noviasalcedo fundación

empleo, emprendizaje, futuro

THINK TANK CARO NOVIASALCEDO

EL SENTIDO DE LA EMPLEABILIDAD EN EL MARCO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

BILBAO YOUTH EMPLOYMENT FORUM '15

PEGASUS YOUTH EMPLOYMENT CAMPAIGN

Colaboran:

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

BFA DFB Bizkaiko Foru Aldundia Diputación Foral de Bizkaia

EL SENTIDO DE LA
EMPLEABILIDAD
EN EL MARCO DE LOS
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

INDICE

1. Introducción 3
2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030 4-5
3. Hacia una definición de la Empleabilidad 6-7
4. Modelo productivo 8
5. Cambio de Cultura organizativa 9-10
6. Formación en competencias personales 11-14
7. Bibliografía 15-16

1. INTRODUCCIÓN

ICARO Think-Tank, el grupo de pensamiento y reflexión para la acción de Fundación Novia Salcedo ha trabajado en los últimos 5 años en la identificación de los elementos de cambio necesarios para generar un nuevo modelo Socioeconómico basado en las Personas. Para ello ha identificado cuáles son los Nuevos Retos Socioeconómicos, y las acciones viables para acometerlos, todo ello a través de una metodología basada en la participación para lograr una visión compartida.
Estos trabajos han sido recogidos en cuatro cuadernos Ícaro, a los que se puede acceder y consultar en: http://www.noviasalcedo.es/es/menu,publicaciones--/menu,cuadernos-icaro-/

El cuaderno I (2011), tomaba como punto de partida la Innovación Social entendida como la transformación creativa de las relaciones sociales hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones.

El cuaderno II (2012), versó sobre cómo aprender a cooperar. La cooperación es una conquista de los individuos, las organizaciones y la Sociedad. Aprender a cooperar significa aprender a construir proyectos compartidos.

El cuaderno III (2013), puso el foco en las organizaciones y su funcionamiento. Para ello, la transparencia y el buen gobierno fueros los temas claves de esta edición. La transparencia entendida como *medio* para lograr el buen servicio público a la ciudadanía y al conjunto de la Sociedad.

El cuaderno IV (2014), cerró el ciclo de reflexión abordando el contexto socioeconómico identificando la necesidad de construir valores sociales que faciliten el desarrollo integral de las personas, compaginando la creación de riqueza con la distribución equitativa de la misma.

A través de este documento queremos presentar el enfoque de trabajo y los temas de discusión sobre los que debatiremos en la II Edición BYEF-2015. Con todo ello buscamos el objetivo de definir un marco para el fomento de la empleabilidad y para ello definiremos, para qué modelo productivo, para qué cultura empresarial y con qué competencias vamos a superar los retos que nos plantea el empleo en el futuro.

2. LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2015-2030

Para una mejor contextualización de la situación a nivel Internacional, no sólo del empleo en particular sino de otros ámbitos de desarrollo sostenible, vamos a introducir las líneas maestras de lo que ha supuesto la reciente aprobación por parte de NNUU de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), o Global Goals para el período 2015-2030.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se aprobaron en septiembre por los 193 países que componen el complejo panorama de las Naciones Unidas han sido un hito histórico en los 70 años de la Organización mundial por antonomasia. 17 Objetivos cuyo valor es trascendental si se quiere comenzar a transformar este mundo y hacer de él un lugar más justo para todos.
Para comprender en su totalidad los ODS es preciso trasladarnos al año 2000, cuando las Naciones Unidas aprobaron los Objetivos del Milenio. Un conjunto de metas con la mirada puesta en el año 2015. Los Objetivos de entonces iban desde reducir la pobreza extrema hasta frenar la propagación del SIDA y garantizar el acceso a una educación primaria. Tras quince años de trabajo, ha habido grandes avances en ámbitos como la lucha contra la pobreza**,** pero también con áreas en las que los progresos han sido insuficientes como reconoció la propia ONU.
Por ello, las Naciones Unidas tenían previsto continuar con el trabajo y, de ahí, los nuevos ODS, herederos de los Objetivos del Milenio. Los 17 *Global Goals*, con sus respectivas 169 metas, se podrían aglutinar en cinco grupos: *People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership*. Por primera vez, esta Agenda Post-2015 no establece diferencias entre Norte y Sur o países ricos y pobres. En esta ocasión, todos los países están en el mismo rasero y, aunque los objetivos no son obligatorios en cumplimiento –más bien un "Imperativo Moral" en palabras de Ban Ki-Moon-, es un avance en la forma de plantear el *statu quo* actual en la Organización Mundial.
Aunque todos los objetivos están interrelacionados, hay dos objetivos que atañen más directamente al empleo juvenil: el número cuatro y ocho; Educación de calidad y crecimiento económico y empleos decentes. En lo que se refiere al primero, la meta es garantizar una educación inclusiva para todos y promover oportunidades de aprendizaje duraderas que sean de calidad y equitativas. En lo que respecta al segundo, se trata de promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, un empleo pleno y productivo, y un trabajo digno para todas las personas.[1]

Y es que como destaca el último informe de Tendencias Mundiales del empleo juvenil 2015, la OIT propone promover la inversión en empleos decentes para los jóvenes. En él se presenta un panorama en el que la crisis del empleo juvenil se está atenuando, al menos en lo que respecta a las estadísticas mundiales. La edición de 2013 del informe Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil (OIT, 2013) estableció la premisa de que "no es fácil ser joven en el mercado de trabajo actual", aludiendo a la persistencia de la crisis del empleo, las largas colas para encontrar trabajo y los desafíos cada vez mayores a los que debían hacer frente los jóvenes para obtener un empleo estable. El Informe 2015 presenta algunas señales de "buenas noticias" entre las que están que el número de jóvenes desempleados en el mundo se ha reducido en 3,3 millones desde el pico de la crisis: 76,6 millones de jóvenes estaban desempleados en 2009

[1] http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html

comparado con un estimado de 73,3 millones en 2014. A pesar de ello, la inestabilidad de la situación continua, y la tasa de desempleo juvenil mundial sigue estando al día de hoy muy por encima de la tasa de 11,7 por ciento previa a la crisis (en 2007). En general, dos de cada cinco (42,6 por ciento) jóvenes económicamente activos siguen estando desempleados o trabajaban pero aún así viven en condiciones de pobreza. Frente a esas estadísticas, es acertado aseverar que aún no es fácil ser joven en el mercado laboral actual.

Debemos tener en cuenta que no hay nada automático en la relación entre el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza, tal y como señala José M. Salazar-Xirinachs Director Regional para América Latina y el Caribe Organización Internacional del Trabajo, en su reciente trabajo sobre "Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) para el crecimiento inclusivo y más y mejores empleos".

Pero volviendo a los ODS, la última mención, nos lleva a destacar el apartado 17 que hace referencia a las alianzas que se deben establecer para tratar de implementar los Global Goals. La colaboración entre diferentes instituciones ya sea pública o privada es esencial: implicar a los Gobiernos, Parlamentos, Agencias de NNUU, Autoridades Locales, Sociedad Civil, Empresa y Sector privado, Comunidad académica y científica, y a todas las personas. De ahí la novedad que ha supuesto añadir este apartado entre los objetivos que las Naciones Unidas ha promovido.

En ese sentido, la Campaña Internacional para la Declaración de la Década del empleo Juvenil de NNUU, está perfectamente alineada con los Global Goals. Esta iniciativa de colaboración pública-privada impulsada desde la sociedad civil cuenta desde junio 2015[2] con el liderazgo Gubernamental del Gobierno de España, así como con el apoyo Institucional del Gobierno de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Esta iniciativa es un claro ejemplo de cómo desde lo local, se puede contribuir a la Agenda Global.

En Conclusión, tenemos una ruta actualizada para el desarrollo inclusivo y sostenible, con objetivos claros y acciones a impulsar. Esta ruta es universalmente aplicable, teniendo en cuenta las diferentes realidades nacionales, los distintos niveles de desarrollo, y las distintas prioridades que se vayan fijando en cada contexto. El problema del Empleo Juvenil es un problema global, aunque cada país tiene retos diferentes, y en España se presenta con una virulencia especial.

Todos los líderes lo reconocen, no hemos encontrado aún la manera de dar respuesta a la generación de actividad económica real, sostenible y para todos. El papel de las empresas se convierte en algo central, como viene detallado en los Objetivos 8 y 17. Sobre todo ello iremos hablando en las siguientes páginas.

El Futuro está en nuestras manos, para pasar la antorcha a las siguientes generaciones. Pasemos a la acción.

[2] Resolución aprobada por el Consejo de Ministros de 12 de junio de 2015

3. HACIA UNA DEFINICIÓN DE LA EMPLEABILIDAD

El significado de la empleabilidad cambia en función de las innovaciones económicas, tecnológicas y sociales que afectan a las personas trabajadoras y a las empresas. En este mismo sentido, la formación de las personas trabajadoras se debe ajustar al modelo de funcionamiento de las empresas. Dado que este modelo está en continua evolución, en la formación estamos obligados a anticipar la demanda futura de la sociedad tanto a las empresas como a las personas trabajadoras. Los empleadores también podrán adaptarse a las capacidades de los demandantes de empleo. Es posible que si lo hacen se incremente de forma notable su creatividad.

La empleabilidad se basa en el tipo de relación que se da entre la persona y la empresa. Esta relación puede ser:

- La empresa ejerce una relación sostenida de dominio sobre el trabajador.
- La empresa y la persona buscan el aprovechamiento propio, conviviendo por imperativo legal, pero se ignoran mutuamente dejando pendiente la construcción de más y mejor valor tanto por parte de la persona como por parte de la organización.
- La persona y la empresa, se enriquecen de forma sostenida de esa relación.

A través de este documento base elaborado para la reflexión de la II edición de BYEF (2015), vamos a presentar una aproximación sobre tres temas clave que debemos tener en cuenta a la hora de construir un nuevo tipo de relación entre la empresa y las personas. Creemos que esta relación cooperativa, en el que ambas partes se enriquecen, es necesaria para caminar hacia un contexto de más y mejor empleabilidad de los jóvenes.

Los temas críticos son:

1. El modelo productivo
2. La cultura empresarial
3. Formación y competencias personales que respondan a ese nuevo contexto.

Al abordar estos tres elementos es necesario que este análisis aborde el nivel de la Sociedad, mirando a lo que se ha denominado Nuevos Retos Sociales, y que determinarán el estado de bienestar en el futuro. A su vez, sabemos que estos retos vendrán condicionados por factores como el envejecimiento de la población, el desarrollo tecnológico, el medio ambiente, la globalización económica, la fortaleza y dinamismo de la sociedad civil, o los movimientos migratorios, etc.… Estos nuevos elementos ya están cambiando los entornos laborales, los oficios, y los esquemas tradicionales de relación, y todo (lo nuevo y lo viejo) tendrá que convivir con un nuevo marco aún por definir; está cambiando nuestra forma de trabajar, de acceder y permanecer en un "mejor empleo" a lo largo de la vida, lo que va a transformar el sistema de relaciones laborales actual, y afectará también a nuestra forma de conciliar nuestra vida personal y profesional.
Desde este nivel, profundizaremos en el **tema 1: El modelo productivo**, apartado 4 de este Informe.

En el nivel de las organizaciones, hay que abordar cómo fomentar el necesario cambio de la cultura empresarial, que necesitará pasar a ser más flexible y participativa. Actualmente coexisten diversas tendencias claras en los modelos de relación entre la empresa y las personas, tal y como acabamos de señalar. En los extremos tendríamos, uno, que parece el dominante y el que más se extiende, que es el de la empresa que concibe a las personas como recursos de un proceso que busca el beneficio económico sin considerar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Este modelo se basa en la dominación, en un liderazgo productivo que no empodera a las personas. El otro extremo, el que estamos impulsando, y el que queremos que vaya consolidándose como alternativa se basa en una cultura organizativa que persigue el desarrollo de las personas, y a través de él el de las organizaciones. ¿Qué tipo de relación empresa/persona hace más y mejor empleable al joven que haya de incorporarse? Este apartado dará contenido al **tema 2: La cultura empresarial** ligada a una mayor y mejor empleabilidad, apartado 5 de este Informe.

Por último, es necesario conocer el impacto de todos estos cambios en el nivel individual, para poder entender cómo acercarnos al empleo en un futuro cada vez más próximo. Este nuevo contexto productivo y laboral, requerirá de determinadas competencias individuales tanto desde la perspectiva de la gestión, como del empleo. Los nuevos retos y sobre todo la tecnología, están cambiando nuestra forma de relacionarnos y con ello nuestros hábitos de vida, de trabajo pero también de salud y de ocio. ¿Estamos preparando a los jóvenes para estos cambios? Todo ello será analizado en el **tema 3: Formación y competencias personales para ese nuevo contexto socio-laboral**, apartado 6 de este Informe.

En resumen, hay que tener en cuenta que el cambio cultural actual nos lleva a una nueva forma de concebir y entender el empleo del futuro. Todo ello en un entorno donde estos cambios culturales son inseparables de los cambios tecnológicos y económicos, que se están dando.

En este nuevo escenario, es fundamental que ayudemos a posicionarse a los jóvenes que buscan empleo, que les facilitemos la adquisición de aquéllas competencias que les vayan a ayudar a mejorar su nivel de empleabilidad, y que sean capaces de construir itinerarios profesionales que respondan a esos nuevos retos sociales. Todo ello no es sino dar contenido al concepto de ofrecer una Garantía Juvenil real, que verdaderamente les procure una autonomía personal y profesional.

4. MODELO PRODUCTIVO

El primer aspecto a tener en cuenta en el tema del empleo de futuro, nos conduce a la pregunta ¿Por qué modelo productivo apostamos?

Apostamos por un modelo que permita: 1) el desarrollo de las **Personas** y 2) el reforzamiento del **Bien Común**; que contribuya a superar los grandes retos que tenemos en nuestras sociedades, tanto en lo local como en lo global: las desigualdades sociales en la toma de decisiones, las dificultades de una parte de la sociedad para vivir una vida digna, las consecuencias del cambio tecnológico sobre el empleo y la sostenibilidad de los recursos naturales. Retos que, como hemos recogido en la introducción, coinciden con la Agenda de las NNUU 2030 para el desarrollo sostenible, en el que el papel de la empresa y de la sociedad civil aparece como altamente relevante. (*Objetivo 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos)*.

Para este nuevo modelo productivo, necesitamos una perspectiva integral de la innovación, dirigida a desarrollar soluciones a estos retos sociales definidos, integrando la innovación tecnológica, la innovación económica y la innovación social. Pero necesitamos no olvidar que sea la Innovación social la que dirija la Innovación tecnológica y económica, porque la economía no es sino un medio para dar respuesta al desarrollo integral de las personas en la Sociedad. Y para ello, necesitamos avanzar en Ciencia y Tecnología, en nuevos modos de creación de riqueza, necesitamos aprender a construir nuevas formas de relación basada en la libertad, la igualdad y la cooperación entre diferentes. Necesitamos regular las instituciones económicas con el fin de reforzar los procesos de contribución al bien común.

La economía hay que orientarla a la dimensión global, que es la que refleja fundamentalmente la ética. **Las Sociedades** progresan avanzado en las razones éticas y aplicando el saber a la vida económica, cultural, ambiental, social y generacional. **Las empresas** constituyen el principal agente de creación de productos y servicios que trasladan a los ciudadanos en cadenas de valor interconectadas. **El nuevo modelo productivo** transforma el sentido de la estrategia de la empresa y su organización interna, de una visión de eficiencia en costes a una de eficacia en valor. El nuevo modelo productivo es de intercambio de valor y el de aplicación del saber y las competencias personales al desarrollo conjunto y alineado de persona y empresa. En esto reside el cambio de modelo productivo.

Todo este enfoque que estamos analizando, requiere:

1. De un estímulo político que ayude a impulsar y apueste por ese modelo productivo y que despliegue líneas estratégicas de actuación “ad-hoc”.
2. De una construcción de instituciones económicas y políticas inclusivas basadas en lo que ya hemos definido anteriormente como desarrollo de personas y del Bien Común.
3. De una Sociedad Civil fuerte y una sólida colaboración público-privada

5. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZATIVA

¿Qué modelo de cultura empresarial es el que hay que impulsar y por qué?
Las investigaciones que hemos desarrollado hasta la fecha nos confirman que las empresas son un agente clave de cambio cultural, y que a través de ellas, podemos generar cambios en el entorno. La empresa, con un enfoque adecuado, tiene el potencial de ser una herramienta de cambio. Al gestionar bien sus procesos internos y al obtener una integración eficaz entre sus personas, directivos y dinámicas, la empresa puede llegar a ser un *agente para el cambio cultural* que contribuya al desarrollo sostenible del entorno en el que opera, es decir, al de la sociedad y, por ello de llegar a generar una *innovación social*.

Desde la Fundación Novia Salcedo hemos abordado este tema en algunos estudios, el último desde el lado de la empresa "*Estudio de la Empresa Moderna para el desarrollo Humano y Social*", para saber qué elementos de la cultura empresarial se acercan más a la dimensión humana y social. Elaboramos el Índice de Innovación Social a través del cual medimos cómo las dinámicas organizativas innovadoras se basan en **la participación y el liderazgo**. Ambos factores eran relevantes para fomentar la autonomía del individuo, la cooperación y la participación de las personas, el trabajo en equipo y la creación de conocimiento; los equipos de innovación se erigían en este estudio como el instrumento clave sobre el cual se pivotaban esas dinámicas organizativas que ayudaban a las empresas a generar conocimiento, y a producir una innovación social. Es decir se podía medir el nivel de innovación basada en las personas que generaba una empresa. [3] Ésta, por lo tanto, sería la cultura empresarial que demuestra una mejor relación entre la empresa y la persona. Una cultura que favorezca la participación, pero no sólo en el establecimiento de objetivos estratégicos, sino que favorezca además la generación de conocimiento en la empresa. Para ello, lo que se ha denominado liderazgo transformacional, debe ser la competencia fundamental en los líderes del futuro. Hablamos de un liderazgo que favorezca la creatividad de las personas, que las estimule intelectualmente, y que además tenga en cuenta las especificidades individuales de cada uno de los miembros de los equipos.

Todo este proceso de cambio va a suponer además una oportunidad clave: para los **directivos** de las empresas, que tendrán que formarse en los conceptos de participación y liderazgo ético y compartido. Pero también para los **trabajadores** y para los **jóvenes** que buscan empleo, que deberán adquirir nuevas competencias adaptadas a estos nuevos modelos de cultura empresarial. Hablamos de creatividad, actitud emprendedora, capacidad de trabajar con otros, autonomía en la toma de decisiones, interculturalidad, idiomas, habilidades de comunicación, entre otras.

Para aumentar la empleabilidad la organización debe fomentar:
-El **contrato emocional** o la vinculación personal con los fines últimos de la organización. El aporte de valor y el compromiso están en relación directa con el modo de vinculación de las personas con la organización y sus responsables. De la motivación económica o del precio del tiempo, se puede pasar a la vinculación con el propósito y sentido de la organización, alterando los niveles de contribución.

[3] Empresas Modernas para el Desarrollo humano y social (2014). http://www.noviasalcedo.es/es/menu,publicaciones--/menu,estudios/

-La **polivalencia** en el sentido de ensanchar las capacidades de las personas a otras áreas. Esto tiene un efecto balsámico en la mejora de las relaciones internas, en la comprensión de las dificultades de los otros y sobre todo en crear un sentido de equipo para cocrear conocimiento.

Sin polivalencia y con excesiva especialización el trabajo fácilmente se hunde en la rutina y la desmotivación. La polivalencia permite extender la empleabilidad y adecuarla a los nuevos espacios.

-La **formación y el acceso al conocimiento** más allá de los cursos. Introducir actividades en los trabajos habituales donde se preste atención a los flujos de conocimiento y a la apertura a la indagación colectiva y a la propuesta colectiva, dan lugar a nuevas ideas y enfoques de mejora e innovación.

-Activar más espacios de **participación** abre la puerta al desarrollo de la responsabilidad, el acceso a la información y la capacidad de decisión sobre recursos. La participación es el crisol de desarrollo de la propia empleabilidad. Representa el profundizar en las capacidades de trabajar por encima de la tarea definida y diseñada por otros.

Estos cuatro cambios conforman un modelo de gestión de personas que es imprescindible abordar. Y estas acciones benefician en primer lugar a la empresa.

¿Por qué?

-La **capacidad innovadora** depende sobre todo de las competencias personales hacia lo nuevo. (Modelo MCI-2001)

-El **crecimiento y expansión** en la diversidad depende de la interdisciplinaridad en el uso de conocimientos para resolver problemas de los clientes y crear valor.

-La **participación, el sentido de equipo** y los propósitos colectivos protegen a las organizaciones en momentos de crisis de una fácil disolución por motivos de intereses fragmentarios, de accionistas, sindicatos y empleados.

6. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PERSONALES PARA LA EMPLEABILIDAD EN ESTE NUEVO CONTEXTO SOCIO-LABORAL.

Estamos abordando las claves de los grandes cambios que deben darse en la Sociedad, para poder generar un contexto que apueste por la generación de empleo sostenible e integrador. Observamos que de cómo se impulse un determinado modelo productivo, y de cómo se fomente una nueva cultura empresarial basada en el desarrollo de las personas, se requerirán una serie de habilidades y competencias que habrá que impulsar en las personas trabajadoras y en los jóvenes que quieran acceder a un nuevo entorno laboral, por construir.

A pesar de que las competencias técnicas tienen un gran valor en los itinerarios profesionales de los jóvenes, no son suficientes para ampliar la empleabilidad de éstos, y requerirán de competencias transversales como las que acabamos de mencionar. Conocer a las empresas y su cultura va a ser fundamental cuando hablamos de la empleabilidad porque del trabajo y conocimiento que obtengamos de ellas, podremos construir proyectos y programas que pongan en contacto a jóvenes con empresas, y que de esa cooperación salgan nuevas oportunidades que acerque a los jóvenes al mercado laboral.

La empleabilidad y la persona

Para esta reflexión destacamos los factores que facilitan la empleabilidad de los jóvenes:

- Actitud de la persona: emprendimiento, confianza en sí misma, visión positiva del futuro, capacidad de cooperación son factores que facilitan la empleabilidad siempre que estemos en una empresa que permite la participación del personal laboral en la gestión de la empresa, en sus iniciativas de desarrollo y en los resultados económicos de la empresa.
- Tiene que haber comunicación y cooperación entre los trabajadores y los directivos para diseñar juntos las estrategias de la empresa.
- A los trabajadores se les debe permitir participar en el liderazgo de la empresa desde la perspectiva del liderazgo compartido, es decir, se les debe permitir que asuman la responsabilidad sobre su propio desarrollo, la obtención de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes.
- Factores del entorno no empresarial: **factores sociales** (los valores sociales que regulan la representación social del empleo y de la actividad laboral); **factores educativos** (desarrollo de la autoestima, de la capacidad de emprendimiento y de la capacidad de cooperación); **factores institucionales** (desarrollo institucional del autoempleo, emprendimiento y de la productividad); **factores psicológicos** (la representación que tiene una persona sobre su propia empleabilidad).

Y las principales barreras a la empleabilidad de los jóvenes

- Por parte de los directivos de la empresa: **falta de confianza en las personas trabajadoras.** La organización del trabajo por equipos de innovación es un buen instrumento para desarrollar el liderazgo compartido entre directivos y personas trabajadoras.
- Por parte de los directivos de la empresa: **resistencia a la distribución del poder**. Compartir el liderazgo con las personas trabajadoras significa ceder parcelas de poder.
- Por parte de las personas trabajadoras: **falta de ambición y de voluntad para asumir una mayor responsabilidad en los resultados de la empresa**. Donde mejor se aprende a compartir el liderazgo en el funcionamiento de la empresa es en los equipos de innovación.
- Por parte de las personas trabajadoras: **la idea de la incompatibilidad entre competición y cooperación**. Es un error muy extendido entre los jóvenes y entre los educadores. El desarrollo de la productividad exige un buen equilibrio entre la competitividad inicial y la cooperación final en las relaciones interpersonales e intergrupales.
- Por parte de las instituciones educativas y políticas: **fomentan la pasividad y la dependencia en los jóvenes** a través de una educación basada en la transmisión de conocimientos y a través de una política del empleo basada en subvenciones, en lugar de crear empleo en el área de los servicios sociales. Aquí hay mucho trabajo, que está en manos de las familias y del voluntariado y se podría convertir en un importante nicho de empleo.

Con frecuencia se dice que la formación continua es la acción más relevante a la que se apela para conseguir aumentar la empleabilidad. Esta visión muy fragmentaria de la empleabilidad olvida que esta se construye a la vez que se ejerce. La capacitación no rinde si no se acompaña de oportunidades. No se trata de ascender de puesto sino de enriquecer y mejorar cómo se hace, generando más valor por tiempo trabajado. Es decir el ejercicio del propio desempeño en el trabajo es lo que nos hace adquirir más empleabilidad para la empresa en la que estamos, con ello lograr un avance colectivo, lo que redunda en posibilitar el desarrollo y sostenimiento de la misma.

Acciones que fomentan la empleabilidad de los Jóvenes:

Partimos de la idea de adoptar una perspectiva de que tenemos que destapar juntos el empleo, especialmente aquél que responda al modelo productivo que proponemos, y al que queremos transitar: jóvenes, empresa e instituciones.
En este punto podemos señalar algunas iniciativas desarrolladas desde Fundación Novia Salcedo para facilitar la empleabilidad de los jóvenes:

- Iniciativa Nuevo Modelo de Generación de Empleo (NMGE) [2014]. Consiste en establecer un diálogo entre jóvenes que buscan empleo, empresas y la propia NSF. Ante el problema social de desempleo juvenil, se trata de poner juntas a todas las partes. Se busca aflorar proyectos en los cuales esos jóvenes, constituidos en equipos den soluciones que den valor a todas las partes implicadas. La empresa debe responder a unos requerimientos de partida, y los jóvenes deben sumarse y respetar una propuesta metodológica basada en la cooperación y en el aprendizaje sobre problemas reales. Las empresas deben demostrar una determinada cultura empresarial basada en el compromiso por añadir valor a los jóvenes. La evaluación positiva se alcanza si ambas partes resultan beneficiadas por igual. Novia Salcedo será el agente que vigilará que el proceso sea mutuamente enriquecedor, y especialmente si la empleabilidad de los jóvenes mejora. En esta iniciativa hasta la fecha han participado las empresas: Vicinay Cadenas, Tubacex, Ortzadar, Egamaster, Turiscopio, y 15 jóvenes. Los equipos están en distintas fases del recorrido y la evaluación final está por realizar.
- Iniciativa Nueva Cultura Empresarial [2012]: NSF ha organizado más de 30 talleres en los últimos tres años, por los que han pasado más de 300 representantes de RRHH, Gerencia, Directores de Calidad de PYMES y grandes empresas, que han escuchado de primera mano este planteamiento de modelo productivo y cultura empresarial ligado a la empleabilidad, que estamos presentando en este texto. Con ellos hemos conseguido que incorporen esta perspectiva y den sentido al eje central de la actividad NSF basad en las prácticas no laborales. Actualmente estos programas proporcionan que un promedio de 800 jóvenes al año desarrollen estancias de aprendizaje práctico en empresas; tras este itinerario, el 65% consigue un contrato laboral de más de 6 meses. La evaluación comparada con otros instrumentos que favorecen el acceso al empleo, como es la contratación eventual para el primer empleo, que además suele ser bonificada, es altamente positiva para el joven.
- ICARO-BYEF-PEGASUS. Desde el marco teórico conceptual publicado en ICARO [2010], hemos abordado la problemática del desempleo juvenil, dando lugar a diversos elementos: por un lado un espacio de debate multilateral que nos ayude a comprender la problemática del empleo juvenil para actuar sobre ella con perspectiva acción-investigación; es lo que llamamos Bilbao Youth Employment Forum (BYEF) [2014], siendo ésta su segunda edición. Por otro lado, este espacio de debate es el que alimenta los marcos conceptuales del Proyecto PEGASUS [2013]. PEGASUS es la Campaña Internacional para la declaración de una Década a favor del Empleo Juvenil, por NNUU. Actualmente tiene el respaldo del Gobierno Vasco, el Gobierno de España y cuenta con la adhesión de 400 organizaciones en más de 65 países de los 5 continentes.

- Comunicación a la Sociedad [2010 hasta la actualidad]. Esta iniciativa persigue concienciar a la Sociedad sobre este enfoque que planteamos en este documento. Los medios que utilizamos son las redes sociales, la creación de un espacio web: www.youthemploymentdeacde.org; difusión de artículos divulgativos; publicaciones, notas de prensa, participación en foros, seminarios, etc.….

Este enfoque que estamos proponiendo no sólo es válido para los jóvenes sino que debe estar presente en todo el ciclo de vida laboral de las personas. La empleabilidad y su gestión adecuada es fundamentalmente preventiva o preactiva. Requiere un espacio de futuro sobre el que construir la empresa, la persona y la sociedad, aspectos que trabajan alineados. La empleabilidad de adultos y de jóvenes no son cosas distintas. Ambas dependen de la renovación mental y emocional de los modelos de relación entre personas en los diferentes ciclos de vida de las personas y las organizaciones.

La empleabilidad de los que ya trabajan debe basarse en el ajuste a capacidades, expectativas y contexto en las distintas etapas laborales. Los retos en esta evolución tanto en cuanto a desarrollo personal como de oportunidades de desempeños pasan por transiciones de dos tipos:

Una más adaptativa.- Consiste en adquirir más técnicas, herramientas o espacios territoriales donde desempeñar una función. Comprende aspectos técnicos o de gestión. El cambio es sobre todo cuantitativo y poco cualitativo. Estos los impulsan parcialmente las empresas.

Una más transformadora.- Consisten en cambios en las facetas de trabajo con la incorporación de otros esquemas mentales, principios y responsabilidades. Estos tránsitos producen pasar de competencias en campos técnicos a campos de gestión o de relaciones personales y requieren procesos formativos y de adaptación considerables. Estamos hablando de carreras profesionales a lo largo de muchos años. Estos son normalmente de iniciativa propia y suelen concluir con salidas de las empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Afree Huq & David H. Gilbert, 2012 — Enhacing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship. School of Management Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), University of Melbourne, Australia, and David H. Gilbert, College of Business, Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), University of Melbourne, Australia (2012).

Ayestarán, S.; Barrutia, Jon, 2011 — Introduction. Behaviour and Organizational change. Editado por Sabino Ayestarán y Jon Barrutia Guenaga. Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno. Rumbo a la Innovación: trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones. Zamudio: Cluster del Conocimiento

Ayustarán, Sabino, 2011 — Facilitación de Equipos de trabajo. Domestic

Cameron, K.M y Quinn, R.E, 1999 — Diagnosing and Changing Organizational culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachussetts: Addison-Wesley

Cameron K.M; Quinn, R.E.; DeGraff, J Y Taylor, A.V., 2006 — Competing Values Leadership. Creating Value in Organisations. Chelterham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing

Díaz, Ana & Jerve, 2014 — Empresa Moderna para el desarrollo humano y social para la elaboración de un índice potencial de innovación social en las empresas. 2014.

González San Román, Ainara, 2013 — Análisis de Datos de los Usuarios NSF. Colaboración NSF-Fundamentos de Análisis Económicos II. Facultad Económicas, UPV/EHU

Equipo BYEF-EHU-Gune, 2014 — Frenos al Empleo Juvenil. NSF en colaboración con la UPV/EHU; trabajo coordinado por Sabino Ayestarán.

ICARO Think-Tank, 2011 — Cuaderno I: Análisis de Retos Socioeconómicos e Identificación de Soluciones Viables.

ICARO Think-Tank, 2012 — Cuaderno II: Cómo Aprender a Cooperar.

ICARO Think-Tank, 2013 — Cuaderno III: Transparencia y buen gobierno en las organizaciones.

ICARO Think-Tank, 2014 — Cuaderno IV: Construyendo una economía al servicio de las personas.

Goñi, Juan Jose, 2008 — Mentefactura: El cambio de modelo productivo. Innovar en los intangibles del trabajo y de la empresa

Jahan, Selim, 2015 — 2015 Human Development Report – Rethinking Work for Human Development. UUNN Development program.

Naciones Unidas, 2015 — "Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la Agenda para el desarrollo después de 2015"

OECD, France; Universidad Carlos III de Madrid, Spain; Universidad Autónoma de Madrid, Spain; Universidad de Oviedo, Spain, 2013 — Youth Labour Market Performance in Spain and its Determinants. *A Micro-Level Perspective.*

OCDE, 2015 — "Estrategia de competencias de la OCDE: construyendo una estrategia de competencias eficaz para España"

OIT, 2013 — Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2013: Una generación en peligro

OIT, 2014 — Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos?

OIT, 2015 — Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2015: Promover la Inversión de trabajos decentes para los Jóvenes.

ORKESTRA, 2015 — Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Transformación productiva en la práctica. Instituto Vasco de Competitividad.

PCTI Eusakdi 2020 — Una estrategia de especialización inteligente. Research & Innovation Smart Specialization Strategy – RIS 3

RIS 3 Euskadi, 2014 — Prioridades estratégicas de especialización inteligente de Euskadi

Roberts, John, 2004 — La empresa Moderna: organización, estrategia y resultados. Barcelona: Antoni Bosch, editor en colaboración con Oxford University Press.

Salazar-Xirinachs, J.M., 2015 — 21ª Conferencia sobre el Desarrollo Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) para el crecimiento inclusivo y más y mejores empleos. Universidad de Bradford junio 2015.