrategia en este sentido, sino que debes encontrar tu propia estrategia. ¿Es mejor una red con contactos de todos los ámbitos?, ¿hay que aceptar cualquier invitación?, ¿debo invitar yo? Bien, todo ello depende de qué quieras conseguir. Este tema crea controversias incluso en los propios expertos en redes sociales profesionales. Recuerda que para acceder a ciertos contactos, es necesario tenerlos como 2º o 3º grado, es decir, que un contacto tuyo o un contacto de otro tuyo, ya debe estar conectado con la persona a la que te diriges. Si tu intención es llegar a cuantos más mejor y, por otro lado, brindar al resto más oportunidades, puedes ser menos restrictivo a la hora de aceptar invitaciones. Si por el contrario, tienes un objetivo cerrado y muy concreto, quizá no sea necesario tener una red multitudinaria.
  - Usa los buscadores y los contactos para detectar y conocer empresas que puedan ser de tu interés o tú del suyo. LinkedIn es una red para activarse de cara al empleo, no te quedes en una actitud pasiva esperando que vengan a buscarte.

- Las competencias son clave. LinkedIn se ha adaptado perfectamente al reconocimiento de las competencias profesionales. Puedes encontrar un espacio dedicado a trasladar todas aquellas competencias que creas poseer y será tu red de contactos quien la valide. Así mismo, tú también podrás valorar a aquellas personas que consideres competentes. Es esencial interactuar con otros usuarios, ser educado y generoso, ya que si se consiguen sinergias profesionales, estaréis fomentando entre todos una red más colaborativa.

- ¿Necesitas referencias? Pídelas. Tus jefes y compañeros de trabajo pueden hacer recomendaciones. No tengas vergüenza para pedirle a alguien opinión profesional. Si hiciste bien tu trabajo y quieres que una determinada persona lo valide, es porque consideras que su percepción es importante. En ocasiones, incluso puede significar una muestra de respeto por su influencia en el sector, por su reconocimiento, etc.

- Si tienes todos los elementos anteriores, tendrás mayores posibilidades de que te encuentren. Según LinkedIn:
  - El 42% de los directores de Recursos Humanos encuestados a través de la web, equipara el voluntariado a un trabajo formal.
  - Completar tus datos educativos hará que aumenten: 10 veces más tus visitas y 15 veces más tus posibilidades de ser contactado.
  - Completar tus competencias aumentará 12 veces más tus posibilidades de ser visto.
  - Completar tus datos de sector profesional hará que tengas 15 veces más posibilidades de que te vean.
- Participa y personaliza tus conversaciones.
  - Busca grupos profesionales en los que puedas conversar e intercambiar opiniones con personas que trabajan en tu sector. Es importante afianzar tus conocimientos y no solo decir que los tienes.
  - Si quieres conectar con alguien, personaliza tu mensaje. A todas las personas les gusta que las llamen por su nombre y se dirijan a ellas de forma agradable. Provoca esa misma sensación en ellas cuando establezcas contacto o mandes invitaciones.
- LinkedIn forma parte de tu marca personal. Es un medio para transmitirla y hacerla ver. Úsalo de forma adecuada y aprovecha las oportunidades que pueda brindarte.

¡Sé TÚ! Ya tienes tu perfil creado, modifícalo siempre para mejorarlo pero nunca cambies tu esencia, no dejes de tener esos pequeños puntos que hacen que se te reconozca, que muestran al verdadero YO que se esconde bajo cada uno de nosotros.

4. Elaboración de currículum

¿Cuántas veces te han dicho que hagas un buen currículum para que te contraten? ¿Alguna vez te has planteado para qué sirve realmente el currículum?

Ninguna organización te va a contratar por un documento descriptivo e informativo, por muy espectacular que sea. Has de tener claro desde el primer momento que:

El fin último de un currículum no es conseguir un trabajo, es conseguir una entrevista de trabajo en la que conseguirás que te contraten.

El currículum vítae (CV) puede ser tu primer acercamiento a una empresa, es decir, es tu mejor carta de presentación, siempre bajo la sombra de tu imagen o impresión causada al reclutador, siempre y cuando haya podido verlo en persona.

Mucho se habla de los miles de modelos de CV que podemos encontrar en Internet, pero no debes olvidar que es tu forma personal de presentarte. Y cuando decimos tu forma personal nos referimos a algo literal: ¿qué mejor forma de personalizarlo que hacerlo tuyo, usando tu creatividad y tus ideas?

Lo esencial es marcar una pequeña diferencia que te haga pasar de la montaña de CVs que reciben las empresas a un lugar diferenciado de todos ellos. ¿Pero, cómo conseguirlo? Bajo mi punto de vista, el formato tradicional pasa a un segundo plano dejando paso ahora a formatos originales, dinámicos y llamativos. Bien es cierto que existen organizaciones a las que aún hay que dirigirse con el formato clásico, pero eso no impide que puedas darle un toque personal.

Por otro lado, el vídeo currículum está en pleno auge y se está convirtiendo en una tendencia muy valorada por los empleadores. Este modelo permite conocer mejor al candidato y verlo interactuar, además, permite aportar mucha más creatividad que el CV escrito.

A su vez, es necesario tener presente el formato Europass, reconocido en toda Europa y que además facilita la presentación de competencias. A continuación se muestra la plantilla del mismo, que puede descargarse en: https://europass.cedefop.europa.eu/es/documents/curriculum-vitae.

europass Currículum vítae Indicar el nombre(s) y apellido(s)

INFORMACIÓN PERSONAL

Indicar el nombre(s) y apellido(s)

[Todos los campos son opcionales. Suprimir cuando no proceda.]

Indicar la calle, número, código postal y país

Indicar el número de teléfono Indicar el número del móvil

Indicar la dirección de correo electrónico

Indicar la página web personal

Indicar el tipo de mensajería instantánea Indicar el nombre de usuario de la cuenta de mensajería

Sexo Indicar el sexo | Fecha de nacimiento dd/mm/yyyy | Nacionalidad Indicar la(s) nacionalidad(es)

EMPLEO SOLICITADO
CAMPO PROFESIONAL
OBJETIVO PROFESIONAL
ESTUDIOS SOLICITADOS

Indicar empleo solicitado / campo profesional / objetivo profesional / estudios solicitados (borre los epígrafes que no procedan de la columna de la izquierda)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

[Describa por separado cada experiencia profesional. Empiece por la más reciente.]

Indicar las fechas (desde - a)

Indicar la profesión o cargo desempeñado

Indicar el nombre del empleador y la localidad (si necesario, dirección completa y página web)

Indicar las funciones y responsabilidades principales

Sector de actividad Indicar el tipo de sector de actividad

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

[Describa por separado cada experiencia de formación. Empiece por la más reciente]

Indicar las fechas (desde - a)

Indicar la cualificación o título obtenido

Indicar el nivel del MECU si se conoce

Indicar el nombre de la institución de formación y su localidad o en su caso el país

Indicar las principales materias cursadas y/o competencias adquiridas

COMPETENCIAS PERSONALES

[Suprimir cuando no proceda]

Lengua materna Indicar la/s lengua/s maternal/s

Otros idiomas

	COMPRENDER		HABLAR		EXPRESIÓN ESCRITA
	Comprensión auditiva	Comprensión de lectura	Interacción oral	Expresión oral	
Indicar idioma	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel
	Indicar los Título/s o Certificado/s de lenguas. Especificar el nivel si se conoce.				
Indicar idioma	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel	Especificar el nivel
	Indicar los Título/s o Certificado/s de lenguas. Especificar el nivel si se conoce.				

Nivel: A1/2: usuario básico - B1/2: usuario independiente - C1/2: usuario competente
Marco común Europeo de referencia para las lenguas

Competencias comunicativas

Indicar las competencias comunicativas. Especificar en qué contexto se han adquirido. Ejemplo:
▪ Buenas dotes comunicativas adquiridas durante mi experiencia como responsable de ventas.

Competencias de organización/ gestión

Indicar sus capacidades de organización/ gestión. Especificar en qué contexto se han adquirido. Ejemplo:
▪ Liderazgo (en la actualidad, responsable de un grupo de 10 personas)

© Unión Europea, 2002-2013 | http://europass.cedefop.europa.eu

europass Currículum vítae Indicar el nombre(s) y apellido(s)

Competencias relacionadas con el empleo	Indicar las competencias profesionales de su entorno laboral no descritas en otras secciones. Especificar en qué contexto se han adquirido. Ejemplo: ▪ Buena capacidad para el control de calidad (actual responsable de la auditoría de calidad en mi empresa)
Competencias informáticas	Indicar las competencias informáticas. Especificar en qué contexto se han adquirido. Ejemplo: ▪ Buen manejo de programas de Microsoft Office™
Otras competencias	Indicar las competencias no descritas en otras secciones. Especificar en qué contexto se han adquirido. Ejemplo: ▪ carpintería
Permiso de conducir	Indicar la(s) categoría(s) del permiso(s) de conducir que se posea. Ejemplo: ▪ B1
INFORMACIÓN ADICIONAL	
Publicaciones Presentaciones Proyectos Conferencias Seminarios Premios y distinciones Afiliaciones Referencias	Indicar sus publicaciones, presentaciones, proyectos, conferencias, seminarios, premios o distinciones, pertenencia a grupos/asociaciones o referencias. Suprimir los campos que no sean necesarios de la columna de la izquierda. Ejemplo de publicación: ▪ Como escribir su currículum adecuadamente, Publicaciones Rive, Madrid, 2002. Ejemplo de proyecto: ▪ Nueva biblioteca de Segovia. Arquitecto principal, encargado del diseño, producción, licitación y supervisión de la construcción (2008-2012).
ANEXOS	
	Indicar la lista de documentos adjuntos a su CV. Ejemplos: ▪ copias de diplomas y cualificaciones; ▪ certificados de trabajo o prácticas; ▪ publicaciones de trabajos de investigación.

Recomendaciones para modelos de CVs escritos, clásicos o dinámicos:

1. Usa nuevos métodos, sustituye un procesador de textos por un programa de diseño, éste te permitirá añadir un sin fin de elementos y modificaciones que darán tu toque especial. Además mostrarán un dominio de elementos informáticos que pueden ser de utilidad.

2. Da color a tu creación. El color provoca sensaciones, úsalo, llama la atención, atrae a la persona que lo vea. Pero juega con gamas de colores, sé elegante, agrada la vista permitiendo combinar un CV legible y fresco. El texto principal siempre debe leerse sin esfuerzo, da color a tu CV pero nunca descartes el negro. Usa elementos que introduzcan ese color que necesitas.

3. Personaliza tu CV a la oferta o empresa a la que te dirijas. No todos quieren saber lo mismo. Estudia tu objetivo, muestra interés y causa una primera gran impresión.

4. Recuerda que el CV también puede entregarse en papel de manera presencial. Se ha olvidado este formato pero hay que destacar que presentarte personalmente a una empresa puede abrirte muchas posibilidades.

5. Cuida la tipografía usada. En formatos digitales, el ojo agradece fuentes tipo *Serif* como *Times New Roman* o *Vivaldi* sin embargo, el formato en papel cambia por completo, siendo más cómodo una fuente tipo *Sans Serif* como *Arial* o *Verdana*, conocidas también como fuentes de palo seco. Así mismo, el tamaño de la letra es importante, cuidado con apretar el contenido para encajarlo con una letra de 10 puntos, esto puede provocar un descarte automático de la candidatura por dificultad para su entendimiento. Lo aconsejable ronda los 11 y 12 puntos.

6. Una imagen vale más que mil palabras, ¿por qué no sustituir contenido por imágenes que jueguen a tu favor y queden retenidas en la mente del reclutador? ¡Se trata de que te recuerden!

7. Cuida el contenido y priorízalo, sobre todo no ocupes una gran extensión con tus datos personales, ten una proporción en los espacios. Diferencia bien los bloques y recuerda, no todas las empresas necesitan lo mismo, decide cuál será tu primer punto; formación vs experiencia, idiomas vs conocimientos informáticos, etc. Piensa cuáles son las necesidades de tu objetivo y pónselo fácil.

8. Descríbete, véndete (con sinceridad). Cuenta qué has hecho hasta ahora, con detalles que provoquen curiosidad, añade tus logros, muestra tu lado más profesional y deja que te conozcan en profundidad: añade tus redes sociales, siempre y cuando tengan una estrategia y una buena gestión orientada a la profesionalidad. Este detalle te hará ganar puntos y te posicionará, recuerda la importancia del social media, un buen dominio de ello puede ser determinante en muchos empleos. No olvides tus trabajos de voluntariados o en asociaciones, pueden proporcionarte una gran experiencia sin necesidad de haber trabajado en empresas anteriormente, dales la importancia que se merecen.

9. Es cierto que lo aconsejable es no extenderse demasiado, sino ser concreto y conciso y para ello la cara de un folio es ideal, pero... ¿y si pensamos en otros formatos?. No necesitamos usar obligatoriamente un A4 en vertical, juega con los tamaños, formas y posiciones, existen dípticos, trípticos, etc.

10. Ya que has aprendido sobre competencias, es hora de destacar las tuyas. Ojea nuestro diccionario competencial[50] y valora qué competencias forman parte de ti. Cuenta incluso cómo aprendiste algunas y conviértete en el mejor candidato.

Ideas para CVs atrevidos:

Si tu intención es ser atrevido con tu CV, estoy segura de que también quieres que te recuerden y estás buscando algo creativo y llamativo. En este caso proponemos dos formatos principales:

a) CV dossier. Como dijimos anteriormente, un CV no debe ceñirse al formato A4 sino que existen múltiples modalidades. Una de ellas es olvidarnos del formato páginas de texto y pasar a un dossier práctico o una presentación. Los empleadores agradecen ver la información importante de un solo vistazo sin necesidad de leer textos engorrosos que requieran tiempo. Destaca lo mejor de tu perfil en varias diapositivas, dale el toque adecuado: elegante, atrevido, ejecutivo, etc. e incluye tu mejor imagen. No necesitas ser un experto en diseño para hacer un trabajo decente, programas de presen-

[50] Ver epígrafe 3.d.ii de este libro: “Diccionario de competencias”.

taciones o autoedición incluidos en paquetes de ofimática te ayudarán. Y si quieres ir un paso más allá, inténtalo con Prezi (prezi.com).

b) CV obsequio. Si eres de esas personas que se atreven con todo, sorprende a tu empleador, que no quede indiferente. Prepara un paquete regalo y envíalo por correo postal.

- ¿Eres fotógrafo? Envía tu mejor imagen.
- ¿Eres diseñador? ¿Qué tal una revista o la infografía de tu vida?
- ¿Eres programador? Sorprende con una aplicación para esa organización.
- ¿Eres publicista? ¿Y si alegras la mañana a tu empleador con un café o un zumo en un brick creado por ti?

Vídeo currículum:

Si aceptamos que las redes sociales y los recursos multimedia forman parte de nuestras vidas, y que además ocupan un lugar principal en muchos ámbitos, entre ellos el profesional; no queda más que adaptarse y sacar provecho de las posibilidades que tenemos en nuestra mano.

¿Quién no dispone de cámara o móvil, ordenador e internet? Si tienes los tres, no hay excusa: tu búsqueda de empleo pasa por dejar la vergüenza a un lado y poner tu mejor cara para las empresas sepan de ti, sepan que existes y que están perdiendo una oportunidad dejándote fuera de su plantilla.

"Una imagen vale más que mil palabras". Y si es una sucesión de imágenes originales y que hagan pasar un buen momento, tu empleabilidad estará aumentado considerablemente.

Un vídeo currículum no requiere que seas un experto en audiovisuales sino tener una actitud extrovertida y querer que las empresas se fijen en ti. Es un proceso más sencillo de lo que puedes imaginar, aunque es cierto que es difícil salir de nuestra zona de confort y lanzarnos.

A continuación te mostramos algunos consejos que puedan guiarte en la preparación:

1. No sobreactúes ni seas un robot. Nadie quiere gente sorpresa en su plantilla. Un vídeo currículum ha de mostrar cómo eres y una grabación va más allá de un documento en papel. Sé tú, deja ver lo mejor de ti, pero recuerda que no sólo te contratarán por un vídeo, sino por tu perfil y tus competencias, que conocerán tarde o temprano. Simplemente siembra la curiosidad y haz que te quieran conocer.

2. Anticípate a las preguntas que pueda hacerse el empleador al ver el vídeo. ¡Sorpréndelo! Si te grabas en una situación fuera de lo común, por ejemplo, hará que quien vea el vídeo se pregunte qué haces ahí. Respóndele, pero no muestres todas tus cartas, recuerda que la intención es conseguir una entrevista.

3. ¿A quién quieres dirigir tu vídeo currículum? ¿Con qué intención? A pesar de la sencillez y de lo natural de la improvisación, un vídeo currículum debe tener contenidos y mensajes estructurados. No pienses que a las personas que lo vean tiene que gustarle o entenderlo; si te dedicas a la aeronáutica y en nuestra mente tenemos hacer un viaje, te aseguramos que no nos importaría no entenderte siempre

y cuando seas lo suficientemente capaz de desarrollar tu trabajo. No buscas ser famoso ni caer bien, buscas un empleo.

4. No intentes suplir el CV escrito por el vídeo. Cada recurso tiene su función, recuerda que el vídeo se usa para captar la atención, si narras todo tu CV es probable que aburras y desconecten. Aporta un enlace o una dirección en la que poder saber más sobre ti, siempre hay tiempo de enseñar tus títulos. Resalta sólo aquello por lo que creas que merece la pena contar contigo sin olvidar, por supuesto, quién eres y a qué te dedicas.

5. Para captar la atención de alguien no necesitas más de 30 segundos. En el mundo laboral agradecerán que ahorres tiempo, porque no hay nada más valioso. Si captas la atención en 30 segundos, tendrás algo más de un minuto para continuar tu *speech* (discurso).

6. Sé original y usa el sentido del humor. Esto no significa hacer chistes, sino que quien te vea tenga una sensación agradable. El acelerado ritmo de las empresas lleva a la seriedad, procura trasladar una nota más relajada, los equipos de trabajo necesitan a alguien que les suponga un respiro.

7. Haz un buen cierre. Los finales han de dejar un buen sabor de boca y sin la necesidad de volver atrás para encontrar un dato concreto. Ofrece tu contacto (teléfono, correo electrónico, blog, web, etc.) y pónselo fácil a las empresas.

5. Cartas de presentación y motivación

Una vez elegido y preparado tu currículum, debes ir un pasito más allá y preparar tu candidatura sin dejar ni un cabo suelto. Como dijimos en el epígrafe anterior, el CV funciona mejor si está adaptado a la organización a la que se envía, facilitándole aquella información que pueda serle más relevante. Pues bien, la carta de presentación o motivación sigue la misma metodología, más desarrollada aún. El CV no deja de ser un documento informativo en el que es difícil comunicarte directamente con la persona destinataria. La carta de presentación te permitirá explicar tus intereses, tus motivaciones, tus actitudes para cubrir un determinado puesto. Mientras el CV permite demostrar tu creatividad y capacidad de síntesis, la carta de presentación complementa con tu capacidad de redacción y de comunicación escrita. Por lo que podrás cautivar al empleador si haces un buen cóctel. Como ya imaginarás, esta carta no sería necesaria si optas por el vídeo currículum o alguna otra opción que posibilite la interacción o comunicación más allá del contenido del CV.

Hay dos tipos principales de cartas de presentación:

- Carta en respuesta a una oferta publicada, sea cual sea el medio.
- Carta de candidatura espontánea.

Tanto en una como en otra, debes expresar la intención por la que la escribes.

Recomendaciones para la redacción de cartas de presentación o motivación:

1. Recuerda tu objetivo: conseguir una entrevista. La entrevista hará que consigas un empleo, un documento no. Si quieres conseguir una entrevista, has de provocar curiosidad a quien te lea. Esto hace que descartemos modelos básicos ya existentes y pensemos hacia quién nos dirigimos y qué necesita esa organización. Nunca está de más recordar que quedas a su disposición si necesita tus servicios.

   a) Carta en respuesta a oferta. Di por qué quieres ese puesto, di por qué debería ser tuyo, di por qué eres el mejor. Pero sé original, seguro que los 10 primeros argumentos que puedan rondar tu mente en este momento se repiten a diario. Reflexiona, busca tu razón.

   b) Carta de candidatura espontánea. Si te postulas para trabajar en una organización, es muy probable que ya conozcas algo sobre ella y te motive. Infórmate bien y demuestra que estás al día de su actividad, haz que el empleador note esa motivación al leerte.

2. Los empleadores quieren personas con las ideas claras. Proponerte para desarrollar cualquier puesto tan sólo mostraría que quieres un empleo a toda costa, esto haría que estuvieras descartado. Cuenta a qué te dedicas, a dónde quieres llegar y cuál es tu proyecto profesional. Una organización avanza si las personas avanzan, así que no tengas miedo de trasladar tus objetivos. Eso no implica que no tengas disposición para ayudar y colaborar en aquello que necesite la organización.

3. Piensa estratégicamente. Hay muchos recursos para la búsqueda, desde las redes sociales hasta esta propia carta. Cada uno tiene una utilidad, procura adaptarte a ellas. Una carta no es un lugar para enumerar competencias, ni para plasmar tus títulos. Narra aquí sólo aquello esencial a tu persona y aquello que no tenga cabida en otro de los medios disponibles. Si te repites perderás la atención que te habían prestado. Cuenta anécdotas, presenta ideas que no puedan dejar escapar. Haz que te recuerden.

4. Ojo con la exposición. Te sorprendería saber cuánta gente es rechazada por tener fallos ortográficos o mala redacción. Un empleador recibe un alto número de currículums al día y, consciente o inconscientemente, dejará de leer aquello que resulte desagradable. Por tanto, cuida tu lenguaje, no te pierdas en frases enrevesadas. Sé claro, concreto y conciso y cuida tu ortografía. Un texto limpio y sencillo siempre da buen resultado. La persona que recibe tu CV no es más ni menos que tú: no caigas en el error de mostrar un trato de superioridad o inferioridad, sois simplemente dos personas, dos profesionales.

5. Online y offline. Es probable que uses internet para enviar tu carta en lugar de correo postal. Una carta en papel puede resultar más personal, requiere un mayor esfuerzo y quizá, es más probable que la lean ya que una mayoría de la documentación llega de forma digital y esto sería una diferencia. Aún así, el correo electrónico es más práctico y hará que el empleador la tenga siempre a mano. La diferencia no es significativa de una forma u otra para su redacción, elige la forma que creas conveniente pensando en los principios de la organización.

6. Facilita tu contacto. Algo esencial en cualquier documento es, precisamente, no tener que buscar otro para obtener un dato. Aunque entregues tu CV con datos personales, facilita un contacto como teléfono, mail o web en la propia carta. Nunca se sabe cuándo puede llegar un click o una llamada.

6. Entrevistas de selección

Ya llegamos al último paso, el más importante para ser contratados: conseguir una entrevista de trabajo. Si has llegado hasta aquí, es que lo estás haciendo bien en tu búsqueda activa de empleo. Ahora tan sólo tienes que demostrar todo aquello que les ha gustado de ti y por lo que te han contactado. Ya no valen CVs ni cartas, ahora estarás cara a cara con tu empleador y el momento de ser tú y demostrar todo tu potencial. Es muy probable que haya más personas optando al mismo puesto, por lo que tendrás que convencer, tendrás que conseguir que crean en ti y para ello lo mejor es que tengas una cosa clara:

1ª persona singular del verbo creer – 1ª persona singular del verbo crear

YO CREO – YO CREO

Para que las personas crean en ti, tú debes hacerlo primero: tú debes creer en ti y transmitirlo. Para que puedas sorprender a alguien y que no se olvide de ti, debes crear, debes aportar algo diferente. Por tanto, cree y crea para conseguir no sólo ese trabajo que tanto deseas, sino cualquier meta que tengas en tu vida.

Ahora bien, no pienses que la entrevista se reduce al momento en el que seas entrevistado. La entrevista comienza desde el mismo momento en que se establece el contacto para concretar esta cita, así que es necesario prepararla bien.

Por otro lado, las entrevistas no se limitan a la forma individual, es decir, empleador y candidato. Cada día es más frecuente que los procesos de selección consten de varias pruebas. Es posible que te encuentres con una primera entrevista grupal, en la que además del empleador, suele haber una persona con conocimientos en psicología. Esta entrevista tiene como fin ver cómo te comportas en grupo, qué rol sueles adoptar, etc. Para escapar de situaciones excesivamente preparadas es una buena técnica, ya que te obliga a improvisar y sacar el propio carácter. Igualmente puedes encontrar prácticas, test psicológicos y de personalidad, juegos que midan tu agilidad mental o tu creatividad, y un sinfín de pruebas que confirmarán que eres el candidato adecuado.

No desesperes ante un proceso de selección, todas las fases son importantes y requieren el mismo trato que la entrevista individual, por tanto, demuestra tus ganas y tu esfuerzo en cada una de ellas.

¿Qué pasos he de seguir para preparar la entrevista?

1. Comunicación y seguridad. Las formas de comunicarte desde esa primera llamada o mail son esenciales[51]. Te pueden citar mediante un correo o mediante una llamada. Sea como sea, asegúrate de tener todos los datos. Confundirte, retrasarte, etc. son fallos que todo el mundo puede cometer, pero pueden evitarse si te preocupas de dejar los detalles bien cerrados. En caso de que la comunicación sea por mail, intenta confirmar vía telefónica, esto es una muestra de interés y en todo caso te permitirá aclarar mejor las dudas. Aún así, si está bajo tus posibilidades, ve antes al sitio donde te

[51] Recuerda los consejos para la elaboración de CV (epígrafe 5.d) y la carta de presentación (epígrafe 5.e) si la comunicación es escrita.

hayan citado, calcula tiempos, etc. y evita imprevistos de última hora que puedan jugarte una mala pasada en unión con tus nervios. Para el día de la entrevista, sé puntual pero no ansioso: lo ideal es llegar 5 minutos antes para darte la tranquilidad de que todo está correcto, no tener tiempo a ponerte nervioso y no incomodar al empleador, que en numerosos casos ha de estar pendiente del candidato si este decide llegar con media hora de antelación.

2. Conócete. Durante este trabajo hemos dado varias claves para que puedas conocer mejor tu perfil profesional bajo competencias, incluso te ayudamos a que profundices en ti mismo, de forma personal. Pon todo ello en práctica antes de ir a una entrevista. Has de saber no sólo por qué tienes la competencia para resolver conflictos, sino cómo has llegado a esa conclusión. Es importante que prepares anécdotas de experiencias ya vividas que corroboren y argumenten tus afirmaciones.

3. Facilita información. Como hemos comentado en alguna ocasión, es muy importante conocer la organización a la que te diriges. Empápate de información en su página web, conoce cuáles son sus servicios y en cuáles podrías aportar valor, habla su lenguaje. Si consigues, previamente a la entrevista, ir a visitar la empresa, aprovecha para ver cómo trabajan, qué ropa usan, qué colores la identifican y todo aquello que consideres de utilidad para prepararte mejor.

4. ¿Qué ropa me pongo? Esta es una de las preguntas más frecuentes antes de ir a una entrevista. No hay una ropa estándar para una entrevista, igual que no la hay para cada día de la semana, sino que dependerá de qué vayas a hacer, a quién te dirijas, etc. En ocasiones se confunde el ir elegante o con buena presencia a buscar en el armario las grandes galas de sábado noche. Esto es un gran error: no hay que disfrazarse para ir a trabajar, hay que ser uno mismo pero adaptando la imagen a la organización concreta. Si toda la plantilla usa chaqueta, es evidente que tendrás que usar chaqueta; si sólo se usan pantalones en lugar de otras prendas, tendrás que usar pantalones. Pero sobre todo lo importante es causar buena sensación: limpieza, higiene, no ser demasiado llamativo, no usar ropa deportiva (a excepción de que sea necesario). Simplemente, sé formal.

5. Facilita documentación. A pesar de que ya hayan visto tu CV y carta de presentación, no está de más que lleves varias copias impresas y puedas facilitarlas en el momento como complemento de la entrevista o para complementar explicaciones. A su vez, es bueno que tú tengas una de las copias para saber a qué están haciendo referencia al hablar de tus datos. Una vez más, es una muestra de haber realizado un trabajo previo a la entrevista, que el empleador valorará positivamente.

6. Reacciona ante las preguntas. Por último, tendrás que responder a diversas preguntas, o al menos, saber encajarlas. En ocasiones serán profesionales, en otras personales, otras serán preguntas "trampa" y muchas de ellas, serán preguntas "típicas" y recurrentes en las entrevistas que pretenden, en general, comprobar tu reacción. Sea como sea, debes estar preparado y no quedarte en blanco. No significa que lleves un guión cerrado, lo primero es ser natural y la improvisación forma parte de las personas. Pero la improvisación desde el desconocimiento o el intentar hablar sobre algo que no conoces, será algo que noten los empleadores y que no jugará a tu favor. Algunas respuestas, incluso, puedes ensayarlas, ver de qué manera articularlas para conseguir que tu mensaje llegue como tú quieres y no de una forma distorsionada o sin fuerza.

A continuación, mostramos una serie de recomendaciones a seguir durante una entrevista de trabajo así como un listado de las preguntas que más se repiten en ella. La mayoría de los siguientes datos corresponden al Gabinete de Iniciativas para el Empleo de la Universidad de Alicante.

¿Cómo comportarme durante la entrevista?

Como cualquier persona, el empleador se llevará una primera impresión y esta será muy difícil de cambiar si no es positiva. Tan sólo tu actitud al entrar por la puerta ya hará que te sitúes bien o mal ante su percepción. De hecho, y aunque sea un error, muchos empresarios consideran que tan sólo con un apretón de manos, es suficiente para saber si un candidato es o no apto.

Cuida tus formas y tu lenguaje corporal:

- No vayas acompañado de familia o amigos, esto sería señal de poca independencia.
- Saluda al entrevistador con una fórmula convencional: Buenas tardes Sr. Ruiz.
- Saluda con un apretón de manos y sonríe, mirándole a los ojos.
- No seas el primero en extender la mano, espera a que quien te entreviste tome la iniciativa.
- No te sientes hasta que te lo digan.
- Elige bien tu asiento, es muy probable que el empleador prefiera un lugar donde controle la visión de toda la sala.
- Siéntate derecho, ni al borde de la silla (inseguridad), ni repantigado (falta de respeto).
- No tutees si no te lo indican.
- Sé atento y simpático.
- Evita ponerte nervioso y los gestos que lo indiquen, como morderte las uñas, golpear con el bolígrafo en la mesa, agitarte en el asiento...
- No interrumpas.
- Mira al entrevistador a los ojos, pero sin intimidar.
- Deja que él tome la iniciativa.
- No hables demasiado, ni demasiado poco.
- Cuida tu lenguaje.
- No pases la entrevista mirando el reloj, puedes transmitir ansiedad o que tienes algo más importante que hacer.
- No te aproximes mucho al entrevistador.
- No pongas los codos encima de la mesa del entrevistador.
- No cruces los brazos, puede parecer que estás a la defensiva.
- Si te ofrecen una bebida puedes aceptar, pero que no sea alcohólica.

Cuida tus expresiones:

- Responde clara y brevemente.
- Di siempre la verdad.
- Si te preguntan sobre ti mismo, enfatiza tu formación, experiencia y resultado de tus trabajos.
- No uses palabras rebuscadas.
- No respondas con evasivas o dudas, ni con monosílabos.
- No esperes demasiado tiempo para responder, podría parecer síntoma de distracción.
- No utilices expresiones tajantes como “siempre, nunca”, ni utilices latiguillos “o sea”, “este”, “bueno”...
- Muestra entusiasmo por el trabajo, pero no lo supliques.
- No hables mal de las empresas en las que has trabajado.
- No te niegues a responder preguntas. Si algo te incomoda, da la vuelta a la situación pero no te quedes en un “no voy a responder”.
- Si te hacen preguntas del tipo: si va de viaje con su novio, ¿qué piden una o dos habitaciones?, responde que en tu opinión ese asunto es irrelevante para deducir tu idoneidad para el puesto al que optas. Dilo con seriedad pero no con agresividad. Estas preguntas valoran tu control emocional.

Cuida tu actitud:

- Piensa positivamente.
- No pidas el puesto como si fuera una limosna.
- No digas que necesitas terriblemente el trabajo.
- No critiques a pasados empresarios. Ejemplo: No digas, “acabo de terminar mis estudios y no tengo experiencia profesional” enfocado de otra manera, la respuesta correcta sería: “estoy disponible para trabajar y dispuesto/a a poner en práctica todos los conocimientos que he adquirido en mis estudios”.

Cuida tu interés:

- Haz preguntas, pero sin parecer prepotente.
- Si tienes dudas, pregunta sobre las posibilidades de promoción, la empresa o el puesto de trabajo.
- Los temas económicos siempre son espinosos. Pregunta si tienes dudas, pero que no parezca que es tu principal motivación.
- Expresa siempre tu agradecimiento.

Expresa tu agradecimiento al finalizar. Tanto si el puesto es tuyo como si no, has de ser agradecido. Todo aquello que realices en tu vida profesional te enriquecerá y te hará crecer. Superar entrevistas de trabajo es una parte más de ello.

¿Y qué ocurre al finalizar la entrevista?

Evaluar es importante en todos los ámbitos:

- Analiza los resultados, anota puntos fuertes y débiles; puede servirte para una segunda entrevista o para próximas entrevistas en otras empresas.

¡Se paciente! Deja que pase el tiempo que la organización estipule para dar una respuesta. Si este plazo finaliza y no tienes noticias, puedes personarte para mostrar tu interés o bien hacer una llamada directa a quien te realizó la entrevista.

Posibles preguntas que te pueden plantear en la entrevista:

Personalidad:

- Háblame de ti mismo.
- Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática.
- ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aportas?
- Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?
- ¿Te gusta trabajar con gente o prefieres trabajar solo?
- ¿Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado?
- Defínete a ti mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- ¿Acabas lo que empiezas?
- Piensa en.....un profesor, un amigo, tu novio/a. Si yo le preguntara cómo eres tú, ¿qué crees que contestaría?
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social, ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- Describe tu escala de valores.
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Duermes bien?
- ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?
- ¿Qué impresión crees que he sacado de ti tras esta entrevista?

Formación:

- ¿Por qué estudiaste arquitectura, derecho, económicas.....?
- ¿Cómo decidiste estudiar.....? ¿Qué otras carreras te atraían?
- ¿Quién influyó más en ti a la hora de elegir tu carrera?
- ¿Qué asignaturas te gustaban más/menos y en cuáles sacabas mejores/peores notas?
- ¿En qué medida tus calificaciones se deben a tu esfuerzo personal y en qué medida a tu inteligencia?
- ¿Qué cambios habrías introducido en el plan de estudios de tu facultad o escuela, si hubieras podido?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Si volvieras a empezar tus estudios, ¿qué harías de modo diferente?
- En tu formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración has realizado? ¿Qué te motivó a realizarlos?
- ¿Tuviste algún puesto representativo durante tu tiempo de estudiante? (Delegado de curso, miembro de la Tuna...?

Trabajos anteriores:

- Háblame de tus actividades al margen de tus estudios.
- ¿Realizaste algún trabajo de "estudiante" (clases, trabajos de verano, de prácticas...)?
- ¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas? ¿Cuánto cobrabas?
- ¿Debías supervisar el trabajo de alguien?
- ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más/menos? ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
- ¿Cómo te llevabas con tus compañeros, con tus jefes, con tus subordinados?
- ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste? ¿Cómo le hiciste frente?
- Describe el mejor jefe que hayas tenido. Y el peor.
- Descríbeme un día típico en tu trabajo anterior.
- ¿Cómo conseguiste ese trabajo, esa práctica...?

Empleo:

- ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa?
- ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
- ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante?

- ¿Qué relaciones piensas debe haber entre un jefe y su colaborador inmediato?
- ¿Estarías dispuesto a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, o a viajar con frecuencia?
- ¿Tienes alguna preferencia geográfica?
- ¿Cuál crees que puede ser para ti la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
- ¿Qué departamento (marketing, financiero, producción, comercial...) te atrae más?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto?
- ¿Qué te ves haciendo dentro de cinco, de diez años?
- ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo? ¿Cómo crees que podrás lograrlos?
- ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?
- ¿Por qué piensas que vas a tener éxito en este trabajo?
- ¿Con qué tipo de jefe te gustaría trabajar?
- ¿Y con qué tipo de jefe crees que acabarías por chocar?
- ¿Estarías dispuesto a realizar un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado?
- ¿Cuánto quieres ganar ahora? ¿Y dentro de cinco años?
- ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, pequeña, pública, privada...?¿Por qué?
- ¿Te gusta la previsibilidad de un trabajo cuya hora de comienzo conoces, así como la hora de finalización, o prefieres un trabajo en el que hoy no sabes exactamente lo que harás mañana?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?
- ¿Qué opinas de: la unión monetaria, el terrorismo, el feminismo, los políticos, los sindicatos...?
- ¿Comentas con tus padres-esposa/o-novia/o las incidencias de tu trabajo?
- Vida privada
- ¿Con quién vives?
- ¿A qué se dedica tu familia?
- ¿Tienes novia/o - esposa/o? ¿Qué opina de este trabajo?
- ¿Qué haces en tu tiempo libre?
- ¿Cuáles son tus aficiones favoritas?
- ¿Cuál es último libro que has leído? ¿Qué te pareció?

7. ¿Dónde puedo encontrar ofertas para mi perfil?

Por mucho potencial que tengan las redes sociales o los portales de empleo, no todos los perfiles tienen las mismas necesidades o encuentran su oportunidad de la misma forma. Consultar a diario un determinado portal de empleo que no ofrece nada adecuado a ti, tan sólo te provocará frustración y desesperación. Esto influirá en tu estado de ánimo y tu estrategia para la búsqueda de empleo se verá afectada con un tono negativo.

No te quedes en la comodidad de consultar únicamente aquellos recursos que te den facilidades como aplicaciones para tú *smarthphone,* a veces esa facilidad se convierte en una cuesta arriba que no lleva a ninguna cima.

Además de usar recursos digitales ya existentes en tu búsqueda de empleo, también tienes la posibilidad de crear un blog de carácter profesional. Esta puede ser una forma de contar qué sabes hacer y cuáles son ideas para mejorar tu ámbito profesional. Esta es una herramienta fácil de usar y muy potente si sabes encajarla dentro de tu estrategia 2.0 para promocionar tu marca personal.

Así mismo, existen otras redes sociales profesionales además de LinkedIn, por ejemplo Xing o Viadeo. Por su parte, Facebook aumenta cada día su potencial para encontrar candidatos adecuados. Sea como fuere, prácticamente todos los portales de búsqueda de empleo requieren que crees un perfil y lo personalices: cuida todos los detalles y actualízalos a menudo, es importante cuidar tu visibilidad en Internet.

Recuerda, buscar un empleo, es un trabajo

A continuación mostramos un listado de portales y webs para buscar empleo en Internet[52]. La mayoría de ellos se dirigen a cualquier perfil y sector profesional. Para aquellos centrados en un determinado ámbito, encontrarás su respectiva aclaración.

- Infojobs.
- Infoempleo.
- Trabajando.es.
- Portalparados.es.
- Barcelonactiva.
- Extremaduratrabaja.
- Quieroempleo (Portal de las Cámaras de Comercio. Permite realizar una evaluación de competencias).
- Laboris.
- El País empleo & Monster.

[52] El listado ha sido contrastado con el aportado por Alfonso Alcántara (@Yoriento) en su artículo "Guía del Empleo 2.0 (III): Los mejores portales para buscar empleo en Internet y en las redes sociales" (2013).

- Ticjob (para profesionales de la informática).
- Tecnoempleo (sector TIC).
- Turijobs (sector hostelería y turismo).
- Turiempleo (sector turismo y ocio).
- Trabajoenhostelería (Portal de la Federación Española de Hostelería y Restauración).
- Fashionjobs (sector moda, lujo y belleza).
- Trabajos en Moda (sector moda).
- Domestika (sector TIC: diseñadores, social media, maquetadores, etc.).
- Luxetalent (empleo en outlets, tiendas de lujo, boutiques, etc.).
- Enviroo (empleo verde: ingeniería agrónoma, peones de residuos, técnicos en energía solar, eólica, etc. Dispone de una bolsa de proyectos freelance).
- Ecoempleo (Portal del Observatorio fundado por el Instituto Mediterráneo para el Desarrollo Sostenible y patrocinado por la Fundación Bancaja).
- Colejobs (sector educativo).
- Primerempleo (dirigido a estudiantes y titulados sin experiencia profesional).
- Studentjob (dirigido a titulados recientes: prácticas y ofertas a media jornada).
- Workea (dirigido a profesionales de media y baja cualificación).
- Jobssy (“Primera plataforma de inteligencia artificial” que busca talento en redes sociales y otras bases de datos).
- Castingforjobs (especializado vídeo currículum).
- Marketyou (conecta información de redes sociales como Facebook y LinkedIn para mostrar tu “relevancia laboral” mediante un análisis profesional de tus puntos fuertes).
- MyCVbook (ayuda a generar marca personal en las redes sociales. Ligado al sector tecnológico, de marketing, social media).
- Indeed (metabuscador: facilita ofertas publicadas en otros portales y servicios de empleo).
- Hacesfalta.org (orientado al Tercer Sector).
- Jobandtalent
- Trabajos.com

6

BIBLIOGRAFÍA

Abela J. A., García-Nieto A., Pérez Corbacho A. M. (2007) *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid.

Alcaide Castro M., Vida Soria J., Fernanda Fernández M., Cruz Villalón J. (1997) *La incidencia de la reforma del mercado laboral sobre la estructura, el empleo y las condiciones del mercado de trabajo en Andalucía.* Ed. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Sevilla.

Anker, R., Chernyshey, I., Egger, P., Farhad, M. and Ritter, J. (2002), *Measuring Decent Work with Statistical Indicators Working*, Policy Integration Department Statistical Development and Analysis Group, OIT, Ginebra.

Arnauz J.M., García-Serrano C., Hernanz V., Toharia L. (2007) *Los flujos del mercado de trabajo en Andalucía.* Ed. Instituto de Estadística de Andalucía. Consejería Economía y Hacienda. Sevilla.

Ben-Galim D., Candela Terrasa A., de Paz Nieves C. (2012) *Políticas activas de empleo para los jóvenes: ¿hacia dónde nos dirigimos ahora?* Fundación IDEAS. Madrid.

Cadena Ser (2013), *Estudio sobre jóvenes (de 22 a 30 años),* en ObSERvatorio. Madrid.

Cachón L. (Ed.) (1999) *Juventudes, mercados de trabajo y políticas de empleo*. Valencia.

Campmany, A. (2015) "RRHH 2015: las cifras dejan paso a las personas" en *Equipos y Talento,* febrero de 2015 p.22 y siguientes.www.equiposytalento.com (Consultado 10/05/2015).

Cardenal de la Nuez M. E. (2006) "La Universidad como dispositivo de colocación social. Movilidad y reproducción en la era de la precariedad laboral" en *Revista de Educación,* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 341, pp. 281-299.

CCOO Andalucía (2010), *Estudio sobre la evolución del mercado de trabajo en Andalucía.* Ed. Unión Europea, Fondo Social Europeo. Sevilla.

Centro de Estudios Económicos Fundación Tomillo (1996) *El empleo en España y Europa: un análisis comparado por sectores.* Fundación Argentaria. Madrid.

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.- CIDAC (2014) *Encuesta de competencias profesionales 2014. ¿Qué buscan –y no encuentran- las empresas en los profesionales jóvenes?* México D.F.

César Guzmán C. (2007) *Jóvenes, Mercado laboral y Educación: Una revisión de la experiencia internacional.*

Ceular Villamandos N., Caridad y Ocerín J. M., Alcaide Castro M. (2007) *El perfil del egresado universitario desempleado*.

Consejo Económico y Social (2006) *Informe El papel de la juventud en el sistema productivo español.* Madrid.

Consejo de la Juventud de España y Taberna, F., Campos, L. (Coord.) (2014), *Informe final sobre calidad del empleo joven, becarios y prácticas*. Madrid.

Consejo de la Juventud de España y López, J. (coord.) (2015), "Observatorio de Emancipación", núms. 7 y 8, ed. Consejo de la Juventud de España, Madrid.

Davia Rodríguez M. A. (2004) *La inserción laboral de los jóvenes en la Unión Europea. Un estudio comparativo de trayectorias laborales.* Ed. Consejo Económico y Social. Madrid.

De la Rica, S. (2015), *Políticas activas de empleo: Una panorámica*, en "FEDEA Policy Papers", ed. Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y FEDEA. Bilbao.

Delgado Acosta C. R., Díaz Rodríguez C. (2002), "La formación inicial y el acceso al empleo en España en los inicios del siglo XXI" en *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales,* Universidad de Barcelona, vol. VI, nº 119 (134). Barcelona.

Díez Gutiérrez, J. (2003) *La cultura organizativa. Análisis y cambio cultural en las instituciones educativas. (2 vols.).* Ed. FUNDEC. Buenos Aires.

El País (2014), "Las carreras con mayor tasa de empleo", en *El País,* publicado en elpais.com el 29 de octubre de 2014. (Consultado el 5/05/2015).

ESADE (2015), *Estado del mercado laboral en España*. Informe Infojobs, ESADE. Madrid.

Esping-Andersen G. (2000), *Fundamentos sociales de las economías postindustriales.* Barcelona.

EUROPA PRESS (2015), "¿Qué estudios tienen mejores tasas de empleo en España?, en el Mercado Financiero, publicado en europapress.es el 7 de mayo de 2015. (Consultado el 9/05/2015).

Fernández Cornejo J. A., Algarra Paredes A. (2000) *El mercado de trabajo en la Unión Europea. Fundamentos teóricos y políticas de empleo*. Madrid.

Fina L., Toharia L. (2001) *El empleo en España: situación y perspectivas.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones, Madrid.

Foro Europeo de la Juventud-YFJ (2012), *Study on the impact on non-formal education in youth organisations on young people´s employability*. Bruselas.

Foro Europeo de la Juventud -YFJ (2013), *Quality jobs for young people*, Bruselas.

García Sedeño M. A., Barbero García M. I., Ávila Carretero I., García Tejera M. C. (2003) *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo.* Universidad de Cádiz y Universidad Nacional de Educación a Distancia. Psicothema 2003. Vol. 15, nº 1, pp. 109-113. Madrid.

Garrido Medina L. J. (1996) "Paro juvenil o desigualdad" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS),* Vol.: 75 pp. 235-267. Madrid.

Gentile A. y Hernández E. (2015), "Diseño y aplicación de la Garantía Juvenil en España" en *Actas del V Congreso de la Red Española de Política Social-Barcelona 2015*, *Panel 5-Juventud,* Barcelona.

Hammer, K. y otros (original en alemán) y Echevarría Samanes B., Martínez Muñoz, M. y otros (adaptación al castellano) (2014), *Guía para la orientación profesional*, ed. Fundación Bertelsmann, Barcelona.

Hays Recruiting experts worldwide (2015), *Guía del mercado laboral 2015. Un análisis global de tendencias y salarios en España*. Barcelona.

Hué García, C. y otros (2008), *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*, ICE de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza.

ICE de la Universidad de Zaragoza (2008), *Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. Zaragoza.

Instituto de la Juventud de España-Injuve (2011), *Estudio Juventud en cifras* en "Observatorio de la Juventud de España". Madrid.

Instituto de la Juventud de España-Injuve (2013), *Mi primer empleo. Guía para el Empleo y Autoempleo Joven en España y la Unión Europea*. Madrid.

Marín Sánchez M., Garrido Torres M. A., Troyano Rodríguez Y., Bueno Moreno R. (2002), "Datos para definir políticas de educación y formación para el empleo, en función del perfil psicosocial de los jóvenes", en *Psicothema*, Universidad de Sevilla Vol. 14, nº 2, pp. 288-292. Sevilla.

Marín Sánchez M. y otros (2000), *Jóvenes andaluces ante el empleo*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo e Industria. Sevilla.

Maya Jariego I., Armitage N., y Munduate L. (2007), "Los puentes hacia el empleo: las transiciones personales de los jóvenes en Sevilla" en Ojeda, A. y otros, *El empleo juvenil en la ciudad de Sevilla*. Servicio de Juventud del Ayuntamiento de Sevilla, Sevilla.

Michavila, F. (dir.) y otros (2012), *La Universidad española en* cifras, ed. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. Madrid.

Ministerio de Educación y Ciencia (1987), *El mercado de trabajo de los titulados universitarios en España*. Consejo de Universidades, Secretaría General, Madrid.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013), *Informe: Objetivos Educativos Europeos y Españoles. Estrategia de Educación y Formación 2020*. Madrid.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013), *Datos básicos del sistema universitario español*. Madrid.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Conferencia de Consejos Sociales (2015), *Inserción laboral de los egresados universitarios. La perspectiva de la afiliación a la Seguridad Social*. Madrid.

Molina J. A., Barbero E. (2005), "El desempleo juvenil en Europa y en España", en *Acciones e investigaciones sociales,* 21 pp. 137-155. Zaragoza.

Molina Navarrete C. (coord.) (2005), "Empleo y mercado de trabajo: nuevas demandas, nuevas políticas, nuevos derechos" en Actas de *XXIII Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales*. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, Sevilla.

Muñoz de Bustillo, R. (dir.) y otros (2010), *Indicatorsof job quality in the European Union 2009*, Directorate General for Internal Policies, Policy Department A. Bruselas.

Murillo J. (dir.), de la Torre G. y otros. (2007) *Estudio Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.

OCDE (2012), *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies,* ed. OECD Publishing. París.

OCDE (2013), *Informe PISA 2012*. Ed. OECD Publishing. París.

Organización Internacional del Trabajo-OIT (2003), *Garantías Juveniles: ¿una respuesta a la crisis del empleo juvenil?*, Ginebra.

Pérez Camarero S., Calderón M. J., Hidalgo Vega A., Ivanova A. (2010) *Efectos de la crisis económica sobre la juventud española*. Madrid.

Peiró J. M., Prieto F., Bravo M. J. y otros (1993), *Los jóvenes ante el primer empleo. El significado del trabajo y su medida*. Valencia.

Prats, J. y Raventós, F. (2005), *Los Sistemas educativos europeos. ¿Crisis o transformación?* En "Colección Estudios Sociales", núm. 18, ed. Fundación La Caixa, Barcelona.

Pueyo, J. (2015), *¿Quiénes son los ni-ni?*, ed. Fundación 1º de Mayo. Madrid.

Rahona López M. (2008), *Un análisis del desajuste educativo en el primer empleo de los jóvenes.* Universidad Complutense de Madrid. Principios nº11/2008. Madrid.

Randstad Professionals (2015), "Análisis sobre las tendencias y perspectivas de contratación para el año 2015" en *www.randstad.es* (Consultado el 10/05/2015).

Red Reconoce (2015), *Estudio Reconoce*, ed. Confederación de Centros Juveniles Don Bosco de España, ASDE-Scouts de España y Federación de Entidades Cristianas de Tiempo Libre-Didania. Madrid.

Red Voluntare (2013), *Guía de Voluntariado Corporativo.* En www.redvoluntare.org, (consultado el 10/05/2015).

Rodríguez Jiménez, L. (2012), *Los egresados universitarios: dificultades en la inserción laboral.* Universidad de Sevilla. Sevilla.

Santamaría, E. (2010), "Buscarse la vida: trayectorias y experiencias de la precariedad en el acceso al empleo de las personas jóvenes" en *Revista de Estudios de Juventud,* núm. 78. INJUVE, Madrid.

Serrano Pascual A. (1995), *Inserción laboral como transición psicosocial.* Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Silva Laya, M. (dir) y otros (2013), *Informe de competencias profesionales en preuniversitarios y universitarios de Iberoamérica*, ed. Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación (INIDE) de la Universidad Iberoamericana de México. México DF.

Taylor S. J., Bogdan R. (2010), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados.* Barcelona.

UGT Andalucía (2012), *Profesiones más demandas para los/as jóvenes.* Programa Andalucía Orienta Juventud, Sevilla.

Usabiaga Ibáñez C. (2004), *El diferencial de desempleo andaluz. Análisis macroeconómico del mercado de trabajo andaluz en comparación con el resto de España (1980-2000).* Sevilla.

Vallés Martínez M. S. (2007), *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional.* Madrid.

Vidal F. (dir.), Ortega E. (2003), *De los recursos a los sujetos. Inserción laboral de los jóvenes desempleados en España en la segunda modernidad.* INJUVE, Madrid.

Villar, A. (2012), *Educación y Desarrollo. PISA 2009 y el sistema educativo español.* Ed. Fundación BBVA e Instituto Valenciano de Investigaciones Tecnológicas-IVIE. Bilbao.

competencias y valores
para el primer empleo

www.eoi.es

CAMPUS MADRID
avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
tel: (+34) 91 349 56 00
informacion@eoi.es

CAMPUS ANDALUCÍA
leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 sevilla
tel: (+34) 95 446 33 77
infoandalucia@eoi.es

CAMPUS MEDITERRÁNEO
Presidente Lázaro Cárdenas del Río
Esquina C/ Cauce
Polígono Carrús
03206 Elche (Alicante)
tel: (+34) 96 665 81 55
eoimediterraneo@eoi.es

con la cofinanciación de

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"