

Sumario

- Reflexiones para una mejora de la Empleabilidad
- Aspectos que enmarcan y definen el concepto de Empleabilidad
- Factores y colectivos que condicionan la Empleabilidad
- Epílogo
- Participantes en el Encuentro sobre Empleabilidad

INFOR

Empleabilidad

El término “**Empleabilidad**” se ha puesto de moda. En él se están recogiendo todos los aspectos, conceptos y razones que pueden justificar una razón de empleo o desempleo. Todo ello con distinta interpretación según el punto de vista de la sociedad, gobierno, empresariado, sindicatos, mundo académico y sus dependientes. Las lecturas más sesgadas pueden intentar justificar con el término “Empleabilidad” el paso de una estabilidad en el empleo a una inestabilidad, o bien, transmitir al trabajador la responsabilidad de la posible falta de competitividad en el empresariado.

Como planteamiento y contrapunto al uso que se hace de este término de Empleabilidad, como concepto para el análisis de situaciones de empleo-desempleo, nuestra preocupación desde FUNDIPE se está dirigiendo hacia los aspectos y las acciones necesarias para que, aquellas personas que hoy están empleadas, reduzcan el riesgo de quedarse desemplea-

das y, además puedan aumentar sus posibilidades de empleo y mejora profesional.

No se trata solo de conseguir que las personas sin empleo lo tengan, sino de estudiar todas las actitudes y prácticas posibles para que aquellos que lo tienen, no solo no lo pierdan, sino que puedan mejorar en su profesión.

Para la confección de este documento, FUNDIPE desea agradecer la colaboración de los profesionales, expertos en materia de trabajo, empleo y Recursos Humanos, mencionados en la contraportada del presente Informe, por su participación en el encuentro organizado por FUNDIPE y por sus inestimables aportaciones y, asimismo quiere agradecer el trabajo de coordinación, síntesis y redacción de este documento llevado a cabo por los Profesores D. Felipe Sáez y D. Cristobal Torres de la Universidad Autónoma de Madrid.



El individuo
como principal
protagonista

La respuesta
debe ser plural

La Triada
“persona-
empresa-
sociedad”

Reflexiones para una mejora de la empleabilidad

Introducción

El presente documento es fruto de un doble enfoque:

- a) Análisis de seis aspectos que enmarcan y definen la Empleabilidad.
- b) Análisis de factores y colectivos que condicionan la Empleabilidad.

Como punto de partida y, a efectos de este Informe, asumimos como definición de **Empleabilidad: la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida.**

Aspectos que enmarcan y definen el concepto de empleabilidad

1 El **primer punto** que de manera unánime surge en la reflexión, se refiere a las **condiciones que han provocado la aparición y relevancia actual del concepto de Empleabilidad**. Así se señala que es la propia dinámica del desarrollo y articulación de un mundo económico-productivo, sometido a un notabilísimo ritmo de cambio, incertidumbre y competitividad que afecta a los distintos actores del escenario económico-social como son las empresas, los trabajadores, las políticas públicas de promoción e incentivación económica, el sistema educativo, la causa primaria de cambiar las reglas tradicionales sobre las que se ha organizado la gestión de los recursos humanos y, en una perspectiva más individual, las bases sobre las que los individuos construían sus propias trayectorias profesionales.

2 En **segundo lugar** hay que señalar que ante un problema complejo y global **que afecta en los países avanzados a todos los agentes sociales** implicados de manera directa o indirecta en el ámbito laboral, la respuesta y solución

de una **perspectiva plural**. Ello implica que las esferas de actuación y las metodologías que en ellas se apliquen tienen que también plurales, es decir, diversas y abarquen el mayor espectro posible.

Se trataría, por consiguiente, de articular relación micro-macro y, que en una terminología más humanista pero vinculada al mundo laboral puede identificarse como la **triada “persona-empresa-sociedad”**. Si uno de estos tres niveles se excluye desaparece cualquier posibilidad de responder de manera seria al reto que plantea el cambio y la certidumbre en la estructuración laboral. Se trata, por tanto, de un reto que del asumir conjunta y solidariamente empresarios, gestores de recursos humanos, trabajadores, autoridades y, en términos generales, la más amplia sociedad a lo largo de las distintas instituciones en las que se organiza desarrolla (sistema educativo, valores básicos de orientación, entorno social y familiar en el que transcurre la infancia, expectativas, actitudes e inquietudes de desarrollo la vida y en el marco laboral, políticas públicas, etc.).

3 Cambio, incertidumbre y competitividad como problema **pluralidad de ámbitos y metodologías de actuación** como principios de resolución de dificultades señaladas y compromiso como filosofía que presida el conjunto de iniciativas, nos llevan sin solución de continuidad al **tercer punto** que estructuró la discusión de los expertos. Se trata de la propuesta de la flexibilidad como criterio que la Empleabilidad debe promover para que la triada responda ante los desafíos planteados. En efecto, de un lado se entiende que **la Empleabilidad demanda, necesariamente, una flexibilidad en todos los niveles y ámbitos**. Si fuera así, ello implica la plena disposición (mental, geográfica, funcional profesional, etc.) para aceptar una nueva oportunidad laboral que pueda surgir y que implique algún tipo de mejora respecto de la situación laboral previamente existente. Una posición que no solo debe afectar al individuo concreto sino al resto de ámbitos. Y una disposición tanto en la gestión y organización de los recursos humanos en la empresa, como en las distintas instituciones sociales, desdoblándose como ejemplos más señalados el sistema educativo o los valores más básicos de la sociedad (la cultura). Se trataría, de este modo, de un modelo amplio de Empleabilidad en una línea de pensamiento liberal que identifica Empleabilidad con la **eliminación de todas las rigideces y barreras** que afectan al problema de la creación y mante-

Frente a esta orientación surge una corriente alternativa que, aun asumiendo que la interpretación anterior puede deducirse de una lectura radical (en su sentido etimológico) de la noción de Empleabilidad, establece que el concepto de Empleabilidad debe operacionalizarse **asumiendo los aprioris que el individuo desee establecer**. Así por ejemplo, y es un caso típico, si una persona (parada o con empleo) no desea abandonar la ciudad en la que vive para obtener un puesto de trabajo no debemos juzgar que en este supuesto no existiría una negación del concepto de Empleabilidad. En este sentido, la interpretación más correcta de Empleabilidad es que, desde distintos niveles y con distintos medios y estrategias, se consiga que el individuo en el mercado laboral pueda acceder a las distintas opciones que puedan plantearse a lo largo de la vida. Entendiendo que esas opciones del mercado de trabajo no solo se refieren a las que puedan aparecer externamente sino también incluyen las que el propio individuo pueda construir a lo largo de su vida (como por ejemplo, en la modalidad de autoempleo) y, por supuesto, asumiendo que las posiciones y consiguientes oportunidades de cada individuo son bien distintas.

Por tanto, la Empleabilidad equivaldría a la transición que, en el mercado laboral, existe entre no poder optar a un empleo que, por activa o pasiva, ha surgido o pudiera surgir en el futuro y la posibilidad real de poder optar y desempeñarlo. De ahí que el ejercer la posibilidad de optar o no finalmente al empleo en cuestión, algo que ya dependería del libre albedrío o de la valoración coste-beneficios del puesto de trabajo concreto, es algo que también quedaría fuera de esta segunda concepción de la Empleabilidad que, a nuestro juicio, tiene la ventaja de excluir el debate político e ideológico que reflejaba la anterior acepción del término Empleabilidad, amén de englobar los principios de equidad, oportunidad e inquietud de la persona que conforman los ejes sobre los que pivota el concepto de Empleabilidad.

4 El **cuarto punto** complementa la definición de Empleabilidad manejada hasta el momento. Al encontrarnos en un mundo socio-económico, y por consiguiente en un mercado laboral, muy cambiante, innovador, competitivo y lleno de incertidumbre, se bosqueja entre las estructuras organizativas de las empresas de un lado y, las trayectorias profesionales de los trabajadores, de otro, la necesidad de replantear las fórmulas y esquemas que tradicionalmente han conectado y legitimado la

jador. En otras palabras, que es necesario establecer lo que podríamos llamar un nuevo enfoque del contrato social consuetudinario que ligue a ambas partes, legitimando las conductas e intereses de estos dos polos. En definitiva, se trata de **replantear lo que en el ámbito de la gestión y formación en recursos humanos se entiende como un contrato psicológico** o, lo que es lo mismo, reconsiderar el modelo de relaciones de trabajo no escritas contractualmente. Aquí es donde surge el concepto de Empleabilidad como elemento estructurador de este modelo, contrato o relación.

Es decir, hasta ahora la fórmula de intercambio (más o menos tácita) que funcionaba era (y sigue siendo) que el trabajador ofrecía a la empresa su trabajo y lealtad y, a cambio, obtenía un salario y la expectativa de desarrollar una trayectoria profesional ascendente a lo largo del ciclo de su vida laboral. El actual modelo económico hace inviable ese esquema, y la Empleabilidad puede servir para mejorar uno de los componentes de esa ecuación. Puesto que ya no es posible garantizar el empleo de por vida y, con ello, permitir la carrera profesional dentro de una misma empresa, la Empleabilidad entendida como el **fomento que la organización y gestión de los recursos humanos** de cada empresa debe llevar a cabo para **garantizar la polivalencia ocupacional** de los trabajadores, de tal manera que éstos puedan hacer frente, con garantías al menos de poder optar, a contingencias como una reordenación de las necesidades ocupacionales o, en un supuesto más negativo, a un ajuste de plantillas, debiera ser un criterio central en la nueva forma que se vislumbra de organizar la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Con la polivalencia se conseguirá que el personal hoy empleado tenga más conocimientos y capacidades que las estrictamente necesarias para el día de hoy. Gracias a ellas ampliará sus opciones de ocupación en otros puestos así como una más fácil adaptación a los cambios que se avecinan.

Con ello, se conseguiría **mejorar el mecanismo de intercambio existente entre empresa y trabajador** y hacer frente a los nuevos retos que el entorno plantea a la empresa, al mercado laboral y a la producción en general.

5 El **quinto punto** sobre el que se fundamenta el concepto de Empleabilidad tiene que ver con las relaciones entre la **generación y fomento de empleo y la Empleabilidad**. La relación es multicausal y no puede despacharse con un esquema unicausal que establezca que la

Primera opción
eliminación de
barreras y
rigideces

Segunda opción
asumir los aprioris
de la
individuos

Garantizar la
polivalencia
ocupacional

Mejorar el intercambio entre Empresa-Trabajador

Es sobre todo un mecanismo preventivo

Impulsar la Empleabilidad es responsabilidad de todos

neración de empleo. De hecho, la Empleabilidad solo genera directamente empleo en un sentido, el que se crea a partir del autoempleo y siempre dentro de un marco macroeconómico que lo haga posible. En definitiva la relación entre ambos elementos es más sutil, puesto que la Empleabilidad destaca más que por la generación directa de empleo por el hecho de facilitar el acceso al empleo disponible y por mejorar el desempeño de los empleos existentes.

No se trata, pues, de negar el positivo impacto que la Empleabilidad puede tener sobre el fomento del empleo sino de especificar las condiciones de ese impacto. Sobre esta base de facilitar el acceso al empleo y mejorar en el desempeño, se perfilan dos aspectos complementarios de esta relación principal: de un lado, que la Empleabilidad no es tanto un instrumento correctivo del desempleo (que en alguna medida lo es) sino, **sobre todo, un mecanismo preventivo**. Es decir, y como se ha señalado anteriormente, permite pasar del no poder optar a una oportunidad de empleo a poder optar a esa oportunidad y, por tanto, a tener la oportunidad de ocupar el puesto en cuestión. De otro, el empleo también tiene un impacto positivo en la Empleabilidad puesto que la ocupación constituye una base privilegiada para recoger la experiencia y asumir las actitudes y la mentalidad que la Empleabilidad demanda.

6 Sin embargo, y este sería un **sexto punto**, por las propias condiciones estructurales que afectan a ciertos colectivos que muestran una mayor predisposición al paro (mujeres, jóvenes sin experiencia laboral, trabajadores sin cualificación, mayores de 45 años y de larga duración, etc.), cualquier plan serio de Empleabilidad que pretenda desarrollarse **no puede desconocer la base y los rasgos socio-demográficos principales de los parados**. Y debe asumir que, aunque sea en unas condiciones a priori poco proclives para su enraizamiento, estos colectivos desfavorecidos deben ser objeto de atención preferente de un plan operativo de Empleabilidad. Porque, aunque los resultados sean escasos, es una forma en la que la Empleabilidad contribuye, al menos, a eliminar los efectos reforzantes que, al menos entre determinados colectivos, el paro ejerce para mantener su status quo.

De esta forma también se contribuirá a que la Empleabilidad, como ocurre en buena medida con la formación continua, no se convierta en una posibilidad restringida a un pequeño círculo de personas en una buena situación laboral o social, es decir, no sea un fenómeno de élites

En suma, y como resumen, *mediante seis puntos se han delimitado:*

1. Las **causas de la aparición y relevancia** del concepto de Empleabilidad.
 2. Se han deducido los **diversos ámbitos y los principios** metodológicos de su tuación,
 3. Se ha establecido una **definición operativa** que sin desconocer la radicalidad una de sus interpretaciones aboga por una acepción más pragmática y desligada de la lucha ideológica que permita integrar los distintos agentes sociales. Así la Empleabilidad sería la capacidad que tendría una persona, para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y desarrollo a lo largo de su vida.
- La noción de Empleabilidad tiene **consecuencias** muy significativas. Así, se han identificado 3 como más trascendentes:
4. De un lado su papel constituyente, en el bosquejo del **replanteamiento del contrato socio-psicológico** o de relación de trabajo no escritas contractualmente en la empresa, ante la nueva situación creada en el entorno económico-laboral. Ello debe desembocar en el fomento de la polivalencia profesional y de conocimientos.
 5. Las complejas y variadas **relaciones que la Empleabilidad y el empleo mantienen** de lo que se deduce, que ésta es sobre todo un mecanismo preventivo del desempleo y,
 6. que cualquier plan para operacionalizar **el concepto de Empleabilidad no puede ni debe desconocer las bases sociales principales** que conforman el colectivo de parados.

Factores y colectivos que condicionan la empleabilidad

En líneas generales, se valora muy positivamente el conjunto de 7 bloques que FUNDI había elaborado previamente al Encuentro y que, al menos de un guión, se había suministrado a los participantes en la reunión. De hecho, estos 7 bloques se articulan en

- **Factores personales** (incluyendo aquí los relativos a la persona individual),
- **Factores laborales de la empresa,**
- **Factores del entorno socio-económico.**

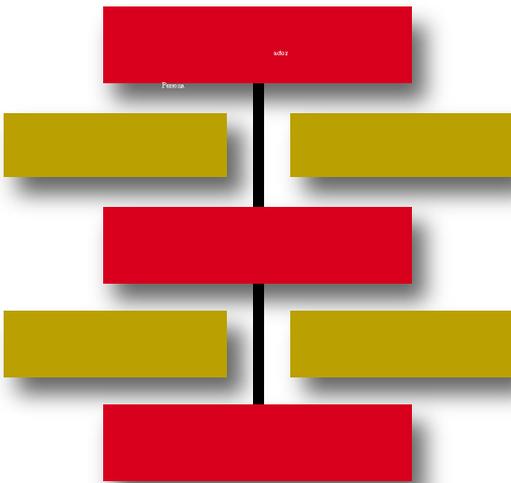
El modelo se completa con el resto de factores que median y modulan las relaciones diádicas que se establecen entre los tres bloques de la triada. (Persona-empresa-sociedad) Así entre los factores personales-individuales y los laborales de la empresa median:

- **Los factores educativos y académicos.**
- **Factores profesionales.**

Y entre el bloque de los factores laborales de la empresa y el bloque de factores del entorno socioeconómico median:

- **Factores sociolaborales**
- **Factores institucionales.**

Este modelo de impulso y desarrollo de la Empleabilidad que, como se señaló en el epígrafe anterior, es multidimensional en los ámbitos de actuación y plural en las metodologías de implementación, puede esquematizarse gráficamente de la siguiente forma:



La primera deducción que puede establecerse de esta asunción, que entronca con lo que se señalaba en el punto segundo del anterior epígrafe, es que impulsar la **Empleabilidad es responsabilidad de todos** y que el eje rector que debe concretar este concepto entre los distintos agentes y actores sociales es el compromiso de todos ellos para el fomentarlo y asumirlo. No obstante, la persona es la protagonista de su Empleabilidad y si no quiere o no asume la conveniencia de “estar al día” y la ambición de mejora, así como los sacrificios en un esfuerzo de aprendizaje, una mayor flexibilidad o más movilidad funcional o geográfica, poco podrá hacerse para mejorar su Empleabilidad.

Factores Individuales

■ A continuación, hay que asumir la relevancia de la **dimensión personal-individual** en el fomento de la Empleabilidad. Al

ye en la página siguiente sobre **las etapas de la vida de una persona**, las instituciones con las que interactúa de manera más cercana en cada etapa y las medidas que esas instituciones pudieran desarrollar para fomentar la Empleabilidad.

■ Sobre esta base debe destacarse la relevancia de **crear una mentalidad acorde** con el concepto y, especialmente, tratar de establecer la difícil conexión entre la Empleabilidad y las personas en las situaciones socio-laborales más afectadas por el desempleo (parados, buscador de primer empleo, etc.).

Factores laborales

■ Sin embargo, los problemas surgen en el bloque de los factores laborales en la empresa. En concreto, en la necesidad de **cambiar los modelos de gestión de recursos humanos en la empresa**, puesto que la organización del trabajo en estos centros es determinante para el fomento de la Empleabilidad. Es decir, debe buscarse una organización que evite la disciplina monorepetitiva y alienante del taylorismo buscando sistemas de trabajo no tayloristas. Se trata, como fin último, de cambiar la cultura organizativa de la empresa en la idea de que ello puede contribuir, en gran medida, al cambio cultural de los propios empleados y el instrumento idóneo (al menos a corto plazo) puede ser los cambios organizativos dentro de la propia empresa.

En suma, el cambio en la empresa debe fomentarse pero solo como estrategia y actitud cultural y organizativa para mantener vivo el dintel necesario de inquietud y mejora que el entorno cambiante y sometido a todo tipo de incertidumbres exige a las empresas.

Otros cambios que pueden también introducirse en este ámbito son **la flexibilidad en las estructuras organizativas y los sistemas de remuneración** y, sobre todo, en la idea de que las empresas acaben considerando la Empleabilidad como un activo que debería considerarse cuando se hace el balance correspondiente. En esta misma línea es interesante la sugerencia de que si se reconociera, mediante algún tipo de certificado de calidad, la gestión y calidad de los recursos humanos de cada empresa, ésta no sería una medida baladí.

■ Hay la convicción de que nuestro marco laboral y de relaciones de trabajo está jalonado por un excesivo número de barreras, que van desde las condiciones de negociación colectiva en temas como jornadas, sistemas de organización de trabajo, hasta el trato diferencial que en la práctica existen en las relaciones de trabajo en la gran empresa y las pequeñas empresas, sin descartar otros aspectos como la falta de adecuación y los

La Empleabilidad depende de la voluntad de la persona

Crear una mentalidad

Implica cambios en la Gestión de los Recursos Humanos

ETAPAS DE LA VIDA	INSTITUCIONES / SUJETOS INVOLUCRADOS	POSIBLES MEDIDAS ACCIONES A DESARROLLAR
INFANCIA	FAMILIA ESCUELA	Testimonial Deporte Educación relacional
JUVENTUD	ESCUELA CENTROS DE FORMACIÓN FAMILIA	Fomento del deporte Educación con cierto propósito Desarrollo de conceptos: Sentido de utilidad; Sentido de eficacia; Trabajo bien hecho Orientación sobre: Carreras; Profesiones; Estudios Construcción del concepto "carrera profesional" (visión a largo plazo sobre el futuro profesional y pasos o etapas para alcanzarlo) Ayudas en la transición hacia el trabajo
SI ESTUDIOS SUPERIORES	CENTROS UNIVERSITARIOS	Mayor participación de profesionales y personas del trabajo Fomento de prácticas Orientación para el diseño de la propia carrera Orientación hacia el empleo
EMPLEADO	EMPRESA SINDICATOS FORCEM	En un clima hacia la consecución de objetivos y resultados Creando clima de aprendizaje Organizando sistemáticos cambios que supongan el desarrollo de la carrera Entrevistas de evaluación y consejo
EMPLEADO ADULTO (Potencial desempleado)	EMPRESA SINDICATO FORCEM ORGANISMOS PÚBLICOS	Orientación profesional Ayuda para la búsqueda de empleo desde el empleo actual Formación actualizada
DESEMPLEADO ADULTO	SERVICIOS DE DESEMPLEO INEM ORGANISMOS PÚBLICOS AYUNTAMIENTOS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Consejo Formación Bolsas de Trabajo Ofertas de empleo Fomento de Agencias de colocación Integración en actividades sociales
JUBILADO	AYUNTAMIENTOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS ONG'S	Formación Colaboración con Instituciones Voluntariado Integración en actividades sociales

Factores Educativos

■ Entre el bloque individual y el laboral median, como hemos señalado, el bloque educativo y el profesional. Respecto del educativo cobra fuerza la idea de que las enseñanzas, al menos las básicas, no deben atender tanto a la sofisticación de conocimientos como a la **adecuada transmisión de un mínimo común denominador de conocimientos** (lenguaje, matemáticas, comprensión de la sociedad, sensibilidad, etc.) que otorguen la polivalencia y fomenten una mentalidad dinámica ya desde la infancia. Algo que se antoja muy importante en la actual sociedad del conocimiento en las que el capital con mayor valor es el humano.

Factores profesionales

■ En relación al bloque de factores profesionales y asumiendo la condición potenciadora de la empleabilidad que supone el previo desempeño de un empleo, quedó destacado que la **cualificación no es sinónimo de empleabilidad sino que, más bien, es condición necesaria pero no suficiente**. Esta afirmación arranca del hecho, constatado, de cómo a lo largo de la vida profesional de un individuo van perdiendo importancia la cualificación de partida mientras que gana centralidad la actitud que se mantiene para

empleabilidad sea una combinación de **actitudes y mentalidad abierta** para la resolución de problemas, cualificación de parte y formación continua en el desempeño de tareas ocupacionales.

Todas estas cuestiones no están en contradicción con el hecho de que, en términos cuantitativos son y van a seguir siendo en el futuro numerosas las ocupaciones con un relativamente escaso nivel de cualificación. Más bien confirman que **cualificación y Empleabilidad aunque conectadas son dos caras de dos tintas de una problemática más amplia**. Por otro lado, en este bloque de factores profesionales se ha insistido en la necesidad que la Empleabilidad no sea algo elitista que acabe siendo asumido única o principalmente por los cuadros de directivos y responsables algo que encaja también con la idea de que el futuro ocupacional no pasa necesariamente solo por los puestos de alta cualificación.

Factores socioeconómicos

■ Finalmente en lo que respecta al bloque de los factores del entorno socioeconómico cabe destacar, desechados los aspectos más marginales de las políticas económicas y de los ciclos de expansión y crisis, la **relevancia concedida a la cultura de la más amplia sociedad**

hacia el trabajo, la capacidad emprendedora, etc. Es decir, un cúmulo de valores, normas, orientaciones que se materializan en el plano individual pero que se generan en la más amplia sociedad civil y estatal. Por tanto, debe ser en estas instancias donde se promuevan los mecanismos que permitan orientar una cultura dinámica y emprendedora hacia el empleo y la ocupación.

■ En este bloque, aunque en una situación distinta, cabe citar también el problema que para el desarrollo de la Empleabilidad representa el predominio en el tejido empresarial español de un tamaño medio y pequeño. Y ello porque se estima que, a más corto plazo, **la locomotora que más puede dinamizar la Empleabilidad en nuestro país sea la propia gestión de los recursos humanos**, algo que es más factible que ocurra, por razones estructurales y culturales, en las grandes empresas. No obstante, no debe abandonarse la referencia al conjunto de empresas en nuestro país como principio articulador de las políticas de Empleabilidad que se puedan promover en un futuro.

Factores sociolaborales e Institucionales

■ Por último, y en el bloque de los factores sociolaborales-instituciones que modula la relación entre el eje principal del entorno socioeconómico y la dimensión laboral en la empresa, cabe señalar la **importancia que la estabilidad en el empleo tiene como condición favorecedora de la implantación de la Empleabilidad**. Algo que choca con la historia más reciente de la legislación y la práctica laboral en las contrataciones de nuestro país, y que se refuerza con datos como por ejemplo que las empresa española es la que menos invierte de Europa en formación continua. Sin embargo, cada vez comienza a percibirse con mayor nitidez la incoherencia que, para una producción y unos servicios de calidad, supone la contratación en precario, especialmente en situaciones de bonanza económica estabilizada y con una legislación cada vez menos rígida. No obstante, esta rigidez no es patrimonio en exclusiva de la parte empresarial sino que en aspectos tales como la disposición para la movilidad o las prácticas de negociación colectiva también se aprecia entre los trabajadores.

Epílogo

Finalmente unas líneas para poner de relieve que los párrafos anteriores tan solo establecen las bases preliminares de una exploración teórica sobre la noción de Empleabilidad, sus problemas de operacionalización conceptual y una discusión de los factores más relevantes que pudieran intervenir en su promoción y desarrollo.

Pero quedan notables aspectos por cubrir. Uno de ellos es la **profundización de la reflexión**. El concepto es reciente y la problemática compleja, variada, cambiante y muy amplia y por tanto, puede llegar a afectar a espacios tan amplios y comprometidos como la gestión empresarial, el sistema educativo, la actitud del propio individuo y en definitiva puede poner en cuestión el fundamento mismo de toda la gestión de Recursos Humanos. Por este motivo y, en un intento de acotar el área de análisis sobre el tema de Empleabilidad, hemos considerado oportuno enumerar cuatro áreas posibles de actuación para proyectos de futuro:

Primera: ¿cuales son las pautas de gestión de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta las diferencias estructurales existentes dentro del amplio número de empresas existentes en nuestro país?, y ¿cómo esas pautas pueden conectarse con el fomento de la Empleabilidad?

Segunda: ¿cual es el modelo cultural ante el empleo, la ocupación y en definitiva el trabajo de la sociedad española en sus distintas agrupaciones y colectivos más relevantes?, y ¿cómo ello afecta al desarrollo de la Empleabilidad en nuestro país?

Tercera: ¿cómo es nuestro sistema educativo?, ¿en qué medida transmite unas enseñanzas y conocimientos que sean acordes con una sociedad cambiante y con el desarrollo de una mentalidad que funcione alrededor de la Empleabilidad?

Cuarta: Asumiendo que existe la voluntad de impulsar la Empleabilidad por parte de todos los estamentos económicos, políticos y sociales, ¿Cuáles serían las barreras que existen y que pueden limitar la Empleabilidad? ¿Cuáles podrían ser los mecanismos para reducir el número de barreras y facilitar la flexibilidad y la dimensión necesaria para el empleo?

Se trata, por tanto, de cuatro cuestiones (existen desde luego otras aunque a nuestro juicio menos importantes en estos momentos) cuya resolución permitiría profundizar en el análisis de la Empleabilidad en nuestro país y en su desarrollo en los individuos, las empre-

Una agenda de la investigación futura

Invitados al Encuentro sobre Empleabilidad

- Julián Ariza Rico, Secretario Confederal de Estudios de CC.OO.
- Francisco Avendaño Martínez, Responsable de Negociación Colectiva del Departamento de Relaciones Laborales de la CEOE.
- Pedro Blázquez Izquierdo, Director de Personal de Unilever en España.
- Mateo F. Borrás Humbert, Presidente de AEDIPE Cataluña. Director de RR.HH. de Nissan Motor Ibérica.
- Joaquín Casals Jiménez, Presidente de AEDIPE. Director de Personal de Bco. Atlántico.
- Luis Carlos Collazos Muñoz, Director de Recursos Humanos de Hewlett Packard.
- Alberto Esteban Romero, Presidente de Consejo de Relaciones Laborales del País Vasco.
- Alberto Fernández Caveda, Director Técnico de AEDIPE.
- Alberto Fuster de Carulla, Presidente FUNDIPE.
- Antonio González Suárez-Bustamante, Presidente AEDIPE Centro. Director de Políticas Corporativas del Grupo Dragados.
- Manuel Gutierrez-Rosales, Director de RR.HH de Caja Madrid.
- Montserrat Luque Pinilla, Secretaria Técnica. FUNDIPE.
- José Manzanares Nuñez, Director de la Escuela Julián Besteiro.
- Fernando Moreno Piñero, Director del Departamento de Relaciones Laborales de la CEOE.
- Diego Sáez González, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.
- Felipe Sáez Fernández, Profesor y Director de la Unidad para el Análisis y Evaluación para el empleo y la formación, UNAE de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Julio Sánchez Fierro, Secretario Ejecutivo de Acción Sectorial del Partido Popular.
- Cristobal Torres Albero, Profesor Titular del Departamento de Sociología de la UAM.



Moreto, 10. 28014 MADRID
Tel.: 91 420 06 12
Fax: 91 420 08 04