



EMPLEABILIDAD UNA RESPONSABILIDAD

La empleabilidad se caracteriza como el potencial que tiene un colaborador para ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Un moderno concepto que no debemos pasar por alto a la hora de buscar un empleo, porque cada persona, además de la formación académica, posee una serie de capacidades y habilidades que debe aprender a rentabilizar, para ser elegido en un proceso de selección de personal.

Algunos académicos diferencian entre dos tipos de empleabilidad. Por un lado, la “empleabilidad interna” que establece el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa, y que representa las capacidades profesionales que tiene que desarrollar para que su perfil se ajuste a las necesidades de la organización. Y por otro, la “empleabilidad externa”, que determina el nivel de competitividad de un trabajador en el mercado laboral, y que se refiere a su capacidad y voluntad para cambiar a un puesto similar o diferente en otra empresa.

Thijssen (2000) señala que el término empleabilidad, en cuanto indicador de las posibilidades de trabajar que tienen las personas, puede adquirir diferentes significados dependiendo de la perspectiva desde la que se contemple el término “trabajo”:

1.	Si se habla de “trabajo” desde el punto de vista de la sociedad y las administraciones públicas
	La empleabilidad se puede ver como un indicador de las posibilidades de alcanzar el pleno empleo en un determinado mercado de trabajo.
2.	Si se considera el trabajo desde la perspectiva de un empleador
	La empleabilidad puede entenderse como un indicador de sus posibilidades de conseguir cubrir sus necesidades con la oferta disponible en el mercado de trabajo (interno o externo).
3.	Si se contempla el trabajo desde el punto de vista de un individuo
	La empleabilidad es un indicador de sus oportunidades de empleo o carrera profesional.

¿Qué responsabilidad asumen las empresas?

Cada vez son menos los que consideran al Estado y a los empleadores responsables de proporcionar a quienes gobiernan o emplean empleos duraderos y seguros, y más los que entienden que la capacidad de las personas de tomar la iniciativa, actualizar y mejorar sus conocimientos y habilidades, y ser flexibles y adaptables es clave para la prosperidad nacional, organizacional e individual.

Los cambios en los patrones de carrera y la erosión de la seguridad laboral llevan a un creciente énfasis en la empleabilidad como base para el éxito en la carrera y el empleo. Hay quien afirma que “estar colaborador es estar en riesgo mientras que ser empleable es estar seguro” (Hawkins, 1999).

Los contratos formales y psicológicos entre empleadores y empleados se han vuelto más transaccionales, menos relacionales, y la lealtad ya no es una garantía de empleo continuo.

En este contexto ganan popularidad los modelos de carrera "proteicos" como el propuesto por Douglas T. Hall, quien en su libro *Careers in Organizations* (1976) ya detectaba un tipo emergente de carrera profesional, menos dependiente de la organización y más de la acción de la persona. Es el mismo contexto en que se produce la eclosión del fenómeno freelancer, prolifera la literatura de autoayuda y la idea de "marca personal" gana predicamento entre los orientadores de carrera. Por tanto, ahora se espera que los individuos asuman la responsabilidad principal de su propia empleabilidad en lugar de depender de la organización para dirigir y mantener sus carreras. Sin embargo, las organizaciones tienen una cuota de responsabilidad en el desarrollo de la empleabilidad de sus colaboradores que no pueden obviar. Por mucho que la persona ahora ocupe el asiento del piloto, la empleabilidad debe ser una responsabilidad compartida entre el empleador y el colaborador.



Esta cuestión debería ocupar un lugar destacado en la agenda de gestión de personas de las empresas en unos mercados de trabajo polarizados entre empleos para los que existe un exceso de oferta y otros donde la situación es justo la contraria y las compañías se las ven y se las desean para atraer a sus organizaciones a los profesionales que necesitan.

En este contexto una propuesta de empleo que contribuya al desarrollo de la empleabilidad del individuo será sin duda algo que esos profesionales más demandados tendrán en cuenta a la hora de decidir si colaborar o no con esa organización. Por el contrario, si la experiencia que ofrece la empresa nada o poco aporta a su empleabilidad difícilmente conseguirá atraerlos, los mejores se evaporarán, y en la organización permanecerán aquellos menos inquietos o con perfiles de los que haya un exceso de oferta en el mercado de trabajo, lo que muy probablemente acabará redundando en una pérdida de competitividad para esa compañía. Es el denominado "efecto Mar Muerto".

Pero aún hay más. La necesidad de que las empresas se preocupen de contribuir a la empleabilidad de sus personas no solo obedece a una cuestión de competitividad, sino que también tiene una dimensión social que no podemos ignorar y menos en un mundo donde la tecnología avanza muy rápido, los conocimientos se quedan obsoletos enseguida, la vida de las empresas se reduce y el trabajo para toda la vida ha pasado a la historia.

El problema al que nos enfrentamos es el siguiente:

Cuando una empresa contrata a una persona es porque en ese momento es empleable. Es decir, la persona reúne una serie de cualidades por las que resulta atractiva para ese empleador. Pero una vez que esa persona comienza a trabajar en la empresa esta experiencia puede sumar o puede restar a su empleabilidad.

Puede ser que la persona conozca a otras personas y nuevas técnicas o adquiera habilidades que la hagan más competitiva en el mercado de trabajo, pero también puede pasar que aterrice en un entorno laboral donde se empleen métodos de trabajo anticuados, sus oportunidades de aprendizaje sean muy limitadas, o aunque aprenda nuevos conocimientos estos sean tan específicos de esa organización que difícilmente tendrán valor en otro lugar.



Lo que sucede en estos casos, cuando el trabajo no aporta o incluso reduce la empleabilidad de la persona, depende de cual sea el perfil del profesional afectado. Si se trata de un profesional que puede elegir para qué empresa trabajar porque los empleadores se las ven y se las desean para encontrar personas con su perfil lo más probable es que la persona se

vaya en cuanto se da cuenta de la situación. Si por el contrario se trata de una persona con un perfil profesional del que hay un exceso de oferta en el mercado, trabajar para una empresa que no se preocupa por la empleabilidad de su gente puede ser su única alternativa. Hasta el día que se quedan sin empleo y se encuentran con que el mercado de trabajo ha cambiado, su empleabilidad no es la misma y les resulta muy difícil encontrar una nueva ocupación.

En este contexto las empresas, en general, pueden contribuir a la empleabilidad de sus colaboradores de muy diferentes formas. Además de tener presente esa responsabilidad cuando diseñan sus procesos y estructuras y deciden cuales son las tareas que desempeñará cada uno de sus colaboradores, o cuando ponen en marcha iniciativas de job crafting, las empresas pueden ayudar a sus colaboradores a tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades y a asimilar que la empleabilidad no es una cualidad que dura para siempre, y menos en un escenario de cambio continuo.

También pueden ayudarles a desarrollar algunas de las cualidades de las que depende que su empleabilidad sea sostenible en el tiempo como su resiliencia, su curiosidad, su creatividad, sus habilidades de comunicación y colaboración, y su pensamiento crítico.

Claro que para llegar ahí algunos dirigentes empresariales deberán superar el miedo a que si invierten en la empleabilidad de sus personas se incrementará el riesgo de que estas se marchen a otra empresa —la denominada “paradoja del manager” —, mientras que lo que necesitan otros es entender que cuidar la empleabilidad de sus colaboradores no es solo positivo para las personas directamente beneficiadas, sino que es bueno para el conjunto de la organización, ya que la mentalidad con que se enfrentarán esas personas a su trabajo será diferente, estarán más dispuestas a dar lo mejor de ellas en su trabajo, y los resultados serán mejores.