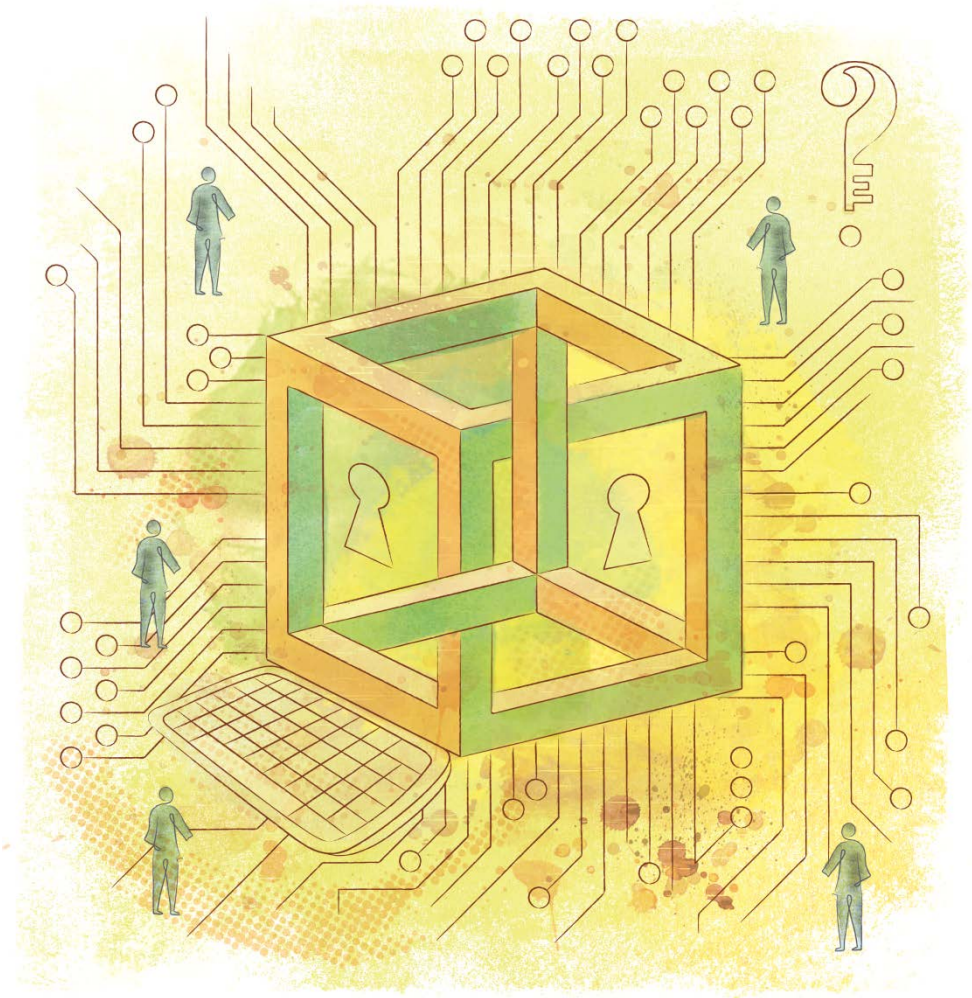
ARMONIZAR
EDUCACION CON EMPLEO
EN ESPAÑA
Un reto a 5 años



GRUPO persona

Metaplacement persona

ARS OUTPLACEMENT

IESE Business School Universidad de Navarra

Centro Internacional de Investigación de Organizaciones

ARMONIZAR LA EDUCACION CON EL EMPLEO EN ESPAÑA

Un reto a 5 años

Autor
Pilar García Lombardía, IESE

Coordinación

Grupo Persona:
Javier Martín de la Fuente
Jose Ignacio Echegaray
Jose Manuel Arribas
Juan Carlos Cantero
Jaime Puente
IESE:
Jose Ramón Pin
Angela Mª Gallifa

El presente estudio de investigación ha sido realizado por *el IRCO, Centro Internacional de Investigación de Organizaciones*, IRCO del IESE gracias a la colaboración del Grupo Persona. Ambos queremos agradecer a todos los directivos y expertos que nos han dedicado parte de su tiempo para transmitirnos sus experiencias y opiniones. Sin su cooperación este estudio no hubiera sido posible.

Noviembre de 2014

Prólogo

El futuro nos llevará a una nueva realidad conceptual donde necesitaremos personas que la enfrenten desde unos planteamientos mentales distintos a los actuales. Conseguir esto implica un cambio en la manera de moldear la educación y la formación; desde el colegio hasta la empresa, pasando por las universidades y las escuelas de negocio.

Más allá de la necesaria revisión de los procesos de relación entre colegio, centros de formación profesional, universidad y empresa, donde la continua relación entre todas las partes aflora situaciones de ineficiencia que se corrigen y se corregirán sobre la marcha, para abordar el futuro, las organizaciones demandan:

Personas flexibles, con facilidad para integrarse en equipos y nuevos entornos

Conductas y espíritu emprendedor

Gran capacidad para compartir resultados, objetivos y planteamientos tanto a nivel individual como colectivo

Personas activas emocionalmente con un fuerte componente de automotivación y una visión muy activa para generar motivación en los demás

Personas que sean capaces de mirar al futuro, a lo desconocido, sin miedo; es más, personas que prefieren desenvolverse en entornos sin referencias. La sociedad y la empresa "líquida" demandan no anclarse ni en el pasado ni en lo aprendido.

Mientras el sistema, primero educativo y luego formativo, no enfoque el desarrollo humano de una manera integral, conocimientos y conductas, las empresas se verán abocadas a invertir en un tipo de formación cada vez más conductual. Además de corregir los gap de conocimientos entre el mundo formativo y el empresarial, deberán generan y potenciar una nueva manera de pensar y de sentir. En el primer caso, las escuelas de negocios y el ajuste de los procesos de relación entre los centros de formación profesional y las universidades con la empresa serán clave. En el segundo, desde la etapa escolar, la formación en la generación de estilos de liderazgo basados en la gestión emocional y en la creación culturas abiertas y "líquidas" será la vía adecuada.

Mientras el sistema se ajusta por sí mismo (procesos de relación entre todas las instituciones) la empresa deberá poner foco en el cambio de mentalidad. La empresa vivirá en una doble situación mental: por una parte la de las personas, cada vez con mayor edad y experiencia, educadas en sistemas tradicionales y la de las nuevas generaciones que, con otras motivaciones, serán más productivas si conseguimos adaptarnos a su nueva cultura.

En este sentido el estilo de liderazgo de las organizaciones deberá focalizarse en la incentivación de la creatividad, de la libertad, del emprendimiento y de la vinculación constante entre los objetivos personales y profesionales.

El futuro nos demanda hoy, profesionales adecuados para una sociedad del conocimiento, con altísimo valor añadido y con una educación donde lo personal pesa más que lo profesional. La empresa debe aceptar esta situación e introducir cambios culturales a través de programas formativos que preparen a sus líderes para trabajar con conductas y emociones.

La formación conductual, debe ser supervisada, estableciendo una continua monitorización del impacto de las diferentes conductas en los resultados perseguidos.

La educación gira hacia lo conductual, la información está en la nube, la formación gira hacia el emprendimiento, la empresa debe transformar su cultura.

Javier Martín de la Fuente
Socio y CEO del Grupo Persona

Introducción

Parece un hecho incuestionable que las cifras de desempleo alcanzadas en España en los últimos años han causado una justificada alarma y preocupación social, especialmente en el caso del desempleo juvenil. La situación es susceptible de ser analizada desde muy diversos puntos de vista, desde las consecuencias económicas y sociales hasta el impacto en la conciencia colectiva de varias generaciones que han visto truncadas sus expectativas de desarrollo profesional y vital.

Una de las consecuencias, quizás menos negativa, de esta coyuntura es que ha puesto sobre la mesa cuestiones importantes relativas a la competitividad de nuestra fuerza de trabajo, de nuestro mercado laboral. Parece evidente que algo no está funcionando adecuadamente, cuando son varias las fuentes que señalan que las empresas –los empleadores- no encuentran el talento que necesitan en ese mercado laboral. En términos económicos, el desajuste es claro: oferta y demanda no se ajustan, y el grado de desajuste es excesivamente alto como para atribuirlo exclusivamente a la recesión económica.

Armonizar la educación y el empleo es un reto tan ambicioso como imprescindible. Un reto que implica consideraciones más profundas que la necesaria adaptación entre oferta y demanda en el mercado laboral. La educación, en su sentido antropológicamente más profundo, debe tener como objetivo capacitar a los niños y los jóvenes para su satisfactoria inserción en la sociedad. El trabajo es una parte esencial de esa vida en sociedad: proporciona sustento, motivación, dignidad y sentido de misión al ser humano. El trabajo como profesión –más allá del concepto de empleo- permite al individuo construir su futuro, sus aspiraciones, su proyección, su nuevo núcleo familiar. Por todo ello, el desempleo, especialmente si se prolonga en el tiempo, puede tener unas consecuencias devastadoras.

El papel de la escuela como agente de socialización primaria apunta la necesidad de que exista un hilo argumental, por decirlo así, sólido y coherente entre la formación adquirida y lo que la sociedad, el entorno profesional en concreto, va a exigir al individuo. De otro modo, la sensación de frustración es inevitable. Cuando se afirma, con razón, que uno de cada siete bebés de hoy trabajarán en profesiones que aún no se han inventado, se está poniendo sobre la mesa algunas preguntas inevitables: ¿estarán preparados esos bebés para desempeñar esas profesiones? Nuestro sistema educativo, ¿mira al pasado o al futuro? Si no sabemos cuáles serán esas profesiones, porque no existen, ¿qué contenidos podemos ofrecerles en las aulas?

Escuela, universidad y empresa deben ser conscientes de que forman parte de un mismo proceso continuo, que lleva al ser humano a la capacitación para el desempeño de una profesión que no sólo le va a permitir la supervivencia económica sino que, además, le abrirá

las puertas a una vida plena y feliz. Y, de paso, será la vía de empezar a crear un capital humano que haga de nuestro mercado laboral una herramienta eficaz para la competitividad y la sostenibilidad como país.

Objetivos y Metodología

El objetivo de este trabajo es precisamente plantear estas y otras cuestiones ineludibles. A lo largo de las diferentes sesiones de debate han aparecido algunas respuestas, pero la cuestión sigue abierta. Como conclusión general y previa a la exposición de los contenidos hay que destacar que, al menos, existe un notable grado de consenso y sensibilidad respecto al problema objeto de debate. Y esto no es poco, si tenemos en cuenta que en cada una de las cuatro sesiones de trabajo han compartido conocimiento y opinión personas del mundo de la empresa, del entorno universitario, de las escuelas y de la Administración Pública.

La metodología utilizada para trabajar en el tema de la armonización de la educación y el empleo, es coherente con el propio estado de la cuestión. En este asunto no es posible acudir a la presentación ex cátedra de temas cerrados, no se trata de transmitir conocimiento, sino de compartir, abrir nuevos interrogantes, de establecer nuevas conexiones entre datos dispersos. El debate y el trabajo conjunto es sin duda la mejor elección metodológica.

Parecía evidente también que había que contar con la perspectiva de los principales actores implicados: instituciones de formación y empresas. Con el objetivo de escapar a la frecuente simplificación del binomio universidad-empresa, se consideró desde el primer momento la necesidad de contar también con las escuelas para cubrir asi todo el ciclo formativo del individuo. Por último, se comenzó por el final, es decir, por el desajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral, para ir retrocediendo en el ciclo formativo hasta la escuela. El ciclo se cierra con una sesión dedicada al tema de las actitudes, una cuestión que ha ido apareciendo de manera transversal y con diferentes matices en todas las sesiones anteriores y que, por tanto, merecía un debate propio.

Las sesiones de trabajo realizadas fueron las siguientes:

1. El talento disponible y el talento requerido. Incongruencias y soluciones

2. Desde la Universidad a la empresa: ¿qué nos falta?

3. Influencia de la formación básica, primaria y secundaria en la empresa.

4. La formación emocional: el papel de las actitudes.

1. TALENTO REQUERIDO Y TALENTO DISPONIBLE

Incongruencias y soluciones

Expertos:

Mireia García Fernández, Santalucía
Lola Marcos, Accenture
Jesús Javier Pérez, ENDESA
Eduardo López-Puertas, Pullmantur
Emilio Herranz, Bongrain España
Verónica Álvarez de las Heras, Bridgestone
Alfonso Gordon, EULEN

Planteamiento

Diversos estudios internacionales muestran con toda claridad que existe una incongruencia en el mercado laboral: elevadas cifras de desempleo, especialmente desempleo juvenil, y la afirmación de casi un tercio de los directivos acerca de las enormes dificultades que entraña encontrar el talento que necesitan para sus empresas. Entre las posibles causas de esta situación paradójica está el cambio radical que ha experimentado el mercado laboral, sobre todo en lo que se refiere a la forma de trabajar y al contenido mismo de las funciones y los puestos. Estos cambios implican una trasformación de los perfiles competenciales requeridos por las empresas para asegurar su competitividad y sostenibilidad.

El mercado laboral está experimentando cambios radicales: nuevas demandas de perfiles, nuevos empleos y nuevos modelos de relación empresa-trabajador para los que es preciso estar preparado. Esta preparación comienza en la escuela y debería prolongarse en la universidad o en cualquier itinerario formativo alternativo, como la FP. Los sectores en alza, que crearán miles de empleos a medio plazo son los sectores tecnológicos, los sectores verdes y el sanitario, especialmente referido a la atención a la Tercera Edad. ¿Están las Universidades españolas ofreciendo contenidos adecuados para satisfacer la previsible demanda en estos sectores?

La inadecuación entre el talento disponible y el requerido tiene consecuencias graves para las empresas y para la sociedad en su conjunto. Además de los problemas socioeconómicos derivados de una situación prolongada de paro elevado se une la notoria e inevitable pérdida de competitividad de las empresas, en caso de no poder acceder al talento que necesitan para desarrollar sus negocios en los sectores de futuro. Esta pérdida de competitividad afectará al país entero, incidiendo y agravando la falta de competitividad de España.

Diagnóstico

- Un análisis detallado y completo de la EPA pone de manifiesto que a mayor formación, menos desempleo. El abandono escolar al llegar a la edad de entrar en el mercado laboral, por ejemplo, supone una lacra del mercado laboral español, porque son las personas sin formación quienes más sufren el paro.
- Pero es innegable que el paro también afecta a las personas con niveles superiores de formación. En este caso debemos pensar en una inadecuación de los contenidos de los ciclos formativos, que no preparan a los estudiantes para un acceso fluido al mundo laboral. Tampoco las instituciones formativas de niveles inferiores, la escuela, atiende suficientemente la creciente necesidad y demanda de la actitud adecuada: la inteligencia emocional.

- En España se pone de manifiesto una carencia importante en cuando al emprendimiento: la falta de emprendedores tiene su raíz en las carencias educativas a la hora de desarrollar la iniciativa y el emprendimiento como competencias profesionales.

- España no tiene, ni ha tenido, una estrategia país que defina los objetivos y políticas más eficaces para asegurar la competitividad no sólo de nuestras empresas sino también de nuestros trabajadores.

Vías de actuación

1. Es imprescindible abordar un análisis macro de la situación, elaborando una estrategia estable de objetivos, contenidos y metodología de la formación para la empleabilidad.

2. Proporcionar desde la escuela formación en habilidades "soft" relacionadas con el uso de la inteligencia emocional.

3. Proporcionar a los estudiantes orientación profesionalizada para que puedan tomar decisiones respecto a su futuro profesional. Esto es especialmente importante a la hora de decidir las opciones de Bachillerato y a la hora de terminar los estudios universitarios y entrar en el mundo laboral.

4. Es necesario revalorizar la FP, liberándola del estigma social que le asocia en la mentalidad colectiva, a la antigua Artes y Oficios. La manera de revalorizar esta rama de la formación pasa por establecer unas condiciones salariales acordes.

5. Proporcionar a los estudiantes los entornos adecuados para el desarrollo de la actitud emprendedora.

6. Todos los agentes implicados –administración, empresas, familias, instituciones formativas y personas individuales- deben asumir su rol en esta estrategia y asumir la responsabilidad de un cambio de paradigma y de mentalidad para superar con éxito el reto de un futuro en el que el cambio permanente parece ya una variable segura.

2. DESDE LA UNIVERSIDAD A LA EMPRESA
¿Qué nos falta?

Expertos:

Juan Tottoba Maestroni, CEO de Alumni Global Search
Gemma Medrano, Bankia
Mª Jesús Blasco, Repsol
Miguel García Mosquera, Inditex
Enrique García, Grupo Zena
Tomás Manso, Correos
Joaquin Alvarez Serrano, Europe Assistance
Paz Fonteboa, Orange
Ofelia Nieto, Nivea, Grupo Beiersdorf
Sergio Lopez García, Gate Gourmet España
Enrique Díaz-Mauriño, Bankinter

Planteamiento

La integración laboral de los universitarios españoles presenta notables desajustes e ineficiencias que son la principal causa de las elevadas cifras de paro en este colectivo y, en general, entre los jóvenes. El tema suscita enfrentadas posiciones políticas y un inagotable torrente de informaciones y desinformaciones perdiendo de vista, en muchas ocasiones, a quienes más sufren esta situación y son sus principales víctimas: los jóvenes. Las cifras no dejan lugar a dudas sobre la relevancia de la cuestión: hay en nuestro país 1.200.000 universitarios, y cada año, las universidades lanzan al mercado 220.000 jóvenes licenciados.

El objetivo de esta sesión de trabajo es diagnosticar y analizar con rigor las causas de esta situación que podemos calificar como cuestión de Estado, por la envergadura y gravedad de su impacto.

Juan Tottoba Maestroni, CEO de Alumni Global Search, es el ponente principal de esta sesión de trabajo. Alumni Global Search es una plataforma que nace con el objetivo de facilitar el encaje entre la Universidad y la empresa, facilitando a empresas y alumnos los canales de comunicación necesarios para encontrarse en el mercado laboral. Junto a Juan Tottoba, expertos del mundo empresarial han debatido y compartido experiencias sobre la cuestión.

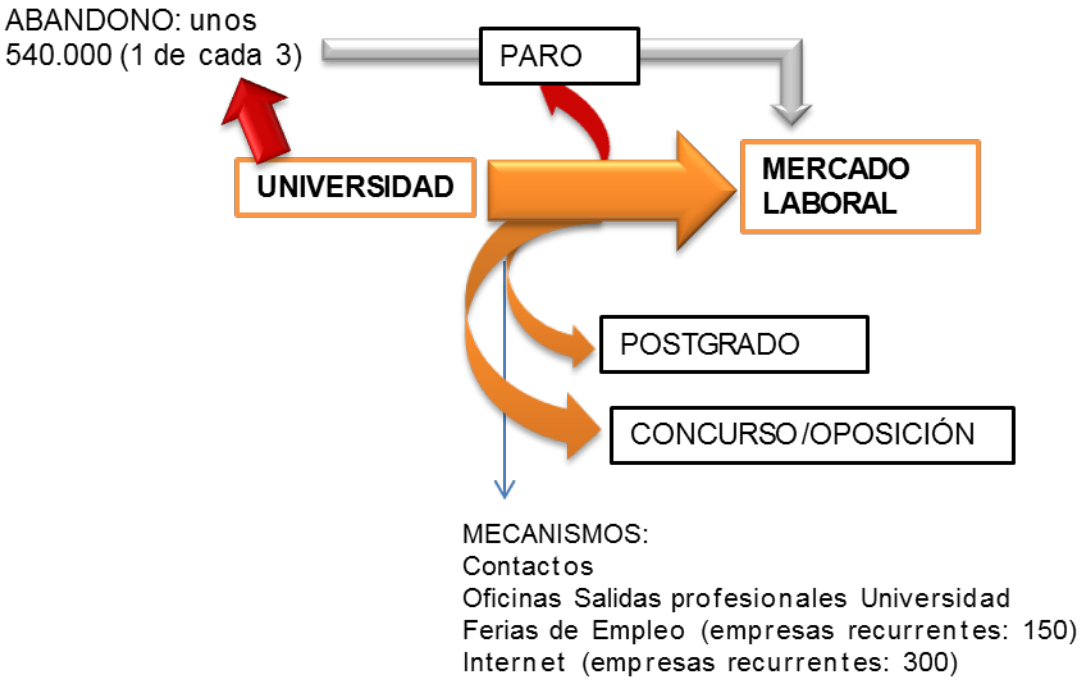
Diagnóstico

1. La falta de un espacio común entre la Universidad y las empresas es un hecho que, entre otras cosas, está causando el importante nivel de paro entre los universitarios españoles.
2. La burocratización de la Universidad española y algunos elementos del Plan Bolonia dificultan mucho el acercamiento de las empresas en temas tan importantes como la realización de prácticas obligatorias.
3. Respecto a los contenidos de la formación, las empresas señalan que existen importantes carencias en el desarrollo de habilidades soft. Estas carencias suponen una desventaja muy importante para los universitarios españoles en empresas multinacionales, donde deben competir con universitarios mejor preparados en ámbitos como la comunicación, la competitividad, los idiomas, etc.
4. Todos los expertos coinciden en señalar la desorientación con que los jóvenes acceden al puesto de trabajo, ya sea en prácticas o con contrato: no saben qué quieren, no saben qué se espera de ellos… En definitiva, no saben qué significa "trabajar". Estas carencias deberían ser corregidas con un sistema de prácticas verdaderamente útil y eficaz.
5. El papel de la familia, de los padres, es fundamental y tiende a pasarse por alto. La implicación de los padres en la orientación de los jóvenes y la transmisión de valores como el esfuerzo, la profesionalidad y la satisfacción inherente en el desarrollo de una profesión a largo plazo puede marcar la diferencia.
6. La toma de decisiones importantes respecto a la selección de carrera, que empieza realmente a los 16 años, somete a los jóvenes a un considerable estrés, porque no se encuentran preparados para ello ni tienen el nivel de madurez suficiente.
7. En esta línea, las razones por las que los jóvenes escogen una carrera, según recientes estudios, son las siguientes:
    a. Porque hay que escoger alguna (estudiar por estudiar)
    b. Opinión de los demás (amigos, entorno familiar, etc.)
    c. Porque tiene más salidas profesionales
    d. Porque es la más fácil
    e. Por prisa

    El resultado es que 1 de cada 3 fracasa en la universidad.

8. En cuanto a la elección del primer puesto de trabajo, nuevamente los universitarios españoles se guían por la marca, pensando antes en qué empresa quieren trabajar, por encima de qué quieren hacer. Esto provoca, por el lado empresarial, que empresas menos conocidas no tengan acceso al mercado laboral universitario.

9.



Vías de actuación

1. Empresa y Universidad deberían acometer juntas y en permanente diálogo cuestiones como los planes de estudio o las prácticas. La presencia de las empresas en la Universidad es imprescindible.
2. La universidad debe hacer un esfuerzo por cambiar el foco de los contenidos a la persona.
3. El sistema universitario español requiere una transformación urgente y profunda: reducir la burocracia, flexibilizar sus planteamientos, permitir la entrada de las empresas, reorganizar y racionalizar la oferta formativa adaptándola a las necesidades reales del mercado laboral y la economía española son algunas de las claves de este cambio.
4. Las empresas, por su parte, deben realizar también un esfuerzo a la hora de seleccionar y promocionar el talento. Incorporar el criterio competencial en la selección de jóvenes, por encima del funcional, y colaborar en el diálogo con la universidad para reducir el gap entre ambas instituciones. En este sentido, el modelo de la FP parece ser un modelo de éxito que podría servir de inspiración.
5. Es necesario trabajar no solo en el “saber qué” sino, sobre todo, en el “saber cómo” y “saber para”.
6. Impulsar en la universidad y en la escuela el desarrollo de habilidades que doten al universitario de las competencias necesarias para poder moverse en el entorno de la empresa, que es un mundo de relaciones.
7. Desde las empresas, promover el reconocimiento de los logros y una actitud más ambiciosa entre los jóvenes.

3. INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN BÁSICA, PRIMARIA Y SECUNDARIA EN LA EMPRESA

Expertos:

Fernando Sánchez-Pascuala, Junta Castilla y León
Fernando Moreno, Cuatrecasas Gonçalves Pereira
Pedro Murga, Neo-Sky
Virginia de la Puerta, Uralita
Rafael Martí, Logista
Antonio Nogal, Prosegur
Fernando Palomares, Willis
Luis Perez-Granero, IECO
Amalia Rodríguez, Heineken
Ignacio Fernández, ENCE

Planteamiento

Si hacemos un esfuerzo por superar la tendencia natural a considerar que las cosas están peor que nunca y que los niños y jóvenes de ahora son lo peor, que nuestra escuela era mucho mejor y que nuestra generación estudiaba y aprendía más, tendremos la oportunidad de comprender algunas de las raíces que están provocando el abismo entre los ámbitos formativo y profesional. Porque la memoria es engañosa y los estereotipos impiden ver la realidad y, por tanto, dinamitan cualquier intento de mejorarla.

¿Cómo es la escuela española del siglo XXI? ¿Cómo está conformando el perfil de los alumnos que salen de ella? Fernando Sanchez-Pascuala, Director general de Política Educativa de Castilla-León nos marca el camino de esta reflexión. La escuela española es rígida, carece de flexibilidad y diversidad de modelos educativos, lo que es bastante grave si entendemos que cada alumno es una creación única, y cada centro tiene sus especificidades. Además, es una escuela igualitarista: ni premia el éxito ni permite identificar el fracaso, lo que impide la recuperación de aquellos alumnos que precisan una mayor atención.

Este sistema produce alumnos con importantes carencias en su perfil emocional, alumnos pasivos y reactivos, con escasa capacidad de iniciativa y emprendimiento. ¿Es este el perfil que buscan las empresas del siglo XXI? Claramente, no. El permanente e histórico desencuentro

entre el mundo profesional (empresarial) y el académico se hace cada vez más profundo en lugar de acercar posiciones. El perfil descrito puede que fuera necesario en los albores de la revolución industrial e incluso hasta mediados del siglo XX. Pero los mercados laborales actuales buscan talento emprendedor, personas con iniciativa, capaces de defender sus argumentos, personas capaces de aprender en entornos desestructurados y variables, personas capaces de afrontar el cambio y la posibilidad del fracaso. Además de, por supuesto, personas con conocimientos y con idiomas.

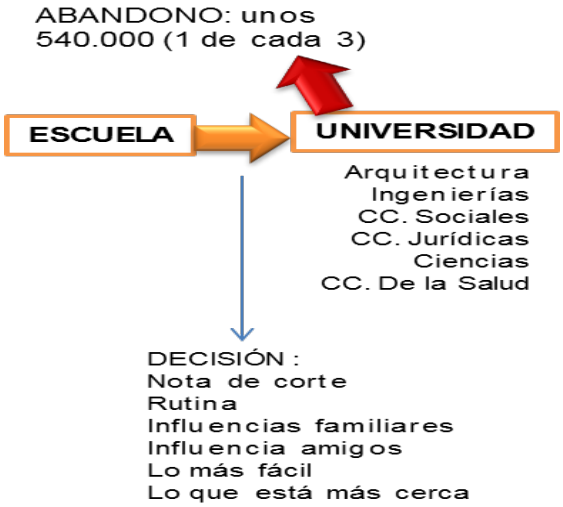
¿Y qué se puede hacer? ¿Debemos conformarnos con la situación? Lamentablemente, la conformidad no es una opción, si pretendemos crear unas mínimas condiciones de competitividad en nuestro país.

Diagnóstico

1. No hay competencia en ninguno de los elementos del sistema educativo español: no hay competencia entre los alumnos, no hay competencia entre los docentes y no hay competencia entre centros. Los sistemas en los que no hay competencia fomentan la mediocridad y la apatía.

2. En la escuela española del siglo XXI permanece implantado el estilo de tarima y alumno pasivo, de aprendizaje estructurado. El foco está en los resultados, no el proceso y los profesores se han transformado en obreros al más puro estilo taylorista.

3. El resultado de todo ello es la generación de alumnos con importantes carencias en su perfil competencial, faltos de iniciativa y de actitud emprendedora, poco capaces de asumir el fracaso y con un horizonte vital y profesional claro: quieren ser funcionarios.



Vías de actuación

1. Escuela y empresa deben empezar a buscar lugares comunes de trabajo conjunto, siguiendo quizás la estela marcada por el modelo de la Formación Profesional y, especialmente el sistema Dual.

2. Para que este diálogo sea fructífero es indispensable desmantelar los tradicionales prejuicios de un ámbito respecto al otro, para lo que se impone mejorar el conocimiento mutuo y deshacer las barreras entre la escuela y la empresa.

3. Buscar los puntos de acuerdo y definir de manera conjunta las metas y los objetivos de un proceso sin rupturas que dé como resultado trabajadores adultos y competentes profesional y personalmente: individuos preparados para su integración plena en la sociedad.

4. LA FORMACIÓN EMOCIONAL
El papel de las actitudes

Expertos:

Rafael Martí Fernández, Logista
Nieves Castro, Imperial Tobacco
Alonso Cienfuegos, Bergé
José Antonio Ciria, Fujitsu
Carlos de la Torre, Baker & McKenzie
Miguel Angel García, Grupo VIPS
Susana Hidalgo, Sage
Arturo Molinero, Carrefour
Javier Nogales, Stratesys
Juan Carlos Pindado, Santalucía
Juan Carlos Rivilla, Cigna

La tarea acometida a principios de 2014 –ahondar en el reto que supone el encaje entre la formación, la educación y la escuela- comenzaba con una sesión de trabajo en la que quedó en evidencia, precisamente, la diferencia entre el talento disponible y el talento requerido en el mercado laboral. A lo largo de las diferentes sesiones de trabajo se ha puesto de manifiesto, de forma recurrente, la necesidad de diferenciar el conocimiento de la actitud, siendo ésta última una de las claves de ese desajuste en la oferta y la demanda de talento. La escuela y la universidad se centran en formar la cabeza, pero no el corazón. Resulta evidente que el sistema educativo vigente está centrado en la producción de expertos y en la transmisión de conocimientos pero no contempla mecanismos formales que permitan a los alumnos aprender a conocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás.

Tradicionalmente condenadas al ámbito de la subjetividad, lo personal y lo íntimo, las emociones y su gestión han estado relegadas de lo académico, lo serio y lo profesional. El objetivo general de esta sesión de trabajo es debatir sobre el papel de la formación emocional y la actitud en el nuevo modelo de trabajo que se impone y en el que el compromiso, la flexibilidad y la capacidad para gestionarse uno mismo son claves de éxito.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso, o recuerdo

importante. Las emociones tienen impacto en los planos psicológico, fisiológico y conductual del individuo:

- *Psicológicamente*, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria.
- *Fisiológicamente*, las emociones organizan rápidamente las respuestas de distintos sistemas biológicos, incluidas las expresiones faciales, los músculos, la voz, la actividad del SNA y la del sistema endocrino, a fin de establecer un medio interno óptimo para el comportamiento más efectivo.
- *Conductualmente*, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas.

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo ante un hecho o situación. En este sentido, Las emociones juegan un papel importante en la actitud, como motor o arranque inicial de una u otra actitud. Precisamente la adecuada gestión de las emociones –que se producen de manera instintiva- va a permitir que la actitud sea o no adecuada: la actitud es, en gran medida, el producto de esa gestión emocional.

¿Qué actitud quieren encontrar hoy las empresas en sus empleados? En palabras de nuestro ponente principal, Rafael Martí, los empleadores buscan cada vez más personalidades equilibradas y maduras. Equilibrio y madurez son algunos de los rasgos más característicos de quienes han aprendido a conocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás. Un entorno laboral integrado por personas de estas características permite crear una “cámara de aire limpio” en las organizaciones, un espacio emocionalmente sano en el que mejoran el compromiso, la productividad y la competitividad.

Emociones y actitud en la empresa

La felicidad y el bienestar emocional de los empleados tiene un efecto positivo en la cuenta de resultados: menos absentismo, menos rotación, mayor compromiso. Son algunas de las ventajas del llamado salario emocional. Iniciativas como amplificar las buenas noticias, ofrecer información y oportunidad para practicar técnicas de relajación y meditación o impulsar los hábitos de vida saludables son algunas de las acciones que se pueden poner en marcha desde la empresa para favorecer ese clima emocionalmente sano.

No se debe olvidar, sin embargo, que la gestión de las emociones y la motivación con procesos que ocurren de dentro afuera: la estructura formal de la organización puede, en el mejor de los casos, no poner obstáculos –no desmotivar- o proporcionar información. La persona que muestra una actitud madura y equilibrada se caracteriza, precisamente por ser capaz de auto-gestionarse en todos los aspectos y ser, por tanto, interdependiente.

Por otra parte, y en un entorno aún de recesión y dificultades en la mayoría de las empresas, es inevitable plantear la cuestión de si la gestión de las emociones es o no un asunto prioritario. Las malas noticias y el miedo han hecho y están haciendo mella en las empresas por lo que parece un momento especialmente oportuno para dedicar atención a la cuestión. No es necesario dedicar presupuestos excesivos: a veces valen más los gestos, las palabras y la intención que grandes presupuestos en formación o similares.

Entre las acciones que puede poner en marcha la empresa para mejorar el clima emocional y lograr esa actitud equilibrada está, sin duda, la aplicación de estos criterios al proceso de selección. No es coherente seleccionar tan sólo en función de conocimientos y experiencia, sin tener en cuenta las actitudes y las competencias de gestión personal, para luego buscar la adecuada gestión de las emociones en la plantilla. Utilizar el criterio emocional y actitudinal desde la selección es una forma eficaz y eficiente de promover el alineamiento de las actitudes de los empleados con la estrategia de la empresa.

La cuestión entonces es: ¿cómo se llega a ser una persona madura y equilibrada emocionalmente? ¿cómo y dónde se aprende a conocer las propias emociones, paso previo e imprescindible para lograr su gestión?

La formación emocional

En la escuela española del siglo XXI permanece implantado el estilo de tarima y alumno pasivo, de aprendizaje estructurado. El foco está en los resultados, no en el proceso, y los profesores se han transformado en obreros al más puro estilo taylorista. El resultado de todo ello es la generación de alumnos con importantes carencias en su perfil competencial, faltos de iniciativa y de actitud emprendedora, poco capaces de asumir el fracaso y con un horizonte vital y profesional claro: quieren ser funcionarios.

Este párrafo constituye una de las consecuencias de la sesión de trabajo celebrada hace unos meses dentro de este mismo ciclo, con el título "**Influencia de la formación básica, primaria y secundaria en la empresa".** El actual sistema educativo, nuestras escuelas y universidades, son conductistas, y preparan a los alumnos para trabajar en empresas conductistas. Los responsables de RR. HH., como catalizadores del cambio, pueden y deben promover el cambio

a la gestión de las emociones en las empresas, pero también nuestras instituciones educativas deben cambiar el modelo.

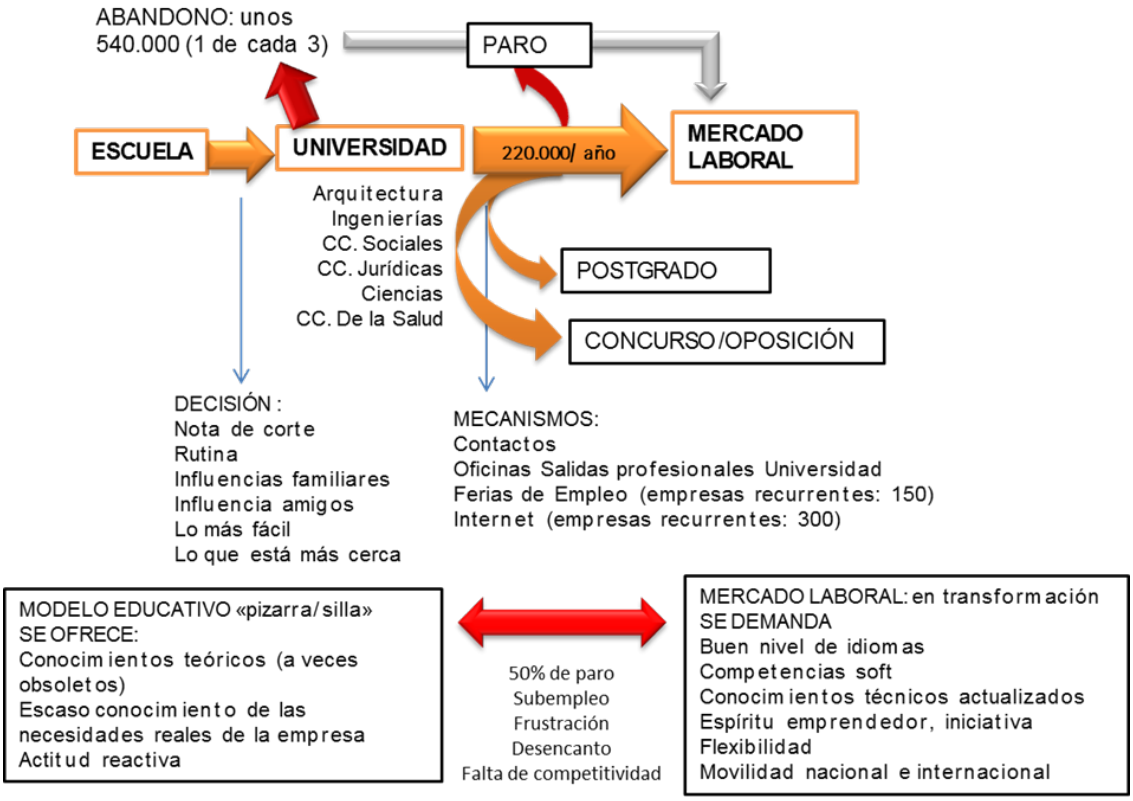
Bolonia ha traído nuevos enfoques que sin duda impulsan esta salida de los modelos conductistas. Desde este marco, se favorece la toma de decisiones y la responsabilidad por parte del alumno, aumentando su grado de autonomía, la gestión de tiempos y el trabajo en equipo. Todo ello es sin duda muy beneficioso. Pero si la escuela no produce también cambios en esa misma dirección, los alumnos que lleguen al plan Bolonia estarán, seguramente, perdidos.

¿Qué hay que cambiar en el sistema educativo actual? Sin duda, la rigidez y unidireccionalidad del método es una de las primeras cosas a cambiar. El objetivo no es trasladar lo más fielmente posible el conocimiento de la cabeza del maestro a las cabezas de los alumnos. Lo importante no es la información, sino lo que se hace con ella. Hoy en día, los contenidos enciclopédicos están fuera de lugar: es mucho más relevante saber dónde buscar y cómo relacionar informaciones para crear una solución o una idea.

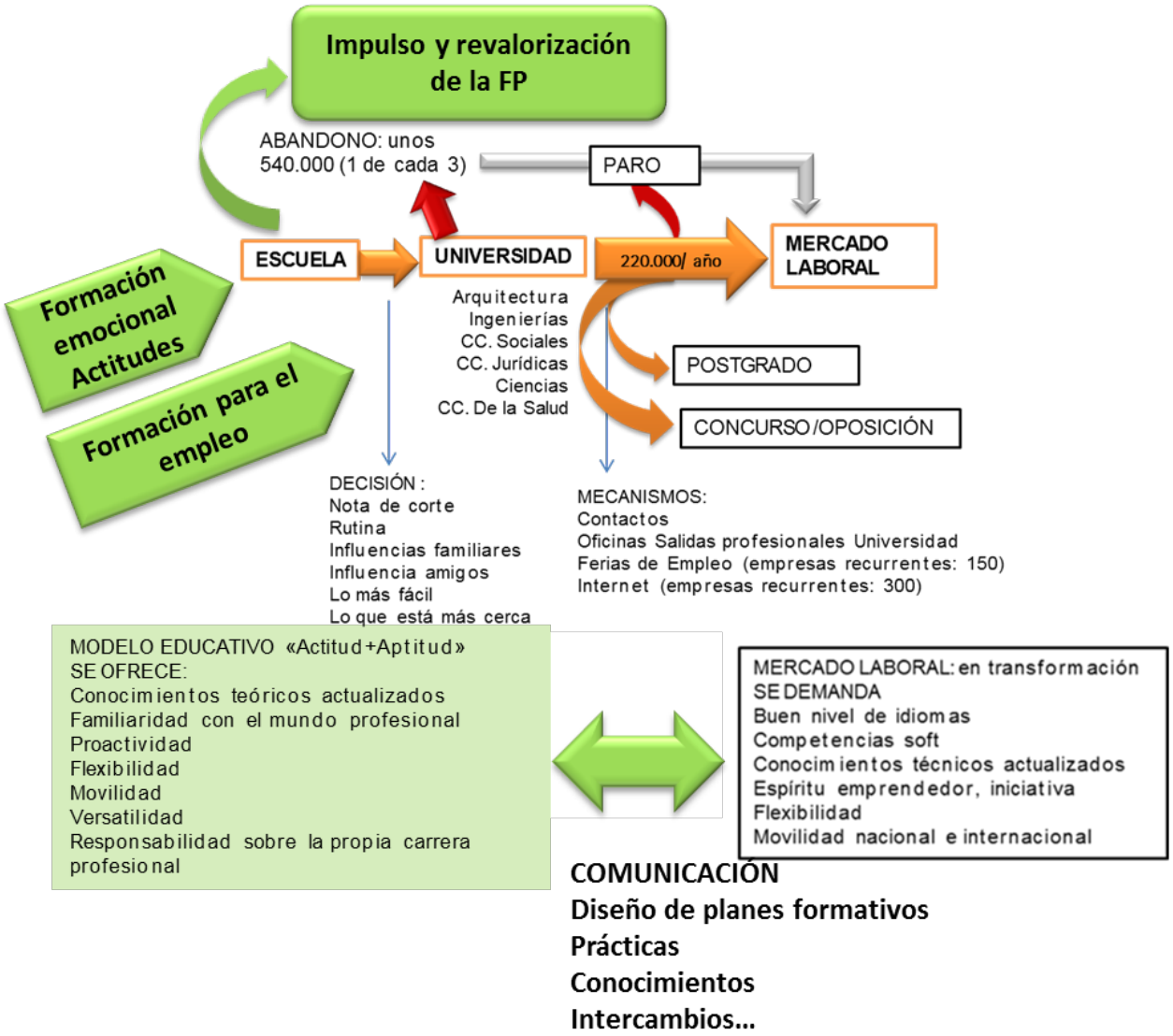
En ese entorno participativo, cada alumno debe poner en valor su singularidad, su perfil único de competencias, actitudes y conocimientos. Debe aprender a reflexionar sobre sus capacidades y limitaciones y a diseñar estrategias para superar estas últimas. Esa reflexión y el autoconocimiento permiten avanzar en el conocimiento y la gestión de las emociones, propias y ajenas.

CONCLUSIONES

Diagnóstico: la imagen completa



Algunas recomendaciones de actuación



MODELO EDUCATIVO «Actitud+Aptitud»
SE OFRECE:
Conocimientos teóricos actualizados
Familiaridad con el mundo profesional
Proactividad
Flexibilidad
Movilidad
Versatilidad
Responsabilidad sobre la propia carrera profesional

MERCADO LABORAL: en transformación
SE DEMANDA
Buen nivel de idiomas
Competencias soft
Conocimientos técnicos actualizados
Espíritu emprendedor, iniciativa
Flexibilidad
Movilidad nacional e internacional

COMUNICACIÓN
Diseño de planes formativos
Prácticas
Conocimientos
Intercambios…

GRUPO persona

Metaplacement persona

ARS OUTPLACEMENT

IESE Business School Universidad de Navarra

Centro Internacional de Investigación de Organizaciones

razón y pasión por las personas