

¿CÓMO PODEMOS PROMOVER LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS JÓVENES?

INTRODUCCIÓN

Empleabilidad es un concepto que surge a finales de los años noventa del siglo pasado y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Este potencial incluye muchas competencias, que se pondrán de manifiesto en un contexto determinado desde un punto de vista del crecimiento personal, de cultura empresarial, del tipo de trabajo y de los valores culturales. Yo abordaré la empleabilidad de las personas jóvenes desde la perspectiva del crecimiento personal de los jóvenes. El profesor García-Echevarría abordará el tema de la empleabilidad de los jóvenes desde la perspectiva empresarial y la directora de NSF, Begoña Etxebarria, abordará el mismo tema desde la perspectiva de los valores dominantes en la sociedad.

El taylorismo trajo la *organización científica del trabajo*, basada en dos principios básicos: la distinción entre *grupo directivo* y *grupo de trabajadores* y la distinción entre *trabajadores de cuello blanco* y *trabajadores de cuello azul*.

En la *organización científica del trabajo*, el grupo directivo era el que planificaba y dirigía la organización. Asumía, igualmente, toda la responsabilidad de los éxitos y fracasos de la organización. Los trabajadores ejecutaban las líneas estratégicas de la organización y la sostenían económicamente con su trabajo, pero no se responsabilizaban de los resultados económicos de la misma. Hoy, del ejercicio de un liderazgo jerárquico y vertical, estamos evolucionando hacia un liderazgo más compartido. Los trabajadores deberán participar en la planificación de la organización y participar, igualmente, en las ganancias y pérdidas de la organización. La distinción entre el *grupo directivo* y el *grupo de trabajadores* se está difuminando. Por tanto, la persona joven debe prepararse para participar en la gestión de la organización y asumir su responsabilidad en los resultados de la organización.

SABINO AYESTARAN

CATEDRÁTICO EMÉRITO DE PSICOLOGÍA SOCIAL
UPV/EHU

La distinción entre trabajadores de cuello blanco y trabajadores de cuello azul se refiere al tipo de trabajo que realizaban los trabajadores. En la organización científica del trabajo, los *técnicos del trabajo* diseñaban las cadenas de montaje. Los trabajadores de estas cadenas no tenían obligación de pensar. Simplemente, tenían que ejecutar las acciones programadas por los técnicos de trabajo. Hoy, las cadenas de montaje han sido sustituidas por los robots. Toda actividad de carácter repetitivo acaba siendo robotizada. Los trabajadores tienen que crear conocimiento compartido para diseñar y realizar el trabajo de una manera competitiva e innovadora. La competitividad está ligada a la calidad del producto o servicio y es fundamental para la sobrevivencia de la organización. Calidad para competir mejor en el mercado y, al mismo tiempo, innovación para adaptarse a los cambios del entorno económico, social y cultural. Por tanto, la persona joven mejorará su empleabilidad si desarrolla las capacidades de creación, de competición y de cooperación en el trabajo en equipo. Es importante que sepa hacer bien el trabajo que hace, pero que, al mismo tiempo, trate de hacer de otra manera lo que hace. En resumen, una organización innovadora tiene que buscar un equilibrio entre calidad e innovación, entre resultados a corto plazo y resultados a largo plazo.

DE LOS EQUIPOS DE MEJORA A LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN

En los años 80 y 90 del siglo pasado, fueron importantes los equipos de mejora, ligados a los modelos de calidad. La calidad del producto o del servicio era el distintivo fundamental de las organizaciones punteras. El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) ayudó a muchas organizaciones en la mejora continua de los procesos de trabajo. Dentro de este modelo de la EFQM funcionaron los equipos de mejora (Scholtes, 1991). Su liderazgo era de tipo jerárquico y se centraban en la mejora de los procesos. Un proceso laboral es

un conjunto de acciones orientadas al logro de un objetivo. Dirigidos por el líder, todos los miembros del equipo trataban de colaborar con él aportando cada uno su experiencia en el trabajo. Hacia finales del siglo pasado, comenzaron a desarrollarse los equipos de innovación que tienen las siguientes características (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005).

Por tanto, la persona joven mejorará su empleabilidad si desarrolla las capacidades de creación, de competición y de cooperación en el trabajo en equipo. Es importante que sepa hacer bien el trabajo que hace, pero que, al mismo tiempo, trate de hacer de otra manera lo que hace

LIDERAZGO COMPARTIDO

Sin abandonar los principios de calidad, las organizaciones están explorando formas más innovadoras de gestión. La idea central es que el método de trabajo, basado en la recogida de la información existente y en la evaluación de nuevas experiencias, ayuda a mejorar los resultados, pero no es suficiente para ser competitivos en un entorno que está cambiando muy rápidamente. La información nos aporta un conocimiento basado en experiencias pasadas. A partir del conocimiento elaborado por otros, nosotros tenemos que construir nuevo conocimiento, es decir, nuevas soluciones a los problemas sociales (Maruta, 2014). El conocimiento pasado fue útil para solucionar problemas del pasado. Para dar

respuestas adecuadas a los nuevos problemas, necesitamos crear conocimientos nuevos. Ahora bien, la creación de un conocimiento nuevo en las organizaciones pasa, necesariamente, por el desarrollo de la creatividad de las personas, mejora en la cooperación y cambio en la cultura de la organización.

La creación de un conocimiento nuevo en las organizaciones pasa, necesariamente, por el desarrollo de la creatividad de las personas, mejora en la cooperación y cambio en la cultura de la organización

CREATIVIDAD DE LAS PERSONAS

La creatividad es competencia de las personas y es resultado de un proceso de maduración que pasa por las siguientes fases (Hennessey y Amabile, 2010).

- **Autonomía de pensamiento.**

Es el primer paso para el desarrollo de la creatividad en las personas. Significa perder el miedo a pensar por sí mismo y superar el pensamiento grupal. El primer paso para el desarrollo de la creatividad es la individualización de las relaciones colectivas. Se entiende el proceso de individualización en positivo, como adquisición de una mayor autonomía por parte de los individuos en su relación con todas las instituciones tanto religiosas como educativas, jurídicas, políticas, laborales, económicas y familiares. Esta individualización supone libertad personal y constituye la base del emprendimiento y de la responsabilidad de las personas en el proceso de transformación de las instituciones.

- **Flexibilidad mental.**

Es necesaria para aprender a escuchar a diferentes especialistas e intentar comprender

su perspectiva. Para innovar, es importante que el equipo sea multidisciplinar. La solución a los problemas sociales requiere aportes de diferentes especialidades. Por poner unos ejemplos, los problemas sociales:

- Tienen que ver con la madurez de las personas y su comportamiento social. Los psicólogos pueden aportar información válida y pertinente.
- Tienen que ver con las estructuras de poder de la sociedad. Los sociólogos pueden aportar información válida y pertinente.
- Tienen que ver con la tecnología y los ingenieros e informáticos aportarán la información pertinente.
- Tienen que ver con las normas que regulan la convivencia y las relaciones laborales. Los juristas serán quienes puedan aportar información pertinente.

Todos los expertos son importantes. Todos aportan elementos importantes para la elaboración de un conocimiento compartido. Pero es importante el orden de intervención de los diferentes expertos. Con frecuencia, una intervención prematura desde el ángulo legal cierra el problema en falso, sin haberlo analizado en profundidad. Otro problema, muy habitual en los equipos multidisciplinarios, es que se haga un diseño de los pasos que se deben dar para resolver un problema social, pero sin tener en cuenta que el diseño de las soluciones no es suficiente. Hay que llevar a la práctica el comportamiento diseñado. Lo más difícil es lograr el cambio de comportamiento en las personas. Es tarea de la persona coordinadora del equipo regular el orden de intervención de los diferentes especialistas y recordar siempre que lo más difícil es pasar de los *valores proclamados* a los *valores practicados*. No basta con diseñar el comportamiento de las personas, es necesario que éstas quieran modificar su comportamiento.

- **Emprendimiento.**

Significa desarrollar la satisfacción del trabajo bien hecho. Desarrollar la motivación intrínseca. Sin duda, la creatividad es un proceso cognitivo, pero es también un proceso motivacional. Para crear algo que tenga valor, es necesario pasar del pensamiento a la acción. Ahí entra el aspecto motivacional de la creatividad.

PASAR DE LA COMPETICIÓN A LA COOPERACIÓN

Los expertos son especialistas de distintas especialidades. Su función en el equipo es la de aportar información válida y pertinente al problema que se trata de resolver. Pero el conocimiento lo construye el equipo. Si un experto pretende imponer al equipo *su conocimiento*, el equipo entra en un proceso de competición que, muy pronto, lo destruirá. La competición inicial entre expertos de diferentes especialidades no es mala. De hecho, la mejor cooperación suele comenzar por la competición. La competición obliga a trabajar en la búsqueda de una información basada en datos sólidos y pertinentes al problema que se trata de resolver. La competición inicial entre los miembros del equipo mejora la calidad del trabajo grupal. Lo malo es que una persona no tenga otra forma de negociar que la competición. ¿De qué depende que unas personas sean incapaces de pasar de la competición inicial a la cooperación? Katzenbach y Smith (1996), en su precioso libro *Sabiduría de los equipos*, responden: *depende del nivel de inteligencia emocional de las personas del equipo. Por inteligencia emocional, entendemos la capacidad de las personas para reconocer, expresar, controlar y reorientar las emociones competitivas hacia la cooperación. Para eso, es fundamental que cada individuo se sienta vinculado al equipo. Tiene que comprender los intereses del resto de personas del equipo y tomar conciencia de que la satisfacción, total o parcial, de todas ellas, es lo mejor para mantener la cohesión del equipo.*

COOPERACIÓN ENTRE DIFERENTES

Se reconocen y se valoran las diferencias en características de personalidad y en especialidades entre los miembros del equipo. La innovación exige cooperación entre diferentes. Libertad de pensamiento y respeto a las capacidades individuales para construir la *memoria transactiva* del equipo. Todas las personas son capaces de aportar algo que el equipo necesita, pero nadie es capaz de aportar todo lo que el equipo necesita.

Belbin (2011) establece 4 pares de funciones o roles de equipo:

- Cerebro (aporta ideas) vs. Implementador (aporta acción).
- Impulsor (aporta motivación) vs. Cohesionador (aporta cohesión).

- Investigador de recursos (aporta nuevas experiencias) vs. Finalizador (aporta orden y finalización de tareas iniciadas).
- Monitor-Evaluador (aporta síntesis de ideas diferentes) vs. Coordinador (aporta coordinación de las personas).

Los autores norteamericanos relacionan los roles de equipo con las diferentes especialidades de sus miembros. Lo importante es que los miembros del equipo: a) sean conscientes de la presencia de especialistas de diferentes especialidades en el equipo; b) que los especialistas aporten al equipo información pertinente y válida; c) que se integren las aportaciones de los diferentes especialistas.

Lo más difícil es pasar de los valores proclamados a los valores practicados. No basta con diseñar el comportamiento de las personas, es necesario que éstas quieran modificar su comportamiento

NEGOCIACIÓN CREATIVA

Es una negociación que se aplica en situaciones de conflicto de intereses. Consiste en construir nuevas ideas, nuevos valores y nuevos proyectos desde la diferencia. Supone ir a la negociación con una idea clara de lo que se quiere lograr, pero, al mismo tiempo, estar abiertos a que podamos construir en el grupo una nueva solución, que responda a los intereses de todas las personas. La técnica de la negociación creativa (Covey, 2012) presupone que todos los miembros de grupo comparten el interés de pertenecer al grupo. De lo contrario, no se podría aplicar la negociación creativa, porque no habría suficiente interés en mantener la relación grupal. Yo puedo sacrificar parte de mis intereses individuales a favor de una nueva solución consensuada en el equipo sólo en el caso de que me interese mantener el equipo. La técnica de la negociación creativa se desarrolla en cinco fases:

- Cada uno de los miembros de un grupo expone su interés en la situación de conflicto. Expone públicamente qué quiere

conseguir. Para favorecer la expresión libre de los intereses se utiliza la técnica del *Brainstorming* o *tormenta de ideas* hecha por escrito, utilizando los post-its. Este primer paso es el más difícil. Las personas no suelen exponer sus intereses reales. Ocultan el interés más habitual en una situación de competición: *Quiero imponer al grupo mi perspectiva*. Al ocultar este interés, los intereses que se manifiestan no son del todo reales. Esto dificulta mucho la negociación.

Todas las personas son capaces de aportar algo que el equipo necesita, pero nadie es capaz de aportar todo lo que el equipo necesita

Construir conocimientos compartidos sobre los objetivos y las estrategias de acción es muy importante para asegurar la convivencia y el trabajo en equipo. La actividad coordinada entre personas diferentes exige acuerdo en los objetivos y estrategias a seguir

- Conocidos los intereses de los miembros del grupo, se aplica la técnica del *Diagrama de Afinidad*, es decir, se agrupan los intereses afines y se concretan los intereses de todos los miembros del grupo. En un grupo de 10 personas, no suelen pasar de 4 ó 5 los tipos o categorías de intereses que hay en el grupo.
- Todos los miembros saben lo que quieren los otros. Ahora, cada persona tiene que buscar la mejor solución para todos. Es la

fase central de la creatividad grupal. Uno piensa en sí mismo, pero piensa, igualmente, en los demás. Tiene que imaginar una solución que convenga a todas las personas del grupo.

- Se analizan todas las soluciones aportadas por todos los miembros del equipo y se escoge la que obtiene mayor consenso en el grupo. Es importante evitar las votaciones. En caso de que no se pueda lograr un consenso, se puede aplicar la técnica de la selección ponderada.
- Finalmente, se diseña la implementación de la solución escogida.

LA MEMORIA TRANSACTIVA ES LA BASE DEL TRABAJO EN EQUIPO

En los equipos de innovación, la *memoria transactiva* ha sido definida como una *combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo* (Austin, 2003, p. 866). A diferencia de lo que ocurre en el modelo mental compartido, la memoria transactiva se fija en lo que diferencia a las personas entre sí. La memoria transactiva se construye sobre las diferencias entre los miembros del equipo. Construir conocimientos compartidos sobre *los objetivos y las estrategias de acción* es muy importante para asegurar la convivencia y el trabajo en equipo. La actividad coordinada entre personas diferentes exige acuerdo en los objetivos y estrategias a seguir. En cambio, conocer qué sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las funciones y las actividades dentro del equipo es lo más importante para reforzar la *memoria transactiva del equipo*. Ambos procesos (construir la memoria transactiva del equipo y construir modelos mentales compartidos para la acción) son básicos para una buena estructuración cognitiva del equipo. El núcleo de un equipo innovador reside en ese doble movimiento.

LAS SESIONES DE REFLEXIVIDAD (WEST, 2011)

Los equipos de innovación trabajan, pero cuando hay conflictos o problemas de rendimiento se paran y comienzan a reflexionar sobre lo que está pasando en el equipo. En estas sesiones de

reflexividad, los equipos de innovación se aproximan mucho al funcionamiento de los grupos de terapia. Una formación previa de las personas coordinadoras como terapeutas de grupo ayuda mucho a la coordinación de los equipos de innovación.

CULTURA ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN

En términos psicológicos, la cultura ética es la capacidad de transcendencia que tiene una persona, es decir, la capacidad que tiene una persona de lograr sus objetivos ayudando al resto de los miembros del equipo a lograr los suyos. *Transcendencia* es una palabra muy solemne, pero, en realidad, es la característica que define a las madres y a los padres de todos los tiempos, igual que a los grandes educadores de todos los tiempos. Cierta grado de transcendencia es habitual en una persona que ha logrado cierta madurez personal. La diferencia está en la extensión que tiene esa transcendencia. En algunas personas, la transcendencia se limita a la familia o al grupo más próximo, mientras, en otras personas, la transcendencia se extiende a toda la humanidad.

CULTURA TECNOLÓGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Las tecnologías de información y comunicación, las bases de datos, los paquetes estadísticos para el tratamiento de los datos son necesarios para recoger, codificar, intercambiar y analizar las informaciones referentes a la organización. En los equipos de trabajo, la innovación se apoya en el análisis previo de los datos de investigación, recogidos en las bases de datos. La innovación social supone una nueva forma de abordar la solución a los problemas sociales. Las nuevas soluciones exigen un cambio en las relaciones de las personas en dirección hacia una mayor igualdad de derechos y cooperación desde la diversidad. Esta cooperación es la que permite a un equipo de innovación encontrar una nueva forma de abordar la solución de los problemas sociales. La innovación social no se puede separar de la investigación de las soluciones dadas previamente a los problemas sociales. De lo contrario, hay mucho riesgo de que estemos *descubriendo* algo que ya fue descubierto y, a veces, rechazado por investigadores anteriores. Dicho de otra manera, los equipos de innovación que comienzan a trabajar sin haber analizado las

soluciones previamente utilizadas en la solución de problemas sociales, corren el riesgo de perder mucho tiempo repitiendo errores del pasado.

PLATAFORMA DIGITAL COMPARTIDA

Las plataformas digitales compartidas permiten transformar la información acumulada en conocimiento compartido sobre la organización. Para la recuperación de los datos de investigación y la discusión de diferentes especialistas es mejor utilizar plataformas digitales que permitan la discusión por escrito, evitando la pérdida de tiempo en interminables discusiones que no aportan ningún conocimiento. Actualmente, el trabajo en equipo combina el trabajo en línea con reuniones presenciales.

La cultura ética es la capacidad de transcendencia que tiene una persona, es decir, la capacidad que tiene una persona de lograr sus objetivos ayudando al resto de los miembros del equipo a lograr los suyos

Los equipos de innovación que comienzan a trabajar sin haber analizado las soluciones previamente utilizadas en la solución de problemas sociales, corren el riesgo de perder mucho tiempo repitiendo errores del pasado

CONCLUSIÓN

Hemos comenzado diciendo que la empleabilidad de una persona joven es su potencial para ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Ese potencial tiene que ser contextualizado. Depende, también, del modelo empresarial y de los valores dominantes en la sociedad. Nosotros hemos situado la empleabilidad en el contexto de un modelo empresarial basado en la creación de un conocimiento organizacional que permita unir la calidad con la innovación. Los valores culturales que facilitan la empleabilidad de los individuos en empresas basadas en la creación de un conocimiento organizacional, son la creatividad, el emprendimiento, la participación en la gestión y en los resultados de la organización y la capacidad de cooperar con personas diferentes en características de personalidad y en la especialización en diferentes disciplinas. Además, hemos presentado los equipos de innovación como instrumentos para el aprendizaje de comportamientos basados en la creatividad y el trabajo en equipo.

Finalmente, queremos dejar muy claro que aumentar la empleabilidad de los jóvenes no es una promesa voluntarista ni una proclamación de valores éticos, sino un proyecto que se construye en el día a día de la organización, con profundos cambios en el

método de trabajo, adquisición de competencias de creatividad y cooperación por parte de las personas de la organización y un profundo cambio cultural (Maimone, y Sinclair, 2014). Las tres dimensiones del cambio tienen que ir juntas para construir un nuevo espacio en la organización: *espacio físico* de trabajo, formado por las tecnologías de información y comunicación y por las plataformas digitales; *espacio psicosocial*, formado por las nuevas relaciones interpersonales, basadas en la creatividad, en la cooperación, en la transparencia e integridad personal; *espacio cultural*, basado en los valores de la ciencia, de la libertad y de la cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Belbin, R. M. (2011). *Equipos Directivos*, Editorial Elsevier. Tercera edición.
- Covey, S. R. (2012). *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.
- Hennessey, B. A. y Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Ilgén, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Scholtes, P. R. (1991). *El manual del Equipo. Cómo usar Equipos para Mejorar la Calidad*. Wisconsin: Joiner. El original inglés es de 1988.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research*. Oxford: Blackwell.

La empleabilidad de una persona joven es su potencial para ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Ese potencial tiene que ser contextualizado



ALBERTO ALBOR. Burgos, 1977.

Es licenciado en Bellas Artes por la UPV/ EHU y desde que empezó su actividad profesional como pintor ha sido receptor de becas como la de Juan de Otaola, Bilbao Arte o la Diputación de Bizkaia. Asimismo ha participado en diversas exposiciones tanto colectivas como individuales en el territorio nacional y en el extranjero. En la actualidad sigue trabajando en su nuevo proyecto pictórico "Los extraños días".