



Título artículo / Títol article: Construyendo puentes entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Salud Psicosocial en las Organizaciones: una Guía 2.0 para el incremento de la Empleabilidad

Autores / Autors Eva Cifre Gallego, Eva, M. Luz Navarro Macián

Revista: Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos : recursos humanos, 2013, núm. 359

Versión / Versió: Pre-print

Cita bibliográfica / Cita bibliogràfica (ISO 690): CIFRE GALLEGO, Eva ; NAVARRO MACIÁN, M. Luz. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos : recursos humanos*, 2013, núm 359, p. 163-204

url Repositori UJI: <http://hdl.handle.net/10234/93650>

“Construyendo puentes entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Salud Psicosocial en las Organizaciones: una Guía 2.0 para el incremento de la *Empleabilidad*”

Eva Cifre Gallego

Doctora en Psicología. Profesora Titular de Psicología Social.

Universitat Jaume I. Grupo de investigación MPAGER

M. Luz Navarro Macián

Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y

en Recursos Humanos. Consultora en recursos humanos.

Formadora ocupacional para la empleabilidad

En la Regidoria de la Mujer en Villarreal.

Publicado en RTSS. CEF, núm. 359 (febrero 2013)- Págs. 163-204.

Contenido

1. Introducción	3
2. Prácticas Saludables yRSE: En búsqueda de la empleabilidad	5
2.1. Prácticas saludables y RSE	6
2.2. Pero... ¿qué es empleabilidad?	7
2.2.1. Competencias de empleabilidad.....	8
2.2.2. Autoeficacia	12
2.2.3. La resiliencia	14
2.3. RSE, empleabilidad y salud psicosocial. ¿Por qué funcionan?.....	16
2.3.1. Ajuste persona puesto: el modelo vitamínico.....	17
2.3.2. Modelos de demandas-recursos: el modelo de COnservación de Recursos (COR)..	18
2.3.3. Teoría del intercambio social	19
3. Hacia la mejora de la empleabilidad en la empresa: Optimización de los recursos personales	20
3.1. Metodología formativa.....	21
3.1.1. La Programación NeuroLingüística (PNL)	21
3.1.2. El coaching.....	22
3.2. Técnicas de optimización a nivel individual a implementar en la organización	24
3.2.1. Mejora de emociones positivas	25
3.2.1.1. PNL y cambio positivo a través del trabajo cognitivo-conductual	25
3.2.1.2. PNL en la comunicación interna y emociones positivas	26
3.2.1.3. PNL en la comunicación no verbal-verbal y emociones positivas	27
3.2.1.4. PNL, pensamiento creativo y emociones.....	27
3.2.2. Matriz DAFO personal.....	28
3.2.3. Modelo planificación-acción.....	29
3.2.4. Gestión del tiempo	30
3.2.5. Redes sociales de contacto	31
3.2.6. Gestión proactiva.....	32
3.2.7. Resolución de problemas	33
3.2.8. Identificación de oportunidades	34
3.2.9. Afrontamiento del miedo al fracaso	34
3.2.10. Afrontamiento de la negatividad	34
3.3. La empleabilidad en la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos	36
Referencias.....	39

RESUMEN

En los tiempos actuales, son pocas las empresas que pueden garantizar la permanencia de sus empleados a medio y largo plazo. Sin embargo, algo que sí que pueden ofrecerles la mayoría de ellas es algo con lo que superar, en parte, la incertidumbre que esta situación de inseguridad laboral les provoca: empleabilidad. La oferta de esta empleabilidad se engloba dentro de lo que en la literatura científica se están denominando “prácticas saludables”, que a nivel aplicado, suelen transformarse en “prácticas de RSE”. Este trabajo tiene como objetivo el presentar algunas de las estrategias, o prácticas saludables-RSE, que la empresa puede llevar a cabo para incrementar dicha empleabilidad y, de este modo, mejorar la salud psicosocial del empleado. Para ello, en primer lugar se describen algunos conceptos clave como “prácticas saludables-RSE” y “empleabilidad”, para posteriormente mostrar algunas de las posibles explicaciones teóricas (desde el punto de vista de la Psicología) de por qué protegen la salud psicosocial del empleado. Posteriormente, pasaremos a describir una metodología novedosa (PNL y coaching), en lo que hemos denominado “*Guía 2.0 en empleabilidad*”, con la que optimizar los recursos de los empleados para hacerles más empleables, para continuar con la descripción de técnicas específicas de incremento de la empleabilidad en la empresa, con el foco en el empleado. Finalizaremos con unas reflexiones respecto a la aplicabilidad y conveniencia de estas estrategias en el momento actual.

1. Introducción

Actualmente en España hemos sobrepasado la cifra de los cinco millones y medio de desempleados (EPA, abril 2012); la situación actual de crisis económica está haciendo que muchos miembros de la población que ahora deberían estar en activo, sus familias y en definitiva todas aquellas empresas en una gran diversidad de sectores económicos españoles, estén pasando por unos momentos complicados. Es por ello que desde la estrategia Europea por el Empleo y el Fondo Social de cara al periodo de programación 2007- 2013, se plantean directrices entorno a “Fomento de empleabilidad, inclusión social e igualdad (hombres y mujeres)” (Véase en art. 3.1.b, 3.1.c y 3.1.e Reglamento FSE, EEE Prioridad 1, Directrices 17, 18, 19 y 20. PNR Eje 6) y al “Aumento y mejora de la calidad del capital humano” (Véase en art. 3.1.d y 3.2.a Reglamento FSE, EEE prioridad 3, Directrices 23 y 24. PNR eje 3). Entre tales directrices cabe destacar:

- Mejorar el acceso al empleo y la conservación del puesto de trabajo
- Desarrollo de sistemas y estrategias de aprendizaje permanente en las empresas; Formación y servicios destinados a los empleados

- Fomento del espíritu empresarial y la innovación
- Reformas que faciliten la formación permanente
- Programas integrados para el empleo: Acciones de orientación profesional para el empleo y el autoempleo

Como se puede ver, gran parte de las directrices se dirigen hacia el fomento de la empleabilidad del empleado en activo, a través de formación (ya sea inicial o continua), e incluyendo el fomento del auto-empleo.

El fomento de la empleabilidad se ha realizado tradicionalmente desde el ámbito público, centrado principalmente en la consecución de ese tan deseado primer empleo. Sin embargo, en los tiempos actuales, las empresas tanto del ámbito público como privado, deben comenzar a asumir parte de su responsabilidad en el fomento de dicha empleabilidad como estrategia de gestión de cambio. Es decir, más allá de lo que deban realizar “por imperativo legal”, la empresa puede fomentar la empleabilidad desde el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), tanto por los resultados sobre la salud psicosocial de sus empleados como sobre sus resultados financieros y sociales.

El *objetivo principal* de éste trabajo es realizar un análisis de aquellos recursos, que desde los Departamentos de Recursos Humanos y dentro de aquellas actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pueden dotar a las organizaciones de una mayor empleabilidad a sus empleados y, de este modo, mejorar la salud psicosocial del empleado en particular, y de la organización en global.

Por tanto, este trabajo pretende ser una guía, un camino para el trabajo preventivo, desde el Departamento de Recursos Humanos, trabajando con la empresa y con sus empleados. Y esto es así a través de la Psicología Ocupacional Positiva (POP), centrándose de este modo en el desarrollo de las fortalezas organizacionales y de su capital humano con el fin de ir encaminados hacia la búsqueda de mejores oportunidades de negocio, gestión y optimización de los recursos y de los beneficios organizacionales, posicionamiento y empowerment de sus empresas y de su capital humano. Para ello, este trabajo pretende promocionar el aumento permanente-sostenible de la empleabilidad y la resiliencia como una actitud, flexible y constante a lo largo del ciclo vital activo de toda la organización en su conjunto y en relación con sus empleados, evitando de este modo la intervención (generalmente, precipitada) cuando se produce el temido estancamiento laboral-profesional-personal-social. De este modo, proponemos trabajar mediante una adecuada gestión de la prevención en salud psicosocial y promoción de la salud, dejando patente la relación entre el Desarrollo de los Recursos Humanos y la Salud Ocupacional. Para ello, desde el paradigma de la POP cuyo objetivo es el de crear lugares de trabajo saludables a través de la protección y la promoción de factores positivos en el trabajo, se han planificado intervenciones en los recursos personales orientadas a optimizar tres aspectos clave: las competencias transversales, la auto-eficacia y la resiliencia.

Por todo ello, este trabajo supone una nueva herramienta de mejora que pretende propiciar que tanto las organizaciones como sus empleados se transformen en unos auténticos “optimizadores” de oportunidades y con ello dinamicen de forma coordinada los buenos resultados personales/profesionales y organizacionales, unidos a un excelente posicionamiento laboral.

2. Prácticas Saludables yRSE: En búsqueda de la empleabilidad

En la primera década de este siglo XXI, la investigación de la Psicología en general, y de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y de la Psicología de la Salud Ocupacional en particular, ha dado un giro de 180°: de evaluar e intervenir en factores y consecuencias negativas (como el estrés, el síndrome de estar quemado en el trabajo,...) a preocuparse de los factores que incrementan consecuencias positivas (como el *engagement* en el trabajo, el bienestar psicosocial). Es decir: ha pasado de preocuparse de la enfermedad, a centrarse en el fomento y optimización de la salud, en este caso, del empleado. Este movimiento de la Psicología Positiva, iniciado formalmente por Seligman y Csikszentmihalyi en el año 2000, ha desembocado en lo que se ha denominado “Psicología Organizacional/Ocupacional Positiva” (POP) en el contexto laboral que nos ocupa, entendida como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, pág. 353).

En este contexto, desde la investigación científica se han planteado modelos de “organizaciones saludables”. Se trata de organizaciones que cuentan con empleados saludables (capital psicológico positivo) y con resultados saludables (en cuanto a beneficios financieros y relaciones con el entorno laboral y la comunidad), gracias a la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (ej. diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (ej. canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización (ej. selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008, 2009).

Ejemplo de estos esfuerzos sistemáticos o “buenas prácticas”, son las prácticas que las empresas realizan en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), en este caso orientadas a incrementar uno de los recursos personales más importantes del empleado en estos momentos: su empleabilidad. Es decir: optimizar recursos relacionados con la mejora de la organización, ya no a través de políticas de estabilidad en el empleo que plantea la autora (que resulta muy complicado en estos momentos) como con políticas de fomento de la empleabilidad del empleado. Con ello, se conseguirá pues un incremento en su salud psicosocial, a la vez que

un incremento en sus resultados. Pasamos a continuación a describir la RSE y la Empleabilidad como elementos clave.

2.1. Prácticas saludables y RSE

El Libro Verde de la Comisión Europea (18 de julio de 2001) define la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores

En esta línea, según el Informe del Foro de Expertos reunidos al amparo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el año 2005 (págs. 7 y 8), la RSE es “además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas”.

Por tanto, tal y como destacan en el proyecto ERCOVA (2004), uno de los principios rectores de las prácticas de la RSE es, además de ser voluntaria y no tratarse de una acción puntual sino una visión integrada, es que marca como principal función de la empresa la creación de riqueza y empleo, generando así bienestar conjunto a la sociedad. Y en un momento como el actual, donde las reestructuraciones laborales, deslocalizaciones empresariales y otros fenómenos empresariales de los nuevos tiempos como fusiones, absorciones, cierres de empresas y creación de otras nuevas, etc. tienen impactos muy profundos sobre el empleo, sobre la vida y el futuro de miles de familias, sobre localidades y comunidades enteras, el incremento de la empleabilidad es visto como un gran aporte a ese bienestar del conjunto de la sociedad. El incremento de la empleabilidad de los trabajadores facilita su reinserción laboral, facilitando de este modo lo que la Unión Europea ha denominado “Gestión del Cambio”. En esta misma línea, recientemente (25 de octubre de 2011), la Comisión Europea en su “Estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la RSE” señala la importancia de reforzar el compromiso con las empresas para aplicar con éxito la Estrategia Europa 2020, que incluye la promoción del diálogo con las empresas y otras partes interesadas sobre cuestiones como la empleabilidad. Por

lo tanto, la incorporación de “Gestión del cambio” en las estrategia de RSE supone una medida fundamental de previsión y de corresponsabilidad para con los empleados en una estrategia de competitividad responsable y sostenible, tal y como señalan en la recomendación número 9 de la “subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social en las empresas” de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales (Boletín Oficial de las Cortes Generales, 4 de agosto de 2006, serie D. número 424, pág. 114). Finalmente, cabe resaltar que estas recomendaciones no se dirigen tan solo a las empresas privadas ya que, tal y como señala Cueto (2011), el sector público también tiene que desempeñar un papel significativo en el incremento de la empleabilidad de sus propios empleados en el amparo de la RSE.

2.2. Pero... ¿qué es empleabilidad?

Existen multitud definiciones de empleabilidad. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “La empleabilidad es la capacidad de conseguir y conservar un empleo: capacidad de sintonizar con el mercado de trabajo, de poder cambiar de empleo sin dificultades o de encontrar un puesto de trabajo”. Siguiendo con esta definición, Weinger (2004), director de la OIT/Cincerfort, incluye que es la “capacidad de mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”.

En este contexto, cabe resaltar que la capacidad anteriormente señalada no incluye solo las aptitudes, sino también las actitudes hacia el empleo, y la búsqueda/mantenimiento de este. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), una aptitud es la capacidad de una persona para determinada actividad, mientras que una actitud es una disposición de ánimo. Desde nuestro punto de vista, si bien las aptitudes son necesarias para que una persona sea empleable, es decir que debe tener los conocimientos que requiere el puesto de trabajo al que accede, más importante aún son sus cualidades subjetivas, sus actitudes, las cuales obtendrá, no en el corto plazo, sino a lo largo de su vida, mientras toma contacto con la sociedad que la rodea. Estas actitudes, junto con las aptitudes, conformarán los aspectos básicos de empleabilidad. Porque, como indican Tabernero, Briones y Arenas (2010), es la percepción subjetiva de empleabilidad lo que determina cómo el individuo siente y reacciona frente a las circunstancias del contexto, hace que el individuo se sienta más flexible ante las posibles amenazas, determinando así la salud y el bienestar.

Al igual que existen diferentes definiciones de empleabilidad, existen diferentes dimensiones de la misma. Por ejemplo, en un reciente estudio realizado por Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, Ruiz-de la Rosa, y Hernández (2011) mostraron las dimensiones propuestas en al menos 9 trabajos empíricos. En su propio trabajo empírico, los autores mostraron la importancia de distintos componentes de la empleabilidad, como son la valoración de las propias capacidades y conocimientos, la identidad de carrera, competencias transversales como la capacidad de aprender o la adaptabilidad a propuestas, el capital social y humano, y el

conocimiento del mercado. Todos estos componentes se aunaron en una única dimensión, concluyendo los autores que “la empleabilidad supone la autopercepción de un conjunto de competencias, habilidades y recursos sociales que mejoran las oportunidades de encontrar trabajo” (pág. 138). Desde nuestro punto de vista, junto a las *competencias de empleabilidad*, consideramos además dos recursos personales clave para el incremento de la empleabilidad: la *auto-eficacia* (para el mantenimiento y la búsqueda de un nuevo empleo) y la *resiliencia*. A continuación pasamos a explicar con mayor detenimiento cada uno de ellos.

2.2.1. Competencias de empleabilidad

Podemos entender, de acuerdo con Salanova y Llorens (2006) las competencias de empleabilidad como un conjunto de KASAs (*Knowledge, Abilities, Skills, and Attitudes*) “esenciales para aprender y desempeñarse eficazmente en la búsqueda, conservación y mejora del puesto de trabajo, tanto dentro como fuera de la organización” (pág. 230), hablando de este modo de empleabilidad interna y externa.

Existen diferentes clasificaciones acerca de cuales pueden ser las competencias que garanticen en mayor medida la empleabilidad.

En este sentido, desde la Comisión Europea (2006) se ha elaborado un *marco europeo de competencias clave para el aprendizaje permanente*. Este marco identifica y define las habilidades y conocimientos que toda la población necesitaría para conseguir empleo, desarrollo personal, inclusión social y una ciudadanía activa. De este modo, este marco europeo define las ocho competencias clave imprescindibles para prosperar en una sociedad del conocimiento:

1. Comunicación en su lengua materna
2. Comunicación en lenguas extranjeras
3. Competencias matemáticas y competencias básicas en ciencia y tecnología
4. Competencia digital (uso de tecnología de la sociedad de la información y de Tecnologías de la Información y la Comunicación)
5. Aprender a aprender
6. Competencias sociales y cívicas
7. Toma de iniciativa y espíritu empresarial
8. Conciencia cultural y libre expresión

Las competencias clave son esenciales en una sociedad del conocimiento y para garantizar una mayor flexibilidad en la fuerza de trabajo, lo que le permite adaptarse más rápidamente a los cambios constantes en un mundo cada vez más interconectado. También son un factor importante en la innovación, la productividad y la competitividad, y contribuyen a la motivación y la satisfacción de los trabajadores y la calidad del trabajo (Recomendación [2006/962/CE](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Véase en Diario Oficial 394 de 30. 12. 2006).

Por otro lado, algunos experimentos y estudios sobre las competencias concluyen que los sujetos con éxito laboral poseen, por un lado, una *conducta proactiva*, mediante la cual el propio sujeto se concibe como un agente activo que inicia mejoras en su ambiente de trabajo para ajustar sus propios intereses y alcanzar sus objetivos; por otro lado, una gran *capacidad de adaptación al cambio*, en el sentido de ser capaces de adaptar sus habilidades para ajustarse a las demandas de la situación, *cogniciones optimistas*, *propensión a aprender*, *locus de control interno* y *creencia de eficacia generalizada* (Aneas, 2009).

Finalmente, cabe destacar uno de los proyectos más importantes acerca de la identificación de competencias que se ha llevado a cabo tanto en Europa como en América Latina: El proyecto *Tuning* (<http://www.let.rug.nl/TuningProject>). El proyecto, que se desarrolló originalmente en el contexto de la creación de un espacio europeo de la educación como respuesta al desafío planteado por la declaración de Bolonia (ver <http://www.dfes.gov.uk/bologna/>) se viene elaborando con la participación de más de 175 universidades desde el 2001, subvencionado por la Comisión Europea dentro del marco del programa ALFA. Aunque el proyecto se inició en Europa, a finales del 2004 se incorporaron países de América Latina. En el proyecto se debatieron y llegaron a un consenso sobre aquellos aspectos más significativos del sistema universitario, llegando a publicar en el 2007 una serie de reflexiones y perspectivas de actuación para mejorar la realidad de la educación superior, y por tanto la empleabilidad de este colectivo.

Cuando en *Tuning* se habla sobre *competencias genéricas (o transversales)*, éstas son entendidas como aquellas competencias compartidas que se puedan generar en cualquier titulación y que son consideradas importantes por ciertos grupos sociales y por una sociedad que se transforma continuamente y que se coordinan con las *específicas* de cada área de estudio.

La primera de las tareas de *Tuning* fue la de clasificar las competencias genéricas; para ello se elaboró una investigación en la que tomó como punto de partida el listado que se puede consultar en el directorio listado en <http://Tuning.unideusto.org/Tuningeu/> en el que se clasifican las 30 competencias detectadas en el proyecto de Europa. Finalmente, tras varias reuniones entre 62 universidades participantes, en 2005 decidieron acordar un listado de 27 competencias genéricas. Al comparar el listado Europeo con el latinoamericano, detectaron 22 convergencias en cuanto a éstas competencias, además de que el nuevo listado latinoamericano incorporó 3 nuevas competencias: responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con la perseveración del medio ambiente y compromiso con su medio socio-cultural. También destacar que tres de las competencias europeas no fueron consideradas por el proyecto Latinoamericano: conocimiento cultural y de costumbres de otros países, iniciativa y espíritu emprendedor y motivación de logro. La investigación *Tuning* Latinoamérica se llevó a cabo con 4 grupos: académicos, graduados, estudiantes y empleadores, ascendiendo el tamaño total a 22609 participantes. Como el proyecto aunque interesante resulta muy extenso, hemos centrado el

análisis concretamente en la valoración que dan los empleadores, que engloba a un grupo de responsables de recursos humanos y centros de recolocación de personal, dado que se considera que se trata de una información mucho más ajustada al objeto de este estudio. Los resultados muestran que, a la hora de señalar las competencias más importantes, tanto los empleadores de América Latina como de Europa coinciden en 6 de ellas:

1. Capacidad de aplicar conocimiento a la práctica
2. Capacidad para aprender y actualizarse
3. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
4. Compromiso ético
5. Compromiso con la calidad
6. Trabajo en equipo

No coinciden sin embargo en:

- Compromiso ético (altamente valorada por los empleadores de América Latina)
- Capacidad de análisis y síntesis (altamente valorada por los empleadores de Europa)

Por otro lado, en el proyecto latinoamericano se realizaron análisis factoriales con la medida de grado de importancia de las 27 competencias genéricas, con el objetivo principal de extraer los factores subyacentes que explican aspectos en común o en correlación entre esas competencias. De éste modo el proyecto concluye que se puede hablar de 4 factores que encuadran competencias comunes. Los resultados muestran que para el grupo de empleadores el factor mayormente explicativo (más del 40% de la varianza) fue el factor de habilidades interpersonales (ver Tabla 1). Este resultado resulta muy interesante, pues, de cara a la intervención en el incremento de la empleabilidad

Tabla 1: Agrupación de competencias por factores, y varianza explicada en el grupo de empleadores

FACTOR 1: PROCESO DE APRENDIZAJE (Varianza explicada: 4.17%)	FACTOR 2: VALORES SOCIALES (Varianza explicada: 5.57%)	FACTOR 3: CONTEXTO TECNOLÓGICO E INTERNACIONAL (Varianza explicada: 4.85%)	FACTOR 4: HABILIDADES INTERPERSONALES (Varianza explicada: 42.70%)
Capacidad de abstracción, análisis, síntesis Capacidad de aprender y actualizarse Conocimientos sobre área de estudio y profesión Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas Capacidad crítica y autocrítica Capacidad de investigación Habilidades para buscar procesar y analizar información Capacidad comunicación oral y escrita Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica	Compromiso con su medio socio cultural Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad Responsabilidad social y compromiso ciudadano Compromiso preservación del medio ambiente Compromiso ético Compromiso con la calidad	Capacidad de comunicación en segundo idioma Habilidad para trabajar en contextos internacionales Habilidad para el uso de tecnologías de la información	Capacidad para tomar decisiones Habilidades interpersonales Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de organizar y planificar el tiempo Capacidad para actuar en nuevas situaciones

Finalmente, cabe destacar que además de las diferentes clasificaciones, ya comienzan a existir estudios empíricos que dan cuenta de la importancia del desarrollo de estas competencias transversales para afrontar las demandas del mercado laboral y la inserción profesional (García, Díaz, Ramírez, y Castro, 2009; González y Wagenaar, 2003).

2.2.2. Autoeficacia

La auto-eficacia es un juicio autorreferente por el que la persona se considera capaz de ejecutar una tarea determinada en unas circunstancias determinadas (como por ejemplo, encontrar/mantener el trabajo en la difícil situación laboral actual) con el propósito de conseguir algún fin (Bandura, 1997). Trasladando éste concepto a la gestión empresarial y de capital humano o grupos de trabajo: Cuando alguien se considera auto-eficaz, enfrentándose a una tarea, se dice a sí mismo: “*creo que soy capaz de realizarla*”.

Desde *la Teoría Social Cognitiva*, siguiendo las tesis de Bandura (1997), podemos afirmar que la autoeficacia facilita la optimización de recursos organizacionales y personales, debido a que la creencia en la auto-eficacia favorece el aprendizaje y la motivación de las personas y organizaciones para llevar a la práctica los conocimientos adquiridos. En este sentido, el empleado se convierte en agente activo en la búsqueda de su empleabilidad. Los empleados auto-eficaces se plantean objetivos más ambiciosos, y mantienen más esfuerzo y perseverancia en sus conductas. De este modo, además de la importancia de que el empleado sean entrenado en una conducta específica para el incremento de su empleabilidad (por ejemplo, avanzar en el conocimiento de una segunda/tercera lengua extranjera), es necesario instaurar en la persona la creencia firme de que es auto-eficaz será capaz de llevarla a cabo en un futuro. Esto se puede trabajar (además de trabajando el resto de fuentes de autoeficacia, como el modelado, las conductas de éxito pasadas, la incentivación, verbal,...) a través principalmente de su gestión emocional, para que la tarea de búsqueda de la empleabilidad sea realmente una conducta sostenible y exitosa a lo largo de todo el ciclo activo y frente a los obstáculos que se puedan presentar.

En este sentido, Collins (1982) evaluó a un grupo de estudiantes tres variables: Su capacidad en matemáticas, su creencia en ser capaces para las matemáticas, y pasados unos meses, su rendimiento real en matemáticas. Los resultados mostraron que con la misma capacidad, los rendimientos son mayores cuando los estudiantes se juzgan como capaces; y esto es más significativo cuando la capacidad objetiva del estudiante es menor, pero se juzga como más capacitado (Garrido Martín, 2003)

Por otro lado, cabe tener en cuenta que *la auto-eficacia no es lo mismo que la ejecución*. Por el hecho de haber realizado una tarea no tenemos que sentirnos necesariamente capaces de volverla a realizar; muchas veces la persona piensa que ha obtenido éxito por casualidad, no atribuyendo el éxito a su capacidad. A veces los técnicos de la conducta cometen este grave tipo de errores (Bandura, Jeffery, y Wright, 1974). En este sentido, el hecho de haber obtenido un

empleo no significa que el empleado se sienta capaz de mantenerlo o de encontrar otro en un momento determinado, por lo que este es un aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de trabajar la creencia de autoeficacia para una mejor empleabilidad.

La auto-eficacia cumple una serie de *funciones* importantes de cara a la mejora de la empleabilidad (tanto para mantener como para encontrar un nuevo empleo):

1. *Elección de la tarea*: Cuando alguien se siente capaz de ejecutar una tarea, ésta entra en el campo de sus posibles opciones. Cuando alguien se siente incapaz, huirá de dicha tarea. Por tanto, pensemos, si afirmamos que no es lo mismo tener capacidad que juzgarse capaces, resulta que nuestras posibilidades y el destino de nuestras vidas está en manos de la autoeficacia y no de la capacidad. Lo que está claro para lo socio-cognitivistas es que quien se siente incapaz de realizar una acción es quien fracasará. Llevando ésta función al campo de la gestión organizacional y de sus empleados y grupos de trabajo, podemos afirmar la necesidad de entrenar en creencias de auto-eficacia, en este caso para elegir tareas que incrementen la empleabilidad. Incluso profundizando mucho mas en este tipo de creencias, podemos deducir que su elección de tareas generará entorno a ellas como una especie de campo visual, lleno de posibilidades en el que coordina e incluso crea las habilidades y las circunstancias que le permitan llevar a cabo su elección. Por eso, la definición de la autoeficacia (Bandura, 1997) subraya que es una capacidad generativa en la que las sub-habilidades cognitivas, sociales, emocionales y conductuales deben ser organizadas y orquestadas eficazmente para servir a propósitos innumerables.
2. *Esfuerzo*. Cuando la persona se siente capaz de realizar una tarea en unas determinadas circunstancias y la elige como objeto de su intención, desarrolla, simultáneamente, la energía suficiente para llevarla a cabo. Esta idea de esfuerzo está inherente a la naturaleza de la auto-eficacia, que solo permite ser observada cuando la tarea es complicada, dado que está conformada por muchas sub-tareas que implican tanto *competencias o habilidades básicas* en determinados campos relacionados con una tarea específica de su campo profesional, como meta habilidades o meta competencias (ejemplo: manejo emocional de la situación empresarial frente a los obstáculos, que implica una constante y sostenida actitud proactiva, exploratoria y de apertura a nuevos yacimientos de empleo, nuevas experiencias, optimismo, creatividad en la solución de problemas y propuesta de alternativas de solución, etc...).
3. *Perseverancia*. Que aparezcan obstáculos, incluso el fracaso en el trabajo y en las transacciones empresariales, es normal. También en la búsqueda o mantenimiento de un empleo. Pero la reacción ante el mismo es diferente para quienes se juzgan capaces de llevarlo a cabo que para quienes se juzgan incapaces. Los primeros lo imputan al poco esfuerzo, los segundos a su incapacidad. Existe, pues, un juego interesante entre la auto-

eficacia y la atribución de causas de la conducta. Cuando la tarea para la que hacen tales juicios son tareas tan sustantivas como el mantenimiento o encuentro de un empleo, se necesita de una conducta perseverante que ayude a lograr ese éxito profesional. En esta línea, ya existen trabajos empíricos que han demostrado esta relación entre auto-eficacia y perseverancia en la búsqueda de empleo (Rodríguez Chávez, 2011).

También hay que tener en cuenta que *la auto-eficacia no es un rasgo de personalidad*. No existen, los rasgos de personalidad de auto-eficacia, tal como se han entendido tradicionalmente. La creencia de autoeficacia se puede aprender y entrenar. Además, en contra al posible rasgo de personalidad, la auto-eficacia se caracteriza por ser *específica (para una tarea, en unas circunstancias)*. No se es capaz para todo, ni a los mismos niveles. No se es capaz o incapaz en general, como definición personal.

En relación con la especificidad, es importante el desarrollo de estudios con escalas que evalúen aspectos concretos (o específicos) para los que el empleado se considera (o no) auto-eficaz. En esta línea, diferentes estudios han afirmado que la autoeficacia es un antecedente de la búsqueda de empleo (entre otros, por las características anteriormente mencionadas de selección de tarea, esfuerzo y perseverancia) que consigue que la persona mantenga la motivación adecuada (Pepe, Garnese, Avallone, y Vecchione, 2010; Tabernero y otros, 2010). Siguiendo esta línea, diferentes autores (Hernández-Fernaud y otros, 2011; Llorens, Beas, y Cifre, 2000) han desarrollado escalas de medida de la auto-eficacia para la búsqueda de empleo, siguiendo las recomendaciones de Bandura (2001), mostrando la importancia de este tipo de autoeficacia sobre las conductas de búsqueda de empleo. En este sentido, por ejemplo, se mostró que las personas con mayor auto-eficacia para la búsqueda de empleo diversifican más el proceso de búsqueda, utilizando mayor variedad de técnicas y mostrando, además, mayor satisfacción con el proceso de búsqueda (Beas, Llorens, y Cifre, 2001). Además, esta auto-eficacia se ha podido incrementar en programas de orientación para el empleo en aquellas personas con una actitud positiva hacia la búsqueda de empleo (Díaz, Beas, Pérez, y Salanova, 2004).

2.2.3. La resiliencia

Cuando hablamos de *resiliencia*, estamos hablando de *adaptación*, es decir, el proceso por el cual un organismo se va haciendo capaz de sobrevivir en determinadas condiciones ambientales. Las adaptaciones de un organismo a un medio determinado son procesos lentos y complejos que dan como resultado que en los seres vivos se formen o desarrollen órganos adecuados que les permitan realizar su vida en dicho medio.

Si establecemos una analogía con la conducta humana, en el caso de las empresas en dificultades, debemos considerar pues la importancia que posee el medio en las adaptaciones. Desde las teorías biológicas de Darwin y Mendel, se explica la adaptación como un ajuste del

organismo al medioambiente, del órgano a sus funciones que tiene como objetivo poner al ser vivo en equilibrio con el medio, con las circunstancias. La adaptación se manifiesta en todos los niveles del organismo, tanto en las funciones como en los comportamientos innatos.

El término “resiliencia” etimológicamente proviene del latín *resilio*, es decir, “saltar hacia arriba”, “volver a entrar saltando” (Macchi, 1966); pero, también alude a “ser rechazado”, “apartarse”, “retirarse”, “desviarse” (Melillo y Suárez Ojeda, 2001). Semánticamente, remite a una noción extraída del ámbito de la tecnología, y designa la “propiedad de la materia que se opone a la rotura por el choque o percusión” (*Diccionario Enciclopédico Abreviado*, DEA, 1945); en física, alude a la capacidad de los materiales de “volver al estado original” cuando son forzados a deformarse (Ravazzola, 2001). Desde un punto de vista psicológico, RAE (2012, avance de la 23ª edición) la define como la “*capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas*”. Y precisamente la pérdida, o amenaza de pérdida de empleo, en unas circunstancias en las que la cifra de desempleados supera los 5,5 millones en España, hace que en muchos casos esta sea percibida como una situación “límite”.

En las empresas, la resiliencia es un “proceso” que puede ser promovido y desarrollado y que permite al individuo y a su organización, salir fortalecido y transformado por las experiencias de choque con la adversidad y el trauma, logrando así un despliegue de sus capacidades (emocionales, cognitivas, sociales) para alcanzar una vida significativa y productiva. Es una “respuesta global” que implica tanto su fortaleza interna y sus habilidades como el apoyo social; este modelo triádico y ecológico enfatiza tanto sus elementos y las relaciones entre éstos, como la posición interactuante del individuo en el mundo. Asimismo, implica una “adaptación positiva” en cuanto la persona y su organización, desarrolla un aspecto nuevo referido a sus competencias, o bien, cesa en la repetición de una conducta disruptiva. Dicho proceso implica tanto “resistencia ante la destrucción” como “flexibilidad para la reconstrucción aún en un medio adverso (Melillo y Suárez Ojeda, 2001).

La resiliencia, ya bien sea individual u organizacional, promueve a su vez experiencias positivas como el “amor”, la “autoestima”, “confianza”, “alegría”, la “creatividad” que repara y permite expresar la “fantasía” (crear orden y belleza en el caos y en el desorden), el “humor” (encontrar lo cómico en la propia tragedia), la “autonomía” e “introspección” (preguntarse por sí mismo y darse una respuesta honesta), “independencia” (saber fijar los límites entre uno y el medio, saber mantener una distancia óptima), “capacidad para relacionarse” y baja “susceptibilidad” (habilidad para establecer lazos e intimidad con otros y para equilibrar la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a los demás), “iniciativa” (gusto por exigirse y ponerse a prueba), “moralidad” (comprometerse con valores en su actuar, y responsabilidad en ese accionar), “redes de apoyo” (la ayuda de la comunidad aceptadora del individuo), capacidad para buscar algún “significado”, “sentido” para abrirse a lo espiritual (apertura a la trascendencia) (Cyrulnik, 2001; Murtagh, 2001). En sentido inverso, otras

investigaciones demuestran datos sobre la relación existente entre las emociones positivas diarias con la capacidad de experimentar pensamientos nuevos y creativos como instrumento que permite mejorar la resiliencia (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, y Conway , 2009).

De este modo, ante una situación adversa (trabajo inestable, búsqueda de empleo) resulta fundamental el desarrollo de la resiliencia del empleado. Para ello, se debe llevar a cabo una *adecuada gestión emocional* de las emociones experimentadas (negación, ira, resignación). También se debe promover que el empleado se encuentre abierto a “*Reinventarse a uno mismo*”, percibiendo una situación empresarial desestabilizadora como una oportunidad para hacerse fuerte, en vez de como una amenaza limitadora.

2.3. RSE, empleabilidad y salud psicosocial. ¿Por qué funcionan?

Hasta el momento, hemos estado describiendo algunos de los conceptos clave que relacionan las prácticas saludables de las organizaciones, dentro de la RSE, con la empleabilidad y algunas de sus consecuencias, en salud psicosocial y en desempeño de sus trabajadores. Pero.... ¿por qué se relacionan dichas prácticas de fomento de la empleabilidad con estos resultados en salud y desempeño? Desde nuestro punto de vista, existen al menos tres modelos teóricos que pueden acercarnos a dicha explicación, y que desde una perspectiva de Investigación-Acción, consideramos fundamentales antes de introducir la intervención para la mejora de la empleabilidad. Todos ellos se centran en la búsqueda de un incremento de la salud psicosocial (en indicadores como el bienestar subjetivo, o el engagement, o reducción del malestar, o burnout, o estrés) por, entre otros, su consecuente relación con el desempeño (Lyubomirsky, King y Diener, 2005).

En concreto, uno de los indicadores más globales de salud psicosocial en el trabajo ha sido la utilización del término “felicidad”, que ha sido conceptualizada desde diferentes acepciones y puede ser entendida desde dos vertientes principales. Felicidad igual a bienestar subjetivo o perspectiva *hedonista*, en la que se entiende que la persona se acerca hacia lo que le produce placer (Keyes, Shmotkin, y Ryff, 2002); y la felicidad como objetivo, en el que la persona se planifica a lo largo de su vida diversos objetivos (Warr, 2007) y cuya consecución se relaciona con un cierto nivel de felicidad, independientemente de su disfrute o placer. Esta última acepción, está relacionada con la *eudamonia* de Aristóteles, de tal modo que felicidad pasa a ser como el florecimiento humano o el bienestar psicológico, en el que la persona tiene la sensación de que está usando bien sus habilidades, competencias, y que está explotado al máximo su potencial (Rodríguez-Sánchez y Cifre, 2012). Pasamos pues a continuación a describir algunos modelos teóricos que pueden ayudarnos a describir porqué el incremento en empleabilidad de los empleados, por parte de unas acciones sistemáticas por parte de la empresa, pueden incrementar la felicidad (o bienestar) del empleado en uno u otro sentido (hedonia o eudamonia).

2.3.1. Características ambientales: el modelo vitamínico

Uno de los acercamientos teóricos más populares para explicar el incremento (o decremento) de la felicidad en el trabajo es la perspectiva centrada en el ambiente. Según esta perspectiva, habrá una serie de características ambientales (del puesto de trabajo, de la organización) que se asocian con la felicidad del empleado. En este sentido, el Modelo Vitamínico de Peter Warr (1987, 2007) identifica hasta 12 características ambientales que pueden encontrarse en cualquier ambiente (no solo el laboral), por lo que de acuerdo con el autor, pueden explicar la felicidad tanto en el empleo, el desempleo, y la jubilación. Estas características, a su vez, se relacionan de manera diferencial y no-lineal con la felicidad: alguna de ellas, una vez superado su nivel óptimo, supone un decremento en la felicidad del empleado (Decremento Adicional, DA), al igual que ocurre con las vitaminas A y D sobre la salud física. Sin embargo, otras características (Efecto Constante, EC), al igual que ocurre con las vitaminas E y C, un exceso de las mismas aunque no supondrá un incremento en la felicidad, tampoco supondrá un decremento.

Dentro de estas últimas características, EC, se encuentra el “desarrollo de carrera”, que incluye subcomponentes como la “(in) seguridad laboral”, la “oportunidad de promocionar” o de “cambiar a otros puestos o roles”. La “inseguridad laboral” es una percepción subjetiva que tiene que ver con el sentimiento de ser amenazado de ser despedido (Mohr, 2000), y se puede definir como la preocupación sobre la continuación de la existencia de un empleo actual (van Vuuren, 1990). Tal y como señalan De Witte, De Cuyper, Vader Elst, Vanbelle, y Niesen (2012), la inseguridad laboral tiene que ver con el *futuro*: el empleado no sabe si se va a quedar o va a perder su trabajo actual, por lo que no sabe si deben comenzar a emprender acciones o no, a diferencia de lo que ocurre con el trabajador que ya ha sido despedido. Además, también se relaciona con la naturaleza *no voluntaria*, es decir: la inseguridad laboral supone una discrepancia entre lo que los trabajadores desean (seguridad respecto al futuro de su trabajo actual) y lo que obtienen (percepción de que su trabajo actual es inseguro en un futuro) (De Witte y cols, 2012). Por lo tanto, es comprensible que, en su relación con la felicidad, la inseguridad laboral se relaciona con niveles elevados de depresión y de ansiedad tanto dentro como fuera del trabajo.

Por otro lado, esta característica ambiental (desarrollo de carrera) también incluye la disponibilidad de otras transiciones co-laterales (p.e., a través de rotación horizontal), importantes de cara al incremento de la empleabilidad, dado que evita que los conocimientos se queden obsoletos, abren la posibilidad a futuras nuevas oportunidades, además de producir beneficios directos en la mejora de otras características del trabajo, como son el desarrollo de conocimientos, trabajos con metas más retadoras, y un incremento en la variedad del puesto (Warr, 2007).

Por todo ello, el incremento de la “empleabilidad” de los trabajadores (la percepción subjetiva de que podrían encontrar un nuevo trabajo en caso de perder el actual) amortiguará en gran medida las consecuencias negativas (ansiedad y depresión) de la inseguridad laboral del empleado, puesto que le permitirá observar el futuro con un mayor optimismo.

2.3.2. Modelos de demandas-recursos: el modelo de CONservación de Recursos (COR)

Desde mediados de los años 80 (iniciando con Lazarus y Folkman, en 1984), la literatura científica psicosocial ha puesto énfasis en la importancia de la existencia de una serie de recursos en el trabajo, y su amenaza de pérdida, como principal fuente de motivación y/o estrés. Ejemplos de estos modelos en el ambiente laboral son el Modelo de *Demandas-Recursos Laborales* para la explicación del burnout en el trabajo (Job Demands/Resources Model, JDR; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), el *Modelo del Proceso Dual* (Schaufeli & Bakker, 2004) para explicar el proceso no solo de desgaste que conduce al burnout, pero también el proceso motivacional que conduce al engagement, y el *Modelo de Recursos/Emociones/Demandas* (RED; Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, y Lorente, 2009), que incluye la auto-eficacia como recurso personal previo, que va a actuar como lente para que el trabajador perciba (en función de su nivel de autoeficacia para la tarea) una misma tarea, por ejemplo, como demanda o como reto.

Uno de las teorías que más literatura científica ha despertado, entre otros por su nivel de generalización a diferentes aspectos de la vida, es la Teoría de CONservación de Recursos (COR Theory; Hobfoll, 1989, 1998). Esta teoría se formuló inicialmente centrada en grandes estresores de la vida, aunque posteriormente se ha convertido en una teoría fundamental en el mundo laboral para explicar tanto consecuencias negativas (como el burnout), como en el ámbito de la psicología positiva, las circunstancias laborales retadoras (Hobfoll, 2011). La base de la teoría COR es el principio de que los individuos se esfuerzan por obtener, conservar, fomentar y proteger aquellos recursos que valoran como centrales en sus vidas. La teoría afirma que lo que es valorado como central es universal en cualquier cultura, e incluye la salud, el bienestar, la paz, la familia, la auto-conservación, y un sentido positivo del sí mismo. Esto significa que en el contexto organizacional, las empresas deben funcionar en coordinación con estos valores motivacionales. En este sentido, podríamos pensar que la pérdida del empleo (o amenaza de pérdida) iría en contra de uno de los principios básicos, la auto-conservación, e incluso el bienestar, lo que la empresa debe tener en cuenta en sus políticas de recursos humanos.

Además, la teoría cuenta con una serie de principios básicos a tener en cuenta:

- Principio 1. La primacía de la pérdida de recursos: la pérdida de recursos es desproporcionadamente más saliente que la ganancia de recursos.

- Principio 2. Inversión en recursos: las personas invierten recursos para protegerse acerca de la pérdida de recursos, recuperarse de pérdidas, y ganar recursos. Colateralmente, podemos decir que quienes tienen más recursos son más vulnerables a perderlos y más capaces de orquestar una ganancia de recursos; y viceversa.
- Los principios 3 y 4 hacen referencia a los ciclos de ganancias y pérdidas de recursos, que ocurren en condiciones estresantes crónicas.

En el ambiente de trabajo y organizacional, la inversión de recursos descansa en gran medida en los recursos colectivos disponibles dentro de la ecología organizacional, y la habilidad de los individuos y grupos para acceder a dichos recursos. Es lo que se denomina “Caravana de recursos” (*resources caravan*) (que puede incluir la estabilidad en el empleo). Se trata pues de un conjunto de recursos que suelen ir juntos, y que disfrutan de una gran comunalidad. Cuando las organizaciones fallan en proveer de dichos recursos, los empleados se vuelven menos productivos e incluso contra-productivos. Para poder tener disponibles los recursos, las organizaciones crean lo denominado “pasajes para la caravana” (*caravan passageways*). Estas consisten en las condiciones ambientales que apoyan, fomentan, enriquecen, y protegen los recursos de los individuos, grupos y organizaciones en global. Los individuos o grupos pueden ser capaces de desarrollar sus caravanas de recursos, o pueden fallar en su creación y mantenimiento en parte debido a sus propios conocimientos y esfuerzo, aunque muchas veces muchas de las circunstancias que definen las ecologías en las organizaciones están fuera del control de los empleados e incluso de los grupos. Por lo tanto, el que la ecología de la organización no sea capaz de garantizar un empleo futuro puede ser visto como una pérdida de recurso, que generalmente irá acompañado a otros recursos (compromiso, buen ambiente laboral,...) (Hobfoll, 2011). El hacer patente el ofrecimiento de empleabilidad como alternativa a las circunstancias actuales puede ser percibido como un ingreso de recurso que puede sustituir, dadas las circunstancias, a un plan estable de empleo.

2.3.3. Teoría del intercambio social

La Teoría de Intercambio Social (i.e., Benu, 1977; Blau, 1964; Ekeh, 1974), con raíces en economía, psicología y sociología, explica el cambio social y la estabilidad como un proceso de intercambios negociados entre personas, propugnando que todas las relaciones humanas se forman por el uso de un análisis de coste-beneficio y la comparación con alternativas por ambas partes. En la Teoría del Intercambio Social, ambas partes tienen responsabilidades con la otra parte, además de depender también una de la otra. La teoría afirma que la mayor fuerza en las relaciones interpersonales es la satisfacción de las propias necesidades. De acuerdo con Stafford (2008), el intercambio económico y social presenta algunas diferencias, ya que el intercambio

social implica una conexión con otra persona, implica confianza y no obligaciones legales, son más flexibles y raramente incluyen negociación explícita.

En el caso que nos ocupa, el ofrecimiento de empleabilidad por parte de la empresa puede ser visto como un intercambio social. De este modo, la utilización de esta práctica saludable, en el marco de la RSE, y por tanto fuera de la obligatoriedad que pudiera desprenderse de cualquier marco legislativo, puede ser visto por el empleado como un ofrecimiento positivo en estos tiempos de torbellino económico, en el que el empleado es consciente de la dificultad del ofrecimiento por parte de la empresa de otro tipo de beneficios, tales como planes de políticas estable de empleo. Por lo tanto, ante ese ofrecimiento, el empleado mejorará su motivación de cara a aportar beneficios a la empresa, al sentirse “deudor” en cierta medida con la empresa que le está ofreciendo esa posibilidad de adaptarse y gestionar mejor el cambio.

3. Hacia la mejora de la empleabilidad en la empresa: Optimización de los recursos personales

Tal y como se ha descrito hasta este momento, el aumento de la empleabilidad dentro de las políticas de RSE puede ser un aspecto positivo de cara a mejorar la motivación y la salud psicosocial (y el rendimiento) del empleado. Vamos a focalizar ahora el estudio en la concreción de algunas de estas prácticas saludables en el empleado desde la organización, concretamente en estrategias de optimización.

Tal y como señalan Rodríguez-Sánchez y Cifre (2012), “el objetivo básico y clásico de las intervenciones psicosociales ha sido el proponer estrategias para prevenir la existencia de daños psicosociales (como el estrés laboral o el mobbing) o, si el daño ya existe, aminorar dichos daños. Sin embargo, las *estrategias de optimización serían aquellas estrategias dirigidas a buscar el medio y/o el modo de que los trabajadores se desarrollen como personas en su trabajo de la mejor manera, aprovechando al máximo los recursos*. Estos recursos bien pueden hallarse ya disponibles, o bien habrá que hacer una labor previa de búsqueda. Es decir, serían estrategias dirigidas ya no a que el trabajador no se sienta mal en el trabajo, sino a que se sienta lo mejor posible. Esto se puede llevar a cabo desde un punto de vista preventivo y/o de mejora (frente a curativo, ya que se parte de la idea de que no existe daño), y a través de estrategias tanto centradas en la persona como en la organización” (págs. 122-123).

En este sentido, básicamente, la intervención aquí planteada queda centrada en estas estrategias de optimización, dado que se aplican a trabajadores en activo (no desempleados) que buscan desarrollarse al máximo en el trabajo actual sin perder de vista un posible trabajo futuro, y preparándose pues tanto para mantener el actual (por ejemplo, actualizando sus conocimientos) como para tener más posibilidades de encontrar un trabajo futuro (por ejemplo, incrementando sus competencias interpersonales, tal y como sugería el proyecto *Tuning*).

Con respecto al cuadro de estrategias de promoción de la empleabilidad propuestas, indicar que, aunque se recomienda trabajar tanto a nivel de prevención organizacional como individual, en función del foco y el factor afectado, ya en otro sitio (véase Salanova y Llorens, 2006) se han especificado algunas de las estrategias clásicas que se pueden llevar a cabo desde la organización para incrementar la empleabilidad con el foco en la organización y en el empleado. Siendo conscientes de ello, y con el fin de centrarnos en estrategias más novedosas y actuales desde la Psicología, ampliaremos pues lo ya conocido tradicionalmente a partir de una perspectiva interdisciplinar, incorporando conocimientos no sólo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones sino también de otras perspectivas como la Psicología Clínica, Psicología Básica, y Psicología Social, y focalizándolas en el incremento de la empleabilidad de personas que se encuentran actualmente trabajando. Así pues, consideramos que el uso de estas técnicas pueden ser muy innovadoras como intervención a nivel individual por parte de la organización para aumentar la empleabilidad. De este modo, todas las técnicas que se exponen parten de la base de técnicas formativas muy actuales como son la programación neurolingüística (PNL) y el coaching. Además, las técnicas las hemos agrupado en módulos formativos, en lo que hemos denominado “*Guía 2.0 para el incremento de la empleabilidad*”.

3.1. Metodología formativa

Tal y como se ha comentado, se propone un modelo de intervención y formativo en el cual el docente, basado en la Programación NeuroLingüística o PNL y el Coaching. Pasamos a describir brevemente en qué consisten cada uno de estos acercamientos formativos.

3.1.1. La Programación NeuroLingüística (PNL)

La Programación NeuroLingüística o PNL es el estudio de la excelencia humana. “Programación” es un término tomado del campo de la informática, para sugerir que nuestros pensamientos, emociones y acciones, no son más que “simples programas” que se pueden modificar a través de la actualización de nuestro software mental. “Neuro”, se refiere a nuestro sistema nervioso, es decir, los circuitos mentales de nuestros cinco sentidos. “Lingüística”, se centra en nuestra habilidad para usar el lenguaje, así como el modo en que las palabras y las frases reflejan cada uno de nuestros mundos mentales y nuestro lenguaje silencioso, de posturas gestos y hábitos, que revelan, entre otros aspectos, nuestras creencias.

A través de la PNL se puede aprender a modelar la excelencia humana. Los especialistas en PNL, estudian a los máximos realizadores en cada área para descubrir sus fórmulas para el éxito, para así poder aprender a hacer lo mismo, es decir, seguir el mismo modelo de quienes han triunfado a pesar de las dificultades (Andreas y Faulkner, 1998).

Mientras que el modelo tradicional, clínico, se centra en la disfunción, los ejercicios de PNL son como experimentos del pensamiento, ejercicios mentales, para hacer las cosas de un

modo distinto, que posibilitan el cambio de pensamientos, emociones y conductas, hacia otros que serán mucho más eficaces, positivos y satisfactorios, para el logro de un mayor éxito.

Así pues, la PNL basada en las ciencias de la biología, la lingüística y la información, considera en primer lugar los principios del funcionamiento de la mente/cerebro; éstos principios reciben la denominación de “*presunciones PNL*”, que se resumen en la siguiente frase: “*Las personas funcionan perfectamente*”. Dado que los pensamientos, acciones y emociones producen en la persona y en su entorno laboral unos resultados específicos, es aplicable que para obtener resultados diferentes se deben modificar los pensamientos, acciones y emociones que intervienen en el proceso. Una vez pues que la persona entiende como crea y mantiene sus pensamientos, acciones, y emociones, le resulta más sencillo cambiarlos por otros más útiles (Andreas y Faulkner, 1998). La PNL, aplicada al conjunto de estrategias de intervención expuestas, propone una nueva forma de explicar el cerebro y a conducta humana, plantea nuevas preguntas que estimulan nuevas respuestas y crean nuevas posibilidades para conducir a maneras de generar cambio positivo mas sostenibles en el tiempo y hacer frente a diversas circunstancias organizacionales, como es la posibilidad de pérdida de empleo y el fomento de acciones que promocionen una apertura a un nuevo mercado laboral.

3.1.2. El coaching

Las estrategias de intervención propuestas, se impartirán a través de la metodología denominada *Coaching*. El Coaching es definido como un *proceso interactivo* a través del cual un *coach* (entrenador) asiste al *coachee* (cliente que recibe el coaching) a *obtener lo mejor de sí mismo*. El coach ayuda a la *persona* a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus *propios recursos y habilidades* de la forma más eficaz. El concepto proviene del verbo inglés *coach* (“*entrenar*”). El proceso comienza con la premisa de que el coachee es el sujeto que cuenta con la *mayor y mejor información* para resolver las situaciones a las que se debe enfrentar. Por eso, el coach *no enseña*, sino *que asiste* al coachee a lograr un *aprendizaje* de sí mismo. El coaching requiere de cinco pasos básicos: (1) la *observación* (nuevos puntos de vista, análisis de paradigmas, creencias y conductas), (2) la *toma de conciencia* (reflexión sobre el poder de la elección y sus consecuencias), (3) la *determinación de los objetivos* (definir qué es lo quiere lograrse), (4) la *actuación* (con la información ya reunida, el coachee debe actuar de una forma sostenida en el tiempo) y (5) la *medición* (es necesario comprobar si el objetivo perseguido está cerca o lejos; en caso de ser necesario, se debe corregir la actuación). La estrategia que se propone está basada, mayoritariamente en ejercicios prácticos y dinámicos. No existe una sola metodología de trabajo por competencias. Más bien, existen múltiples recursos que pueden utilizarse. Principalmente se toma como punto de partida la metodología TBL ó Team Based Learning. Es esta una versión sofisticada de la enseñanza en pequeños grupos (Michaelsen, Knight y Fink, 2002) Establece una *secuencia de actividades* que convierte a los grupos en

equipos y los aprovecha para conseguir aprendizajes de *contenido y aplicación de los mismos, de alto nivel.*

Durante todo el programa de intervención se propone alternar el modelado con coaching; es decir, no se modela todo el comportamiento deseable, sino que se busca que los empleados lo logren por sí mismos, a través de variadas estrategias de enseñanza-aprendizaje. A diferencia de la educación tradicional, en la cual el profesor hace una demostración de la cualidad o del comportamiento deseado y los alumnos lo repiten y duplican tan fielmente como les es posible, a través de la metodología coaching que está a su vez basada en la PNL, se alienta a los empleados a que elaboren sus propias ideas y las pongan a prueba de diversas maneras, desafiándolos con determinados problemas tipo, en la experiencia formativa.

Se valora que los empleados, expuestos a determinadas situaciones-problema (como la posible pérdida de su empleo actual), las resuelvan demostrando su propia comprensión. *De éste modo se pretende pasar de una educación basada en el “DEL SABER QUÉ” (énfasis en el saber declarativo, en la adquisición de destrezas muy específicas y en la duplicación fiel de modelos y procedimientos a una educación fundamentada) en... “AL SABER CÓMO” (énfasis en el saber actuar autónomo, haciendo uso reflexivo, creativo y ético tanto del saber declarativo y procedimental como de ciertas habilidades sociales).*

En el caso que nos ocupa, el papel del coach lo podría ejercer bien el supervisor entrenado o un coach profesional, que comunique al empleado claramente las expectativas en la organización, le proporcionen feedback y propuestas de mejora que le ayuden a desarrollar estrategias de solución y a tomar nuevos retos (Heslin, Van de Walle y Latham, 2006). Por tanto, el coaching, facilitará que el empleado adquiera un buen nivel de motivación, bienestar y auto-eficacia en las habilidades para la empleabilidad que se han visto en este trabajo.

A través de Coaching se proponen, entre otros objetivos el logro de las siguientes competencias en la práctica profesional real del trabajador y de las organizaciones:

1. Incorporar la auto-reflexión, el análisis de situaciones;
2. Desarrollar la auto-evaluación y la co-evaluación;
3. Emplear estrategias de enseñanza que ayuden a la reflexión y a la acción;
4. Integrar la teoría con la práctica y exponer al empleado frente a actividades reales o simuladas para ayudarle a comprender el entorno profesional actual y futuro;
5. Integrar con mayor asiduidad y rigurosidad el método por proyectos;
6. Que las organizaciones que controlan la formación del trabajador enfoque los procesos de cambio de una manera sistémica;
7. Promover un nuevo rol de aprendizaje permanente mucho más activo.

3.2. Técnicas de optimización a nivel individual a implementar en la organización

En la Tabla 2 se resumen las técnicas de optimización para la mejora de la empleabilidad que se van a describir, así como el factor personal sobre el que se va a trabajar.

Tabla 2: Cuadro resumen de técnicas de optimización de la empleabilidad a nivel individual

Técnica	Factor personal afectado
Emociones positivas	Emociones, creencias, actitudes, estrés, resiliencia Competencias de compromiso ético, con la calidad de las acciones, capacidad de resolución de problemas, toma de decisiones, capacidad de aprender y actualizarse, transferencia del conocimiento a la práctica.
Matriz DAFO personal	Desarrollo de fortalezas y mejora de debilidades, resiliencia k
Modelo de Planificación–acción	Uso de habilidades reto
Gestión del tiempo	Autoeficacia específica, gestión para realización y organización tareas, manejo del estrés Competencias de capacidad de aprender y actualizarse, compromiso con la gestión de la calidad.
Redes sociales de contacto	Apoyo social, redes sociales, relaciones laborales interpersonales, trabajo en equipo, comprensión hacia los demás. Competencias de compromiso ético y con la calidad, de indentificar y resolver problemas y necesidades de otras personas, credibilidad.
Gestión proactiva	Bienestar subjetivo, desarrollo de oportunidades laborales, mejora de la empleabilidad, aprendizaje permanente
Resolución de problemas	Bienestar subjetivo, creatividad, resiliencia
Identificación de oportunidades profesionales	Desarrollo profesional y capacidad de aplicación de lo teórico a lo práctico o transferencia
Afrontamiento del miedo al fracaso	Habilidades específicas de afrontamiento, ansiedad, resiliencia, auto-eficacia
Afrontamiento de la negatividad	Resiliencia, auto-eficacia

3.2.1. Mejora de emociones positivas

La primera de las técnicas a describir consiste en el desarrollo, a través de PNL, de cambios en cuanto a la mejora de emociones positivas (bienestar subjetivo) del empleado, con el objetivo de optimizar las actitudes, creencias y resiliencia del empleado que mejoren su empleabilidad, pese a las circunstancias. La construcción y ampliación de emociones positivas suponen una apertura en la atención y en la cognición, así como en las estrategias de afrontamiento (Fredrickson, 2000; Fredrickson y Joiner, 2002), en este caso, a situaciones de estrés como puede suponer la amenaza permanente de pérdida de empleo. A continuación, se proponen aplicar diversas estrategias de trabajo con las emociones positivas de la persona, englobadas dentro de diferentes módulos de trabajo consecutivos.

3.2.1.1. PNL y cambio positivo a través del trabajo cognitivo-conductual

Estrategia que parte de la base de que las creencias y los valores que tiene cada persona, influyen en lo que piensa sobre sí mismo, sobre los demás y el mundo que le rodea, y de tal modo actuará en consecuencia. Propone una revisión de aquellas cogniciones limitadoras y negativas y una reformulación hacia cogniciones positivas y facilitadoras y su relación con las emociones que se experimentan y sus resultados, a través de pequeños ejercicios y experimentos conductuales. Mediante la PNL y Coaching se planifican ejercicios prácticos en los que el empleado puede evidenciar pequeños resultados obtenidos de optimización de su empleabilidad y que le propiciarán una experiencia positiva, o refuerzo que facilita su “enganche” hacia la práctica diaria del cambio positivo.

La técnica de PNL trabaja sobre la base de que las creencias organizan y direccionan las emociones, las conductas y como interpreta la persona lo que le sucede en su entorno laboral, bien sea como reto, bien sea como amenaza (Andreas y Faulkner, 1998).

Se podría admitir, que en relación con las competencias que *Tuning* plantea como propicias para la empleabilidad, éste módulo formativo, así como la mayoría de las estrategias que se incluyen para el trabajo emocional, podrían estar enfocadas hacia la posibilidad de optimizar el compromiso ético con el propio desarrollo de recursos, el compromiso con la calidad de las acciones que lleva a cabo, la capacidad de resolución de problemas en su itinerario de mejora de empleabilidad, y la toma de decisiones hacia acciones más centradas y óptimas. Así como también a la capacidad de aprender y actualizarse y transferir el conocimiento a la práctica, ya que en la medida que la persona interpreta las demandas como reto, se permite aprender, abrirse a nuevos círculos profesionales, renovar su experiencia y la clave, de todo esto, la capacidad de transferirla a la práctica profesional.

Este módulo formativo, incluye diversas acciones que trabajan el cambio positivo, como aprendizaje continuo para la vida profesional. A través de mejores condiciones para el empleado, se le conduce a un mejor desarrollo del talento y una mayor experiencia de salud psicosocial, que fomentarán su capacidad de trabajar por ser más empleable. El empleado, mediante ejercicios basados en el análisis del pensamiento *vs* acción y la reformulación positiva, va a aprender a reformular sus cogniciones para desplegar con mayor probabilidad mayores recursos y acciones positivas, predictoras del éxito, que a nivel profesional, se traducen en resultados tales como por ejemplo, una mayor participación en acciones de formación permanente, una dedicación más enérgica a la búsqueda de acciones que puedan mejorar su capacitación y actualización profesional, un mejor desarrollo de productos y servicios, etc... que se resumen en una consigna final, su empleabilidad.

3.2.1.2. PNL en la comunicación interna y emociones positivas

Técnica que parte del análisis y evaluación sobre cómo es la naturaleza de la comunicación interna de la persona. Estrategia de trabajo desde la PNL, que basa su relación con la autoestima, emociones positivas y resultados o evidencias positivas. En éste módulo formativo y a través de PNL, el objetivo no es tanto la práctica de pequeños experimentos, si no que se centra en crear una comunicación interna basada en creencias posibilitadoras o positivas para optimizar sus valores, actitudes y pensamientos hacia la empleabilidad, para crear modelos óptimos de funcionamiento, también llamados *modelos de excelencia de ejecución* (Andreas y Faulkner, 1998). La persona aprende a evaluar su comunicación interna, sus emociones, a valorar las evidencias que las sostienen y a reformular en positivo aquellas actitudes que están limitando su desarrollo hacia la empleabilidad.

A través de un trabajo evaluativo, en nueve pasos, se pueden mejorar las posibilidades de ejecución de la persona para su acción positiva, partiendo de sus creencias y emociones asociadas. Intervenir en la comunicación interna es mejorar la auto-estima y la confianza que se proyecta (Pérez Asensio, 2001). En éste sentido, se apunta que el papel fundamental de la auto-eficacia o instaurar la creencia firme en el trabajador para creer en uno mismo, es la base que posibilita la motivación que lleva a la persistencia, energía y esfuerzo para alcanzar determinados logros planificados para optimizar determinados resultados, en éste caso se apunta hacia la empleabilidad. La comunicación interna, es el modo en cómo piensa la persona sobre sí misma y lo que siente, su autoestima. En definitiva, se habla de una *impresión positiva y favorable* que afecta a todas las experiencias del individuo. Cuanto más positiva sea la autoestima, mejor será la vida de ese individuo, mayor capacidad tendrá para cambiar, mayor energía para enfrentar nuevos desafíos, explorar nuevas áreas y añadir riqueza a todas sus experiencias. Es por ello que la mayor parte de los profesionales que trabajan en rendimiento de personal están de acuerdo en el valor e importancia de la autoestima; sin embargo, sólo unos pocos son capaces de enseñar cómo conseguirla. En éste módulo pues se trabaja a través de

diversos ejercicios de perfeccionamiento personal, en varios pasos, que incluyen entre otros procesos, la evaluación, la auto-descripción, la generación de nuevos resultados y la realización de experimentos conductuales prácticos, con el objetivo de generar nuevos patrones de pensamiento y acción para que el cerebro genere el hábito de una buena autoestima en la persona (Andreas y Faulkner, 1998).

3.2.1.3. PNL en la comunicación no verbal-verbal y emociones positivas

La expresión no es sólo una cuestión de palabras; cuando nos relacionamos con los demás, hay otros factores que influyen globalmente en cómo percibimos y cómo somos percibidos. En el mundo profesional y académico se habla de la Comunicación Verbal (lo que decimos) y la Comunicación No Verbal (lo que se transmite más allá de las palabras), en la que influyen aspectos como la postura corporal, los gestos, el tono de nuestra voz, la distancia a la que estamos del interlocutor, etc. En los entornos laborales, se dan muchas situaciones de intercambio de información, existiendo un gran número de variables que influyen en la situación que, aunque éstas se perciben de forma global, es posible desglosarlas en factores que pueden controlarse y practicar para obtener resultados beneficiosos (Andreas y Faulkner, 1998).

Una vez que el empleado, en los módulos anteriores, ya ha aprendido como transformar su comunicación interna, como crear actitudes y creencias posibilitadoras y ha realizado experimentos que evidencian pequeños refuerzos hacia el desarrollo de su empleabilidad y que le alientan en la práctica, en éste módulo se enseñarán al empleado las técnicas necesarias para adquirir el lenguaje de la comunicación positiva con el manejo de su sistema no verbal y verbal. Se trata, pues, de no sólo de enseñar estrategias de comunicación para el éxito empresarial, sino de trabajar a través del coaching éstas habilidades que mejorarán sus capacidades de ser más empleable, le ayudarán a establecer relaciones más profesionales y fructíferas, a mejorar su satisfacción, a ampliar sus oportunidades de intercambio profesional y, por ende, a aminorar el estrés percibido ante determinadas situaciones y ampliar sus posibilidades de planificación-acción (Pérez Asensio, 2001)

3.2.1.4. PNL, pensamiento creativo y emociones

Basada en la estrategia del empresario Walt Disney, la PNL propone la planificación de objetivos a través del análisis en tres roles o papeles: Papel soñador, papel realista y papel crítico constructivo.

Mediante Coaching se propone un taller en el que el empleado conecta los proyectos y objetivos laborales con sus emociones en el análisis a través del rol “soñador”. El soñador propone alternativas creativas para desarrollar todos los detalles de su proyecto laboral, en infinitas formas en las que se permite dejar volar su creatividad y hacer crecer su empleabilidad.

El rol “realista” se encarga de recoger todos los datos sobre las posibilidades reales y recursos al alcance para realizar ese proyecto soñado. Finalmente el rol “crítico constructivo”, valora hasta qué punto es beneficioso el proyecto u objetivo laboral para la persona, propone alternativas a los posibles obstáculos, para modificar y dar forma al proyecto soñado, con el objetivo de acercarlo al plano realizable y laboral (Pérez Asensio, 2011). La principal lección que nos enseñan los grandes realizadores que han tenido éxito es la siguiente: “Haz aquello que ames hacer”; parece simple, pero muchas veces las personas no creen que sea posible ganar dinero o vivir profesionalmente de aquello que aman. Otras han olvidado que es lo que aman hacer y otras no saben cómo pasar de sus sueños e intereses a sus objetivos.

A través de la PNL, se pueden emplear numerosos ejercicios que optimizan la empleabilidad del trabajador descubriendo lo que aman. Un ejemplo es el ejercicio descriptivo en el que el empleado, a través del rol “soñador”, se centra en determinar la pasión de su vida y luego la evalúa desde el resto de los roles (realista y crítico constructivo). El Coach, a través de ésta técnica, también trabajará entre otros aspectos, algunas actitudes para fomentar la resiliencia del trabajador, en su misión de ser mas empleable, tales como la creencia de que toda persona tiene la capacidad de aprender, mediante el cambio en el modo de comunicar, comportarse y pensar (Andreas y Faulkner, 1998).

3.2.2. Matriz DAFO personal

La matriz de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (DAFO) es una metodología que estudia y analiza la situación competitiva de una organización frente a otras, en su sector laboral. A través de PNL, se propone una modificación de ésta técnica y se a nivel individual, con el fin de detectar las debilidades para convertirlas en aspectos a mejorar y las fortalezas para transformarlas en oportunidades. De éste modo a través de coaching la persona será quien se evaluará y establecerá aquellos factores que le afectan a nivel externo (oportunidades y amenazas) y a nivel interno (debilidades y fortalezas), siendo los aspectos internos, aquellos que puede transformar para mejorar los aspectos externos. Partiendo de ésta herramienta, la persona podrá conocer mejor el estado del que parte para planificar sus objetivos de empleabilidad y la dirección de su motivación. El trabajo más que nunca está orientado hacia el desarrollo personal; cuando actuamos desde la ética que nos marcan nuestros valores más profundos, nuestros objetivos encajan a la perfección con una “misión” bien madurada, atraemos el éxito, el bienestar y otros logros (Andreas y Faulkner, 1998).

A través de un ejercicio de matriz DAFO guiado por el coach, el empleado evalúa sus coordenadas actuales en su DAFO para mejorar su empleabilidad. A través de ejercicios guiados en los que responde a diversas preguntas, detallan listas en las que el empleado evalúa cual es el

estado actual de su empleabilidad: ¿Qué me gusta de mi vida actual?, ¿Qué quiero y tengo ahora?, ¿Qué tengo y no quiero ahora?, ¿Qué quiero y no tengo?, ¿Qué no quiero y no tengo?

El empleado, a través de la guía del coach, aprende a preguntarse sobre estos listados, los compara, los evalúa, los barema por grado de importancia, se plantea respuestas acerca de qué listado quiere empezar a trabajar para mejorar, y toma decisiones acerca de sus prioridades para convertirse en un empleado más empleable. En ésta técnica de optimización, una de las preguntas clave es la siguiente: ¿Qué cambio, si pudieras realizarlo, produciría la mayor diferencia en tu empleabilidad?

La idea es que tras ésta pregunta, el empleado vuelva a los listados que ha confeccionado y aprenda a detectar cuales son los puntos que establecerán las mayores diferencias y avances para fomentar su empleabilidad. En todo momento, el empleado es guiado por su coach y a partir de ésta última revisión aprende a convertir sus temores en sueños, de tal modo que aprende a centrar su motivación en la dirección de “acercarse a” una mayor empleabilidad, y no en “alejarse de” las circunstancias y los puntos que no le gustan de su vida profesional y le bloquean. Finalmente una vez ya ha establecido sus prioridades, el empleado, aplica la reformulación positiva, para transformar el listado de “no quiero y tengo”, en un listado de “no tengo y quiero.”

3.2.3. Modelo planificación-acción

Las grandes misiones se viven mediante la consecución de objetivos específicos, y los objetivos orientados hacia una misión se consiguen mediante acciones (Andreas y Faulkner, 1998).

Todas aquellas conductas que se manifiestan, van controladas por estrategias internas de procesamiento, y cada persona tiene un conjunto de estrategias para cada actividad que realiza basada en una cadena, se planifica, y realiza acciones que obtiene un resultado que se acerca o se aleja de la planificación objetivo (Pérez Asensio, 2001).

Mediante la estrategia de planificación-acción, a través de estrategias de PNL, la persona aprende a evaluar su estado inicial del cual parte en el ejercicio anterior, para seleccionar y organizar hacia dónde quiere llegar, las conductas o acciones de empleabilidad (por ejemplo, actualizarse con un curso de un software específico, conocer el mercado de la competencia,...) que debe realizar, y listar las posibles evidencias de resultado que piensa que obtendrá, para valorar el modo de modificar la acción, que le acerque más hacia su meta u objetivo de empleabilidad.

Por más que se intente cambiar lo negativo e incrementar lo positivo, por más que la persona se planifique y se plantee alternativas, siempre queda la necesidad de practicar. En la reconocida obra *Mastery*, se plantea que “la práctica es el camino hacia la maestría” (Leonard, 1991). Desde ésta estrategia se propone la práctica, no por los resultados que se van a obtener,

sino por disfrutar del mismo proceso de práctica en la mejora de la empleabilidad, también conocido como disfrute. Por ejemplo, considerando que el aprendizaje/mantenimiento de un nuevo idioma puede suponer una acción de mejora de la empleabilidad, se trataría de que independientemente de que incremente su empleabilidad, de disfrutar del proceso de aprendizaje de dicho idioma.

3.2.4. Gestión del tiempo

Además de las clásicas estrategias de gestión del tiempo, conocidas en el ámbito organizacional para el entrenamiento efectivo en el que la persona es capaz de establecer plazos realistas para sus tareas y sus objetivos, que minimicen sus niveles de estrés y frustración y mejoren sus niveles de *flow*, *engagement*, disfrute y bienestar subjetivo, mediante ésta técnica, a través de la PNL y ejercicios de coaching, se pretende enseñar a la persona a planificar y gestionar otros aspectos relacionados con sus tareas y objetivos, incrementando así su autoeficacia específica en relación a su mejor gestión para realización y organización tareas, y mejorando así su manejo del estrés.

En relación con las competencias que *Tuning* plantea como propicias para la empleabilidad, estaría enfocada hacia la posibilidad de optimizar la capacidad de aprender y actualizarse, así como el compromiso con la gestión de la calidad sobre lo que se planifica llevar a la acción.

Aprender a seleccionar la ecología de sus objetivos y el tiempo que invierten. En la carrera por conseguir nuestros objetivos o en nuestras tareas, perdemos de vista el resto de nuestra vida. El lema “cueste lo que cueste”, está sembrado de experiencias negativas, caminos sembrados de fracasos; ciertas personas llegan a alcanzar el éxito y, de repente, descubren que carecen de la capacidad para disfrutarlo, debido a que la han perdido en su exclusiva dedicación al trabajo. Los ejercicios que se proponen están diseñados para proporcionar un trabajo más amplio sobre la vida de la persona, y el modo en que puede disfrutar tanto del viaje como de la recompensa. Considera a otras personas, dónde, cuando y con quien quiere establecer sus objetivos, y valora como afectará a su entorno, a su ecología, el alcance de sus objetivos. En éste sentido, se relaciona con la capacidad de compromiso ético, que desde el proyecto *Tuning* se presenta como competencia característica para el éxito profesional. Engloba el trabajo en muchos aspectos, la valoración de factores positivos y negativos, el espacio de tiempo que robará a otras actividades y como poder optimizarlo. En definitiva, aprender la capacidad de enriquecer, perfeccionar o ajustar los objetivos, para transformarlos en oportunidades positivas, incluir a otras personas en el éxito y realizar los ajustes necesarios para que la persona pueda disfrutar, tanto en el camino como cuando los alcance (Andreas y Faulkner, 1998).

3.2.5. Redes sociales de contacto

Los profesionales con éxito reconocen la importancia que tienen otras personas tanto en sus vidas como en sus carreras, y se esfuerzan en construir relaciones sólidas y duraderas. Por ello es básico aprender a saber que hay que hacer y cómo construir esas relaciones de contacto (Andreas y Faulkner, 1998). Algunas investigaciones demuestran que el 83% de las ventas se basa en que al comprador le guste el vendedor. Cualquier negocio que se plantee, está en el negocio de las relaciones. Y en la búsqueda de mantenimiento/búsqueda de empleo, el empleado se convierte en el vendedor de su propio producto, que debe saber como hacer atractivo al mercado laboral. De hecho, tal y como se ha visto en el proyecto *Tuning*, para los empleadores latinoamericanos las competencias incluidas en el factor de “relaciones interpersonales” eran las que explicaban en mayor porcentaje el éxito en la búsqueda de empleo.

Otro aspecto a trabajar es la comprensión hacia los demás. En los siete hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 1989) se propone la necesidad de practicar habilidades de escucha activa y comprensión de los valores de los demás. El lema es “antes de intentar que te comprendan, intenta comprender”. Mediante esta estrategia se pretende formar a la persona para que sepa manejar ciertas habilidades comunicativas y de escucha que le permitirán establecer y mantener relaciones eficaces de éxito, basadas en objetivos mutuamente satisfactorios y que produzcan en los demás sintonía emocional y sentimientos de relación positiva (Andreas y Faulkner, 1998). Resaltar que este modulo formativo, al igual que el resto de módulos es amplio y variado y se centra en la formación en muy variadas habilidades y tareas relacionadas con el ámbito social tanto en el terreno físico (cara a cara) como a través del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación. Ante todo, ésta estrategia formativa se basa en una planificación e identificación sincera, por parte de la persona, una especie de capacidad para el compromiso ético y con la calidad, en lo que se propone alcanzar a nivel de manejo de redes sociales. De éste modo, siguiendo las premisas de la PNL, primero se definen con que estados emocionales desea ser asociado y segundo se actúa congruentemente, de tal modo que la otra parte experimente esos estados positivos.

A través de la práctica de varios ejercicios, estas estrategias pueden pasar a formar parte del repertorio natural de la persona, ayudando a alcanzar mayor grado de éxito, libertad, felicidad y satisfacción (Andreas y Faulkner, 1998).

A nivel individual, además de incrementar su apoyo social, y teniendo en cuenta que el trabajador forma parte de una empresa, se asocia que la persona y por ende, la empresa a la que pertenece, es respetuosa con las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto, proyecta una reputación que le garantiza mayor empleabilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, aumentando y mejorando sus habilidades de manejo y la calidad de redes de apoyo social, pertenencia a grupos profesionales en red, mantenimiento del contacto e intercambio de intereses empresariales como el networking, mejora su índice de confianza

empresarial, oferta de servicios más variada y como consecuencia, actúa anticipándose a situaciones que le pueden afectar, que se traducen en mayor agilidad para reaccionar y adaptarse, optimizando la empleabilidad. En esta línea de trabajo, entre otras, algunas competencias transversales, adquieren gran protagonismo en combinación con el resto. La capacidad para identificar y resolver problemas y necesidades con otras personas, usuarios, clientes o comunidades, la capacidad de trabajo en equipo, cooperativismo profesional, las habilidades necesarias para el manejo del trabajo de redes sociales con otros sectores complementarios, el compromiso ético, la credibilidad y el compromiso con la calidad empresarial.

3.2.6. Gestión proactiva

Desde la PNL se han identificado cuáles son las características de aquellas personas que hacen posibles sus logros profesionales altamente efectivos, con el objetivo de enseñarlos a otros profesionales. Una de las características es la gestión proactiva y la actitud mental positiva (Andreas y Faulkner, 1998). Vivir proactivamente implica el manejo de habilidades de cognición y pensamiento, planificación, control, flexibilidad, la persistencia y práctica continua, el aprendizaje continuo y la capacidad de actualizarse para la adquisición de nuevas habilidades y la reformulación positiva para el cambio.

Dentro de este módulo formativo, son muy extensas las características y habilidades que se instruyen en el trabajador. Con el fin de mostrar brevemente uno de los apartados a trabajar, se detalla la característica de gestión proactiva denominada “*búsqueda e investigación de mercados*”. Esta característica, desde el Coaching, se propone trabajar con todos los empleados que componen la organización, dado que tradicionalmente las empresas han delegado estas tareas a sus departamentos comerciales y de marketing. Por tanto se trata más bien de la instauración de una actitud de exploración constante por parte de los empleados en sus tareas diarias, con atención a las relaciones que establecen con los diferentes mercados que existen y las relaciones entre sectores empresariales con los que se complementan. Un empleado tendrá mayor acceso a mercados diferentes, y por lo tanto será más empleable, en la medida que se esfuerce por alcanzar el cumplimiento de estándares y las certificaciones exigidas por éstos. Porque nuestros hábitos de hoy en día no son los mismos de hace diez años y, por ejemplo, hoy podemos comprar desde cualquier rincón del planeta desde nuestro puesto de trabajo actual. En este sentido, las personas deben trabajar la competencia transversal denominada “capacidad de aprender y actualizarse” como por ejemplo, considerar que deben renovarse (idiomas, programas software que emplean otras empresas del mismo sector o empresas de sectores complementarios, formación sobre otras materias primas, innovación o búsqueda de datos sobre nuevos yacimientos de empleo que demandan competencias laborales parecidas a las que posee el empleado). El empleado debe saber y conocer bien, debe investigar y dibujar a modo de mapa

profesional, cuáles son sus opciones profesionales, tales como a qué mercados dirigirse, como acceder, sus características, las competencias que valoran, los métodos de trabajo que aplican, la zonas en las que se desarrollan y sus hábitos de consumo, qué competencias demandan, cómo pueden establecer la diferencia y posicionarse. En definitiva, conocer cómo hacerse un hueco importante en ellos.

3.2.7. Resolución de problemas

Un problema es una situación que dificulta la consecución de algún fin, por lo que es necesario hallar los medios que nos permitan solucionarlo, atenuando o anulando sus efectos. Se hace uso de la (re)*solución de problemas* cuando no se tiene un procedimiento conocido para su atención, entendida como la capacidad para enfrentarse hábilmente a las situaciones percibidas como difíciles o conflictivas (Tobón, 2006). Aun cuando sean parecidos, cada problema tiene un punto de partida, una situación inicial; un aspecto que quien va a resolverlo conoce; también dispone de una meta u objetivo que se pretende lograr (Escalona y Loscertales, 2005).

En la resolución, es necesaria que para alcanzar la meta, esta sea dividida en etapas, que irán lográndose paulatinamente. En é ste módulo formativo, a través de la guía del coach, el empleado define su situación-problema de baja empleabilidad. El coach aplica la técnica de resolución de problemas de un modo guiado, con el rol extra de que debe procurar en todo momento que el empleado trabaje desde el lado creativo en la generación de alternativas de solución a su situación-problema. Cuando las personas resuelven diversas situaciones problemáticas, ponen en juego sus capacidades y los conocimientos de los que disponen; pero cuando la situación ofrece dificultades y los conocimientos se tornan insuficientes para solucionarlos en la búsqueda de soluciones, se irán generando nuevos conocimientos y desarrollando las capacidades, enriqueciéndose aquellas que ya se poseen. Por ello, la solución de problemas no sigue necesariamente un único método pre-establecido. Cada problema propone al sujeto nuevos retos, ya que las soluciones conocidas muchas veces no suelen funcionar en esa realidad.

La operación básica de la actividad creativa es la búsqueda de alternativas. El pensamiento creativo o pensamiento lateral, está relacionado con la búsqueda de alternativas respecto de lo que existe; es la capacidad que permite generar ideas novedosas e interesantes para resolver problemas que plantea la vida cotidiana. La creatividad es importante en la medida que nos permite ver las cosas y las situaciones desde diferentes perspectivas, nos saca de lo rutinario, otorga sentido y variedad a nuestra vida; supone salir de lo rutinario y lo establecido para encontrar nuevas formas, mejores estilos y mayor flexibilidad ante lo instituido. La importancia de su práctica radica en que al automatizar los procesos y habilidades del pensamiento creativo. Cada persona tiene la capacidad de poder transferirlo a la solución de problemas cotidianos, como es, en este caso la tarea de optimizar la empleabilidad.

3.2.8. Identificación de oportunidades

Estrategia de trabajo desde el método coaching, basado en la combinación práctica de las estrategias de planificación de objetivos, resolución de problemas y gestión del tiempo. El objetivo es que la persona pueda adquirir la capacidad para identificar y centrarse en aquellas oportunidades que le acercan a una mayor posibilidad de aplicar, frente a variedad de situaciones profesionales todas las técnicas que se le han enseñado e integrarlas en la práctica real y a experimentar niveles de satisfacción frente a nuevas tareas (como el mantenerse activo de cara a la búsqueda de empleo), percibidas como reto. Se podría concluir que cuanto más elevada sea la capacidad de transferir de lo teórico a lo práctico, mayores serán las posibilidades de identificación de oportunidades de empleabilidad. En éste módulo formativo, se aplica más la práctica con ejercicios y experimentos tanto en el aula, como en situaciones reales de la persona. La idea es guiar al empleado, para empezar con situaciones reales que sean relativamente más fáciles, para luego transferir a situaciones reales laborales, y así reforzar poco a poco su auto-eficacia para mantenerse empleable, y un aprendizaje más firme.

3.2.9. Afrontamiento del miedo al fracaso

Desde la PNL, se trabajan e identifican los miedos, que provocan el estancamiento y la no acción y falta de desarrollo profesional del trabajador, para desarrollar su empleabilidad. Se entiende que el temor y la ansiedad incapacitan a la persona para llevar a cabo nuevas acciones y caminos diferentes que apuesten por el afrontamiento de nuevos retos y de mayores oportunidades laborales. El coach guía al empleado para que sea capaz de evaluar cuáles son sus puntos de estancamiento y anclaje, le plantea la reformulación cognitiva y su asociación a emociones facilitadoras, a través de experimentos conductuales prácticos. Este módulo se centra, sobre todo, en trabajar con el empleado el haciéndole consciente de que la reacción al miedo no es igual a fracaso. El objetivo es mejorar la resiliencia del empleado para desarrollar más eficazmente su empleabilidad y las habilidades que le llevarán a un mejor logro del éxito; en la práctica pues, se trata de poner en marcha estrategias necesarias para alcanzar una empleabilidad óptima sin ser paralizado por el miedo a perder el empleo actual o no encontrar otro en el futuro. Se realizan, entre otros, ejercicios de reformulación y definición positiva del miedo como emoción que te prepara para la acción, ejercicios de manejo del estrés y relajación. Otras alternativas son el establecimiento de programación de actividades placenteras, instauración de actividades deportivas, hábitos de descanso, alimentación, y otras estrategias de recuperación de la tensión permanente a una posible pérdida de empleo.

3.2.10. Afrontamiento de la negatividad

Desde el coaching, se enseñan técnicas para establecer relaciones positivas y alejarse de las espirales negativas que restan fuerza, persistencia y energía, a la constante tarea de realizar

conductas de empleabilidad y sostener actitudes que las refuercen. El módulo formativo se centra en dotar al empleado de habilidades que le permitan el afrontamiento de la negatividad en el tiempo, pese a entornos desfavorables. Contiene numerosas acciones formativas positivas, tales como: Talleres de habilidades sociales, práctica de la asertividad frente a entornos negativos, desarrollo de aspectos motivacionales, talleres de negociación y resolución de conflictos, etc.... A través de la enseñanza de la habilidad de afrontamiento de la negatividad, se consigue optimizar a nivel individual la resiliencia.

Como ya se ha indicado, y dado que se entrena a la persona, se trata de todo un contenido temático de numerosas habilidades que debe adquirir para potenciar las espirales positivas de funcionamiento. Se podría resumir algún detalle interesante y novedoso, con respecto a éste módulo formativo y dado que es ampliamente extenso, resaltar entre otras, una de las técnicas que se emplean con el fin de entrenar a la persona en la habilidad de entablar “*sintonía*”. Como ya hemos visto en la definición de “empleabilidad”, el término cobra especial interés, al señala la importancia de estar “en sintonía” con el mercado. El término sintonizar parte del concepto de que cuando estamos en sintonía con alguien, solemos alinearnos con esa otra persona a través del uso del espacio físico, aunque también se puede alinear a través de las emociones y el sistema comunicacional. En situaciones de conflicto de intereses o de negociación, ésta estrategia optimiza la cooperación y el trabajo en equipo, incluso cuando no se comparten intereses ni opiniones comunes. En algunas compañías japonesas, los empleados se reúnen para practicar estos ejercicios de sintonía, dado que han observado que obtiene un incremento mayor en su productividad, así como en la satisfacción de sus empleados (Andreas y Faulkner, 1998). Cuando se sintoniza, se atiende mejor a las necesidades que la otra parte puede demandar: la persona dispone de más información, dado que evalúa las características de las acciones de mejora que puede ofrecer a un determinado cliente, área empresarial, otras empresas en las que ofertar sus servicios, etc,...; presta servicios de mayor calidad, y ello se traduce en esfuerzos sistemáticos de mejora en el aprovechamiento y búsqueda de recursos de mejora, en los procedimientos y tareas por parte del empleado pese a las circunstancias o un entorno negativo, con el fin de ofertar, por ejemplo, productos que serán mucho más vendibles y atractivos para el comprador. La oferta de productos y servicios más atractivos y de calidad para el cliente, satisface mejor sus necesidades y una visión mucho más próxima y cercana al consumidor final, ya sea éste un usuario que compra o una empresa en la cual el empleado podría trabajar. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, etc.,..., aspectos, por los que si se esfuerzan, las marcas más conocidas del mundo y sus empleados. Aspectos, entre otros, que están altamente relacionados con el fenómeno de sintonizar con tu cliente final, el compromiso ético y con la calidad que se oferta.

Las estrategias de establecimiento y optimización de la “sintonía” en las relaciones, se realizan de diversas formas, por ejemplo, empezando por el nivel más básico, a nivel individual, entre dos personas, a través de la práctica del ajuste en la comunicación no verbal y verbal. La sintonía es una capacidad humana natural, que se basa en el principio de parecerse a adaptarse a, o ser igual que. Mediante la sintonía se reducen las diferencias con el mercado al cual se direcciona el producto (en este caso, el propio empleado), facilitando un terreno común sobre el que establecer la relación y facilitar sentimientos positivos (Andreas y Faulkner, 1998).

Talleres de negociación y mediación de conflictos, combinados una variedad de módulos formativos para crear un hábito en ésta competencia llamada “enfrentar la negatividad”, facilitarán aquellas competencias que *Tuning* detecta como características del éxito laboral y optimizadoras de la empleabilidad: competencia de trabajo en equipo, trabajo por proyectos u objetivos, la resolución de problemas, el compromiso ético y con la calidad, la capacidad de transferir lo teórico a lo práctico y el aprendizaje y actualización continua.

3.3. La empleabilidad en la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos

Para concluir pues, queremos resaltar la importancia de integrar la empleabilidad de los empleados actuales de la empresa en la política de Recursos Humanos, y ser vistas dichas técnicas de incremento de la empleabilidad como estrategias a utilizar de manera puntual ante una inminente reducción de plantilla. Se trata de este modo de integrar esta práctica saludable en el marco de la RSE y de la gestión del cambio.

De este modo, y a partir de los resultados mostrados en este estudio, creemos que es importante el dejar patente que las políticas de Recursos Humanos en las compañías deberían de dejar de estar basadas en la premisa de hace apenas unos años de “estabilidad de empleo”. Esta premisa, o asunción no pactada, debería dejar de estar presente en el “contrato psicológico” o contrato no escrito que se realiza entre la empresa y el empleado desde inicio de su relación, que puede empezar ya en el proceso de selección. En este sentido, tiene que quedar claro desde un inicio que la empresa, a cambio de un trabajo realizado en un horario o por objetivos, va a ofrecer aspectos al empleado como, por ejemplo, una remuneración estipulada, un apoyo social del supervisor y compañeros, un ambiente de trabajo agradable,... pero no un trabajo estable. Y esto tiene que quedar patente desde el principio, para evitar las consecuencias que, como ya hemos comentado en el sub-apartado de teorías y modelos teóricos, pueden tener la percepción de inseguridad laboral (ver modelo Vitamínico). A cambio, la empresa sí que puede (y debería, en la medida de sus posibilidades) ofrecer la posibilidad al empleado de mantenerse empleable, en su empresa actual o en otra futura. De este modo, el empleado no percibirá desde un inicio que tiene un recurso que está en peligro (el empleo) sino que se le están ofreciendo un gran abanico de posibilidades en el marco de la empleabilidad, con acciones concretas (por ejemplo, rotación de puestos para desarrollar nuevas habilidades, formación continua que le permita estar

actualizado, contactos con empresas que le permita desarrollar sus competencias de habilidades sociales y de conocimiento del mercado de trabajo...) lo que, tal y como hemos visto en la teoría COR, tendrá sus consecuencias positivas sobre la motivación laboral. Además, esta oferta de empleabilidad, dentro de las acciones voluntarias como práctica saludable de la RSE, supondrá para el empleado (según la Teoría del Intercambio Social) un incremento en su compromiso con la empresa, al sentirse “en deuda” con quien que le ofrece algo más allá de su salario, en este ambiente actual tan inestable.

Para incrementar la percepción de empleabilidad del empleado, en la segunda parte de este trabajo hemos desarrollado una serie de técnicas novedosas que, desde la PNL y el coaching, se pueden implementar a nivel individual en el empleado haciendo especial énfasis en el incremento de aspectos clave de la empleabilidad: competencias transversales, auto-eficacia específica, y resiliencia. Sin embargo, o además de, como ya hemos comentado anteriormente, la empleabilidad de los empleados no debería verse como una acción puntual por parte de la empresa cuando se prevé que la disminución de efectivos va a ser inminente, sino que debería formar parte de la política de Recursos Humanos de la empresa, y como tal verse reflejada en todos los procesos clásicos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, tales como:

- Planificación. Se ve como necesario, en el proceso de planificación de plantillas, tener en cuenta el número (y ubicación en el organigrama) de empleados/as “nucleares” (los que generalmente son los últimos en abandonar la empresa, por su know-how básico para su funcionamiento) del resto, ya que sobre estos últimos es donde se dirigirán principalmente las acciones de incremento de la empleabilidad.
- Análisis de Puestos de Trabajo: A la hora de analizar los puestos de trabajo, se debería estudiar en qué medida se pueden desarrollar competencias en ellos que fomenten la empleabilidad, que permitan rotaciones,...
- Prevención de Riesgos Laborales: En este caso, en la redacción de planes de prevención de riesgos y de promoción de la salud se debería tener en cuenta la (in)seguridad laboral de los puestos, y su consecuencia sobre la salud psicosocial del empleado/a.
- Selección: Como ya hemos mencionado, a la hora de seleccionar personal, hay que tener especial cuidado en la generación de expectativas (en el contrato psicológico) lo más realistas posible con respecto a la situación actual/futura de la empresa, así como del mercado laboral. Además, también se deberían evaluar una serie de variables disposicionales (como las competencias previas de empleabilidad, la auto-eficacia o la resiliencia) que van a llevar a que un empleado, ante una situación posible reducción de plantilla, lo perciba como un reto para su propia empleabilidad o como una amenaza.
- Formación: Se debería formar en técnicas de empleabilidad tanto a los empleados (técnicas de búsqueda de empleo, formación continua de actualización/obtención de nuevos conocimientos y habilidades) y a directivos (sobretudo en cambio de actitudes

hacia los empleados/as, ofreciéndoles su apoyo para que consigan mantenerse empleables y no perciban este hecho como una amenaza de que pueda “llevarse lo aprendido” a una nueva empresa).

- Planificación de carrera: Los responsables de ayudar a la planificación de carrera de los empleados/as deben tener conocimientos suficientes sobre las técnicas de empleabilidad que se puedan llevar a cabo en cada caso particular (teniendo en cuenta a la persona y el puesto en particular), ofreciendo posibilidades de desarrollo no solo vertical sino también horizontal que incrementen sus competencias técnicas y sociales.
- Evaluación del rendimiento: Debería estar basada en conductas y resultados, y no tanto en meras percepciones del supervisor, que supongan una penalización en la evaluación de quienes realicen actividades y tareas no relacionadas directamente con su puesto, pero sí con su incremento en empleabilidad.
- Finalmente, pueden existir otros procesos de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa en los que se debería tener en cuenta la empleabilidad de cada empleado/a particular, como es en la gestión de la diversidad.

De este modo, incluyendo técnicas de empleabilidad dentro de todos los procesos de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, se puede crear un clima informal que favorezca dicha empleabilidad, clima que favorecerá que dichas técnicas tengan éxito. Y todo ello (tanto las técnicas específicas como las técnicas incluidas en los procesos generales de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos) con el fin de incrementar la empleabilidad considerando al menos los tres factores clave que hemos analizado: competencias transversales (en particular, relaciones interpersonales), autoeficacia, y resiliencia de los empleados ante las adversidades o las dificultades.

Finalmente, y retomando las cifras del inicio, sólo decir que en la situación de crisis actual, con la inestabilidad del empleo y de los mercados actuales, el poder ofrecer políticas de trabajo estable por parte de las empresas se ha convertido prácticamente en una quimera. Pero lo que sí que pueden ofrecer las empresas, como empresas saludables que buscan el beneficio económico pero también el bienestar y la salud de sus empleados, es que al menos, durante el tiempo que estén con ellos, harán lo posible para que continúen siendo atractivos (en la medida de lo posible) para el mercado laboral. Y es hacia ello hacia lo que todos los profesionales de la Gestión y Dirección de los Recursos Humanos, de una u otra manera, en estos momentos deberíamos trabajar: construyendo puentes entre la RSE y la salud ocupacional, a través del incremento de la empleabilidad. Esperamos que esta guía 2.0 para el incremento de la empleabilidad ayude, al menos en parte, a ello.

Referencias

- Andreas, S. y Faulkner, C. (1998). *La Nueva Tecnología del Éxito*. Barcelona: Urano.
- Aneas, A. (2009). Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 105-123.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Bandura, A. (2001). *Guía para la construcción de escalas de autoeficacia* (versión revisada). En <http://des.emory.edu/mfp/effguideSpanish.html>
- Bandura, A. Jeffery, R.W. y Wright, C.L. (1974). Efficacy of participant modeling as a function of response induction aids. *Journal of Abnormal Psychology*, 83, 56-64.
- Beas, M.I., Llorens, S. y Cifre, E. (2001). Autoeficacia para la búsqueda de empleo en estudiantes de la UJI y su relación con el proceso de búsqueda. *Forum de Recerca*, 6. En <http://sic.uji.es/publ/edicions/jfi6/empleo.pdf>
- Befu, H. (1977). Social Exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6, 225–281.
- Boletín Oficial de las Cortes Generales, 4 de agosto de 2006, serie D. número 424. *Aprobación por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del informe de la sub-comisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. En http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/InformeDiputadosRSE.pdf
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cohn, M.A., Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J.A. y Conway, A.M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9, 361-368.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. En http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- Comisión Europea (2006). *Recomendación del parlamento europeo y del consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*. Diario Oficial, 30 de diciembre de 2006. número 394. En http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/oj/2006/1_394
- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la RSE*. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. En http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Centro_de_noticias/Noticias/26224_15111511201113242.pdf
- Collins, J. L. (1982, Marzo). *Self-efficacy and ability in achievement behavior*. Comunicación presentada en el encuentro de la American Educational Research Association, New York.
- Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Nueva York; Simon & Schuster.

- Cueto, C. (2011). N°4 La carga probatoria de la RSC del Sector público en España. En *RSC: El valor de la Responsabilidad Social*. En <http://responsabilidad-corporativa.es/responsabilidad-social-administraciones-publicas/responsabilidad-social-de-las-administraciones-publicas/documentos/item/126-n%C2%BA-4-sobre-la-carga-probatoria-de-la-rsc-del-sector-p%C3%BAblico-en-espa%C3%B1a>
- Cyrułnik, B. (2001) *Los patitos feos*. Barcelona: Editorial Gedisa,
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Vanbelle, E., y Niesen, W. (2012). Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 11-17.
- Díaz, R., Beas, M.I., Pérez, M.C. y Salanova, M. (2004). Actitudes y auto-eficacia para la búsqueda de empleo de los usuarios del programa de orientación presional OPEA y su relación con el proceso de búsqueda. *Forum de Recerca*, 9. En <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/psi/8.pdf>
- Ekeh, P.P. (1974). *Social exchange theory: the two traditions*. London: Heinemann Educational.
- ERCOVA Proyecto Europeo en la Comunidad Valenciana (2004). En http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.
- Escalona, A.I. y Loscertales, B. (2005). *Actividades para la enseñanza y el aprendizaje de competencias genéricas en el marco del espacio europeo de educación superior*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Fredrickson, B. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and wellbeing. *Prevention & Treatment*, 3. En <http://www.unc.edu/peplab/publications/cultivating.pdf>
- Fredrickson, B.L. y Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13 (2), 172-175.
- García, L., Díaz, C., Ramírez, J. y Castro, J. (2009). *Las competencias para el empleo en los titulados universitarios*. Las Palmas de Gran Canaria: Ediciones Grupo Sedicana.
- Garrido Martín, E. (2003) Auto-eficacia en el mundo laboral. *ABA Colombiana*. En <http://Q:\artículos%20ABA\organ03.htm>
- González, J. y Wagenaar, R. (Eds.) (2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final-Proyecto Piloto, Fase 1*. Bilbao: Universidad de Deusto. En http://relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Educational.pdf
- Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz-de la Rosa, C.I., y Hernández. B. (2011). Empleabilidad percibida y auto-eficacia para la búsqueda de empleo en universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 131-142.

- Heslin, P. A., Van de Walle, D., y Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resources caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116-122.
- Keyes, C.L., Shmotkin, D. y Ryff, C.D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personal and Social Psychology*, 82, 1007-1022
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leonard, G. (1991). *Mastery*. Nueva York: Dutton.
- Llorens, S., Beas, M.I. y Cifre, E. (2000). Diseño y validación de un instrumento de evaluación de Actitudes hacia la Búsqueda de Empleo (A.B.E.). *Forum de Recerca*, 5. En <http://sic.uji.es/publ/edicions/jfi5/abe.pdf>
- Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
- Macchi, A. (1966) *Diccionario de la Lengua Latina*. Editorial Don Bosco, Buenos Aires
- Melillo, A. y Suárez Ojeda, E. (compiladores) (2001) *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Michaelsen, L.K., Knight, A.B. y Fink L.D. (2002). *Team- based learning: A transformative use of small groups*. Westport, CT: Praeger.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). *Informe del Foro de Expertos en RSE*. En http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
- Mohr, G.B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337-359.
- Murtagh, R. (2001) Resiliencia: una propuesta de investigación-acción para el desarrollo de estrategias educativas. En A. Melillo, y E. Suárez Ojeda (comps), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Pepe, S., Garnese, M.L., Avallone, F. y Vecchione, M. (2010). Work self-efficacy scale and search for work self-efficacy scale: A validation study in Spanish and Italian cultural contexts. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 201-210.
- Pérez Asensio, M. (2011). *PNL para torpes*. Madrid: Anaya.

- Ravazzola, Ma. C. (2001) Resiliencias familiares. En A. Melillo, y E. Suárez Ojeda (comps), *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Real Academia Española (2012). Diccionario de la Lengua Española (22ª edición, avance de la 23ª). En http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=resiliencia
- Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América latina. Informe final *Tuning América latina 2004-2007*. En <http://Tuning.unideusto.org/Tuningal>
- Rodríguez Chávez, C. (2011). *Autoeficacia y actitud de perseverancia en profesionales de Psicología en búsqueda de empleo*. Universidad de la Sabana. En <http://hdl.handle.net/10818/1235>
- Rodríguez-Sánchez, A. y Cifre, E. (2012). Flow y bienestar subjetivo en el trabajo. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. y Lorente, L. (2009). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. En S. Clarke, C. Cooper y R. Burke (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges*. UK: Gower.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2006). Desarrollando la empleabilidad de los Recursos Humanos: un reto de nuestro tiempo. *Estudios Financieros*, 227, 225-240.
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (coord.), *Psicología Organizacional* (págs. 349-376). Madrid: Editorial Pearson/Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychology*, 55, 5-14.
- Standford, L. (2008). Social Exchange theories. En L.A. Baxter y D.O. Braithwaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (págs. 377-389). Thousand Oaks.
- Tabernerero, C., Briones, E. y Arenas, A. (2010). Empleabilidad en jóvenes. En E. Agulló (Ed.), *Trabajo, Organizaciones y Recursos Humanos en el siglo XXI. Nuevos avances y Perspectivas*. México: Editorial Ediuno.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe.

- Van Vuuren, T. (1990). *Met ontslag bedreigh. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie* [Job Insecurity. Insecurity among workers during organizational changes]. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Routledge.
- Weinberg, P. (2004). *Formación profesional, empleo y empleabilidad*. Foro Mundial de Porto Alegre. En: <http://www.ilo.org/public/apanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/weinberg>