



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

28 DE SEPTIEMBRE DE 2012

# EMPLEABILIDAD Y EMPLEO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square S.L.

Puede que el concepto de *empleabilidad* empezara a utilizarse ya con alguna frecuencia en los años 80 o primeros 90, cuando numerosas grandes empresas se hallaban en reducción de plantillas y el desempleo crecía; luego se fue haciendo más común en el ámbito económico y, por ejemplo, recuerdo especialmente el uso del término en una escuela de negocios, en la conferencia de un conocido ejecutivo de multinacional. Venimos interpretando la *empleabilidad* de un individuo como valor profesional de cara a ser contratado, y la relacionamos en buena medida con su formación.

No cabe vincular, claro, nuestro elevadísimo nivel de desempleo con un déficit de formación de quienes buscan trabajo; pero ciertamente seguimos hablando de *empleabilidad* con alguna frecuencia. En la escuela de negocios a que me refería, surgió el término cuando un asistente, aludiendo a su hijo, lamentó los reducidos sueldos de los jóvenes por muy bien formados que estuvieran. El ponente vino a responder entonces que las cosas han cambiado y están como están; que ahora ya no se puede comprar piso y hay que alquilar; que él siempre aconsejaba a los jóvenes insatisfechos que nutrieran su *empleabilidad* —aquí la palabra— y buscaran otro trabajo.

Aquel ejecutivo habló también del talento, y vino a decir que los jóvenes talentosos acaban accediendo a puestos mejor pagados. Cabrían sin duda aquí comentarios diversos sobre estas manifestaciones, como también sobre lo que entendemos por talento; pero sigamos ahora con el concepto de *empleabilidad*, especialmente utilizado por empresarios y políticos.

Sorprendía su aparición en una normativa sobre calidad de la formación “virtual” (cursos por ordenador). Supe de esta norma a través de un representante del Ministerio de Industria, en un evento sobre *e-learning* celebrado hace cuatro años. Parecía enfocarse la formación ocupacional, y uno de los criterios de calidad desplegados apuntaba a la *empleabilidad*. Hubo luego algún centro de formación que lo interpretó como aplicabilidad de lo aprendido; sin embargo se venía a precisar que a la calidad de un curso contribuía el hecho de que, como consecuencia de seguirlo, las personas encontrarán trabajo o accedieran a puestos más relevantes.

Singular resultaba este criterio de calidad de la formación virtual, establecido junto a otros como el grado de interactividad, la carga multimedia, o el seguimiento posible por usuarios con discapacidad física. Podría surgir aquí algún debate en torno a la calidad intrínseca y la extrínseca de los cursos, sin olvidar desde luego que hoy muchos debemos aprender continuamente, de modo formal e informal, no solo para acceder a un puesto sino también para mantener el rendimiento en el que ocupamos. Así es en efecto, como consecuencia de la expansión continua de los campos del saber, de los cambios necesarios en las organizaciones, etc.

Unos y otros hemos de aprender en verdad algo nuevo a menudo, pero —digámoslo— la *empleabilidad* de un individuo acaba siendo algo tan exógeno como endógeno. El individuo ha de estar bien formado en todos los aspectos, y a la vez se ha de contar con oportunidades de trabajo; con empresas del entorno que tengan capacidad y voluntad de aprovechar el capital humano disponible en cada especialidad. Quizá, cuando no es así, hablar de *empleabilidad* y falta de formación podría sonar a lo del arenque rojo, a un desvío de la atención.

Cabe preguntarse, por otra parte, si las empresas valoran siempre en verdad un brillante perfil técnico a la hora de contratar trabajadores. Sabemos que hay personas (trabajadores y directivos) que inflan en alguna medida su currículum, y que hay otras que, por el contrario, han decidido ocultar méritos. Cada caso es ciertamente singular en la selección de candidatos, pero también podría decirse que a veces los

propios futuros jefes prefieren rodearse de perfiles inferiores al suyo (recursos humanos fácilmente controlables).

Recordemos ahora —que a eso vamos— la figura del trabajador titulado, bien formado y aprendedor permanente, de la que se viene hablando en las últimas décadas con la etiqueta de “trabajador del saber”. Peter Drucker la describió con amplitud, e igualmente lo hicieron otros expertos en todo el mundo. Al acceder en agosto pasado a algunos viejos archivos impresos, topé con una columna publicada en el *Bangkok Post* en 1999. Se entrevistaba a un directivo, Joseph Lobbato, de *Andersen Consulting* y se destacaba la lealtad a su profesión, más que a su empresa, de los *knowledge workers*: “*They are loyal to their profession, not their employers*”.

Con la frase se quería, obviamente, destacar la profesionalidad de estos trabajadores. Ya Drucker se había extendido al subrayar esta lealtad a la profesión que, fruto de un aprendizaje avanzado y con frecuencia autotélico, no parece constituir siempre una ventaja competitiva para el individuo, sino que en ocasiones genera reservas y prevenciones. Me comentaba un buscador de empleo que alguna vez se detuvo en explicar que necesitaba creer en lo que hacía, que entonces desplegaba todos sus recursos... Al parecer, al punto frunció el ceño su entrevistador. No, la profesionalidad no parece constituir siempre un valor esencial en los candidatos.

Aunque, en algunas titulaciones o actividades, la sociedad reconoce a las personas protagonismo profesional, las empresas no suelen atribuírselo a quienes perciben como empleados o recursos humanos, ni siquiera superada la etapa de júniores y por muy sólido que sea su currículum. Los expertos en gestión empresarial dicen que esto no ocurre en las organizaciones inteligentes o excelentes, pero el hecho es que parece haber empeño decidido y generalizado en percibir a los trabajadores (también los del saber y el pensar) como meros recursos humanos, e incluso a veces en preterir su inteligencia y profesionalidad. Parece haber aquí alguna reflexión.

Otra reflexión cabría (y acaso otras muchas) sobre este trabajador del conocimiento, típicamente de origen universitario y aprendedor permanente, sin olvidar que la casuística es diversa. Aunque dado el caso se sienta feliz de haber encontrado trabajo, posiblemente su salario inicial le haga preguntarse, antes o después, si valía la pena prepararse tanto y pasar tantos exámenes. También puede llegar a la conclusión de que le pagan solo por la obediencia y no por su inteligencia. Si necesita o desea ganar más, quizá tendrá que comenzar de nuevo a enviar currículos; o tal vez tendrá que mostrar un idóneo perfil de gestor. Sí, cuando se habla de talento, parece pensarse en general en talento para dirigir, y pocas veces en talento técnico (en teoría, valor en alza en el mundo empresarial).

Cada empresa es obviamente libre en cuanto a los valores que maneja al contratar y gestionar trabajadores, como lo es en su actividad, su sistema de dirección, su política salarial o su alineamiento con la economía global emergente. En las personas se puede valorar el conocimiento e inteligencia, o la obediencia y diligencia; el pensamiento crítico y creativo, o la adhesión al estado de las cosas; la integridad y el compromiso, o la complicidad y la discreción; la orientación al mercado y al cliente, o al jefe y al presidente... Estos y otros rasgos, junto a situaciones particulares de las empresas, hacen, ante cada empleador, más empleables a unos trabajadores que a otros.

Complejo, sí, lo de la *empleabilidad*, el empleo, los valores, la retribución..., especialmente cuando padecemos un elevadísimo nivel de desempleo, cuando la productividad, la competitividad y la innovación se muestran insuficientes. Tal vez no debería hablarse tanto de estos parámetros a nivel nacional o general, y hacerlo, en cambio y tras la mejora, más específicamente por regiones y sectores, aparte de que se haga en cada empresa. Sí, se ha de enfocar bien y observar, sin perder de vista que la

mejora no siempre consiste en que las personas trabajen más tiempo y más duro; la mejora exige a menudo perspectiva sistémica e imaginación.

Quién sabe —me lo decía un amigo sociólogo— si habríamos de resucitar la figura del “*ministro secretario general del plan de desarrollo*”, para trabajar en sintonía con consejeros homólogos regionales en el impulso y catálisis de la iniciativa empresarial. Algo más se debe poder hacer contra el desempleo. Los políticos no tienen hoy muy contenta a la ciudadanía; más bien todo lo contrario y no parece faltar fundamento.

Los empresarios —a ellos se ha de llevar la mirada igualmente— han venido luciendo a menudo su responsabilidad social en los últimos años, al menos en grandes empresas. Se ha presumido bastante, sí, de responsabilidad social corporativa y, aunque ahora parezca hablarse menos, se diría que la crisis reclama una dosis mayor. A pesar de sus proclamadas dificultades, se habría de confiar en grandes y pequeños empresarios para una progresiva mejora de la situación.

La decidida solución del desempleo parece no obstante demandar también una cierta revisión de modelos mentales, también incluso entre los propios trabajadores. Ya alguien dijo que nos hallamos bloqueados entre un pasado a sepultar y un futuro que no termina de nacer, y aquí sí que hay mucho que decir. Pero sí, seguramente políticos y empresarios pueden hacer más por el empleo, sin aludir a la *empleabilidad*.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.