

Empleabilidad:

lo que la empresa puede hacer



La competencia global, la incertidumbre y el fuerte ritmo de cambio al que se enfrentan hoy empresas y trabajadores han puesto en cuestión las reglas tradicionales sobre las que se ha organizado la gestión de los recursos humanos, así como la propia relación entre empresa y empleado. Personas y empresas están comenzando a asumir en forma conjunta la responsabilidad tanto de la productividad de la empresa como de la empleabilidad de la persona. Son dos caras de la misma moneda: la mayor competitividad de la empresa está fuertemente ligada a la competencia profesional de sus colaboradores, que se relaciona directamente con su empleabilidad.

Yolanda Antón

Que España necesita mejorar su productividad en el trabajo para ser más competitivos es un hecho de sobra conocido por todos. Los poderes públicos, los empresarios y los propios trabajadores lo saben bien. Incrementar la empleabilidad, entendida como la capacidad de una persona para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida, así como para adaptarse al cambio o para integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo, es, sin duda alguna, un objetivo destinado a incrementar la productividad, en el que, además, pueden y deben participar todos los agentes.

El concepto de «empleabilidad» no es nuevo, aunque el término sí lo sea. Siempre ha existido una preocupación por estar preparado para ocupar un puesto de trabajo, si bien ahora dicha preocupación es más generalizada, afecta a más personas y es más frecuente a lo largo de toda su vida. El empleo «de por vida», tradicionalmente basado en conceptos de lealtad a cambio de seguridad laboral, ha dejado de existir y ahora se basa principalmente en la aportación de valor y los resultados. Las relaciones laborales se han convertido en relaciones cliente-proveedor, en las que tanto empresa como trabajador pueden desempeñar cualquiera de los



dos papeles y en las que la confianza es fundamental. Hoy en día, las empresas no pueden ofrecer seguridad, pero pueden ofrecer la posibilidad de ayudar a sus trabajadores a desarrollar sus capacidades. Las mismas les brindarán la posibilidad de seguir siendo empleables, sin importar la empresa en la que trabajen.

Debemos asumir que el principal protagonista y sujeto de empleabilidad es el individuo mismo, ya que, sin su colaboración, de poco servirían las posibles medidas, incentivos o ayudas que puedan llevarse a cabo. Sus actitudes (motivación, responsabilidad, etc.), su grado de seguridad en sí mismo o sus habilidades para la solución de problemas son atributos directamente relacionados con su empleabilidad.

Aunque la empresa debe proporcionar la formación necesaria, el propio individuo es el principal responsable de su desarrollo profesional

Más allá de eso, la empresa desempeña un papel muy importante si considera la empleabilidad como elemento clave para movilizar y desarrollar los recursos y capacidades internos que permitan a su vez alcanzar los objetivos de la estrategia de negocio.

La eficacia de una persona en su trabajo depende de la claridad y disponibilidad de objetivos claros, recursos para su trabajo, apoyo en la toma de decisiones, información

sobre su desempeño (*feedback*), reconocimiento por el esfuerzo y la dedicación, disfrute de su trabajo y relaciones interpersonales agradables.

La relación laboral empresa-empleado es cada vez más una relación cliente-proveedor

En la medida en que la empresa procure que todos estos elementos sean los adecuados, logrará beneficios palpables en forma de:

- Mayor orientación a resultados, a la polivalencia y al trabajo en equipo.
- Mayor capacitación de los empleados.
- Mejoras de productividad.
- Mejoras de la calidad de los procesos, que repercuten positivamente en la satisfacción del cliente.
- Mejor utilización de la promoción interna, lo que supone maximizar los recursos humanos disponibles y contar con planes de sucesión y contingencia más efectivos.
- Mayor integración y mejor clima laboral.
- Mejor predisposición y preparación al cambio.
- Mayor y mejor orgullo de pertenencia a la empresa por parte del empleado.

Como decía el experto en *management* Peter Drucker, en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de

producción. Se ha convertido en el principal factor de producción. La empresa de la actualidad opera en una economía basada en el conocimiento, por lo tanto, el capital intelectual es la nueva riqueza de las organizaciones y sobre él hay que trabajar para convertirlo en fuente de ventaja competitiva sostenible.

Actualmente, la mayoría de las empresas españolas fomentan únicamente la empleabilidad interna. Su principal objetivo es construir y desarrollar capacidades internas con una plantilla competitiva para sus propias necesidades y las mejoras de empleabilidad externa son siempre el resultado indirecto de los objetivos de negocio de la empresa, pero no un objetivo en sí mismos. Suelen concentrar las acciones de empleabilidad en determinados colectivos, para atraerlos y retenerlos, y no se ofrece lo mismo al resto de trabajadores. Esta discriminación viene en muchos casos marcada por la necesidad de obtener resultados a corto plazo. Es obvio que las acciones producen resultados más visibles cuando se dirigen a empleados de alto potencial o con una responsabilidad directa sobre la consecución de resultados, pero, a largo plazo, la organización que descuida al resto de colectivos acaba resintiéndose. La inversión a corto plazo en la élite de la organización no se recupera si, a la larga, no va acompañada de inversión en el resto de la plantilla ::