

FRENOS AL EMPLEO JUVENIL

(Documento del equipo BYEF)

Miembros del equipo BYEF

Sabino Ayestarán

Joseba Azkarraga

Joxe Ramón Bengoetxea

M^a Luz De la Cal

Ana Díaz

Gaindegia

Mónica Muñoz

Edurne Terradillos

Eguzki Urteaga

Noveno borrador (27 de octubre de 2014)

ÍNDICE

- I. Introducción.**
- II. Objetivo del documento.**
- III. La situación del desempleo juvenil.**
- IV. Barreras culturales de la sociedad para la creación y distribución del empleo juvenil.**
- V. Modelo socio laboral.**
- VI. Un modelo de empresa basado en la competitividad, innovación y cooperación.**
- VII. Sistema educativo y modelo empresarial. ¿Cómo formar a los trabajadores y a los líderes para lograr unas organizaciones verdaderamente productivas?**
- VIII. Las políticas públicas de empleo.**
- IX. Fortalezas y debilidades del sistema laboral en Euskadi.**
- X. Mirando al futuro.**
- XI. Conclusión.**
- XII. Recomendaciones.**

I. INTRODUCCIÓN

Este documento ha sido diseñado en la forma de un “Position Paper”, es decir, en la de un documento cuya finalidad es el debate y la discusión sobre el tema que nos ocupa, *el futuro del empleo juvenil*. El lector deberá tener en cuenta que está ante un documento inacabado intencionadamente, porque lo que buscamos es abrirlo a la participación de otros. Una vez que esta fase concluya, se iniciará entonces el trabajo de integración de los distintos enfoques que hayan surgido en esa discusión. Sólo al final de todo el proceso se dispondrá de los datos suficientes para elaborar propuestas finales y soluciones viables específicas al tema del desempleo, y especialmente al desempleo juvenil.

En esta fase de contraste y apertura en la que nos encontramos, perseguimos un **doble objetivo**:

- 1) Presentar el contenido del documento a todos los participantes y ponentes del Foro BYEF (Bilbao Youth Employment Forum), que se desarrollará a lo largo de los días 24 y 25 de Noviembre en Bilbao. Queremos contrastar con un grupo más amplio la pertinencia del texto al problema del desempleo y su validez para la búsqueda de soluciones al problema.
- 2) Poner en práctica una metodología de trabajo participativa y abierta a los diferentes grupos de interés. Queremos enriquecer el texto incorporando nuevos enfoques y/o dimensiones del problema. Ampliar la percepción del problema significa facilitar la negociación creativa de los problemas.

Este documento ha sido elaborado por un equipo multidisciplinar, formado por profesores universitarios, miembros del grupo UPV/EHU-Gune de economía y miembros del Laboratorio de Investigación en Innovación Social de la Fundación Novia Salcedo. Este equipo ha estado coordinado por el Catedrático Emérito D. Sabino Ayestarán.

El documento ya ha pasado por una primera fase de contraste con un equipo de 54 expertos procedentes de diversas áreas del mundo educativo, empresarial, sindical, así como de representantes del Gobierno Vasco (Área de Empleo, Economía o Estadística).

Tras este primer contraste, el documento ha sido revisado y actualizado. Es esta versión corregida la que hoy presentamos aquí. Al final del documento, proponemos unas recomendaciones que recogen las propuestas de ese grupo de 54 expertos, reunidos el pasado 13 de Octubre en Bilbao.

II. OBJETIVO DEL DOCUMENTO.

Nuestro objetivo es analizar las diferentes barreras o frenos al empleo juvenil, con la intención de facilitar la toma de decisiones por parte de quienes tienen la responsabilidad de la creación del empleo juvenil: *los jóvenes que buscan empleo o deciden emprender nuevos proyectos empresariales, a las empresas que crean empleo u optan por apoyar a los neoemprendedores, la sociedad que, a través de sus hábitos de consumo, tiene alguna capacidad para orientar la actividad de las empresas, los responsables políticos y económicos que dirigen y condicionan, en mayor medida, la actividad de las empresas y los agentes sindicales que condicionan la participación de los trabajadores en la creación del empleo.*

Nos hemos centrado en el empleo juvenil. Es posible que, en el futuro, el verdadero problema del desempleo en Euskadi se sitúe en las personas mayores de 35 a 40 años que han perdido el empleo o que, por diferentes motivos, no han logrado acceder a un empleo estable. A pesar de ello, el acceso al primer empleo por parte de los jóvenes menores de 25 años seguirá siendo un problema urgente.

Juan José Dolado y José Ignacio García¹ presentan los resultados de un estudio elaborado para la OCDE, junto a Florentino Felgueroso y Marcel Jansen, en el que llevan a cabo una comparación internacional sobre los determinantes de las diferencias de indicadores clave del mercado laboral de los jóvenes en España, Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido. Analizando datos de Población Activa Europeos (EU-LFS), encuentran que las diferencias existentes en la estructura sectorial de nuestro país (mayor peso en el turismo y otros servicios), frente al resto de países, explican la mitad del diferencial en tasas de empleo juvenil. La otra mitad del diferencial responde a otras causas. Los resultados del estudio sugieren que en un mercado laboral segmentado, el **uso intensivo de la contratación temporal** al inicio de la vida laboral tiene consecuencias persistentes sobre la carrera laboral de los jóvenes. A pesar de que estos contratos podrán permitir a los trabajadores acumular una mayor experiencia laboral, mediante una mayor rotación entre empresas y sectores productivos distintos, los efectos a largo plazo sobre el bienestar de los mismos son claramente negativos.

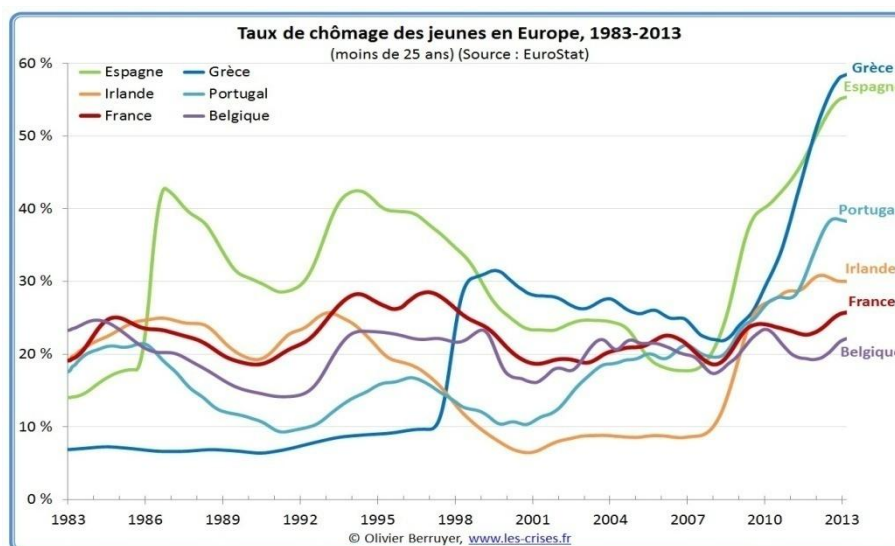
¹ http://www.oecd-ilibrary.org/economics/youth-labour-market-performance-in-spain-and-its-determinants_5k487n5bfz5c-en

Según estos autores **la promoción de un empleo más estable desde el inicio de la vida laboral** de nuestros jóvenes -más ligado a una formación continuada en las empresas mediante un sistema dual de aprendizaje y unos incentivos mejor diseñados para fomentar su actividad- será la única vía para salir de este pernicioso bucle de desempleo y temporalidad en el que han estado instalados nuestros jóvenes desde hace bastante tiempo y en la actualidad puede dar lugar a una generación perdida.

III. LA SITUACIÓN DEL DESEMPLEO JUVENIL

Antes de adentrarnos en el análisis de los factores que obstaculizan el empleo juvenil, es decir el empleo que afecta a los jóvenes menores de 25 años, es preciso ofrecer una fotografía de dicho desempleo tanto en Europa, en España como en Euskadi.

Según los datos de Eurostat, dicho desempleo afecta a más de 5 millones de personas (5,06 millones exactamente) en la Unión Europea de los 28 (UE-28), de los cuales 3,32 millones corresponden a la zona euro (23,2%). Las tasas más bajas se producen en Alemania (7,8%), Austria (9,3%) y Países Bajos (10,4%), mientras que las más altas se dan en España (53,8%), Grecia (53,1%), Italia (42,9%) y Croacia (41,5%).



Estos datos son muy superiores a los porcentajes de desempleo observados en la población en general ya que el paro en la eurozona es del 11,5% y el desempleo en la Unión Europea (UE) de los 28 se sitúa en el 10,2%. La oficina estadística de la Unión Europea calcula que 24,85 millones de hombres y mujeres de la UE-28, de los cuales 18,4 millones residen en los países de la zona euro, se encuentran sin empleo. Entre los estados miembros de la UE, las tasas más

bajas se registran en Alemania y Austria, con el 4,9%, mientras que las más altas se observan en Grecia (27,2%) y España (24,5%).

Esto da cuenta de las importantes disparidades existentes entre los países miembros de la Unión Europea así como de la fuerte correlación entre desempleo general y desempleo juvenil. De hecho, los países que conocen un menor desempleo en la población en general son igualmente aquellos que tienen un desempleo juvenil inferior y viceversa.

El caso de España es paradigmático puesto que compagina un alto nivel de desempleo (24,5%) con un elevado nivel de paro juvenil (53,8%), lo que la sitúa a la cabeza de la UE en esta materia. En efecto, 842.000 menores de 25 años se hallan sin empleo, lo que representa la cuarta parte del desempleo juvenil de la zona euro.

Más allá de su elevado nivel, el desempleo juvenil español se caracteriza por su alta volatilidad (cuadro nº1) puesto que pasa del 17,4% en julio de 2006 (nivel mínimo de los últimos diez años) al 55,8% en julio de 2013 (nivel máximo de la última década).

Cuadro nº1: Evolución del desempleo juvenil en España (2005-2014)

PERIODO	ESPAÑA
Enero 2005	21,2%
Julio 2005	18,8%
Enero 2006	18,4%
Julio 2006	17,4%
Enero 2007	17,5%
Julio 2007	18,5%
Enero 2008	20,7%
Julio 2008	25,5%
Enero 2009	34,4%
Julio 2009	40,1%
Enero 2010	39,8%
Julio 2010	42,3%
Enero 2011	44,1%
Julio 2011	47,6%
Enero 2012	50,7%
Julio 2012	53,0%
Enero 2013	55,8%
Julio 2013	55,8%

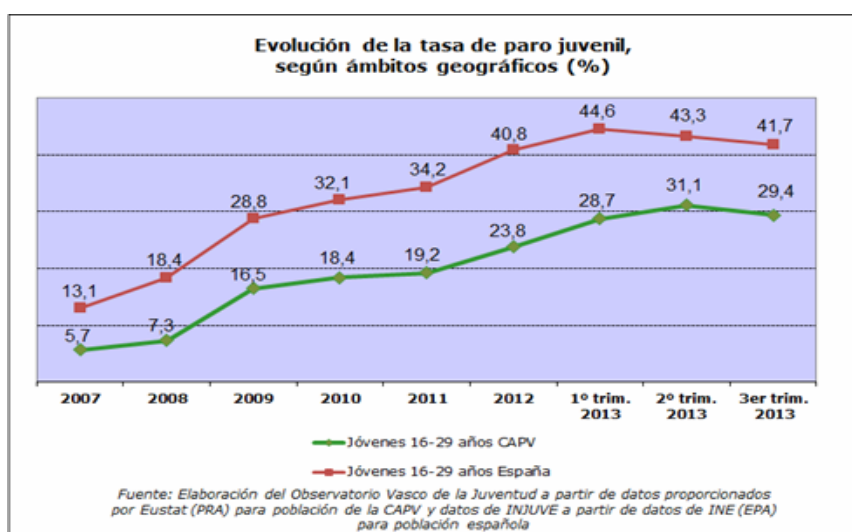
Enero 2014	54,1%
Julio 2014	53,8%

Fuente: OCDE

A su vez, existen importantes variaciones entre las Comunidades Autónomas ya que las tasas de desempleo juvenil más elevadas se encuentran en Ceuta (72,7%), Andalucía (66,1%), Extremadura (61,7%) y Castilla-La-Mancha (61,6%), mientras que las más bajas se hallan en Navarra y Euskadi.

Precisamente, según los datos del Instituto Vasco de Estadística Eustat, el desempleo juvenil de la Comunidad Autónoma Vasca representa el 37,2% de los jóvenes de entre 16 y 24 años, lo que concierne a 17.700 personas.

Ese porcentaje disminuye si nos referimos a los 16-29 años, ya que se sitúa en el 29,4%, según la Encuesta de Población Activa (EPA).



En cualquier caso, se trata de una proporción muy superior al desempleo vigente en la población en general dado que la duplica (15,5%)

IV. BARRERAS CULTURALES DE LA SOCIEDAD PARA LA CREACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO JUVENIL.

Hablar de barreras culturales es hablar de los valores que regulan el comportamiento social. Indiscutiblemente, en los últimos 70 años, en nuestro entorno español y europeo, el cambio cultural ha sido importante. Este cambio supone una nueva forma de entender el trabajo y es

inseparable de los cambios tecnológicos y económicos. Cambiar los valores sociales significa modificar la forma de pensar y de actuar de las personas y este cambio está propiciado por los cambios tecnológicos y económicos. Queremos dejar constancia de que los cambios culturales no significan, necesariamente, una mejora ni un empeoramiento de las condiciones laborales. Simplemente, nos obligan a modificar nuestros hábitos de vida. Siguiendo a Ulrich Beck (207, 209), subrayaremos tres características culturales que afectan a la creación y distribución del empleo juvenil:

1. Conocimiento científico.

El distintivo más sobresaliente de esta nueva sociedad será el papel primordial del saber como recurso económico. El saber, que no el trabajo, se convierte en la principal fuente de riqueza social. De ahí que los “trabajadores del saber” que tienen las aptitudes y los conocimientos adecuados para traducir la ciencia especializada en innovaciones generadoras de beneficios (productos, novedades técnicas y organizativas, etc...), se conviertan en el grupo privilegiado de la sociedad. Veremos que esta especialización del trabajo tiene su lado negativo: la infravaloración del trabajo organizado en torno a lo que se llaman “servicios”.

2. Individualización de la sociedad.

Es un proceso de emancipación de las personas con respecto a los grupos como familia, etnia, estado-nación, grupos religiosos, partidos políticos, sindicatos, etc... Los principios que constituyen la base de la individualización son: *destradicionalización*, la necesidad y posibilidad de la *decisión individual* y, como requisito, un *horizonte de opciones*, más o menos delimitado, y la *asunción de la responsabilidad* de las consecuencias de las propias opciones. Estamos viviendo una época claramente antijerárquica y de ruptura con las instituciones y las organizaciones. Los ciudadanos se han vuelto más autónomos y más críticos y la legitimidad de las instituciones está perdiendo consistencia (Inglehart, 1997; Beck, 2007). La capacidad para pensar por sí mismo y de asumir la responsabilidad de la propia existencia supone un proceso de maduración de las personas. Es la condición previa para el desarrollo de la creatividad y del emprendimiento. Al mismo tiempo, abre la puerta al “individualismo, entendido como egoísmo y alejamiento del bien común”. Es una de las paradojas del individualismo (Victoria Camps, 1999). Algo que no debemos olvidar en los análisis del comportamiento social: *La defensa de la autonomía, tanto a nivel personal como a nivel de grupos, es un paso previo para una buena cooperación.*

3. *Globalización de la cultura y de lo social.*

El núcleo de la globalización está en la desterritorialización de lo social. La economía, la política y el estilo de vida se desplazan más allá de las fronteras de los estados nacionales. Como reacción a la individualización, las personas tienden a asociarse en redes sociales gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Además de la globalización de la economía, existe la globalización de las ideas, de los valores y de la comunicación. En este contexto, conviene recordar “*La sociedad del Internet de las cosas y del procomún colaborativo*” de Jeremy Rifkin en su obra “La economía de coste marginal cero”.

A partir de estas tres características, Beck (2007) extrae diferentes escenarios que describen las amenazas y las oportunidades que ofrecerá el mercado laboral a los jóvenes.

Escenario 1: Trabajadores del saber y trabajadores del servicio.

Se valoran los trabajadores del saber, pero, al mismo tiempo, el reparto del saber se convierte en la clave de nuevas desigualdades y conflictos sociales. El sistema del *bróker*, del banquero inversor, de los expertos en tratamiento de datos, de los programadores, de las inmobiliarias y aseguradoras sólo puede funcionar si hay toda una serie de gente que ordena, limpia, conserva, cuida y vela por la seguridad. Hay toda una sociedad neofeudal de asistentes domésticos circunscrita al lugar, que simplemente “sirve”; el ideal del servicio es descubierto por quienes más lo necesitan, es decir, los *global players*.

Además de los conocimientos “científicos especializados” habría que tomar en consideración otras fuentes de desigualdad en el acceso al empleo (Gardner, 2011).

- Los individuos que no dominen una o varias disciplinas no lograrán triunfar en un puesto de trabajo exigente y serán relegados a tareas menores.
- Los individuos sin capacidad de síntesis se verán superados por la información y serán incapaces de tomar decisiones sensatas sobre sus asuntos personales y profesionales.
- Los individuos sin capacidades creativas serán sustituidos por ordenadores que acabarán por apartar y alejar a aquellos otros que sí tienen la chispa creativa.
- Los individuos que no muestran respeto no serán merecedores del respeto de los demás y acabarán contaminando el lugar de trabajo y el espacio político.
- Los individuos sin ética crearán un mundo desprovisto de trabajadores decentes y ciudadanos responsables: ninguno de nosotros querrá vivir en ese planeta yermo.

Escenario 2: *Capitalismo sin trabajo.*

“O bien se llega al paro masivo y, con ello, a la división de la sociedad en titulares de puesto de trabajo y no titulares de puesto de trabajo (con todos los riesgos para la democracia que de ello se siguen), o bien hay que atreverse a volver la espalda a la sociedad laboral convencional para redefinir el “trabajo” y el “empleo” y abrir nuevos caminos para un reordenamiento no solo de la organización social y empresarial, sino también de la sociedad, sus valores, objetivos y biografías” (Beck, 2007, p. 64). Las empresas florecientes imputan sus ganancias (y esto no se puede reprochar a nadie en un sistema económico orientado al beneficio) principalmente a la racionalización. ¿Por qué debería crear puestos de trabajo si las máquinas trabajan con mayor eficiencia que las personas? Como el futuro se perfila con fábricas casi vacías de humanos y con empresas virtuales, cada persona y cada país deberá hacerse la siguiente pregunta: ¿cómo será posible la sociedad, la democracia, la libertad y la seguridad en la sociedad posterior al trabajo?

Escenario 3: *Modelo neoliberal americano y modelo escandinavo de creación de empleo.*

El capitalismo tecnológicamente avanzado disminuye el volumen de trabajo a tiempo completo, bien pagado y seguro. Nuestra sociedad está obligada a escoger vías alternativas de trabajo. Tenemos el modelo neoliberal, basado en la competitividad y las grandes desigualdades sociales, pero una mirada a los Países Escandinavos muestra que también en estos países el paro a corto plazo se ha reducido considerablemente. Pero en modo alguno según el patrón americano, sino más bien mediante una política de trabajo activo, de trabajo a tiempo parcial y abaratamiento de la mano de obra y también mediante medidas de ahorro, pero siempre mediante la firma de convenios colectivos y, por tanto, *mediante la ayuda de los que más pueden a los que menos pueden*. El modelo americano refuerza los valores individuales de la competitividad y de la productividad. El modelo de los países nórdicos favorece los valores del bien común y de la cohesión social, manteniendo, al mismo tiempo, los valores de la competitividad y de la productividad (Urteaga, 2008).

Escenario 4: *La vinculación territorial del trabajo. Un riesgo de la globalización.*

¿Tiene esta nueva situación fundamental las mismas consecuencias para el capital que para el trabajo? ¿Puede oponerse alguna vez al capital globalmente orientado y organizado un movimiento laboral globalmente orientado y organizado? Mientras que las corrientes de

capital se pueden mover por todo el globo merced a medios electrónicos atravesando fronteras a la velocidad de la luz, la movilidad de los trabajadores está fuertemente limitada por su vinculación a la familia, al lugar, las instituciones, el derecho, la cultura, la política, los movimientos proteccionistas y también por el odio a lo extranjero, situación ésta que durará bastante tiempo.

Escenario 5: Desarrollo sostenible y economía ecológica.

“ Por desarrollo sostenible entendemos una forma de desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias” (Beck, 2007, p. 72). El desarrollo sostenible es más que la mera protección de la naturaleza. Incluye, también, nuevos modelos de desarrollo social y de transformación social. En una economía “sostenida”, el centro de gravedad se desplaza de la producción al mantenimiento, reparación y prestación de servicios varios. La crisis energética, el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad nos están alertando sobre las consecuencias del ritmo de crecimiento y del tipo de crecimiento. Va a ser inevitable un replanteamiento tanto del ritmo como de la orientación del desarrollo económico.

Escenario 6: Consumir, sí, pero ¿qué debemos consumir? El problema de la definición de los bienes básicos de la sociedad.

Es indiscutible la necesidad del consumo para la activación de la economía. Los problemas comienzan cuando nos preguntamos qué consumimos y por qué consumimos. Un elemento clave de la sociedad civil es un cambio de mentalidad hacia el consumo. El abandono del automóvil, por ejemplo, no es tanto una cuestión de costes y de regulación de la circulación como una decisión ética y política sobre estilos de vida alternativos. Significa un cambio de valores en la sociedad. Significa que los ciudadanos toman en serio el derecho y la obligación que tienen de asumir su responsabilidad en la definición de los bienes básicos de la sociedad (Skidelsky y Skidelsky, 2012). No es posible cambiar el comportamiento de los individuos ni las prácticas de las organizaciones empresariales sin modificar los valores de la sociedad y los criterios que utilizamos en el consumo de los bienes.

Escenario 7: Individualización y fragmentación del trabajo.

Desde los años ochenta, y con mayor intensidad en los noventa, la individualización vital se completa, desplaza y contrarresta mediante la individualización del trabajo. El trabajo regular se está “fragmentando”, contractual y temporalmente hablando, lo que hace que se venga abajo, entre otras cosas, el espinazo temporal de la vida en la familia, el vecindario y el municipio. Surge, así, un margen de acción y de opción que presenta una doble cara: a) se abren nuevos espacios de libertad en la configuración y elección del propio trabajo y de la propia vida, lo que es una ventaja para los jóvenes emprendedores; b) se abren nuevas puertas a la exclusión de quienes no han podido situarse en el mercado laboral y a que los *riesgos debidos a las estructuras políticas y económicas se cuelguen de las espaldas de los individuos.*

Escenario 8: La sociedad de las actividades plurales.

Esta sociedad de las actividades plurales comprende también la figura del trabajo convencional, pero como una forma de actividad más, junto a otras muchas como el trabajo con la familia y con los mayores, actividades sin ánimo de lucro, compromiso político, etc... Esta especie de contrato laboral múltiple parte del hecho de que los empleados actuales y del futuro tienen derecho a un marco temporal libremente elegido. Esto permite a las empresas una mayor flexibilidad en la utilización de la mano de obra, y a los empleados una nueva forma de autonomía temporal y una nueva relación con el trabajo. Esta nueva relación con el trabajo permite a los trabajadores desarrollar nuevas relaciones familiares, culturales y sociales (Hyman & Summers, 2004).

Escenario 9: La sociedad del tiempo libre.

En principio, la sociedad del tiempo libre se opone a la sociedad del trabajo. Pero los límites son cada vez más borrosos. En algunos casos, el trabajo remunerado es fuente de grandes satisfacciones personales y tiende a ocupar una buena parte del tiempo libre. En otros casos, el ocio forzoso y la condena a la inactividad pueden convertirse en un infierno. Lo cierto es que hoy, juntamente con el cuidado y el disfrute con la naturaleza, el ocio y el tiempo libre se están convirtiendo en un bien básico de la sociedad. Fundamentalmente, porque el tiempo libre es un espacio de encuentro con uno mismo y con los demás. Un espacio libre de la competitividad que comporta el trabajo.

V. MODELO SOCIOLABORAL.

De la mano de Ulrich Beck, hemos descrito las amenazas y las oportunidades que nos ofrece el futuro laboral. Evidentemente, nada está predeterminado. Las amenazas se alejarán en la medida en que sepamos aprovechar las oportunidades. De ahí, la importancia de los instrumentos que desarrollen los responsables de las instituciones políticas, económicas, jurídicas, educativas y laborales del estado, buscando la optimización de las nuevas posibilidades que abren al empleo juvenil los inevitables cambios tecnológicos, financieros y culturales de la sociedad. Las políticas de empleo suponen un diseño previo de la intervención social de acuerdo con un modelo socio laboral. Si quiere ser realista, el modelo socio laboral no podrá ignorar los cambios que se operan en la sociedad. Si quiere mantener la cohesión social, tendrá que ser un modelo solidario, basado en la integración de intereses de grupos diferentes. Para ser eficiente, el modelo tiene que ser transformador de las personas, de las organizaciones empresariales y de los valores dominantes de la sociedad. El modelo socio laboral debe incluir acciones que transformen la realidad en los tres niveles: individual, organizacional y societal. Es imposible hacer viable una empresa sin atender a la viabilidad de las personas y del país donde opera. Para la viabilidad de las empresas, no es suficiente el apoyo económico. Siendo éste muy importante, lo es, igualmente, el entrenamiento de las personas en las habilidades requeridas por las empresas. Y no es suficiente una buena preparación académica de los jóvenes. Hace falta, además, el entrenamiento en habilidades específicas que requiere el tipo de empresa que acoge a los jóvenes. Es tanto como decir que la formación de los jóvenes trabajadores tiene que ser compartida por las instituciones educativas y por las empresas.

No hay empresas exitosas en países fracasados. Ni las empresas ni las instituciones educativas podrán educar a los jóvenes en valores de emprendimiento, cooperación y transparencia si la sociedad no refuerza esos valores en las personas y en las empresas. El cambio tiene que operarse en las personas, en las empresas y en los valores de la sociedad. No es justo exigir el cambio a las personas y a las empresas si, al mismo tiempo, no ponemos los medios adecuados para favorecer un cambio real en los valores sociales. Cuando hablamos de valores, siempre conviene aclarar que hay “valores declarados” (por ejemplo, la declaración de los derechos humanos) y “valores practicados” (valores que regulan el comportamiento de las personas y de las organizaciones). Los decretos y normas legales quedan en papel mojado si, previamente, no se ha creado cierto grado de acuerdo social sobre los contenidos de la ley. En

este documento, nos referimos a valores practicados por los ciudadanos y por las organizaciones. Hablamos, por tanto, de comportamientos.

Los ciudadanos podemos y debemos evaluar las políticas públicas de empleo desde una doble perspectiva:

- a) El acierto o desacierto en las prioridades establecidas. Puesto que las necesidades son superiores a los recursos, se impone la priorización de las acciones. La ciudadanía tiene derecho y obligación de controlar las prioridades que establece un gobierno.
- b) La viabilidad de los proyectos tecnológicos, empresariales y sociales a los que se han asignado los recursos. Con frecuencia, se subvencionan con dinero público proyectos que están destinados al fracaso porque no plantean una intervención coordinada en los diferentes niveles del cambio social: personas, organizaciones y sociedad. El cambio de comportamiento en las personas tiene que estar alineado con el cambio en las organizaciones y en la sociedad.

Por ejemplo, la propuesta de 21 horas de trabajo semanales de la New Economic Foundation² es muy buena porque propone el reparto del trabajo, de todo el trabajo necesario en nuestras sociedades para el mantenimiento de la vida. Tanto el trabajo remunerado que se realiza en empresas y organizaciones que producen los bienes y servicios que se contabilizan en el PIB, como el trabajo doméstico y de cuidados que se realiza en los hogares. Pues bien, repartir el trabajo no remunerado de forma más equilibrada entre mujeres y hombres, sería un paso hacia su reconocimiento, valoración e internalización como coste en el proceso productivo. Además conduciría también al reparto del trabajo remunerado, es decir, del empleo, y propiciaría un modelo favorecedor de la conciliación de la vida personal, laboral y familiar. Este reparto más equitativo impulsaría la valoración y el reconocimiento del trabajo no remunerado, algo que en nuestro actual sistema no se produce. Estando muy de acuerdo con esta propuesta, no podemos menos de insistir en que su puesta en práctica exige un planteamiento multinivel, es decir, un proyecto de intervención coordinada en las personas, organizaciones y valores sociales.

Otro tanto podríamos decir de las propuestas de Supiot (1999) y Schmid (2002). Los mercados de trabajo transicionales sirven para hacer más fluidos los márgenes entre el empleo remunerado y otras actividades útiles. Con ellos se trata de crear puentes fiables que den opciones adecuadamente institucionalizadas, es decir, calculables y socialmente legitimadas. Opciones para negociar en las fases críticas, que unen todas las formas de

² http://b.3cdn.net/nefoundation/919525d1291b25bcef_4hm6bcsvt.pdf

actividad (educación, desempleo, trabajo de cuidado, retiro o invalidez y trabajo remunerado) y facilitan movimientos en diversas direcciones. Para poner en marcha esto hace falta establecer modos de organización del trabajo que permitan elegir libremente actividades útiles ahora no reconocidas ni consideradas en la esfera mercantil (fundamentalmente formación y cuidado, pero también podrían ser otras como las actividades deportivas o las culturales), así como desarrollar soluciones institucionales que den reconocimiento financiero a estas actividades. Esto se puede conseguir mediante una semana de trabajo flexible (que puede ser de 30, de 35 ó de 40 horas) que equivaldría a un tiempo medio de trabajo a lo largo de la vida. No se refiere tanto a la reducción del tiempo de trabajo como a una mayor diversidad de las relaciones de empleo y de las oportunidades para escoger libremente entre ellas (Schmid, 2002). Para implementar este tipo de mecanismos, es necesario modernizar los sistemas de protección social, de manera que proporcionen seguridad ante una realidad laboral más inestable y ante los cambios sociales y demográficos (envejecimiento, reducción del papel protector de la familia, migraciones, etc.). Hacen falta unos sistemas de protección social que den respuesta a las necesidades de las personas en dos aspectos: por un lado, la conciliación de la vida personal y la vida laboral y por otro, las cada vez mayores exigencias de formación y reciclaje profesional continuos derivados del acelerado cambio tecnológico y organizativo de los procesos productivos. Además, hacen falta grandes cambios en el sistema de valores, tanto personales como sociales, para valorar, tanto o más que el dinero, la formación permanente, el desarrollo artístico, la preparación técnica, la actividad deportiva y la vida social y familiar. Todas estas propuestas son muy buenas, pero tienen que estar planteadas debidamente para que sean rentables.

VI. UN MODELO DE EMPRESA BASADO EN LA COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN.

A la hora de poner en práctica una política que favorezca la creación del empleo juvenil, ¿qué conductas debemos promover en los jóvenes que buscan el empleo? La respuesta depende del modelo de empresa que se quiera impulsar. Con mucha frecuencia, se está dando a los trabajadores una formación que no se ajusta a las exigencias de las empresas empleadoras. Si queremos dar prioridad al empleo basado en el conocimiento científico y en la innovación, disponemos de muchos datos científicos que relacionan la innovación con la creatividad de las personas y con el liderazgo transformacional de los directivos de las empresas (Gumusluoglu e Ilsev, 2009). No es bueno centrar la formación de los trabajadores en técnicas

de creatividad, si, al mismo tiempo, se forma a los directivos de las empresas en técnicas de liderazgo unipersonal. La coherencia entre la formación que se da a los trabajadores y la que han recibido los directivos de las empresas, en temas como emprendimiento, creatividad, liderazgo, participación e inteligencia emocional, es un elemento esencial del modelo empresarial.

1. La creatividad de los trabajadores.

La creatividad es un valor de las personas. Se manifiesta tanto en su forma de sentir y de pensar como en su forma de actuar. La creatividad se pone de manifiesto en los siguientes comportamientos:

- a) **Emprendimiento:** significa búsqueda activa de nuevos nichos de trabajo. El trabajo es un bien escaso y tiene que ser buscado y ganado.
- b) **Flexibilidad mental:** significa la rapidez con la que una persona modifica sus intereses personales para construir, juntamente con otras personas, una situación más beneficiosa para todos.
- c) **Cooperación:** entre los mismos jóvenes y entre éstos y las empresas para crear nuevos nichos de trabajo. El emprendimiento lleva a la competición, tanto entre individuos como entre empresas. La cooperación no excluye cierta competición inicial, pero exige suficiente inteligencia para comprender que, poniendo en común nuestras competencias individuales, podemos responder mejor a los intereses de las personas y de las organizaciones. Ciertamente, la cooperación tiene una base ética: la vinculación del interés individual con el bien común, pero adquiere estabilidad en las relaciones humanas cuando se comprende y se experimenta su rentabilidad para todas las personas implicadas en la relación. Por eso mismo, las dos actitudes que matan la cooperación son la dominación y la vagancia social. La dominación mata la creatividad de las personas; la vagancia social impide el desarrollo de las competencias de las personas.
- d) **Asunción de responsabilidad en la gestión de la empresa:** tanto los trabajadores como los directivos de la empresa tienen que asumir su responsabilidad en la construcción de un modelo más participativo en la gestión de la empresa. Simplemente, porque es la única forma de asegurar la innovación organizacional. Los procesos de persuasión y de imposición (procesos “Top-Down”) tienen que integrarse con los procesos de innovación e integración de diferencias (procesos “Bottom-Up”).

e) **Participación de los trabajadores en la triple dimensión del liderazgo:**

- ✓ desarrollo de las personas, porque las organizaciones mejoran en productividad si las personas mejoran en sus capacidades intelectuales y relacionales;
- ✓ consecución de los objetivos de la organización, porque estos objetivos están relacionados con el bien común y con los intereses individuales de los trabajadores;
- ✓ satisfacción de los clientes, porque dicha satisfacción asegura la continuidad de la organización.

f) **Productividad:** El desempeño laboral tiene que ser evaluado para mejorar la cantidad y la calidad del trabajo. Con frecuencia, el bajo rendimiento de una persona en el trabajo tiene que ver con el desajuste entre las capacidades de la persona y las exigencias del puesto de trabajo. La evaluación del desempeño laboral busca, fundamentalmente, mejorar continuamente el ajuste entre las habilidades de las personas y su actividad laboral. Justamente porque hay mucha competitividad en el trabajo es cada vez más necesario buscar el entorno laboral y el tipo de trabajo que mejor se ajustan a las capacidades y a las características personales de los trabajadores.

2. *Comportamiento de los directivos de la empresa.*

“Un enfoque exclusivo en el valor monetario casi siempre será catastrófico tanto para las organizaciones como para las personas; [...] la heterogeneidad en cuanto a indicadores y creadores de valor casi siempre producirá resultados más exitosos” (Cameron & Quinn, 2006, p. 25).

Un alto grado de *participación* de los trabajadores en la organización, tanto en la gestión como en la creación de conocimiento, con procesos *flexibles* que favorezcan el intercambio de información de calidad y de forma transparente, favorecen la colaboración entre el capital y el trabajo en las organizaciones empresariales (Denison & Spreitzer, 1991).

A medio plazo, la participación de los trabajadores en la gestión, en la creación de conocimiento y en resultados económicos exige un liderazgo compartido de los directivos y de los trabajadores (Pearce & Manz, 2005).

Para que los trabajadores aprendan a compartir el liderazgo de la organización, los directivos de la organización tienen que aprender a ejercer el *liderazgo transformacional y ético* (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009):

- a) Los líderes de la organización se convierten en modelos de comportamiento: los líderes son admirados, respetados y obtienen la confianza de las personas de la organización y éstas tratan de imitarlos.
- b) Los líderes de la organización son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando un significado constructivo a su trabajo (motivación intrínseca).
- c) Los líderes de la organización son capaces de estimular a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
- d) Los líderes prestan una consideración individualizada a las necesidades de crecimiento individual y social de sus colaboradores.

Desde los años 80 del siglo pasado, los dos conceptos más importantes en el tema del liderazgo son: “liderazgo transaccional” y “liderazgo transformacional”. El liderazgo *transaccional* consiste en valorar en los trabajadores el cumplimiento de los objetivos de la organización. El liderazgo *transformacional* busca la innovación organizacional a través de la mejora de la creatividad de las personas. El liderazgo transformacional no se opone al liderazgo transaccional. Al contrario, lo personaliza y lo enriquece.

La experiencia de Novia Salcedo confirma que hay una parte muy importante del diseño organizativo que debe ser integrado en la estrategia de las organizaciones. Esto tiene que ver, primero, con la forma como manejan las relaciones de poder entre las personas (jefes/as, compañeros/as, etc...) y los grupos que lo componen y, segundo, con la forma en la que ponen en marcha sus dinámicas internas. Del modo en el que se adopten dichas relaciones de poder, surgirá un tipo de organización u otra, con mayor o menor potencial para ser innovadora socialmente, en definitiva, con mayor o menor potencial para generar valor en las personas (Díaz y Jerve, 2014).

3. Transformación de los valores individuales en valores sociales.

Esta nueva cultura organizacional, basada en los nuevos comportamientos de los trabajadores y de los directivos, tiene que impregnar la cultura de la sociedad, es decir, los valores que definen el modelo de convivencia de una sociedad. Es imposible que los individuos y las organizaciones practiquen el emprendimiento, la negociación entre diferentes y la cooperación si la sociedad no comparte esos comportamientos. Los cambios individuales y los cambios en las organizaciones no son duraderos hasta que no se conviertan en

comportamientos apoyados por la sociedad y por normas de comportamiento de valor institucional. La cooperación entre personas y entre organizaciones tiene que convertirse en norma de comportamiento en todas las instituciones.

VII. SISTEMA EDUCATIVO Y MODELO EMPRESARIAL. ¿CÓMO FORMAR A LOS TRABAJADORES Y A LOS LÍDERES PARA LOGRAR UNAS ORGANIZACIONES VERDADERAMENTE PRODUCTIVAS?

1. Educación para la igualdad y la cooperación.

“Sur longue période, la force principale poussant véritablement vers l'égalisation des conditions est la diffusion des connaissances et des qualifications” (Piketty, 2013, p. 49). No es posible avanzar, al ritmo deseado, en la superación de las desigualdades sin modificar la forma de sentir, de pensar y de actuar de las personas. El objetivo de cualquier sistema de educación es orientar y ayudar a las personas en su proceso de crecimiento personal y social.

“Resulta llamativo que la educación, que aspira a comunicar conocimientos, permanezca ciega ante lo que es el conocimiento humano, sus dispositivos, imperfecciones, dificultades y tendencias tanto al error como a la ilusión y no se preocupe en absoluto de **dar a conocer qué es conocer**. [...] El conocimiento del conocimiento debe aparecer como una necesidad primordial que serviría de preparación para hacer frente a riesgos permanentes de error y de ilusión que no cesan de parasitar la mente humana. [...] La supremacía de un conocimiento fragmentado según las disciplinas a menudo impide realizar el vínculo entre las partes y las totalidades. [...] Es necesario enseñar los métodos que permiten **aprehender las relaciones mutuas y las influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo**”.

“La comprensión mutua entre seres humanos, tanto los allegados como los extraños, resulta vital para que las relaciones humanas superen las barreras del racismo y la xenofobia. Sin embargo, no podemos ignorar que las relaciones socioeconómicas y de poder son muy importantes a la hora de perfilar esas actitudes.

“El ser humano es a la vez físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico. Esta unidad, [...] desintegrada en la educación, [...] hay que restaurarla de modo que cada uno de nosotros [...] tome conciencia al mismo tiempo de su identidad compleja y de su **identidad común a todos los demás seres humanos**”. “La ética no puede enseñarse con lecciones de moral. Debe formarse en las mentes a partir de la conciencia que el ser humano tiene de ser al mismo tiempo individuo, parte de una sociedad y parte de una especie” (Morin, 1999).

En resumen, además del aprender a conocer; a hacer; a ser; será fundamental aprender a vivir juntos, a vivir con los demás (Delors, 1996), y podemos añadir el aprender a emprender. Aprender a colaborar y cooperar con los diferentes tiene que ser una competencia clave a desarrollar.

2. *¿Quiénes son los principales agentes educativos?*

El sistema educativo comienza en la familia, continúa en los grupos de amigos y en la escuela, se normaliza en los centros de educación superior y se completa en los centros de trabajo. Lo importante es tener claro lo que se puede esperar de cada uno de los agentes educativos en las diferentes fases del ciclo formativo.

- 1) A la familia se le puede pedir que sea transmisora de los valores básicos de la sociedad: emprendimiento, cooperación, negociación e integración de diferencias, la participación, la asunción de la responsabilidad de los propios actos y el valor del esfuerzo.
- 2) A la educación secundaria se le puede pedir que sea la transmisora de los **valores ciudadanos**: ejercicio de la libertad, de la igualdad y de la fraternidad. (*No todo el mundo tiene un buen ejemplo al que seguir en su familia*). Y que sienta las bases del **conocimiento humanístico**, que ha desaparecido de las aulas. En un mundo como el que vivimos, dominado por la economía y la preponderancia de los mercados, donde hombres y mujeres están empeñados en una carrera hacia el beneficio, perdidos en la situación de incertidumbre de nuestra sociedad, resulta difícil de entender que los conocimientos que provocan estímulos para pensar un mundo mejor, para cultivar la utopía de poder disminuir las injusticias o las desigualdades no sirvan de nada. Al contrario, todos estos conocimientos pueden servir para ayudarnos a “escapar de la prisión”; en definitiva, para ayudarnos a transformar una vida plana en una vida fluida y dinámica, una vida orientada por la curiosidad respecto al espíritu y las cosas humanas (Ordine, 2013).

Tampoco podemos olvidar que es la escuela el espacio ideal para educar a los jóvenes sobre el mundo empresarial, algo que ya se hace en el centro y el norte de Europa.

- 3) A la formación profesional se le puede pedir, que además de propiciar el conocimiento práctico, trate de desarrollar en los estudiantes el valor social de esta línea de conocimiento así como competencias transversales similares a las de la universidad.
- 4) A la universidad se le puede pedir que, además de crear el conocimiento científico básico, trate de desarrollar en los estudiantes las competencias transversales y la capacidad de traducir el conocimiento básico en innovación tecnológica, económica y social (Ashton, 2011). Las competencias transversales serían:

- **Dar sentido:** habilidad para determinar significado más profundo de lo que está siendo expresado.
- **Inteligencia social:** Habilidad para conectarse a otros de manera profunda y directa, para detectar y estimular reacciones e interacciones deseadas.
- **Pensamiento original y adaptativo:** habilidad para pensar y descubrir soluciones y respuestas más allá de los caminos marcados.
- **Competencia transcultural:** habilidad para operar en diferentes escenarios culturales.
- **Pensamiento computacional:** Habilidad para traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y para entender razonamientos basados en datos.
- **Formación sobre nuevos “Media”:** habilidad para evaluar críticamente y desarrollar contenido usado en las nuevas formas de los “Media” y provocar a esos “Media” para una comunicación persuasiva.
- **Transdisciplinariedad:** formación y habilidad para comprender conceptos a través de múltiples disciplinas.
- **Mentalidad para el diseño:** habilidad para representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para obtener resultados deseados.
- **Gestión cognitiva:** habilidad para discriminar y filtrar información en función de su importancia, y para entender cómo maximizar el funcionamiento cognitivo usando una variedad de herramientas y técnicas.
- **Colaboración virtual:** habilidad para trabajar productivamente, conducir el compromiso y manifestar presencia como miembro de un equipo virtual.
- En este sentido las personas necesitarán capacidad para navegar rápidamente en un escenario de diferentes formas organizacionales y requerimientos competenciales. Es decir, los trabajadores del futuro necesitarán poner en marcha estrategias de **aprendizaje a lo largo de la vida.**

Las instituciones educativas, independientemente del nivel educativo que cubran, necesitarán adaptarse rápidamente y dar respuesta a las nuevas necesidades de desarrollo competencial (Davies, Fidler & Gorbis, 2011).

- 5) A las empresas se les puede pedir una mayor implicación en la formación de los directivos y trabajadores en emprendimiento, cooperación y participación de los mismos en la gestión de la organización. Las empresas piden, con razón, que estos valores sean adquiridos y practicados, previamente en la familia y en los centros educativos. Tienen razón, porque los aprendizajes de comportamientos cooperativos y participativos son de

largo alcance. Sin embargo, olvidan que los valores como el emprendimiento, la cooperación, la negociación e integración de diferencias, la participación en la gestión y la asunción de responsabilidad de las consecuencias de los propios actos son todos ellos unos valores que tienen que ser actualizados en cada situación. No es lo mismo el emprendimiento en la familia, en la escuela, en la universidad y en una empresa. Los comportamientos cooperativos tienen contenidos diferentes en los entornos familiares, escolares o empresariales. En cada contexto, los valores tienen que ser actualizados, ajustados y evaluados con criterios adecuados. Estos criterios de evaluación son diferentes en los diferentes contextos vitales.

La empresa también debería formar a sus trabajadores tanto en capacidades como en nuevos conocimientos, así como en la toma de decisiones. Asimismo, debería colaborar con la comunidad educativa para que los adolescentes y jóvenes puedan conocer el mundo laboral y encontrar su hueco en él. Además de valorar socialmente el papel de la formación profesional y la del aprendizaje a lo largo de la vida.

- 6) A los sindicatos se les puede pedir que asuman su responsabilidad en la formación de los jóvenes en entornos de trabajo diferentes a los centros educativos. Durante las vacaciones, e incluso durante el curso, los adolescentes y jóvenes pueden realizar pequeños trabajos que les ayuden a conocer el entorno laboral de las empresas. Muchas veces estos empleos menores no los ven bien los sindicatos, cuando en realidad contribuyen a que los jóvenes se familiaricen con el mundo del trabajo. Las organizaciones deberán estar alerta de los cambios del entorno para adaptar su fuerza de trabajo y desarrollar estrategias que aseguren el correcto alineamiento con los futuros requerimientos en competencias. Lo mismo podríamos decir de las prácticas formativas en empresas, un sistema que Novia Salcedo ha demostrado útil para la inserción profesional de los jóvenes pero que no todos los sindicatos apoyan, ya que lo califican de trabajo encubierto.
- 7) A las Administraciones públicas se les puede pedir mayor asunción de riesgos a la hora de:
 - Hacer de la educación una prioridad nacional (Davies, Fidler & Gorbis, 2011).
 - Apoyar desde la administración laboral aquellos sistemas formativos de inserción laboral innovadores y dignos que demuestran su validez, en vez de abogar por la presunción de veracidad y asumir que llevan a cabo una cesión de trabajadores.
 - Poner en marcha políticas de aprendizaje a lo largo de la vida
- 8) A los Agentes Sociales y Educativos (Gobiernos, Empresarios, Sindicatos, Centros de Enseñanza, FP y Universidades) se les puede pedir que practiquen la transparencia,

confianza y diálogo social como valores educativos, porque está demostrado que en los lugares donde la colaboración y cooperación entre diferentes van de la mano el problema del desempleo juvenil se ha resuelto mejor.

VIII. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEO.

Las políticas públicas tienen un doble objetivo: promover la producción de la riqueza y asegurar una adecuada distribución de la riqueza producida. “Il faut se méfier de tout déterminisme économique en cette matière: l’histoire de la répartition des richesses est toujours une histoire profondément politique et ne saurait se résumer à des mécanismes purement économiques (Piketty, 2013, p. 47). A los políticos corresponde la asignación de los recursos económicos, educativos y culturales a acciones concretas orientadas a la creación del empleo y a la distribución de las riquezas producidas. Tarea fundamental para que la democracia pueda desplegarse, pero, también, tarea extremadamente complicada. Porque la actividad política exige colocar el bien común por encima de los intereses del partido. Sin embargo, conviene no olvidar que los políticos forman parte de la sociedad. Es difícil que los políticos de una sociedad sean más transparentes que el resto de los profesionales en sus actividades. La exigencia de transparencia tiene que estar unida a la honestidad. No es honesto pedir a los demás la transparencia que no practicamos en nuestra actividad profesional.

Esta crisis financiera ha puesto de relieve la necesidad de reforzar el tejido productivo para mantener el nivel del empleo. La crisis financiera ha afectado al tejido productivo de Euskadi. Si bien la economía vasca no se debía a la construcción como la española, aquélla ha sufrido los embates de la caída de la construcción con efectos masivos y destructivos sobre servicios y equipos, productos siderúrgicos, muebles, electrodomésticos o materiales para la construcción... Asimismo “ha repercutido en el desempleo vasco la caída de la demanda estatal, el primer mercado del tejido productivo vasco, que afecta de lleno a su sector industrial”³.

3

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/actuaciones_documentacion/es_documento/adjuntos/estrategia_vasca_empleo.pdf

1. Valoración de las políticas públicas de empleo.

En un escenario donde se comparten competencias relativas al empleo entre la UE, España y la CAV, es importante que analicemos también su enfoque desde la perspectiva europea (Terradillos, 2014, 275 ss), y por él comenzaremos.

El empleo constituye una competencia exclusiva de los Estados miembros, donde la UE complementa y coordina la acción de los Estados miembros. Sin embargo, distintos hechos, circunstancias y datos han hecho que la UE actúe sobre las políticas de empleo de los Estados miembros de una manera significativa, sobre todo a partir del Tratado de Ámsterdam (1997). El alto nivel de desempleo registrado en la UE, acentuado por la situación de crisis generada a partir de finales de 2007, la relación entre las políticas de empleo con otras competencias más cercanas a la gestión por parte de la UE, como la competencia en política económica, educación, formación profesional, etc., y, por supuesto, los cambios introducidos en los Tratados europeos han obrado ese cambio.

Aunque el caso español sea uno de los más agudos, y el índice de desempleo se haya incrementado hasta las vergonzantes cifras actuales, lo cierto es que el alto desempleo en la UE ha sido uno de los problemas económicos y sociales más graves de muchos Estados miembros. Ya en 1993, el Libro Blanco de la Comisión Europea titulado “*Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*” provocó un intenso debate, cuyos ecos continuaron largamente a partir de la fecha de su publicación. Desde entonces, la Unión Europea –como ente supranacional, por primera vez- se cuestiona la manera de garantizar puestos de trabajo duraderos y mejores oportunidades para las personas buscadoras de empleo. Ya no se habla tanto de “calidad” del empleo, ni del logro de rotundos éxitos en las cifras de empleo, sino que en el propio Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) (art. 151) se apuesta por la consecución de “un nivel de empleo elevado y duradero”.

Al hilo de esa cuestión, la UE también empezó a cuestionarse cómo equilibrar los principios de solidaridad y competitividad en el desarrollo de sus políticas de empleo (Goetschy, 1999, 120 y ss). Precisamente a raíz de este debate, se consagra al empleo como “ámbito de interés común” del conjunto de los Estados miembros y como uno de los objetivos de la Unión Europea (art. 2, Tratado de Ámsterdam). Además, el Tratado de Ámsterdam incorporaría un nuevo Título VIII (actual Título IX TFUE) dedicado, en exclusiva, al Empleo, pero que tan sólo reconocía competencias de coordinación a favor de la UE. El art. 146 TFUE

reconoce claramente ese indudable protagonismo de los Estados miembros en la política de empleo (vg., Barnard, 2006, 109) y son llamados a contribuir al logro de los objetivos contemplados en el art. 151 TFUE.

Con Ámsterdam, incluso algo antes, en la muy especial Cumbre de Luxemburgo de 1997, los Jefes de Estado o de Gobierno europeos adoptaban la Estrategia Europea de Empleo (EEE) – definida en el Tratado-, así como el primer grupo de “directrices para el empleo” con el objetivo de desarrollar una política de mercado laboral más activa que en el pasado. Con esta formulación implícitamente se acogía un principio filosófico de nuevo cuño y de gran alcance, el “principio de activación” (Antonio Martínez López, 2011, pp. 35-54). Este principio predica que los ciudadanos no sólo tienen derechos, sino también obligaciones, como la obligación de trabajar, de modo que deben mostrarse activos en la búsqueda de nuevos empleos, pero también preparados para reincorporarse al mercado laboral, por lo que la formación del trabajador y el aprendizaje a lo largo de toda la vida cobra una centralidad inusitada. De un Estado de bienestar keynesiano estaríamos en vía de transición hacia los denominados “estados de bienestar activos” (Martínez López, 2011, p. 47).

En lo que aquí interesa, esa política debía concentrarse no sólo en mantener los ingresos de los parados (políticas pasivas de empleo), sino que debía plasmarse en medidas preventivas que hicieran hincapié en la capacidad de las personas en busca de empleo para ocupar un puesto de trabajo –“empleabilidad”-, en el espíritu de empresa, en la adaptabilidad de los empresarios y los trabajadores al cambio económico y tecnológico, y en la igualdad entre mujeres y hombres así como de las personas con discapacidad (políticas activas de empleo). En definitiva, la Cumbre de Luxemburgo supuso el compromiso de los Estados miembros de coordinar las políticas nacionales de empleo (Aragón Medina/Santana Alfonso, 2005, p. 24). Ello se realiza en un ciclo anual que funciona del modo que se expresa en el Título IX TFUE. En efecto, a partir de esa Cumbre, la UE confió en que con el llamado Método Abierto de Coordinación (MAC) las tasas de empleo iban a mejorar. El MAC se basaba en las competencias de coordinación en materia de empleo que dispone la UE e instaba a los Estados a imitar las mejores prácticas de empleo de los Estados miembros que iban a la cabeza de ese “ranking”. Al principio, las tasas de empleo fueron aceptables. Los autores advirtieron que esos datos favorables al empleo debían prolongarse algo más en el tiempo para poder confiar plenamente en las virtudes del MAC como método eficaz. Con la llegada de la crisis del 2008, las limitaciones del MAC se hicieron evidentes con la caída en picado de las tasas de empleo. La intervención de los fondos estructurales europeos en el sostenimiento

y recuperación del empleo se hizo más necesaria y evidente que nunca⁴. Tampoco está nada claro que a la iniciada mejora de los indicadores aritméticos del empleo se le puedan asociar, invariablemente, mejoras en la calidad del mismo-Terradillos, 2007, p.85).

De todos modos, los pésimos resultados obtenidos a partir de la primera evaluación de la Cumbre de Lisboa (2000) y de su no bien medido objetivo de lograr que la sociedad europea fuera la más competitiva del mundo en 2010, invitó a revisar las políticas de empleo, lo que debería reflejarse en la próxima Estrategia Europea de Empleo (EEE).

Actualmente, la EEE se incluye en el marco más amplio de la “Estrategia Europea 2020”, una estrategia política de la UE que presenta la Europa que quiere alcanzarse en la siguiente década. La estrategia se enfoca hacia un crecimiento calificado con tres epítetos que condensa perfectamente el difícil equilibrio entre factores contrapuestos al que aspira Europa: un crecimiento inteligente -a través del desarrollo de los conocimientos y de la innovación y en pos del empleo-, un crecimiento sostenible -basado en una economía más verde, más eficaz en la gestión de los recursos y más competitiva- y un crecimiento inclusivo -orientado a reforzar y crear empleo, y a la cohesión social y territorial (aprobada en el Consejo Europeo de junio del 2010). La Estrategia Europa 2020 constituye una visión de la economía social de mercado de Europa para el siglo XXI y se despliega en siete iniciativas emblemáticas (innovación, juventud, nuevas tecnologías, utilización eficaz de los recursos, política industrial, agenda para nuevas cualificaciones y empleo y lucha contra la pobreza) que deben aplicarse a escala europea en los Estados miembros, con la colaboración de los interlocutores sociales y de la sociedad civil.

-Las últimas reformas de las políticas de empleo que se han realizado en España han sido prolongación, complemento y revisión de la gran reforma laboral de 2012. En esas sucesivas reformas se ha utilizado la legislación laboral principalmente en apoyo de la reactivación económica y del fomento de la iniciativa empresarial (Casas/Rodríguez Piñero, Valdés, 2014). La última se contiene en el RD-ley 8/2014⁵ e incluye una importante novedad, la implantación del Sistema Nacional de Garantía Juvenil. Ante la alta tasa de desempleo juvenil, a principios de 2012, la UE lanzó una nueva estrategia -«Iniciativa de oportunidades para la juventud»- que pretende ser más eficaz que sus antecesoras e incluía ese nuevo Sistema.

⁴ Goetschy, Janine (2005), “The open method of coordination and the Lisbon strategy: the difficult road from potential to results”, *Transfer* 1, p. 78, pone el acento del éxito de la estrategia de Lisboa “in the future Financial Perspectives (2007-2013), as well as reforms of state aids, regional policy and industrial policy”.

⁵ Real Decreto-ley 8/2014, de 4 de julio, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia (BOE de 5 julio 2014), Título IV

Entre los objetivos de la Garantía Juvenil destaca que la atención a los jóvenes se vinculará a la realización de un perfil con las características de la persona a atender. En este momento, es necesaria una orientación individual “real” al desempleado⁶.

En los planes de activación del empleo del Ministerio de Empleo del Reino de España (que sigue la Recomendación del Consejo de la Unión Europea sobre el establecimiento de dicha Garantía Juvenil) se hallan diversas acciones de choque, algunas clásicas (4. Estímulos a la contratación, 2. Fomento del emprendimiento y del empleo), otras novedosas (3. Mejora de la Intermediación -entrada de las ETT/agencias de colocación en la intermediación laboral- y otras que son clásicas pero no son eficaces (1. Educación, formación y mejora de la empleabilidad). El Gobierno central ha presentado la nueva Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016, el Plan Anual de Política de Empleo para el año 2014 y el acuerdo de distribución de fondos de 2014 para su gestión por las Comunidades Autónomas” .

-Euskadi tiene competencias en materia de políticas activas de empleo y en sus Planes⁷ encontramos formación no orientada, fomento del autoempleo e incentivos a la contratación mediante bonificación de cuotas, subvenciones, etc. Destaca el Eje 3: Fomento del empleo de los jóvenes y mejora de la transición educación-empleo. Se trata de medidas correctas, algunas clásicas, otras novedosas (70. “Procurar la obtención de la primera experiencia profesional a través de la cooperación con empresas e instituciones”) pero que requieren una perspectiva temporal más duradera para ser valoradas (64. “Incorporar la orientación y formación sobre competencias emprendedoras en el sistema educativo y en la oferta de formación para el empleo” o 66. “Promover la cultura del emprendimiento desde etapas muy tempranas de escolarización...”).

Por lo general, se denuncia la ineficacia de las políticas públicas de subvención general a la contratación (Arranz, García Serrano y Hernanz, 2013). Y está claro que las políticas públicas practicadas a partir de la crisis del 2008 ni han acertado ni son suficientes para combatir el desempleo juvenil.

Se añade a lo anterior que las medidas para combatir la crisis no son automáticamente exportables ya que sus efectos dependen de las circunstancias particulares de cada país; y lo que es más alarmante, las mismas medidas en distintos países pueden incluso producir resultados indeseados (Brenke, Rinne y Zimmermann, 2013. Asimismo, Dehousse, 2002).

⁶ Art. 90.1 y 109 (Se apuesta por financiar los costes derivados de la orientación) del RD-L 8/2014

⁷

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/actuaciones_documentacion/es_documento/adjuntos/Plan_operativo_2012_cast.pdf

Es necesaria la evaluación de las medidas del fomento del empleo juvenil así como la transformación de las políticas de empleo con una orientación a resultados. Es bien recibida la medida tomada por la legislación estatal y por el Plan Nacional de Implantación de la Garantía Juvenil en España⁸ a la espera de que su eficacia se demuestre en la práctica. Sin embargo, la norma podría estar invadiendo espacios de competencia de la CAV, si no formalmente, sí indubitadamente desde un punto de vista material porque las reformas de la Ley de empleo realizadas por el RDL 8/2014 apenas dejan sitio a las políticas de empleo propias de las Comunidades Autónomas (Casas, Rodríguez-Piñero, Valdés, 19).

Otro de los peligros que va aparejado a las estrategias de promoción de empleo es la creación casi irreversible de un mercado de trabajo dual, fundamentalmente en detrimento de los jóvenes y de las personas poco cualificadas. Ello podría tener repercusiones importantes en las generaciones futuras, al condicionar sus perspectivas de empleo, de carrera y de ingresos. Las derivaciones a largo plazo no terminan ahí, y esa dualidad podría influir negativamente en los resultados económicos futuros, así como en la salud y en la viabilidad de las finanzas públicas y de la protección social, que dependerán precisamente de la situación laboral de estas generaciones (Sarfati, 2013, 174).

Por lo demás, las políticas activas de empleo son inseparables de la intermediación en el mercado laboral. No hay datos contundentes respecto del acierto de permitir que agencias privadas –señaladamente ETTs o agencias de colocación- participen como colaboradoras o incluso coordinadas con los Servicios Públicos de Empleo y que, derivadamente, mejore así el empleo juvenil. El primer cambio en ese sentido se produjo en 2012 (Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral («B.O.E.» 7 julio) –y ha continuado con el RD-ley 8/2014- pero los datos –a corto plazo- sobre el empleo juvenil no han mejorado desde entonces⁹, aunque como se expresa más arriba, convendría esperar más tiempo para extraer conclusiones certeras.

Es necesario que los sistemas públicos de empleo contengan reglas prescriptivas sobre mecanismos de conservación del empleo y preventivos del desempleo, de técnicas de favorecimiento de las transiciones en el empleo, de instrumentos de mitigación del desempleo y de reducción de su duración y de dispositivos de estímulo del empleo incluso mediante inversiones y actuaciones públicas, siendo esencial, obviamente, la inversión privada. Asimismo, los sistemas públicos deben contar con mecanismos eficaces y transparentes de

⁸ Art. 110 y 112 del RD-L 8/2014

⁹ RD-L 8/2014, art. 117: “refuerzo de las ETT como agencias que participan en la intermediación del empleo”

seguimiento, evaluación y control de los resultados de los instrumentos de las políticas de activación de empleo que utiliza. Pero esa eficacia debe medirse en atención al objetivo del empleo; como es también imprescindible actuar sobre la formación (Casas, Rodríguez-Piñero, Valdés, 29-30).

2. *Algunas debilidades*

- a) Se sigue detectando la necesidad de coordinar todas las actuaciones de políticas activas de empleo para evitar duplicidades y burning out de los demandantes de empleo.
- b) La UE está adquiriendo un renovado protagonismo en el apartado de políticas activas de empleo por contar con más financiación que cualquiera de los otros entes territoriales de escala inferior (Estado, CC.AA) con competencias legislativas. Sin embargo, el sujeto responsable de ejecutar sus recomendaciones es el Estado, por lo que a medio plazo y en esa relación a tres, la CAV perdería relevancia en materia de ejecución de las políticas activas encomendadas por la UE. Además, una reciente sentencia del Tribunal Constitucional (STC 22/2014) ha reconocido la competencia de las CC.AA. en materia de políticas activas de empleo pero “en la medida en que no se opongan o contradigan las políticas activas estatales (Fundamento Jurídico 5º) o, expresado de otra manera, el Tribunal Constitucional ha ampliado las competencias de ejecución del gobierno central, en detrimento de las Comunidades Autónomas.
- c) Como se ha expuesto más arriba, la CAV no tiene competencias legislativas en materia de políticas pasivas de empleo (prestaciones y subsidios de desempleo) de donde se concluye que la financiación de las transiciones en el empleo en la CAV procederán en gran parte del Estado.

3. *Algunas fortalezas*

- a) A pesar del protagonismo de la UE-Estado en materia de políticas activas de empleo, así como del creciente liberalismo respecto de la participación de la gestión privada en la intermediación laboral, también la formación forma parte de las políticas activas. En tanto que formación profesional es contenido del derecho a la educación (art. 16 Estatuto de Autonomía de la CAV), esta Comunidad Autónoma podría seguir trabajando en este ámbito.
- b) Es urgente orientar la industria vasca hacia un trabajo basado en el conocimiento científico. Sin embargo, “se han realizado pocos estudios prospectivos que analicen las

posibilidades de creación masiva de empleo en las economías avanzadas en sectores que no sean la educación, la salud, el cuidado de las personas de edad, los servicios domésticos o la seguridad, aunque ciertos autores aislados anuncian una nueva era de reindustrialización en los Estados Unidos y en el Reino Unido, o una informatización intensiva en empleo que podría generar una nueva economía” (Sarfati, 2013, p. 175).

IX. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA LABORAL EN EUSKADI.

1.- La legislación

Las competencias en materia de legislación laboral (contratos y condiciones) y de seguridad social, y de políticas pasivas de empleo (prestaciones) corresponden al gobierno central. Las competencias en materia de impuesto de sociedades y sobre las rentas del trabajo son autonómicas. Las políticas activas de empleo son autonómicas pero hay mucha coordinación de políticas a escala europea, aunque la gestión ha sido asumida por Lanbide, Servicio Vasco de Empleo. Esta institución ha asumido, además, la gestión de las ayudas sociales de inserción, antes en manos de las diputaciones forales. Por ahora este sistema está funcionando con desajustes. Hay que tener también en cuenta que la formación profesional, en cuanto descansa en títulos competenciales diversos (legislación laboral, promoción económica, desarrollo del derecho a la educación), es una competencia legislativa (no exclusiva) de la CAV (art. 16 del Estatuto de Autonomía).

La legislación laboral actual, en cuanto a la flexibilidad en la entrada, no supone una barrera especialmente determinante para el empleo juvenil pero, al contrario, si se apuesta por una excesiva “flexibilidad en la salida”, esa legislación se abona al incremento del desempleo. Éste ha sido el caso de los países que han apostado por un modelo basado exclusivamente en la flexibilidad (España, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania y Reino Unido) donde se han registrado las cifras de desempleo más inquietantes de la Unión Europea (Tridico, 2013, 200).

A pesar de que la OCDE aplaude la reforma laboral del 2012, sin embargo, en julio de 2014, España continúa con uno de los porcentajes de desempleo más alto de los países de la OCDE y de la UE¹⁰. Esto demuestra que la legislación laboral española en materia de contratación, con el contrato de emprendedores para jóvenes menores de 30 años –Ley 3/2012, de 6 de julio- como figura estrella del gobierno central, aunque clásica porque su objetivo es estimular

¹⁰ OECD Employment Outlook 2013 ¿Cómo se sitúa España? © OCDE Julio 2013.
<http://www.oecd.org/fr/els/emp/Country%20Notes-SPAIN%20%28ES%29.pdf>

la contratación a base de incentivos fiscales y bonificaciones sociales para las empresas, ampliando el período de prueba de los trabajadores a 1 año¹¹, o no ha sido la acertada o no es tan concluyente para cambiar los hábitos de empleo; por lo menos, no lo es si se utiliza como “instrumento aislado” y queda lejos de considerarse “la solución milagrosa” para mejorar la competitividad y los niveles de empleo (Torres, 2013).

Tal como se decía, Euskadi tiene competencias en materia de políticas activas y puede promover la contratación de jóvenes desempleados¹². De hecho, ha puesto en marcha diversas acciones para mejorar sus niveles de empleo juvenil aunque los preocupantes datos de desempleo confirman la anterior hipótesis.

Otro cosa sería que se actuara sobre el tiempo de trabajo, uno de los aspectos de la “legislación laboral”, acción que puede contribuir a reducir el desempleo (Deakin, Malmberg, Sarkar, 2014, 21), aunque siempre como herramienta coadyuvante. Al tener Euskadi competencias en materia de políticas activas de empleo, podría promover acciones en orden a la reducción de la jornada. A fin de cuentas, la legislación laboral española (art. 12.1 e Estatuto de los Trabajadores) contempla la posibilidad de convertir un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial, subrayando el carácter voluntario para el trabajador y, en su caso, su conformidad con los procedimientos que se establezcan en el convenio colectivo¹³.

2.- Los convenios colectivos en Euskadi.

A pesar del tiempo disponible para renovar los convenios colectivos, los agentes sociales vascos no han llegado a muchos acuerdos, de modo que, a partir del 7 de julio de 2013, 513 convenios colectivos (109 sectoriales y 404 de empresa) han dejado de ser vigentes, lo que afecta a 385.253 trabajadores (Urteaga, E., 2013). Ello significa que estos convenios han desaparecido y dejan lugar a los convenios sectoriales estatales, cuando existen, o al Estatuto de los Trabajadores, cuando no existen; sin perjuicio de los convenios anteriores a aquella fecha de 2013 que se han mantenido para las personas contratadas hasta esa fecha, por contener cláusulas “ultraactivas”. Esto perjudica a los trabajadores porque los convenios de

¹¹https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/contrato_indef_emprende_dores.pdf

¹² Vide Enplegu Plana-Plan de Empleo 2014-1 en http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/actuaciones_documentacion/es_documento/adjuntos/palnaccion2014_cas.pdf

¹³ En el “Enplegu Plana-Plan de Empleo 2014-16” no se han encontrado acciones de este tipo

ámbito estatal y el Estatuto de los Trabajadores son menos ventajosos para ellos; aparte de la lógica doble escala salarial creada en el caso de los “convenios ultraactivos”. En este sentido, la nueva situación se traduce en un empeoramiento de las condiciones de trabajo sinónimo de recortes salariales, de precarización de los contratos de trabajo, de dualización de las relaciones laborales en función del convenio aplicable y de ampliación de las jornadas laborales. Más aún, desemboca en un incremento de las reclamaciones a través del Procedimiento de Resolución de Conflictos, órgano mediador del Consejo de Relaciones Laborales, ya que el CRL ha registrado en el mes transcurrido desde el decaimiento de los convenios más de 350 casos, diez veces más que en el mismo periodo del año pasado (Urteaga, E., 2013).

En Euskadi, las relaciones laborales están dominadas por la lógica ganador-perdedor. Los distintos estudios internacionales ponen de manifiesto que los países en donde los empresarios están más satisfechos son aquellos en los cuales los trabajadores lo están también y viceversa. Algunos países buscan la satisfacción mutua y son precisamente los que obtienen las mejores tasas de empleo, dado que la calidad de las relaciones laborales en la empresa explica el 70% de las variaciones de la tasa de empleo entre los países, es decir dos veces más que las variables clásicas, tales como la duración de la indemnización por desempleo, las cargas sociales o el coste del despido.

De hecho, la baja calidad de las relaciones laborales repercute sobre el crecimiento económico, la creación de empleo, la tasa de empleo y la insatisfacción en el trabajo pasado (Urteaga, E., 2013):

- a) En primer lugar, el conservadurismo y la rigidez de las jerarquías constituyen frenos para el crecimiento económico, sobre todo cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. Así, cuando se pide a los dirigentes de las pymes cuáles son sus principales problemas, mencionan la competencia y la mala gestión de los recursos humanos, muy por delante de la coyuntura económica y de la fiscalidad. La falta de cooperación entre los directivos y los empleados constituye un obstáculo innegable para el desarrollo empresarial. Es en el momento en que alcanzan un tamaño crítico cuando se complican las relaciones laborales porque, a partir de un cierto tamaño, es necesario formalizar las relaciones sociales en el seno de las empresas, lo que se hace en detrimento de la flexibilidad y de la innovación.
- b) En segundo lugar, las malas relaciones laborales generan la insatisfacción de los trabajadores y el auge del desempleo. Desde los años setenta, los países cuyas relaciones

laborales son tradicionalmente conflictivas han conocido una tasa de desempleo superior a la de los países cuyas relaciones sociales en las empresas son cooperativas. La ausencia de colaboración en el seno de las empresas crea una rigidez tan costosa como la rigidez normativa, puesto que la desconfianza entre dirigentes y empleados provoca un coste superior, similar al coste generado por la indemnización por despido. A su vez, los países en los cuales las relaciones son hostiles conocen más huelgas que los demás y están afectados por un verdadero incremento de los conflictos laborales.

- c) En tercer lugar, las relaciones laborales explican la mayor parte de las variaciones de las tasas de empleo entre países, dado que, cuando una actividad es penosa desemboca en el absentismo y la prejubilación. En los países en donde las relaciones laborales son conflictivas, los trabajadores y los dirigentes no están tan satisfechos, convirtiendo el trabajo en una actividad desagradable. Los problemas se acumulan a lo largo de la vida y se convierten en particularmente patentes para los trabajadores mayores. Cuando no disfrutan trabajando, sólo piensan en jubilarse lo antes posible. Al contrario, el hecho de sentirse a gusto en su empleo incita los activos mayores a retrasar el momento de retirarse de su actividad profesional.

En definitiva, la creación de una relación de cooperación entre los empresarios y los trabajadores es fundamental, tanto para mejorar la satisfacción en el trabajo como para aumentar la eficiencia económica, e incrementar la tasa de empleo. Lo mismo puede añadirse respecto de las relaciones horizontales entre los trabajadores dentro de una empresa, no solo en lo referente a las relaciones verticales o jerarquizadas. El ambiente de trabajo cooperativo es importante y requiere una actitud especial pasado (Urteaga, E., 2013).

3.- Algunas debilidades del sistema.

- a) Sigue vigente entre los jóvenes la idea de que el empleo se lo darán las empresas, en lugar de implicarse ellos directamente en la creación del empleo adoptando una postura de mayor emprendimiento y colaboración con las empresas. Es por ello que en Enplegu Plana-Plan de Empleo 2014-16 hay muchas acciones de apoyo al emprendimiento.
- b) Sigue vigente entre los empresarios la idea de que ellos son los únicos creadores de empleo y, en consecuencia, los únicos dueños y responsables de la empresa. Se olvida que las empresas funcionan con una cultura de cooperación entre el trabajo y el capital.
- c) El marco vasco de relaciones laborales (negociación colectiva, CRL-PRECO, CES, Hobetuz, EPSV colectivas, Consejo y Plan Vasco de FP) no está desplegando toda su potencialidad. Es parte de la historia. La negociación colectiva parece bloqueada más allá

de acuerdos puntuales en empresas y en algunos sectores. Los órganos del marco vasco de relaciones laborales siguen sin contar con la participación de los sindicatos abertzales, conjuntamente mayoritarios. Sería necesaria una revisión profunda.

- d) La CAV no tiene competencias legislativas en materia de legislación laboral (salvo su ejecución, con las posibilidades indicadas) y la competencia legislativa relativa al desarrollo económico “dentro de los objetivos marcados por la política económica nacional” se ha visto mermada con la última jurisprudencia constitucional y la normativa estatal (RDL 8/2014).

4.- Algunas fortalezas del sistema.

- a) El sistema de formación profesional puede ser considerado como propio de Euskadi, a pesar de las crecientes invasiones competenciales, en última instancia de la LOMCE. La formación continua y ocupacional está integrada en el sistema integral de FP pero siguen subvencionándose acciones que parecen más dirigidas a satisfacer la oferta de ciertas organizaciones que la demanda de formación. El sistema universitario y la FP reglada de mayor especialización podrían aun desarrollar estrategias conjuntas de cooperación y sinergias.
- b) El sistema cooperativo y de empresas de economía social podrían convertirse en un marco vasco de relaciones laborales pero no han sido integrados en el mismo. Se ha perdido una oportunidad. Pero pueden llegar nuevas oportunidades.
- c) La CAV, al amparo de las competencias que le son propias, podría favorecer la recolocación de trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo en grandes empresas (o grupos de empresas)¹⁴. Asimismo, podría subvencionar a empresas con intención de proceder a despidos colectivos, que mantuvieran a sus trabajadores en el puesto de trabajo, alternando períodos de trabajo con períodos de formación en aras a su reinserción profesional. En Francia, donde las antenas de empleo tienen gran tradición, esta medida funcionó entre abril de 2006 y marzo de 2007 en empresas de menos de 1000 trabajadores en unas 7 áreas de empleo (zonas geográficas determinadas por criterios económicos), y fue obligatoria para los empresarios, quienes tenían que proponerla a los trabajadores (Martin, 2009, 175).

¹⁴ En el Enplegu Plana-Plan de Empleo 2014-16 ya se contemplan acciones de formación para personas prevenientes de EREs:
http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/actuaciones_documentacion/es_documento/juntos/palnaccion2014_cas.pdf

- d) Aunque la CAV está afectada por el principio de caja única de la Seguridad Social y no dispone de la capacidad de gestionar ni las prestaciones ni los subsidios de desempleo, en materia de asistencia social Euskadi ha asumido competencias plenas en este plano y fue pionera en el Estado en la confección de la renta de garantía de inserción. Otro ámbito a destacar es la potencialidad de la negociación colectiva como instrumento de regulación de mejoras voluntarias de la Seguridad Social, y su posible incentivación a través de “lo público”.

X. MIRANDO AL FUTURO.

Conocemos bien las consecuencias negativas de la última crisis económica y financiera: deterioro del tejido productivo y aumento del desempleo. Sin embargo, no hay tanto acuerdo sobre las causas de la crisis y sobre las aportaciones de la crisis al sistema productivo de Euskadi.

1. ¿Cómo se explica la crisis de 2008?

“El actual sistema financiero está plagado de crisis recurrentes. El propio FMI ha identificado solo en el periodo 1970-2010, 145 crisis bancarias, 208 colapsos monetarios, y 72 crisis de deuda soberana. Visto así, la crisis de 2008 difícilmente puede achacarse a una mala regulación del sistema financiero. Más bien, ese sistema financiero tiende a autodestruirse a intervalos regulares. De hecho, como la oferta de dinero aumenta siguiendo una función matemática exponencial, la producción real también debiera aumentar cada año; por un lado, para pagar los intereses, y por otro, para seguir el paso de una deuda cada vez mayor. Necesariamente, el encantamiento termina rompiéndose: el monto de dinero circulante crece mucho más rápido que la productividad (la economía real) y finalmente acaba por romperse la ilusión de que gracias al crecimiento económico podrán saldarse deudas e intereses” (Azkarraga *et al.*, 2011).

El monto de dinero circulante crece mucho más rápido que la productividad. La economía financiera acaba ahogando el sistema productivo. Esta es la *explicación económica* de la crisis.

La *explicación ecológica* está basada en la imposibilidad de un crecimiento continuo y en la limitación de los recursos energéticos. “Ese momento crítico (de la crisis) tiene una relación directa con la capacidad de proveer al metabolismo socioeconómico de energía y recursos naturales abundantes. La crisis financiera no comenzó cuando estalló la burbuja, sino cuando el barril de petróleo alcanzó los 150 dólares. Esto nos indica que la economía financiera no puede permanecer ajena al devenir de la economía real, y que ambas están indefectiblemente imbricadas con la economía “real-real”—la de los flujos de energía y materiales. De ahí que tras la crisis económica se vislumbre la larga sombra de la crisis energética” (Azkarraga *et al.*, 2011; Azkarraga, 2014).

La *explicación cultural* relaciona la crisis económica del 2008 con la progresiva individualización de la cultura en los últimos 25 años. Piketty explica cómo el aumento de las

desigualdades redujo la capacidad adquisitiva de las clases populares y medias en los Estados Unidos de América del Norte, lo que significó el endeudamiento creciente de los hogares modestos; tanto más cuanto que, al mismo tiempo, se les ofrecían créditos fáciles y descontrolados por parte de bancos y otros intermediarios financieros sin escrúpulos y deseosos de encontrar un rápido rendimiento a los enormes ahorros financieros inyectados en el sistema por parte de las categorías sociales más ricas del País. En concreto, acumulando el crecimiento total de la economía americana en los 30 años que precedieron a la crisis, es decir, entre 1977 y 2007, se constata que el 10% de las personas más ricas se apropiaron de tres cuartas partes del crecimiento total. El 1% de las personas más ricas absorbieron casi el 60% del crecimiento total de la renta nacional americana. Esto supuso un gran empobrecimiento de las clases populares y medias de la sociedad. Lo que preparó el camino a la oferta de créditos fáciles y descontrolados cuyo desenlace nos es bien conocido (Piketty, 2014, pp. 468 y ss.).

Estas dos últimas explicaciones, la “ecológica” y la “cultural”, comparten la idea de que el crecimiento económico es limitado, aunque divergen en cuanto al carácter de los límites (R. Skidelsky y E. Skidelsky, 2012, pp. 143-164). Los ecologistas subrayan los límites que impone la naturaleza, mientras los culturalistas subrayan los límites morales. Ecologistas y culturalistas aceptan la innovación tecnológica, pero subrayan su insuficiencia para afrontar la actual crisis económica. Además de reforzar la innovación tecnológica, tenemos que cuestionar el modo de vida de las personas y el modelo de organización social.

El capitalismo, en cualquiera de sus formas, tiende a reforzar la desigualdad económica y política de los grupos sociales. Sin embargo, el capitalismo ejerce un fuerte atractivo sobre las personas. En realidad, el capitalismo se mantiene gracias a su relación con la insaciabilidad del deseo humano. Robert y Edward Skidelsky (2012, p. 46-55) analizan con mucha perspicacia el efecto nocivo de la relación entre capitalismo e insaciabilidad del deseo humano:

- a) La lógica competitiva del capitalismo impulsa a las empresas a forjar nuevos mercados mediante la manipulación del deseo insaciable del ser humano. Quizá la publicidad no crea insaciabilidad, pero la explota sin escrúpulos, susurrándonos que nuestras vidas son grises y de segunda clase a menos que consumamos “más”. La publicidad es la creación organizada de insatisfacción.
- b) El aumento de la movilidad social, ligado a la desigualdad de ingresos, acentúa la competitividad inherente al sistema capitalista. Esta competitividad nos ha llevado a una situación en la que todos los miembros de una sociedad están compitiendo entre sí. Y, cuanto

mayor es la desigualdad, mayor es la competitividad. Esta, cuando es canalizada a través del trabajo, se convierte en mejora continua de la cantidad y de la calidad del trabajo. Pero cuando falla el trabajo, la competitividad se convierte en explotación mutua entre personas.

c) La ideología del capitalismo de libre mercado no permite que una persona renuncie a la acumulación de más riqueza. Un verdadero capitalista no puede decir “tengo bastante para vivir muy bien y me retiro de los negocios”. Tiene que seguir demostrando que es capaz de superarse continuamente en la creación de la riqueza.

d) El capitalismo potencia la insaciabilidad humana mediante la “monetarización” de la vida social. Todo tiene un precio y todo valor se mide en dinero. Las tierras, el trabajo, la educación, las habilidades personales y los servicios se valoran en términos monetarios. Al incrementar la esfera de la medición del valor mediante el dinero, el capitalismo exagera el amor al dinero por sí mismo.

e) El deseo es la insatisfacción que queda después de la satisfacción de las necesidades. Éstas son limitadas, pero el deseo no conoce límite natural alguno, crece sin fin a menos que lo contengamos de forma consciente. El capitalismo se aprovecha de este crecimiento ilimitado del deseo humano. Y es por eso por lo que, a pesar de su éxito, sigue sin ser querido. Nos ha dado riqueza más allá de nuestros sueños, pero nos ha quitado la principal ventaja de esa riqueza: *la conciencia de tener suficiente*.

2. *¿Qué aporta la crisis de 2008 al sistema productivo de Euskadi?*

a) Mayor sensibilidad hacia la ética social.

La crisis económica y financiera de 2008 ha puesto de relieve la necesidad de unir la economía con la ética. Economía y ética no son elementos contradictorios, sino que son elementos que definen una realidad inseparable. La eficiente asignación de recursos y la respuesta de los procesos económicos para cubrir las necesidades son elementos estrechamente vinculados entre sí y cualquier otra formación, por ejemplo, a través de mercados ficticios u otras manifestaciones de ingeniería financiera o económica, están llevando a uno de los fundamentos básicos de la actual crisis económica y financiera. Esta interacción entre economía y ética descansa en dos principios básicos (García Echevarría, 2011, nº 338):

- El principio de la *productividad* que constituye la clave económica y también la clave ética de tal manera que nadie tiene derecho a usar ineficientemente recursos escasos, bien dentro de una institución, por ejemplo, de una empresa, o bien a nivel abierto, a nivel

planetario. Por lo tanto, este principio debe regir las decisiones económicas que están involucrándose en la disposición de recursos y en todos los hechos que se manifiestan a través de la configuración de mercados reales, o mercados no reales, que hacen que se alteren, por ejemplo, los precios de las cosas, o se produzca una ineficiente asignación de recursos como consecuencia de la falta de una competitividad transparente.

- El segundo principio ético es el *desarrollo integral de las personas* que constituye, al propio tiempo, el principio básico de la economía para tener capacidad para que los potenciales disponibles en las personas se desarrollen, con lo cual se desarrolla la persona creando valor para poder resolver los problemas y las necesidades *tanto propias como las de los otros*. Las últimas palabras expresan la necesidad de *transcendencia* que tiene el ser humano. La última fase del desarrollo personal de un individuo constituye esa búsqueda de la satisfacción personal a través del bien que hacemos a otras personas. Esta transcendencia es la que define la ética social y la que distingue al capitalismo puramente competitivo e individualista del capitalismo competitivo y cooperativo, que pone la productividad al servicio del bien común.

b) El “Nuevo pacto verde” y la creación de empleo.

El ejercicio que proponemos en estas líneas —pensar la economía y el empleo futuros desde la noción de crisis múltiple y la necesaria transición ecosocial— ha sido ya realizado en cierta medida. A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo viene trabajando la cuestión (OIT, 2008), también aplicándola al estado español (OIT, 2012). Y en el ámbito vasco (a nivel de Hegoalde) el investigador Florent Marcellesi ha realizado algunas estimaciones interesantes (Marcellesi, 2013). Nos ceñiremos especialmente a este último trabajo, inspirado en el “Green New Deal” o “Nuevo pacto verde” (basada en la idea de Roosevelt de una inversión masiva en obras del sector público para enfrentar la gran depresión del 29). El nuevo pacto verde se refiere a una fuerte inversión en el sector público favoreciendo la seguridad energética, las infraestructuras que reducen las emisiones de carbono, las “industrias ambientales” y la protección ecológica. Es una apuesta por sustituir una economía extractiva a corto plazo por una economía verde (y el desarrollo sostenible) capaz de afrontar los diversos desafíos ecológicos y sociales que hemos relatado y al mismo tiempo generar nuevos puestos de trabajo. Las estimaciones de Marcellesi para Hegoalde (CAV y Navarra) superan los 100.000 nuevos puestos de trabajo.

c) *Modelo productivo basado en el conocimiento y la innovación.*

Hay acuerdo general en la idea de que la salida a esta crisis dependerá, en buena medida, de la capacidad del País para crear una industria basada en el conocimiento y en la innovación. Euskadi dispone desde 2007 de “*Ikerbasque*”, la “Fundación Vasca para la Ciencia”. En el Plan Estratégico 2014-2017 de esta Fundación, se diagnostican hasta siete retos clave. Entre ellos, doblar el número actual de investigadores y alcanzar la cifra de trescientos talentos, superar la barrera del millar de artículos de divulgación publicados en revistas internacionales especializadas o lograr fijar en noventa millones de euros los fondos atraídos. Hay quienes subrayan la distancia que hay entre los resultados de investigación y el diseño de proyectos sociales en las organizaciones industriales. Es cierto que los resultados de investigación no son suficientes para el diseño de un proyecto empresarial. Son necesarios, pero no son suficientes. Hace falta, además, crear sinergias entre los diferentes agentes sociales. Esto pertenece a la acción social.

d) *Modelo empresarial basado en la cogestión y la transparencia.*

No hay innovación si no hay creatividad y si las personas no ponen la creatividad al servicio del proyecto empresarial. Esta vinculación emocional con el proyecto empresarial exige la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y transparencia en la presentación de los resultados económicos de la misma. En Euskadi, tenemos la referencia a las Cooperativas de Arrasate, un buen modelo si, además de compartir los resultados económicos, aprenden a compartir el liderazgo y la toma de decisiones. Tenemos que ser coherentes en este tema: la innovación está ligada a la creatividad de las personas trabajadoras y al liderazgo transformacional de las personas directivas de la organización. Sobre este tema hay suficientes datos de investigación.

e) *Participación de la ciudadanía en el control de las actividades de los partidos políticos y entidades financieras (Acemoglu y Robinson, 2012).*

Ha aumentado en los ciudadanos la conciencia de nuestra responsabilidad en la lucha contra el fraude y la corrupción en los partidos políticos y en las entidades financieras. Es una buena consecuencia de la crisis. Es verdad que, todavía, las relaciones entre la ciudadanía y las entidades políticas y financieras son de desconfianza, pero podemos alimentar la esperanza de que los ciudadanos aprenderemos a relacionarnos con los partidos políticos y con las entidades financieras con espíritu crítico, pero, al mismo tiempo, con honestidad y

disponibilidad para la cooperación. Honestidad quiere decir que la crítica de los ciudadanos a la corrupción de personas y entidades políticas y financieras va acompañada de una práctica profesional libre de corruptelas. Ocurre, con frecuencia, que tratamos de justificar nuestras propias corruptelas condenando la corrupción en los demás. Para que las organizaciones funcionen con honradez y decencia, es indispensable que las personas, individualmente, se comporten con honradez y decencia en sus actividades profesionales. Para que las personas funcionemos con honradez y decencia, es indispensable que la sociedad valore la honradez y la decencia y condene la corrupción y la explotación del débil. Hay una relación de causalidad circular entre personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

XI. CONCLUSIÓN.

Se podría resumir en dos ideas el contenido de este documento:

- a) Las barreras al empleo juvenil son muy variadas porque la creación del empleo es el resultado de muchos actores: los jóvenes, las empresas, las instituciones educativas, financieras y políticas, la administración pública, el mercado económico, los valores de la sociedad y los sindicatos. Después de analizar las diferentes barreras que afectan a la creación del empleo juvenil, queda la sensación de que no sabemos qué hacer con tanta información.
- b) Tenemos que pasar a la acción. La solución de los problemas sociales exige un análisis teórico de las situaciones problemáticas, pero lo importante es crear una sinergia entre los diferentes agentes que participan en la acción social. Se trata de poner en marcha proyectos de cooperación entre los jóvenes, las empresas y las instituciones educativas, políticas y financieras.

XII. RECOMENDACIONES.

Al término de este informe, que intenta identificar los principales obstáculos al empleo juvenil, es preciso formular unas recomendaciones que permitan reducir el desempleo que afecta a los menores de 25 años. Dichas propuestas se subdividen en ocho apartados: valores culturales, modelo socio-laboral, modelo socioeconómico, sistema educativo, modelo productivo, mercado laboral, políticas de empleo y organización político-administrativa.

Estas recomendaciones se basan en las propuestas formuladas por los participantes a la Jornada de Estudios organizada por la Fundación Novia Salcedo y Ehugune el 13 de octubre de 2014 en el BizkaiaAretoa de Bilbao.

1. Valores culturales

- Fomentar la cultura del emprendimiento desde la primaria.
- Propiciar la estancia en empresas de modo que los jóvenes no piensen que las empresas les van a buscar sino que tendrán que tener una actitud proactiva que puede desembocar en la creación de su propio empleo.
- Favorecer la aceptación y valoración del fracaso que constituye una etapa del proceso formativo.

2. Modelo socio-laboral

- Propiciar la conexión de las centrales sindicales con los jóvenes en formación y con los desempleados o personas en situación de precariedad laboral.
- Las empresas deben tener estrategias de retención del talento, lo que significa que se preocupen por la formación, capacitación y reconocimiento de sus empleados.
- Recoger y difundir las buenas prácticas empresariales y sindicales.
- Inspirarse en los modelos de relaciones laborales de Austria, Holanda o Noruega.

3. Modelo socioeconómico

- Revisar el concepto de bienestar ya que las políticas de empleo están condicionadas por el modelo socioeconómico.
- Integrar el concepto de innovación desde varias perspectivas: desde la pérdida que supone la no integración de los jóvenes al mercado laboral; desde la perspectiva de cómo afrontar la innovación dentro de las organizaciones; y desde la perspectiva de la innovación a la hora de hacer política social.
- Revisar los indicadores socioeconómicos en base a lo que sucede realmente en el mundo del empleo.
- Propiciar el voluntariado para que los jóvenes se comprometan, adquieran experiencia y asuman responsabilidades.

4. Sistema educativo

- Desarrollar el aprendizaje (alternancia entre la escuela y las prácticas empresariales) y la formación continua que es percibida, a menudo, por las empresas como un coste y no como una inversión de futuro, contrariamente a lo que ocurre en los países nórdicos o en Alemania.
- Favorecer el aprendizaje de competencias que respondan a las necesidades de las empresas.
- Fomentar el marco europeo de las prácticas en empresas.
- Propiciar una formación más práctica, activa y monitorizada.
- Luchar contra el fracaso escolar.
- Desarrollar el programa Erasmus + dado que los jóvenes que han participado en ese programa gozan de una mayor inserción laboral y son más emprendedores.

5. Modelo productivo

- Considerar el ámbito social como un sector generador de empleo, a la imagen de lo que sucede en Estados Unidos donde el 3,5% del empleo está vinculado a ese sector.
- Favorecer las colaboraciones público-privado, haciendo de tal forma que las empresas privadas que obran en el ámbito social puedan beneficiarse de la ayuda de las administraciones públicas.
- Fomentar la economía del cuidado que puede generar numerosos empleos.
- Considerar las industrias creativas como nicho de empleo.

6. Mercado de trabajo

- Hacer frente a la dualidad del mercado laboral entre empleos muy cualificados y plenamente integrados en la globalización y empleos poco cualificados, difícilmente deslocalizables y vinculados al cuidado de las personas.
- Luchar contra la corrupción, el enchufismo y la contratación de los más fieles en lugar de rodearse de los más competentes.
- Valorar el capital humano que transluce tanto en la precariedad de los contratos laborales como en los bajos salarios.²
- Valorar la figura del empresario.
- Disminuir las trabas administrativas y simplificar los trámites burocráticos para no entorpecer la labor de los emprendedores.

7. Políticas de empleo

- Propiciar la gestión del talento que incumbe a las políticas activas de empleo.
- Reorientar la labor de Lanbide cuya actividad principal consiste hoy en día en gestionar la RGI.
- Adecuar las políticas de inserción laboral a los diferentes colectivos.
- Crear foros, como el workshop organizado por Ehugune y Novia Salcedo, para reunir a los actores implicados en la lucha contra el desempleo juvenil.
- Desarrollar una fiscalidad que fomente la formación continua en el seno de las empresas.
- Inspirarse en otros países que gozan de un menor desempleo juvenil de cara a extraer, adecuar e implementar buenas prácticas.
- Crear cauces de participación ciudadana y propiciar su empoderamiento, no dejando la completa responsabilidad del desempleo juvenil a las administraciones públicas.
- Considerar a los jóvenes como los principales protagonistas y propiciar su involucración en estructuras flexibles.
- Integrar los jóvenes en los procesos de toma de decisiones.
- Establecer indicadores de impacto que permitan evaluar el resultado de las políticas de empleo.
- Generar sistemas inteligentes de información que, incluyendo todas las variables, permitan detectar las necesidades de las empresas.
- Propiciar el relevo generacional en las empresas más allá del contrato relevo.
- Realizar una prospectiva de los perfiles educativos y de las necesidades de reemplazo en las empresas.
- Introducir la variable demográfica en las políticas de empleo ya que se está produciendo un envejecimiento acelerado de la población asociado a una escasa natalidad, lo que puede provocar, a medio plazo, una penuria de mano de obra cualificada e incluso un abandono prematuro del sistema educativo para ocupar los puestos vacantes.
- Favorecer la venida y posterior integración de los inmigrantes ya que el mercado laboral va a necesitar personas cualificadas por la salida de un colectivo importante del mercado laboral.
- Fomentar nuevos espacios formativos con las empresas, como el impulso de las becas o de las prácticas, siguiendo el modelo de calidad del marco Unión Europea.
- Aprovechar el periodo de desempleo para formarse y aprender lenguas extranjeras.
- Fomentar el tutelaje de los jóvenes desempleados por los más mayores.

- Reducir la jornada laboral y aumentar la formación continua gracias a las ayudas de las administraciones públicas.
- Ampliar el tramo de edad del desempleo juvenil a los 30 e incluso 35 años.
- Repensar la Renta de Garantía de Ingresos de cara a propiciar la emancipación de los jóvenes.
- Establecer indicadores y mediciones que permitan priorizar recursos. Un indicador adecuado podría ser uno que refleje la “Inserción Laboral Estable” o “ILE”. A modo de ejemplo de una buena práctica, el ILE de las becas NSF en 2014 está siendo superior al 70%

8. Organización político-administrativa

- Elaborar una estrategia de país.
- Articular los niveles local, estatal y europeo.
- Reintroducir el medio y largo plazo en la elaboración y posterior implementación de las políticas públicas, a la imagen de la política familiar puesta en marcha en Francia que le permite asociar una alta tasa de natalidad con una fuerte tasa de conciliación laboral.
- Favorecer una gobernanza que asocie todos los actores implicados, tal y como se ha desarrollado en el Euskadi francés desde el inicio de los años 90 del pasado siglo y que ha permitido cambiar las modalidades de elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas además de modificar la cultura política.
- Desarrollar la cooperación entre los diferentes actores institucionales de cara a superar las divisiones administrativas para fomentar la cooperación intra e interinstitucional para concebir e implementar políticas integrales de lucha contra el desempleo juvenil.
- Hacer frente a los problemas planteados por la estructura institucional en general y el reparto competencial entre las diferentes administraciones vascas en particular, tal y como están precisadas en la Ley de Territorios Históricos, lo que provoca duplicidades, contradicciones, escasa cooperación e ineficiencia. En ese sentido, conviene modificar la LTH de cara a simplificar y racionalizar el reparto competencial entre las diferentes administraciones vascas, reforzando el binomio Gobierno Vasco-Ayuntamientos.
- Propiciar la transparencia en la gestión de las administraciones públicas y la evaluación de las políticas públicas.

Se trata de una serie de propuestas que necesitan ser discutidas, enriquecidas y profundizadas.

Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012). *¿Por qué fracasan los países?* Ediciones Deusto.
- Aragón Medina, Jorge y Santana Alfonso, Ana I. (2005): “La Estrategia Europea de Empleo: un proceso en construcción”, *Gaceta Sindical* 5, págs. 17-52.
- Ashton, D. (2011). *Media work and the creative industries. Identity work, professionalism and employability*. 53 (6), 546-560.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Azkarraga, J. (2014). “Resiliencia local y comunitaria frente a la crisis sistémica”, en J.M. Madariaga (coord.), *Nuevas miradas sobre la resiliencia. Ampliando ámbitos y prácticas*, Gedisa.
- Azkarraga, J. (2014). “Europa, ¿quo vadis? Aproximación desde un prisma socioecológico”, en Marcellesi y Seijo (eds.), *¿Qué Europa queremos? Ideas y políticas para un continente justo, democrático y sostenible*, Icaria.
- Azkarraga, J., Max-Neef, M., Fuders, F., Altuna, L. (2011). *La evolución sostenible (II). Apuntes para una salida razonable*, LANKI - Mondragon Unibertsitatea.
- Barnard, Catherine (2006): *EC employment law*, Oxford EC Law Library. Oxford University Press.
- Beck, Ulrich (2009). *El Dios personal*. Paidós.
- Beck, Ulrich (2007). *Un nuevo mundo feliz*. Paidós .
- Brenke, K., Rinne, U. y Zimmermann, K. F. (2013). Desempleo parcial, la respuesta alemana a la Gran Recesión”, *Revista de la OIT*, 132 (2).
- Cabeza, Jaime y Ballester, Amparo (2010). La estrategia Europea para el Empleo 2010 y sus repercusiones en el ámbito jurídico laboral, Ministerio de trabajo e Inmigración.
- Cameron, K.M., Quinn, R.E., DeGraff, J. y Thakor, A.V. (2006). *Competing Values Leadership. Creating Value in Organisations*. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Camps, V. (1999). *Paradojas del individualismo*. Barcelona: Crítica.
- Casas, M.^aE., Rodríguez Piñero, M. y Valdés, F. (2014). El Real Decreto-ley 872914: Garantía Juvenil y nuevo marco territorial de las políticas de empleo. *Relaciones Laborales*, nº 9, Sección Editorial, Septiembre, (Tomo I), 1-29.

- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future.
- Deakin, S., Malmberg, J. y Sarkar, P. (2014). Legislación laboral, participación salarial y desempleo en seis países de la OCDE entre 1970 y 2010. *Revista Internacional del Trabajo*, 133 (1).
- Delors, J. (1996). “Los cuatro pilares de la educación” en *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. pp 91-103
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Díaz, A. y Jerve, I. (2014). *Estudio sobre Empresas Modernas para el desarrollo humano y social*. Laboratorio de Investigación en Innovación social, Fundación Novia Salcedo. Informe 2014. (p. 93).
- García Echevarría, S. (2011). *La gestión ética de la economía*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas, nº 338.
- Gardner, H. (2011). *Las 5 mentes del futuro*.
- Goetschy, Janine (1999). “The European Employment Strategy: genesis and development”; *European Journal of Industrial Relations* 5, 2, págs. 117-137.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 societies*, Princeton University Press, Princeton.
- Hyman, J. & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33 (4), 418-429.
- Marcellesi, F (2013). *La transición ecológica de la economía. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?*. Instituto Manu Robles-Arangiz.
- Martin, Ph. (2009). Modernizar la protección social para garantizar los mercados de trabajo transicionales, en Landa, J. (coord.) *Estudios sobre la estrategia europea de la flexiseguridad: una aproximación crítica*. Albacete: Bomarzo, 159-175.
- Martínez López, Antonio (2005). “El discurso de la Unión Europea en materia de políticas de empleo y exclusión social. Análisis sociológico de la Estrategia Europea de Empleo” *Papers*, 2011, 96/1, págs. 35-54
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*.

- Dolado, J. J., Janse, M., Felguerosa, F., Fuentes, A. y Wölfl, A. (2013). “Youth Labour Market Performance in Spain and its Determinants. A Micro-Level Perspective”. *OECD Economics Department Working Papers*.
- OIT (2008). *Informe Empleos Verdes: hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).
- OIT (2012). *Empleos verdes para un desarrollo sostenible. El caso español*. OIT y Sustainlabour, en colaboración con la Fundación Biodiversidad
- Ordine, N. (2013). *La utilidad de lo inútil*. Barcelona: Acantilado.
- Pearce, C. & Manz, C. (2005). The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34 (2) 130–140.
- Piketty, Thomas (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Éditions du Seuil.
- Sarfati, (2013). El tratamiento de la crisis del empleo en Europa. *Revista de la OIT*, 132 (1).
- Skidelsky, Robert y Skidelsky Edward (2012). *¿Cuánto es suficiente?* Barcelona: Crítica.
- Terradillos, E. (2014). “El empleo como eje de la política social: la estrategia europea para el empleo”, en (Cardona/Cabeza coords.) *Políticas sociolaborales*, Civitas-Thomson Reuters,
- Terradillos, E. (2007). Validez y límites del método abierto de coordinación en la política de empleo comunitaria. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 72.
- Torres, R., (2013). “Introducción: los mercados laborales europeos y la crisis económica” *Revista de la OIT*, 132 (2).
- Tridico, P. (2013). El impacto de la crisis económica en los mercados laborales de la Unión Europea: una perspectiva comparada. *Revista Internacional del Trabajo*, 132 (2).
- Urteaga, E. “Calidad de las relaciones laborales y consecuencias socioeconómicas”. *Tribunas Abiertas* publicadas en el periódico Noticias de Gipuzkoa el 13 de septiembre de 2013 y en el periódico DEIA, el 16 de septiembre de 2013
- Urteaga, E. (2008). El modelo escandinavo y su transposición en los países de Europa continental. *Lan Harremanak*, 16, 59-80.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

ANEXO

PARTICIPANTES, a título personal, en la ASAMBLEA BYEEF 13 de octubre

Amaia Aguirre	AGUIRRE CENTER
Alberto Alberdi	GOBIERNO VASCO, Dpt. Economía y Hacienda
Mercedes Apella	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Arrate Arin	EUSKO IKASKUNTZA
Jon Arrieta	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Tomás Arrieta	C.V. RELACIONES LABORALES
Sabino Ayestarán	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Eduarne Baraňano	GOBIERNO VASCO, Dpt Planificación e Innovación en el Empleo
Joxerramón Bengoetxea	EHUGUNE
Xenki Berho	EUSKO IKASKUNTZA
Ane Bustinduy	LKS / ICARO THINK TANK DE NOVIA SALCEDO
Luis Caňada	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Borja de la Sota	C.V. RELACIONES LABORALES
Susana del Río	UPGRADING EUROPE
Ana Díaz	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Alfonso Dubois	EHUGUNE
Carmen Echevarría	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Paloma Eizaguirre	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Begoña Etxebarria	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Iñaki Ezcurra	GOBIERNO VASCO / EHUGUNE
Xabier Gómez	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Alfonso Gurpegui	BIDASOA ACTIVA / ICARO THINK TANK DE NSF
Juan Tomás Hernani	Fuente Espalación de Neutrones
Javier Iñiguez	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Jon Irurzun	GIPUZKOABERRITZEN/ICARO THINK TANK DE NSF
Aitor Jiménez	SAREIN / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Elisa Mena	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Luis Miller	UPV/EHU / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Mónica Muñoz	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Mª Jesús Novo	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Tomás Orbea	CODIGO CERVANTES / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Helena Orella	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Juan Mari Otaegui	COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL
Begoña Pecharromán	FARAPI / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Iñigo Rivera	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Josean Rodríguez	ADEGI / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Luis Sanzo	G.V. EMPLEO Y POLÍTICAS SS
Raquel Serrano	PROSPEKTIKER / ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Laura Simón	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Eduardo Tolosa	ICARO THINK TANK de NOVIA SALCEDO
Eguzki Urteaga	UPV/EHU
Patxi Zabala	VELATIA