



Noviembre 2017

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

*Aproximación a un constructo
polisémico que cotiza al alza*

 **Future
for Work
institute**

Un poco de historia

Las primeras publicaciones sobre empleabilidad datan de los años cincuenta del siglo XX. En las publicaciones de esa década y de los años sesenta, la empleabilidad servía a un propósito económico: alcanzar el pleno empleo. En aquellos años de prosperidad y un mercado de trabajo tenso, el objetivo era conseguir que las personas desempleadas participasen en el sistema laboral. Las variables utilizadas para explicar la empleabilidad eran principalmente factores relacionados con la actitud, como la actitud hacia el trabajo o la percepción que la persona tiene de ella misma. Las medidas que se sugerían para promover la empleabilidad eran, sobre todo, intervenciones del gobierno para favorecer la incorporación al mercado de trabajo de personas hasta ese momento excluidas (o autoexcluidas) del mismo.

A principios de los setenta, sin embargo, la situación cambió y con ella el enfoque de la literatura sobre el tema. El principal objetivo seguía siendo alcanzar el pleno empleo, pero debido a los crecientes niveles de paro el foco de atención dejó de recaer en factores relacionados con la actitud de los trabajadores para centrarse en sus conocimientos y habilidades. Ser empleable se había convertido en una necesidad económica para las personas.

En los ochenta la literatura comenzó a prestar atención a lo que pasaba en las empresas. Se multiplicaron las publicaciones sobre lo que debían hacer las compañías para enfrentarse con éxito a un entorno en constante cambio. El término empleabilidad ocupó un lugar en este debate. Se consideraba como un medio para proporcionar flexibilidad a las organizaciones. Desde este punto de vista, empleabilidad hacía referencia a la polivalencia y a la movilidad funcional de los empleados. La empleabilidad dejó de verse como un instrumento del mercado de trabajo para pasar a considerarse un instrumento de RR.HH. para un mejor aprovechamiento de los equipos humanos de las empresas.

El creciente dinamismo de los mercados obligaba a las compañías a convertirse en organizaciones más flexibles y ágiles. Había más cambios y se producían a un ritmo más rápido, lo que socavaba los planes estratégicos y organizativos, y hacía que las empresas tuviesen que buscar fórmulas para anticipar o, cuando menos, adaptarse con rapidez a esos cambios. Esos fenómenos imponían un replanteamiento de la forma en que se organizaba el

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

trabajo en las empresas y la transición de un sistema de gestión de recursos humanos basado en el contenido del trabajo —el puesto— a un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias.

En esos años, nuevos conceptos como la gestión de la calidad total (TQM) o el *lean manufacturing* moderan la división y compartimentación del trabajo y promueven la colaboración y el trabajo en equipo. Estos cambios tienen implicaciones en el perfil de los empleados que buscan las compañías y el tipo de habilidades que se necesitan. Las empresas llegan a la conclusión que su capital humano es un factor clave para su competitividad en un escenario donde la ventaja competitiva de una compañía procede cada vez más de su capacidad de reconfigurarse para anticipar o dar respuesta a las amenazas y oportunidades que surgen en su entorno...

A partir de la década de los noventa se empieza a estudiar la empleabilidad de manera empírica y desde una variedad de disciplinas, incluyendo la administración de empresas, la gestión de recursos humanos, psicología, educación, orientación laboral, etc. La literatura se enfoca en la capacidad del individuo de mantener un empleo en el mercado de trabajo interno o externo. Es el individuo, y no la administración pública, quien se perfila como el principal actor. La empleabilidad se relaciona con el denominado “contrato psicológico” que vincula a empleados y empleadores. De acuerdo a este contrato psicológico, las empresas esperan que sus empleados asuman el protagonismo de la gestión de sus carreras profesionales. A cambio, los empleados esperan de sus empleadores apoyo y un contexto laboral que contribuya positivamente a su empleabilidad.

Es también, a partir de esa década, cuando se vuelve a prestar atención a la empleabilidad en cuanto instrumento del mercado laboral. Pero algo ha cambiado respecto al enfoque que se le daba al tema en las décadas de los años sesenta y setenta. La empleabilidad ya no se considera importante solo para las personas desempleadas, sino para toda la población activa de un país. La empleabilidad empieza a verse como una alternativa a la seguridad en el empleo (“flexiguridad”). Ya no solo importa estimular la incorporación o reincorporación al mercado de trabajo de personas menos favorecidas, sino también asegurar posibilidades de carrera dentro y fuera de los límites de las organizaciones.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Con esta filosofía la Organización Internacional del Trabajo crea su Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad que realiza investigación comparativa y proporciona directrices y asistencia técnica a sus miembros en tres áreas: a) vincular la capacitación a las necesidades actuales del mercado laboral, así como anticipar y desarrollar competencias para los empleos del futuro; b) crear sistemas de aprendizaje de calidad e incorporar habilidades básicas en la capacitación para jóvenes; y c) ampliar el acceso a la capacitación relacionada con el empleo en las comunidades rurales a fin de mejorar los medios de subsistencia, reducir la pobreza y equipar el trabajo de mujeres y hombres.

Por su parte, la Unión Europea incluye la empleabilidad como un pilar fundamental de su agenda Europa 2020 respaldado por el Programa de Nuevas Competencias para Nuevos Empleos y la Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social:

“Los Estados miembros, en cooperación con los interlocutores sociales, deben promover la productividad y la empleabilidad a través de una oferta adecuada de conocimientos, cualificaciones y competencias pertinentes. A tal fin, los Estados miembros deben realizar las inversiones necesarias en todos los sistemas educativos y de formación, a fin de aumentar su eficacia y eficiencia en la mejora de la cualificación y las competencias de la mano de obra, de modo que esta pueda anticipar y responder mejor a la rápida evolución de las necesidades de unos mercados de trabajo dinámicos en una economía cada vez más digital y en el contexto de los cambios tecnológicos, medioambientales y demográficos. Los Estados miembros deben intensificar los esfuerzos para mejorar el acceso de todos a un aprendizaje permanente de calidad y aplicar estrategias de envejecimiento activo que permitan la prolongación de la vida laboral...”

Un constructo polisémico

Es importante señalar que no existe una definición única de empleabilidad. Una fórmula simple sería entenderla como la “cualidad de ser empleable”. El Diccionario de la Real Academia Española, por su parte, la define como el “conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo”.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Algunos académicos diferencian entre dos tipos de empleabilidad. De 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 (Sanders y De Grip, 2004). De 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 (De Grip y Zwick, 2005).

Otros autores distinguen entre aproximaciones a la empleabilidad desde el lado de la demanda, que consideran factores de contexto y otros externos al individuo, y aproximaciones desde el lado de la oferta, que se centran en atributos personales (Evans, Nathan y Simmonds, 1999).

También hay quien, siguiendo otro criterio, diferencia entre una empleabilidad “objetiva”, compuesta por una serie de cualidades de la persona y el encaje de estas cualidades en un mercado de trabajo, y una empleabilidad “subjetiva”, es decir, cómo valora la persona su propia empleabilidad.

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.

Thijssen también observa una estratificación en las diferentes definiciones del término empleabilidad y distingue entre una definición restrictiva o nu-

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

clear (*core*), una definición más amplia y una definición comprehensiva del término.

La definición más restrictiva de empleabilidad se centra en la capacidad de la persona para desempeñar, en el momento actual, una variedad de funciones en un mercado de trabajo determinado. Aquí también encajan otras definiciones, como las que entienden la empleabilidad como “el número de tareas que se le puede asignar a un trabajador” (Groot y Maasen van den Brink, 2000), o como “la capacidad de los empleados de llevar a cabo adecuadamente varias tareas y funciones” (Feyter et al., 2001).

En la segunda definición, más amplia, además de la capacidad de la persona, se incluye su voluntad de usar y potenciar esa capacidad. En este sentido la empleabilidad se entiende como el conjunto de factores individuales que influyen en el posicionamiento futuro de la persona en un determinado segmento del mercado de trabajo. En esta misma línea Peck y Theodore (2000) definen la empleabilidad como “el conjunto de características del trabajador, incluyendo sus actitudes hacia el trabajo, expectativas sobre empleo y salarios, y comportamientos tanto en el mercado laboral como en su trabajo, que determinan sus posibilidades de empleo”.

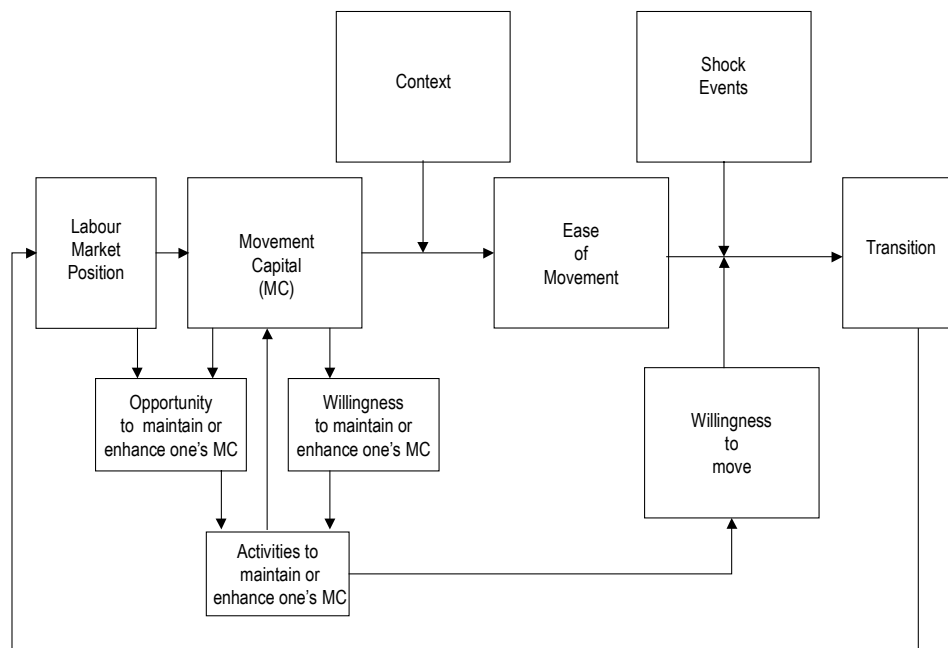
Finalmente, la definición comprehensiva de empleabilidad incluye, además de los factores anteriormente señalados, factores contextuales que favorecen o inhiben el uso efectivo de la empleabilidad, como la formación que proporcionan los empleadores, o la situación del mercado de trabajo. Desde esta perspectiva, Thijsen describe la empleabilidad como “todos los factores individuales y de contexto que influyen sobre la posición futura de la persona en un mercado de trabajo dado”. En esta misma línea el Joint Research Center de la Comisión Europea entiende que la empleabilidad está compuesta de cuatro elementos: a) habilidades, actitudes y conductas, b) circunstancias contextuales individuales, c) cultura de trabajo y d) mercado laboral.

A fin de ilustrar las múltiples acepciones del término empleabilidad a continuación presentamos, con mayor detalle, tres constructos distintos de empleabilidad desarrollados por diferentes autores que nos parecen particularmente relevantes:

Una perspectiva sistémica: la empleabilidad como proceso o sistema

Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.

Forrier y Sels parten de una definición comprehensiva de empleabilidad según la cual las posibilidades de un individuo de conseguir o mantener un empleo en un mercado de trabajo interno o externo dependen de las habilidades y la voluntad de la persona, pero también de la realidad del contexto. En este artículo definen un modelo que describe el proceso a través del cual las posibilidades de empleo surgen y se materializan. Sin embargo, no incluyen la variable “empleabilidad” al entender que no se trata de una característica estática de la persona sino una cualidad sujeta a cambio continuo resultado de una combinación de factores. Este es el motivo, argumentan, por el que en lugar de tratar de medir y cuantificar la empleabilidad individual se enfocan en el proceso que determina las posibilidades de una persona de tener / mantener un empleo en un mercado de trabajo interno o externo. El siguiente diagrama resume el modelo propuesto:



De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Entre los distintos elementos que componen este modelo de empleabilidad destaca la posición relevante que ocupa el llamado “capital de movimiento” (*movement capital*). Se trata del conjunto de características y competencias de la persona que influyen en su movilidad en el mercado de trabajo (Trevor, 2001). Dentro de este constructo Forrier y Sels distinguen dos dimensiones:

La primera es la capacidad o “*know how*”: las habilidades, el conocimiento y la experiencia de la persona. A esto se suma el conocimiento del mercado de trabajo, de las posibilidades de transición, los empleos disponibles y los canales para acceder a ellos, algo en lo que el capital social de la persona (su “*know whom*”) juega un papel instrumental (DeFillippi y Arthur, 1994).

La segunda consiste en las preferencias y expectativas de carrera de la persona (lo que DeFillippi y Arthur denominan el “*know why*”), la motivación de carrera del individuo y la dirección que le da a la misma.

Una perspectiva competencial: la empleabilidad como conjunto de competencias

Van Der Heijde, C. M., y Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence - based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Los autores de este artículo plantean una forma de medir la empleabilidad que se sustenta en la idea de que ciertos aspectos de los que depende la empleabilidad de un individuo son independientes de su especialidad profesional. Abordan la cuestión desde un enfoque competencial, entendiendo la empleabilidad como “la continua realización, adquisición o creación de trabajo mediante un uso óptimo de competencias”. En concreto, distinguen cinco competencias que actúan como prerrequisitos de la empleabilidad.

La primera competencia la denominan maestría ocupacional (*occupational expertise*). Numerosos autores, incluyendo a Boudreau, Boswell y Judge (2001), argumentan que la maestría es un elemento sustancial de la empleabilidad. También se puede ver como una dimensión del capital humano fundamental para la vitalidad de las organizaciones y cuya importancia no hace

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

más que crecer en el contexto de la economía del conocimiento (Van der Heijden, 2005).

La segunda competencia la denominan anticipación y optimización (*anticipation and optimization*). No tiene que ver con la adaptabilidad en su acepción más básica, sino con prepararse para cambios laborales futuros de manera creativa con el fin de conseguir el mejor empleo y los mejores resultados de carrera posibles (Bhaerman y Spill, 1988).

La tercera competencia es la flexibilidad personal (*personal flexibility*), referida no tanto a la flexibilidad de la persona para adaptarse a cambios en el contenido de su trabajo como a su capacidad para adaptarse a nuevos trabajos y a nuevas organizaciones, y a cambios en el entorno laboral o en el mercado de trabajo fuera de su ámbito de influencia.

La cuarta competencia es el sentido corporativo (*corporate sense*). Los empleados cada vez trabajan más en equipo, alineados con los objetivos de la organización y asumiendo una responsabilidad colectiva en la toma de decisiones (Chapman y Martin, 1995). La idea de sentido corporativo extiende el concepto de ciudadanía organizativa (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000) a la participación en diferentes grupos de trabajo, como departamentos, equipos de proyecto, comunidades de práctica y otras redes. Va de compartir responsabilidades, conocimiento, experiencias, percepciones, objetivos, fracasos...

La quinta y última competencia de este modelo de empleabilidad es la que sus autores denominan equilibrio (*balance*). Equilibrio entre los intereses en conflicto del propio trabajador (carrera, vida familiar, ocio, salud, desarrollo personal) y entre los intereses en conflicto de empleado y empleador. Una tarea no siempre fácil en un contexto donde tanto empresas como personas se enfrentan a múltiples paradojas.

Una perspectiva actitudinal: la empleabilidad como disposición de la persona

Fugate, M., Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.

Fugate (2006) define la “empleabilidad como disposición” como “una constelación de diferencias individuales que predisponen a los empleados a adaptarse proactivamente a los cambios que experimenta su entorno laboral y de carrera”. Es decir, desde esta óptica la empleabilidad facilita la identificación y realización de oportunidades de empleo tanto dentro como fuera de la organización para la que trabaja la persona en un momento dado.

Fugate y Kinicki argumentan que existen al menos dos grandes razones para investigar el tema de la empleabilidad desde esta perspectiva. Por una parte la volatilidad e incertidumbre del entorno económico y tecnológico, que obliga a las empresas a dotarse de procesos, estructuras y sistemas de trabajo más maleables y abiertos, donde las disposiciones individuales influyen sobre el comportamiento y desempeño de las personas más que en contextos más rígidos y regulados. Por otra, el hecho de que el concepto de empleabilidad como disposición complementa otras definiciones de empleabilidad desde el lado de la oferta, como las que ponen el foco en las competencias de la persona (Van Der Heijde y Van Der Heijden, 2006) o en la percepción de la propia empleabilidad (Rothwell y Arnold, 2007).

Un aspecto diferencial de la idea de “empleabilidad como disposición” es que comprende características personales reactivas y proactivas. Además de la capacidad de adaptarse reactivamente ante los cambios que surgen en su contexto laboral, las personas que muestran esa disposición tienden a mantenerse permanentemente preparadas para el cambio. Es decir, tienden a prepararse por anticipado para los cambios que prevén pueden venir en lugar de esperar a que estos sucedan. En consecuencia, los empleados con esta disposición no solo se implican en sus trabajos para adaptarse a los cambios del entorno, sino que también, de manera proactiva, crean y materializan nuevas oportunidades.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Dentro de este constructo de “empleabilidad como disposición” Fugate y Kinicki distinguen cinco dimensiones:

Resiliencia laboral y de carrera (*Work and career resilience*): en qué medida una persona ve con optimismo sus oportunidades profesionales, siente que tiene el control de su carrera, y que realiza contribuciones valiosas en su trabajo.

Apertura a cambios en el trabajo (*Openness to changes at work*): la receptividad de una persona a los cambios y la percepción de que los cambios son, en general, positivos.

Proactividad laboral y de carrera (*Work and career proactivity*): la preocupación de una persona por mantenerse al tanto de los cambios que suceden en el entorno que pueden afectar a su trabajo y a sus oportunidades de carrera, dentro o fuera de la organización para la que trabaja.

Motivación de carrera (*Career motivation*): que lleva a una persona a diseñar planes y estrategias de desarrollo y aprendizaje para alcanzar sus objetivos de carrera profesional.

Identidad laboral (*Work identity*): en qué medida una persona se define a sí misma en términos de un trabajo, una profesión o un sector de actividad económica.

Una responsabilidad compartida

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.

Se habla de “flexiguridad”. Los cambios en los patrones de carrera y la erosión de la seguridad laboral llevan a un creciente énfasis en la empleabilidad

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

como base para el éxito en la carrera y el empleo. Hay quien afirma que “estar empleado 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 empleado (Clarke y Patrickson, 2008).

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” (Webster, 2008).

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Pero aun 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 de 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 empleados, 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” (Vanhercke et al., 2014)—, 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.

¿Y tú? ¿Te sientes empleable?

Frente a la empleabilidad “objetiva” compuesta por una serie de cualidades de la persona (competencias, actitudes, capital social, etc.) y como estas encajan en un mercado de trabajo determinado, en la literatura científica sobre empleabilidad cada vez se presta más atención a la empleabilidad “subjetiva” —la valoración que la persona hace de su propia empleabilidad— por la influencia que esta percepción tiene en la capacidad de la persona de capturar las oportunidades de empleo que surgen en su entorno.

Esta empleabilidad subjetiva, conocida por sus siglas en inglés SPE (Self-Perceived Employability), hace referencia a cómo la persona interpreta sus opciones de empleo. En este sentido Rothwell y Arnold (2007) argumentan que esta interpretación condiciona la capacidad de la persona de navegar y explorar un escenario donde el trabajo es flexible e incierto, ya que es la percepción de la realidad, más que la realidad misma, lo que afecta el comportamiento, los sentimientos y los pensamientos de la persona ante la incertidumbre.

Es así como la percepción de ser (o no ser) empleable afecta la forma en que una persona se siente y reacciona respecto a sus oportunidades de carrera. La percepción de ser empleable proporciona a la persona confianza para

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

iniciar un proceso de búsqueda de empleo o abordar un cambio profesional, mientras que alguien que siente que tendrá dificultades para encontrar un nuevo trabajo puede decidir no actuar aun cuando esté deseando cambiar de empleo (Vanhercke et al., 2014).

Respecto a las causas de esa percepción de empleabilidad, en ella influyen tanto factores situacionales como factores individuales (Eggenhofer-Rehart et al., 2016). Entre estos últimos, uno de los antecedentes principales de la SPE es la autoeficacia, un factor que forma parte del capital psicológico (PsyCap) del individuo y que influye en su desempeño.

Por lo que respecta a la relación entre autoeficacia y empleabilidad destacar su carácter bidireccional: un mayor nivel de autoeficacia incrementa la empleabilidad percibida del individuo, lo que, a su vez, induce al individuo a actuar. Si esta acción permite un cambio de trabajo, este éxito reforzará la autoeficacia de la persona y, en consecuencia, mejorará la percepción que tiene de su propia empleabilidad.

Otros estudios (Dries et al., 2014) han explorado la posible relación entre la SPE de una persona y el contrato psicológico que la une a la organización, no hallando ninguna relación significativa entre ambos factores. Esto muestra que, en general, las personas con una alta empleabilidad percibida no se sienten en deuda con las empresas para las que trabajan por lo que su experiencia en esa organización haya podido aportar a su empleabilidad, aunque, por otro lado, también refuta los temores, bastante comunes entre directivos y profesionales de Recursos Humanos, de que las personas con un alto nivel de SPE tienen una menor intención de permanecer en la empresa que aquellas que se sienten menos empleables.

Tampoco se ha detectado ninguna relación significativa entre empleabilidad percibida y bienestar laboral (Vanhercke et al., 2016).

De lo que sí existen evidencias, sin embargo, es de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la SPE de una personas y el grado en que esta asume la responsabilidad (*accountability*) de su desempeño individual (Dries, et al., 2014), posiblemente porque las personas con un alto nivel de SPE son conscientes de que el aprendizaje y la reputación personal que derivan de su desempeño son dos factores que impactan positivamente en su empleabilidad.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

En cualquier caso, motivos suficientes para que las personas se preocupen de tomar conciencia y trabajar sus percepciones respecto a su empleabilidad y también razones para que las empresas ayuden a sus colaboradores en este sentido.

La buena noticia es que existen numerosos instrumentos que pueden ayudar a una persona a reflexionar de forma estructurada sobre su nivel de empleabilidad y tomar conciencia de ella. Entre ellas, cuestionarios y tests como el desarrollado por van der Heijde (2006) y el diseñado por Rothwell y Arnold (2005) o, mucho más cerca, el Cuestionario Sociométrico de Empleabilidad, desarrollado por el Consorcio Pactem Nord de Valencia.

Aquí también los avances tecnológicos pueden ser de ayuda para empleados y empleadores. Ejemplo de ello son servicios como Blunder, una app que utilizando principios de gamificación permite a las personas de una organización tomar conciencia de lo que no saben pero deberían saber; Emerj, a través de la cual los empleados de una empresa pueden establecer de manera autónoma relaciones de mentoring que contribuyan a su desarrollo profesional; PluralSight, mediante la que los especialistas en tecnologías de última generación pueden comprobar si realmente están a la última; o la app Guide Your Talent, diseñada para que cualquiera pueda evaluar su propia empleabilidad e identificar qué hacer para mejorarla.

Bonus track: Invertir en capital social

Uno de los aspectos sobre los que puede trabajar una persona para incrementar su empleabilidad, y al que a menudo no se presta suficiente atención, es su capital social. En este sentido, en un “paper” publicado en 2004, Fugate, Kinicki y Ashforth incluyen el capital social como una de las dimensiones de la empleabilidad junto al capital humano, la adaptabilidad personal y la identidad de carrera.

El concepto de capital social hace referencia al valor de las redes de relaciones interpersonales en la medida en que proporcionan a su poseedor información e influencia (Adler y Kwon, 2002) y, desde la perspectiva de su empleabilidad, le dan acceso a oportunidades laborales y de carrera.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

El tamaño de la red (Seibert et al., 2001) y la fortaleza de los lazos entre sus miembros (Higgins y Kram, 2001) modulan el potencial de una red en términos de la información y la influencia que proporciona a la persona, favoreciendo relaciones de solidaridad (Adler y Kwon, 2002) y reciprocidad (Higgins y Kram, 2001). La diversidad de la red es otra característica relevante, ya que condiciona la amplitud y variedad de la información y la influencia que esa red puede proporcionar a su titular (Reagans y Zuckerman, 2001).

Más en concreto, el capital social tiene importancia para la empleabilidad de un individuo en la medida que extiende la capacidad de la persona para identificar y acceder a oportunidades de empleo en diferentes organizaciones y diferentes sectores (Dess y Shaw, 2001), algo que es particularmente cierto si miembros de su red social tienen autoridad para contratar personal. Además, sabemos que las personas con un capital social bien desarrollado a menudo utilizan redes informales (amigos de amigos) adicionalmente a otras redes más formales (por ejemplo, las que puedan proporcionarles servicios de outplacement). En esta línea, Boxman, de Graaf, y Flap (1991) demostraron que los altos directivos a menudo encuentran sus empleos a través de redes informales y que su capital social tiene un impacto positivo en su salario independiente del valor de su capital humano (conocimientos y habilidades).

Otro motivo por el que las redes de relaciones sociales influyen en la empleabilidad de una persona es que constituyen un medio de aprendizaje fundamental en un contexto donde la habilidad para conectarse con diferentes fuentes a través de las cuales acceder a nuevo conocimiento tiene más valor para una persona que el conocimiento que esta pueda poseer en un momento dado (Siemens, 2005).

Finalmente, el capital social también es relevante para la empleabilidad de un individuo en la medida en que influye en su desempeño, pieza clave de su reputación profesional. Y aquí entran en juego tanto las relaciones que la persona mantiene con otras personas externas a la organización (clientes, proveedores, inversores, etc.) como las que mantiene con sus jefes, compañeros y colaboradores. En este sentido son de destacar las investigaciones de Groysberg, Lee y Nanda (2008) que nos advierten que el desempeño de los empleados “estrella” de una organización no es propiedad exclusiva de cada una de esas personas, sino una propiedad compartida, ya que depende no

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

solo de sus capacidades individuales sino también de factores específicos de la compañía para la que trabaja, entre los que destacan las relaciones que la persona mantiene con sus compañeros. Unas relaciones entre colegas que contribuyen directamente a ese rendimiento excepcional, y no son fáciles de replicar en un entorno organizativo distinto. El riesgo, por tanto, es que algunos de esos “*star performers*” decidan cambiar de empresa, en la creencia que su éxito se debe únicamente a méritos propios, solo para descubrir que en un nuevo contexto organizativo les resulta muy difícil alcanzar niveles de desempeño comparables a los que lograban en su anterior organización...

En resumen...

1. El término empleabilidad hace referencia a las posibilidades de las personas de conseguir o mantener un empleo en un mercado de trabajo determinado.
2. Se puede distinguir entre empleabilidad interna y externa, entre empleabilidad objetiva y subjetiva, entre empleabilidad desde el punto de vista de la oferta y desde el punto de vista de la demanda...
3. Desde una perspectiva sistémica la empleabilidad puede entenderse como el proceso que determina la cualidad de empleable.
4. Desde una perspectiva competencial, es el conjunto de competencias que actúan como prerequisites de la empleabilidad.
5. Desde una perspectiva actitudinal, es la predisposición a adaptarse proactivamente a los cambios que experimenta el entorno laboral.
6. La empleabilidad es beneficiosa no solo para las personas, sino también para las organizaciones y la sociedad en general.
7. Aunque la persona ocupa el asiento del piloto, la empleabilidad es una responsabilidad compartida. A las empresas les interesa por una cuestión de competitividad y por su dimensión de RSE.
8. Las empresas pueden contribuir a la empleabilidad de sus colaboradores a través de muchas vías: formación, trabajo por proyectos, mentoring, coaching, job crafting...
9. La empleabilidad real de una persona depende de como esta percibe su nivel de empleabilidad, lo que a su vez depende tanto de factores individuales como de factores situacionales.
10. Existe una relación positiva entre esa empleabilidad subjetiva y el nivel de autoeficacia de la persona, así como con el grado en que esta se responsabiliza de su desempeño.
11. En cambio, no hay evidencias de que exista una relación entre empleabilidad subjetiva y el contrato psicológico, o con el nivel de bienestar laboral del empleado.
12. Uno de los principales aspectos sobre los que puede trabajar una persona para incrementar su empleabilidad, pero al que a menudo no se presta suficiente atención, es su capital social.

Referencias

- Adler, P.S., Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Bhaerman, R., Spill, R. (1988). A dialogue on employability skills: How can they be taught? *Journal of Career Development*, 15, 41-52.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Boxman, E.A.W., De Graaf, P.M., Flap, H. (1991). The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Chapman, G. M., Martin, J. F. (1995). Computerized business games in engineering education. *Computers & Education*, 25(1/2), 67-73.
- Clarke, M., Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- De Grip, A., Zwick, T. (2005). The employability of low-skilled workers in the knowledge economy. *Unpublished manuscript, Maastricht, the Netherlands. Retrieved from http://rlab.lse.ac.uk/lower/final_papers/grip.pdf.*
- DeFillippi, R.J., Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 307-324.
- Dess, G.G., Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
- Dries, N., Forrier, A., Vos, A., Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 565-581.
- Eggenhofer-Rehart, P., Maryhofer, W., Schiffinger, M. (2016). Perceived employability and the Great Recession: Effects of the macro-economic context.

Evans, C., Nathan, M. and Simmonds, D. (1999). *Employability through Work*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.

Feyter, M. de, Smulders, P., de Vroome, E. (2001). De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Kenmerken van invloed. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17(1), 47-59.

Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.

Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.

Fugate, M. (2006). Employability. In J. Greenhaus & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (Vol. 1, pp. 267–271). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fugate, M., Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.

Groot, W., Maassen van den Brink, H. (2000). Overeducation in the labor market: a meta-analysis. *Economics of Education Review*, 19(2), 149-158.

Groysberg, B., Lee, L.E., Nanda, A. (2008). Can They Take It with Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance: Myth or Reality. *Management Science*, 54(7), 1213 – 1230.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades, Calif: Goodyear Pub. Co.

Hawkins, P. (1999). *The Art of Building Windmills*, Liverpool: Graduate into Employability Unit, University of Liverpool.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Higgins, M.C., Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.

Peck, J., Theodore, N. (2000) Beyond 'employability'. *Cambridge Journal of Economics*, 24(6), 729–749.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.

Reagans, R., Zuckerman, E.W. (2001). Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.

Rothwell, A. T., Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23–41.

Sanders, J., De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.

Seibert, S.E., Kraimer, M., Liden, R. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.

Thijssen, J. (2000). *Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen*. Tijdschrift HRM, 1, 7–34.

Trevor, C. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 625.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad

Van Der Heijde, C. M., y Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence - based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Van der Heijden, B. I. J. M. (2005, September 30). No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing practices throughout careers. *Inaugural lecture, MSM/OU*. Assen: Van Gorcum.

Vanhercke, D., Cuyper, N. D., Peeters, E., Witte, H. D. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

Vanhercke, D., Cuyper, N. D., Witte, H. D. (2016). Perceived employability and well-being: An overview. *Psihologia Resurselor Umane*, 14(1), 8-18.

Webster, B. F. (2008, April 11). The Watware Crisis: the Dead Sea effect [Blog post]. Retrieved from <http://brucefwebster.com/2008/04/11/the-wetware-crisis-the-dead-sea-effect/>