

# Informe sobre competencias y valores de jóvenes egresados

Percepción de la población joven de la aportación de valor de  
la Universidad a su desarrollo personal y profesional

## Índice

Justificación del estudio .....	4
La importancia de un desarrollo sostenible económica, social y medioambientalmente.....	4
➤ El contexto global: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	4
➤ El contexto regional/local: Competitividad en Euskadi y la Agenda Basque Country ..	5
El estado del empleo juvenil y la importancia de la coordinación Educación-Empleo .....	6
➤ La empleabilidad juvenil en el entorno: la OCDE, Europa y España .....	6
➤ Acercando el foco: la empleabilidad de los jóvenes en Euskadi .....	8
Objetivo del estudio .....	10
Marco teórico: el Modelo de Empleabilidad Juvenil de Novia Salcedo .....	11
El contexto: la empleabilidad en las organizaciones innovadoras.....	11
➤ El tipo de trabajo: las competencias más relevantes.....	11
➤ El crecimiento personal: liderazgo compartido y responsabilidad .....	12
➤ La cultura empresarial: de la calidad a la innovación .....	12
Hipótesis del marco teórico .....	14
Aportaciones de este informe al Modelo de Empleabilidad.....	16
Diseño y Metodología .....	17
Definición y operacionalización de variables e instrumentos.....	17
Muestra .....	17
➤ Muestra de jóvenes.....	17
➤ Muestra de empresas.....	18
Análisis de datos.....	19
Análisis de la muestra joven.....	19
➤ Distribución en áreas de conocimiento: el impacto del género .....	19
➤ Los valores y motivos laborales de la población joven .....	21
➤ Las competencias de la población joven.....	22
➤ El papel de la universidad: formación y concienciación .....	23
➤ Una mirada a los orígenes: las transferencias familiares.....	25
Análisis de la muestra de empresas.....	26
Conclusiones .....	29
Principales conclusiones del informe.....	29
➤ Desigualdades que se perpetúan (I): El género y las ramas de conocimiento.....	29
➤ Desigualdades que se perpetúan (II): Las transferencias familiares.....	29
➤ Un retrato de la población joven a través de sus valores, motivos y competencias. .	29

➤ El papel social y formativo del sistema universitario .....	30
➤ Características de las empresas en Euskadi .....	31
Limitaciones y pasos a futuro.....	32
Referencias.....	33
Anexos.....	35

## Justificación del estudio

Este informe se centrará en el aporte de valor de la universidad a la empleabilidad juvenil y la percepción de dicho valor por parte de los y las jóvenes. Además, se tendrá en cuenta la dimensión de la universidad como agente transformador de la sociedad a través de la formación y difusión de valores.

El marco teórico que ha guiado esta investigación es el Modelo de Empleabilidad que Novia Salcedo Fundación viene desarrollando desde hace unos años. Este modelo, que será descrito en profundidad más adelante, emprende la tarea de contribuir al conocimiento sobre la empleabilidad de las personas jóvenes desde tres niveles: el individual (estudiando las características de la población joven), el organizacional (observando la cultura de las organizaciones) y el social (teniendo en cuenta los valores de la sociedad). Todo ello, tomando un contexto específico en cada uno de los niveles: se estudia la población joven de educación superior y las organizaciones con un alto componente de gestión y creación de conocimiento, en el seno de la sociedad vasca y los valores que la caracterizan. Además, se tienen en consideración las particularidades estructurales que distinguen a Euskadi.

Para plantear nuestra investigación, hemos sido conscientes de que la actual globalización social, cultural y económica nos obliga a dirigir la mirada hacia el contexto global en el que Euskadi, como cualquier otro territorio, se halla inmerso. En dicho contexto global encontramos como principal agente de influencia la Agenda Global 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobada por las Naciones Unidas que, como se detallará a continuación, supone la hoja de ruta para lograr un desarrollo económica, social y medioambientalmente sostenible para el año 2030. El espíritu de esta Agenda, como se verá, enmarca esta investigación y guía las acciones desarrolladas durante la misma.

### **La importancia de un desarrollo sostenible económica, social y medioambientalmente**

#### ➤ **El contexto global: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

En septiembre de 2015, la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Agenda Global 2030, (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015) que recoge una serie de retos sociales, económicos y ambientales, consistentes en 17 objetivos que deberán ser alcanzados en 2030. Por esta triple dimensión, que abarca las perspectivas social, económica y medioambiental, estos objetivos han sido denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda involucra a los Estados miembro de la ONU, que deben contribuir a que estos objetivos sean alcanzados en su propio territorio y a nivel mundial, pero también interpela al propio Sistema de las Naciones Unidas, al sector privado y a la sociedad civil, entre otros muchos actores y grupos de interés. En esencia, es “una Agenda de los pueblos, por los pueblos y para los pueblos”, tal y como recoge la Resolución que sirvió para aprobar la Agenda.

Los 17 objetivos se encuentran relacionados entre sí y pretenden atajar problemas tan diversos (y al mismo tiempo tan relacionados) como la pobreza, la desigualdad de género, la educación, el empleo, el desarrollo urbano, la conservación de los ecosistemas o la

transparencia y accesibilidad de las instituciones. De este modo, cada acción de trabajo a favor de un objetivo puede impactar a su vez en otros de forma tangencial.

En este caso, la investigación que da lugar a este informe contribuye de principalmente al logro de los objetivos 4 (Educación de calidad) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), pero también impacta en la consecución de los objetivos 5 (Igualdad de género) y 10 (Reducción de las desigualdades).

En el siguiente apartado, describimos cómo se ha trasladado esta agenda al contexto inmediato de Euskadi. Sin embargo, antes nos detendremos a valorar la labor realizada por el Instituto Orkestra, que lleva años incidiendo en la necesidad de que la competitividad de un territorio sea medida teniendo en cuenta no sólo indicadores puramente económicos, sino también aquellos que miden el desarrollo social de la región en cuestión, idea que conecta de forma evidente con la filosofía que está detrás de la Agenda 2030.

### ➤ **El contexto regional/local: Competitividad en Euskadi y la Agenda Basque Country**

El organismo Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad (de ahora en adelante, Orkestra), elabora desde 2006 informes sobre la competitividad de Euskadi, en los que los indicadores de resultado no son meramente económicos, sino que se tiene en cuenta la dimensión del bienestar social. Orkestra explica el uso de ambos tipos de indicadores argumentando que, para que el desarrollo económico pueda ser sostenido en el tiempo, debe ser sostenible teniendo en cuenta los recursos del entorno y resultar socialmente inclusivo. En este sentido, el informe del año 2017 (Instituto Orkestra, 2017) recoge la preocupación por que Euskadi esté perdiendo posiciones relativas con respecto a otras regiones europeas de referencia en indicadores de bienestar social, a pesar de mantener sus posiciones en los indicadores de productividad.

Por otra parte, el Gobierno Vasco confirmó su compromiso con los ODS con la publicación de la Agenda Euskadi Basque Country 2030 (Gobierno Vasco, 2017; Agenda Euskadi 2030 de ahora en adelante), en la que concretaba los compromisos que Euskadi como país asume para el cumplimiento de los ODS y detallaba iniciativas para emprender el camino e indicadores que sirvieran para medir el progreso alcanzado. De nuevo, en esta agenda se pone en relieve la necesidad de unir el desarrollo económico con la inclusión social y la sostenibilidad medioambiental.

Como ya se ha apuntado, el presente informe supone en sí mismo un intento de contribución a los ODS 4 (Educación de calidad) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), asumiendo la evidente relación entre una adecuada formación y un buen desarrollo profesional, y centrando la mirada en la población joven con formación universitaria.

Esta unión educación-empleo es recalcada por la Agenda Basque Country 2030. Al tratar el Objetivo 4, fija como una de sus metas “Consolidar la formación profesional de excelencia que responda a las demandas de la empresa y a la empleabilidad de las personas, con un especial enfoque en los retos de la cuarta revolución industrial”. Además, también tiene como una de sus metas “Promover la educación en materia de conciencia y derechos humanos (no violencia, diversidad y solidaridad)”. Respecto al Objetivo 8, dos de las metas

establecidas son “Promover la cualificación y el reciclaje profesional en estrecha colaboración con las empresas, los centros universitarios y de formación profesional, impulsando la formación dual y las prácticas en empresas y entidades” e “Impulsar la inserción laboral de las personas jóvenes y apoyar el emprendimiento”. Las metas fijadas por el Gobierno Vasco colocan sobre las instituciones educativas una gran responsabilidad social.

A continuación, se profundizará en la relación entre el mundo educativo y el laboral, y se describirá el estado del empleo juvenil, la problemática que lo rodea y las causas de ésta, así como las políticas que se han mostrado más eficaces para mejorar la situación laboral de la juventud. Para ello, igual que se ha hecho en este apartado, se comenzará dando una panorámica del entorno que nos rodea para centrarnos a continuación en la situación de Euskadi.

## **El estado del empleo juvenil y la importancia de la coordinación Educación- Empleo**

### ➤ **La empleabilidad juvenil en el entorno: la OCDE, Europa y España**

El informe *Panorama de la Educación Indicadores de la OCDE 2018* que el Ministerio de Educación y Formación Profesional publicó en septiembre de 2018 recoge numerosas conclusiones sobre la conexión entre empleabilidad y educación. Además de constatar la esperable relación entre el nivel educativo alcanzado y el nivel ocupacional, el informe analiza las transmisiones generacionales del nivel educativo (que coartan la movilidad social, tan necesaria para aquellos jóvenes procedentes de familias con recursos limitados) y recoge una serie de datos referidos a la situación educativa y laboral de los jóvenes en la OCDE y España.

Del informe se desprende una serie de conclusiones que hemos querido tener en cuenta para enmarcar esta investigación:

- La educación puede ser un medio de reducción o de perpetuación de las desigualdades sociales. En España, más de la mitad de los adultos cuyos progenitores no alcanzaron la educación secundaria tampoco han llegado a adquirir este nivel educativo, lo que supone un tremendo obstáculo para su desarrollo profesional y vital.
- En España, la dificultad en el acceso al mercado laboral ha llevado a muchos jóvenes a alargar su etapa de estudios. Ello se refleja en que la proporción de jóvenes entre 15 y 24 años que se dedica a estudiar (59,6% de la población joven) es mayor que la media de la OCDE (52,6%).
- Igualmente, esta dificultad de inserción laboral se materializa en una proporción de jóvenes no ocupados ni estudiando mucho mayor a la media de la OCDE (20,9% frente a un 14,5%).
- El entrenamiento en competencias y el nivel educativo condicionan tanto la facilidad con la que se transita del mundo educativo al laboral como las

posibilidades de acceder a niveles ocupacionales (y por tanto, retribuciones) más altos. Incluso entre trabajadores que alcanzaron la educación terciaria, la medida en que han desarrollado ciertas competencias correlaciona positivamente con la retribución laboral.

- La brecha salarial que perjudica a las mujeres tiene un origen multicausal (y en el que, además, estas causas se encuentran relacionadas): se combina el efecto de la discriminación y los estereotipos de género con una distribución desigual del género en los diferentes campos de estudio. Mientras los hombres suelen escoger el estudio de carreras relacionadas con las ciencias e ingenierías, las mujeres se inclinan por carreras profesionales que ofrecen menores oportunidades de desarrollo, menos competitivas y más flexibles, lo que lleva a salarios menores.

En el contexto europeo, la relación educación-empleo ha sido estudiada desde una perspectiva académica por la profesora O'Reilly (Directora del Centre for Research on Management and Employment en la Brighton Business School) y colaboradores, que recogen en su Youth Employment Handbook (2017) una serie de investigaciones que analizan qué tipo de políticas se implementan en diferentes países europeos y su efectividad, evidenciando la complejidad de un tema tan amplio como la empleabilidad juvenil. En dicho manual se citan numerosas evidencias sobre la conexión formación-empleo y las dinámicas e influencias que se dan entre ambas partes, así como su relación con otras variables sociodemográficas.

A continuación, se resumen algunas de las conclusiones que contiene el manual de O'Reilly y colaboradores:

- **Diferencias intergeneracionales.** En términos de transiciones laborales (cambios de empleo), se ha encontrado que son más abundantes en trabajadores jóvenes. Estos tienen, además, una mayor probabilidad de perder su empleo, si bien la experiencia previa y la educación pueden reducir este riesgo (Flek, Hála y Mysíková, 2017). En el terreno de los valores laborales y actitudes hacia el trabajo de las diferentes generaciones, se ha encontrado que éstas evolucionan siguiendo un mismo patrón de modo que los y las jóvenes mantendrán valores laborales similares a los que mantienen las personas de mediana edad cuando alcancen ese punto en su trayectoria vital (Hajdu y Sik, 2017).
- **La sobrecualificación en el mercado laboral.** La sobrecualificación tiene efectos perjudiciales en el salario, la satisfacción con el trabajo y el desarrollo social a largo plazo. Las probabilidades de sobrecualificación al acceder al mercado laboral se reducen conforme aumentan los contenidos de aprendizaje práctico durante la etapa formativa (McGuinness, Kureková y Flek, 2017).
- **Prácticas y factores para mejorar la empleabilidad juvenil.** La formación profesional dual, la inclusión de experiencia práctica en la formación, la experiencia laboral previa y las acciones de creación de empleo mejoran en gran medida la empleabilidad de las personas jóvenes (González Carreras, Kirchner Sala y

Speckesser, 2017). Además, las instituciones de educación superior pueden mejorar la empleabilidad de sus estudiantes a través de su colocación en puestos de prácticas en los que hay posibilidad de contratación posterior, asistencia en la colocación laboral, conexiones con empleadores y educación en métodos de búsqueda de trabajo (McGuinness, Whelan y Bergin, 2017).

- **La importancia del origen familiar.** Existe una desigualdad en el acceso al mercado laboral entre los y las jóvenes en función del nivel educativo y socio-económico de los progenitores. Las personas jóvenes procedentes de hogares pobres, en los que ninguno de los progenitores trabaja, sufren un mayor riesgo de padecer desempleo (Nazio y Gábos, 2017; Filandri, Nazio y O'Reilly, 2017). Esta relación entre el capital económico y cultural de la familia de origen y de la persona joven será denominada de ahora en adelante como **transferencias familiares**.
- **Causas del alto desempleo juvenil en España.** Se señala que las principales causas explicativas de un alto desempleo juvenil en España se encuentran en la desconexión entre el sistema educativo y el mercado laboral, la falta de políticas activas de empleo y el modelo de contratación, que fomenta la temporalidad y dificulta que los jóvenes alcancen una situación laboral estable (López, 2017).

#### ➤ **Acercando el foco: la empleabilidad de los jóvenes en Euskadi**

En Euskadi, el 46,1% de la población entre 30 y 34 años había cursado estudios universitarios, según datos del Observatorio Vasco de la Juventud de 2017. Si bien las tasas de ocupación son mayores conforme el nivel educativo aumenta, lo cierto es que la población joven altamente cualificada accede en muchas ocasiones a empleos con un nivel ocupacional (y por tanto, salarial) inferior al que sería esperable para ella.

El informe Situación del Mercado de Trabajo de las personas jóvenes en la CAE (Lanbide, 2017) analiza el estado del empleo juvenil en Euskadi y aporta recomendaciones para paliar la grave situación que vive la población joven en este territorio, a pesar de ser uno de los más favorecidos dentro del territorio español.

Una de las principales constataciones es que el mercado laboral juvenil ha sido el más castigado durante el periodo de la crisis, lo que ha agravado una serie de características estructurales que ya padecía la población joven: la polarización entre jóvenes altamente formados (frecuentemente sobrecualificados para los empleos que consiguen) y aquellos que no logran alcanzar un nivel formativo medio; la alta temporalidad y contratación a tiempo parcial no deseadas, dificultad para el autoempleo y discriminación salarial por género.

Todo ello lleva a la obtención de retribuciones bajas que impiden o, en el mejor de los casos, retrasan, la emancipación de los y las jóvenes y posterior formación de núcleos familiares, lo que a su vez puede conllevar graves consecuencias a nivel demográfico en el largo plazo. El informe de Lanbide (2017) cita que en el año 2015 el salario medio de las personas jóvenes fue un 55,8% menor al percibido por una persona en su madurez laboral, frente a un 39,7% de diferencia en 2008. Si bien los salarios de los trabajadores adultos han sufrido las consecuencias de la crisis económica, los salarios juveniles se han visto seriamente disminuidos. Además, esta situación afecta más gravemente a las mujeres jóvenes, que



perciben un 21,2% menos que el colectivo juvenil masculino. El hecho de que los salarios juveniles sean tan bajos puede traer consecuencias a largo plazo para las posibilidades de desarrollo profesional: por un lado, muchos jóvenes están adquiriendo experiencia en sectores que no son su objetivo de desarrollo profesional, lo que no contribuye a su progreso futuro en el campo profesional al que quieren dedicarse, y, por otro, comenzar por salarios menores dificulta el acceso a salarios más altos en posteriores empleos.

El informe finaliza con una serie de recomendaciones para mejorar la empleabilidad de la población joven:

- Aumentar los recursos destinados a políticas activas de empleo, con incentivos a las empresas para fomentar la contratación de jóvenes y ayudas económicas a la población joven para animar a la búsqueda activa de empleo e impedir que caiga en dinámicas de exclusión social.
- Mejorar la conexión entre empresas y centros formativos (universidades y centros de FP), de forma que los centros puedan conocer la demanda del mercado de trabajo e impartir una formación más adecuada a sus alumnos, al tiempo que las empresas puedan incorporar al alumnado egresado de forma directa.
- Convertir en obligatorio que se dé una estancia de un año de prácticas en una organización, durante la cual se perciba una retribución que impida caer en la precariedad, y tras la que se debiera producir una contratación laboral por un periodo mínimo de tiempo, si la experiencia ha sido satisfactoria.
- Disminuir la discriminación salarial entre colectivos (jóvenes, mujeres, inmigrantes...) a través de una política de transparencia de los salarios.
- Reformar el modelo de contratación para equiparar los costes de despidos en casos de contrato indefinido y temporal, de modo que la contratación temporal despierte menos interés.
- Para mejorar la formación de los y las jóvenes y ahorrar gastos a las empresas, debería mejorarse la conexión intergeneracional de los trabajadores a través de programas de tutoría de jóvenes por parte de trabajadores que se acerquen a la jubilación.

## Objetivo del estudio

En el apartado anterior hemos querido resumir el estado de la empleabilidad juvenil en la actualidad y las principales iniciativas para mejorarlo, propuestas por actores relevantes desde el nivel internacional hasta el local. Partiendo de este conocimiento, este estudio se dirige a estudiar la empleabilidad en la población joven vasca (específicamente la que ha pasado por formación universitaria) y buscar formas de mejorar la situación laboral de nuestros jóvenes mejor formados, que constituyen una importantísima parte del capital social de Euskadi.

*El **objetivo principal** de esta investigación es el de conocer el estado de la empleabilidad de la población joven universitaria en Euskadi y la percepción del papel de la Universidad en el desarrollo de esta empleabilidad y la formación impartida en materia de valores.*

Consideramos como variables de alto impacto en la empleabilidad las características individuales de la persona (como los motivos y las competencias laborales), la educación que ha cursado, las transferencias familiares que le han venido dadas y las características de las primeras experiencias formativas que tenga en el mundo laboral, en las que adquiere una gran importancia la dimensión de la cultura de la organización de acogida, y, por último, los valores sociales que imperan en el entorno.

Partiendo de esto, los **objetivos específicos** de esta investigación son:

- *Analizar las **características de la población universitaria** usuaria de NSF: sus motivos, valores y competencias laborales, su procedencia socioeconómica y su distribución en titulaciones universitarias.*
- *Analizar la **percepción de la población joven del papel de la universidad** en cuanto a formadora en competencias laborales y a difusora de valores, tomando como referencia la sensibilización respecto a los retos de la Agenda 2030.*
- *Estudiar la **aproximación de las empresas del entorno de NSF a la Agenda 2030** y las características de dichas empresas (sector de actividad, tamaño y distribución de la plantilla).*

Tras el estallido de la crisis económica en 2008, el contexto se ha vuelto mucho más dinámico y volátil, por lo que debemos buscar pautas en el entorno que nos ayuden al anticipar cómo va a ser el trabajo del futuro, los cambios que sufrirán las organizaciones y qué competencias necesitarán los y las jóvenes para desenvolverse en este nuevo entorno. En el siguiente apartado, exponemos el marco teórico que guía esta investigación.

## Marco teórico: el Modelo de Empleabilidad Juvenil de Novia Salcedo

Para avanzar en el objetivo de este informe, seguiremos como referencia el marco teórico que NSF está desarrollando en su investigación sobre empleabilidad. Dicho modelo se fundamenta sobre la asunción de que, para mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes, es necesario fomentar la innovación social, avanzar hacia un determinado modelo de empresa y trabajar determinadas competencias en dicho colectivo. Por tanto, insistimos en esta perspectiva de triple nivel en la que tenemos en cuenta el nivel social, organizacional e individual en los que operan las variables que influyen sobre la empleabilidad de los individuos jóvenes. Por ser el nivel organizacional el que sirve de nexo entre el nivel individual y el social, describimos a continuación la empleabilidad en un determinado tipo de organizaciones: aquellas orientadas a la innovación.

### El contexto: la empleabilidad en las organizaciones innovadoras

En este punto abordaremos los aspectos que están cambiando en el contexto actual de las organizaciones y por qué, y cómo esto va a determinar que, de la mano de cambios en la cultura de las organizaciones, algunas competencias cobren mayor valor de cara a la empleabilidad del futuro. Pero antes de nada, vamos a aclarar qué entendemos por empleabilidad.

*“La **empleabilidad** es un concepto que surge a finales de los años noventa del siglo pasado y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Este potencial incluye muchas competencias, que se pondrán de manifiesto en un contexto determinado desde un punto de vista del tipo de trabajo, del crecimiento personal, y de la cultura empresarial y los valores culturales.”*

Ayestarán (2016)

El contexto en el que centramos nuestro estudio de la empleabilidad es el de las organizaciones cuya actividad gira en torno a gestionar y crear conocimiento, lo que es central en una sociedad y economía basadas en el conocimiento, como son las actuales. Dichas organizaciones, para resultar competitivas, deben evolucionar hacia una cultura basada en el **organizational Knowledge Sharing o creación de conocimiento compartido** en la organización (en adelante, KS), es decir, en compartir el conocimiento de los diferentes miembros de la organización para posibilitar la construcción de nuevo conocimiento, que lleve a soluciones innovadoras para los problemas el entorno presenta (Witherspoon, Bergner, Cockrell y Stone, 2013).

#### ➤ El tipo de trabajo: las competencias más relevantes

Los avances tecnológicos están dando paso a una nueva forma de trabajar que además va a transformar la tipología de los trabajos en el futuro. El taylorismo trajo la organización científica del trabajo, basada en la distinción entre el grupo directivo (que diseñaba las cadenas de montaje y los procesos de trabajo) y el grupo de trabajadores (que ejecutaba las tareas que les eran encomendadas). Hoy, estas cadenas de montaje están siendo sustituidas por máquinas. Pero no sólo la tecnología afecta a las cadenas de montaje: ya no podemos negar la

realidad de que los trabajos y tareas que sean repetitivas y puedan robotizarse, se harán y se harán a favor de una mayor calidad y mejora de la productividad de las organizaciones.

En este contexto tenemos que pensar qué “tipo de trabajo” haremos las personas. La respuesta no deja dudas de que **tendremos que hacer aquello que los robots y las máquinas no hacen, es decir, tendremos que crear conocimiento nuevo** para diseñar y realizar el trabajo de una manera **competitiva e innovadora**. Las empresas tendrán que saber organizarse en torno a dinámicas organizativas innovadoras, que permitan que se produzca el intercambio de conocimiento entre personas y orientarse hacia culturas basadas en el KS.

Por tanto, la **creatividad** de las personas es una competencia fundamental en este contexto, y hay que entenderla como fruto de un proceso de maduración que requiere de autonomía de pensamiento, flexibilidad mental, emprendimiento y cooperación entre diferentes.

*Desde esta perspectiva, **las personas jóvenes mejorarán su empleabilidad si desarrollan capacidades de creación, competición y cooperación en el trabajo en equipo**. Va a ser importante que los y las trabajadoras del futuro hagamos bien nuestro trabajo pero además que lo sepamos hacer de otra manera.*

#### ➤ **El crecimiento personal: liderazgo compartido y responsabilidad**

En las organizaciones orientadas al KS serán claves 2 dinámicas organizativas que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores: el liderazgo y la participación, fundamentales para que las personas puedan crecer y desarrollarse en las empresas.

La evolución del concepto de organización del trabajo está transitando hacia un ejercicio de **liderazgo compartido**. Esto conlleva la participación de los trabajadores en la planificación de objetivos pero también en la creación de nuevo conocimiento. Supone que los líderes iniciales deberán ayudar a alcanzar los objetivos y propósitos de la tarea y, al mismo tiempo, estimular intelectualmente a las personas de esos equipos.

*Desde esta perspectiva, los y las jóvenes deberán prepararse para **participar en la gestión** de la organización y **asumir su responsabilidad** en los resultados de la misma.*

#### ➤ **La cultura empresarial: de la calidad a la innovación**

La orientación de las organizaciones hacia el KS acarrea los ya citados cambios organizacionales en el tipo de trabajo y de liderazgo presentes en las organizaciones, que a su vez requieren de una **transición de los equipos de mejora a los equipos de innovación**. Los equipos de mejora surgieron en los años 80 y 90, funcionando dentro del modelo de la EFQM. Se basaban en un liderazgo de tipo jerárquico y se centraban en la mejora continua de los procesos.

A finales de los 90, comienzan a desarrollarse los equipos de innovación, una forma nueva y mejorada de hacer las cosas en un equipo. Según Michael West (2012), los equipos eficaces tienen que tener un enfoque consistente basado en objetivos claros, vinculados a la mejora continua, con alta calidad y orientados al cuidado de las personas.

La diferenciación entre equipos de mejora e innovación surge de los objetivos de cada tipo de equipo: mientras los equipos de trabajo ordinarios tienen el objetivo de llevar a cabo un proceso y buscar formas de mejorarlo a través de la evaluación, los equipos de innovación son un tipo especial de equipos de trabajo en los cuales el objetivo consiste en buscar una solución nueva para un problema complejo, que muchas veces implica crear nuevos procesos.

Una descripción en profundidad de modelos explicativos del trabajo en equipo escapa de la intención de este informe. Nuestra voluntad al diferenciar ambos tipos de equipos es contribuir a entender por qué las competencias necesarias para el trabajo en equipo cambian cuando la cultura de la organización se orienta al KS. Esta cultura requiere que en los equipos se den procesos de innovación, que incluye la producción de ideas o creatividad y la aplicación y puesta en marcha de éstas.

Por último, enfocarse al KS implica que las organizaciones se caracterizarán por tener:

1. **Cultura Científica:** que fomente la práctica individual y colectiva de verificar la validez y utilidad de lo que las personas hacemos en la organización para lograr los objetivos. Una cultura de evaluación continua para mejorar el rendimiento.
2. **Cultura Ética:** relacionada con la capacidad de trascendencia que tenemos las personas para de lograr nuestros objetivos al tiempo que ayudamos al resto del los miembros del equipo a lograr los suyos.
3. **Cultura Tecnológica:** que supone conocer y usar las TICs para la recogida, tratamiento y análisis de la información en una organización. La información pasada y presente debe ayudarnos a construir el conocimiento nuevo.

Para todo este modelo, tienen una importancia fundamental las nuevas relaciones que establezcan las personas entre sí, con los equipos en los que trabajen y con la organización en su conjunto. Este tipo de innovación es denominada **innovación social**.

Si bien las vertientes tecnológica y económica de la innovación no precisan de definición por el extendido acuerdo en cuanto a su significado, innovación social es un término que ha sido empleado para designar diversas realidades. Por ello, resulta necesario aclarar antes de continuar a qué nos referimos con innovación social.

Dentro del modelo teórico que sigue este estudio, seguimos la definición de innovación social que se elaboró desde Icaro Think-Tank, que la concibe como la “transformación creativa de las relaciones hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas y organizaciones”. Como se recoge en el estudio “Empresas Modernas para el Desarrollo Humano y Social”, elaborado por NSF (2011), la innovación social puede concebirse más concretamente como un cambio en las relaciones entre personas y entre grupos desde dinámicas basadas en la dominación a aquellas que se asientan en la igualdad y la cooperación.

A nivel social, mientras las innovaciones tecnológica y económica aseguran la productividad y el crecimiento económico, la innovación social asegura la cohesión social a través de una mejor distribución de la riqueza, al basar las relaciones interpersonales e intergrupales en la cooperación. En sociedades que no promueven la innovación social, aunque funcione la

innovación tecnológica y económica, habrá riqueza, pero con una distribución desigual de la misma. A mayor creación de riqueza, crecerá la desigualdad social hasta que el crecimiento económico no sea sostenible. Es el caso de nuestro contexto actual, en el que el crecimiento económico no está generando empleo de calidad y en ese contexto es difícil mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Por tanto, la innovación social que buscamos es aumentar la cohesión social a través de un buen desarrollo del empleo juvenil, asumiendo una relación directa y positiva entre ambos.

## Hipótesis del marco teórico

Las organizaciones, en el nuevo entorno caracterizado por la alta tecnología, la digitalización y la automatización, van a exigir culturas y dinámicas de trabajo centradas en el KS para poder ser competitivas y sostenibles. Este modelo de empresa deberá basarse en cinco pilares: Transparencia de la organización, Confianza en la organización, Productividad, Corresponsabilidad y Cooperación.

Nuestra primera hipótesis (**H1**) dice así: “Los cinco valores están relacionados positivamente entre sí: las empresas que promueven la transparencia facilitan la confianza de las personas en la organización, la productividad, la corresponsabilidad y la cooperación”.

Estos valores culturales de la empresa derivan en lo que hemos denominado **los ejes centrales de la empleabilidad**, que son:

- **Productividad:** capacidad para realizar un trabajo eficiente
- **Competitividad:** cada persona debe llegar a ser la mejor del grupo en su actividad.
- **Creatividad:** capacidad de aportar soluciones nuevas, lo que da lugar a la innovación.
- **Cooperación entre diferentes:** diferentes disciplinas y roles
- **Participación en el liderazgo** y en los resultados económicos

Estos ejes para la empleabilidad englobarían, a su vez, una serie de competencias en el nivel individual de los y las jóvenes. Dichas competencias están condicionadas por variables como los motivos laborales de la persona, sus valores, su procedencia socioeconómica y la educación que ha recibido. En el estudio abordaremos esta cuestión e identificaremos cuáles serían esas competencias asociadas a una mayor empleabilidad.

La hipótesis (**H2**) dice así: “Los cinco valores de la cultura organizacional basada en el KS están relacionados positivamente con el desarrollo de unas determinadas competencias en el nivel individual de los jóvenes”.

Es decir, unos valores culturales de la empresa más asociados a culturas organizativas innovadoras, generan un contexto organizativo favorable al desarrollo de unas competencias que mejoran la empleabilidad de los jóvenes.

Si nuestra H1 se confirmara, tendremos dos tipos de organizaciones: organizaciones socialmente innovadoras (organizaciones TIPO 1) y organizaciones socialmente poco innovadoras (organizaciones TIPO 2). Esto nos permitirá establecer dos tipos de organizaciones y testar las siguientes hipótesis:

**H3:** A mayor productividad de la persona joven (capacidad para un trabajo eficiente; excelencia en el trabajo; trabajo bien hecho), mayor será la correlación entre sus resultados de satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

**H4:** A mayor competitividad de la persona joven (cada persona debe llegar a ser la mejor del grupo en su actividad; esta competitividad es inherente al concepto de memoria transactiva), mayor será la correlación entre sus resultados de satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

**H5:** A mayor creatividad de la persona joven (capacidad para integrar proyectos, ideas y sentimientos diferentes, lo que da lugar a la innovación (tecnológica, económica y social), mayor será la correlación entre sus resultados de satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

**H6:** A mayor capacidad de cooperación entre diferentes de la persona joven (lo que es posible solamente cuando la persona tiene capacidad para superar los conflictos creando algo nuevo; la cooperación y la creatividad están muy relacionadas entre sí), mayor será la correlación entre sus resultados de satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

**H7:** A mayor participación de la persona joven en el liderazgo y en los resultados económicos (lo que significa corresponsabilidad), mayor será la correlación entre sus resultados de satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

La asunción teórica de este modelo nos dice que el nivel individual y el organizativo se influirían mutuamente y serían influidos a la vez, por unos determinados valores en la sociedad, que favorecerían una competitividad basada en la productividad y en el bienestar social. Como resultado de la conjugación de estos valores en el nivel de la sociedad, de las organizaciones y de los individuos, se potenciaría un tipo de sociedad más inclusiva que además apuesta por la productividad, es decir, una sociedad donde se genere un aumento en el nivel de riqueza, pero a la vez, se favorezca la cohesión social. En la tabla 1 se puede ver un resumen del modelo teórico.

Tabla 1

<b>MODELO TEÓRICO NSF SOBRE LA EMPLEABILIDAD BASADO EN 5 EJES PARA LA EMPLEABILIDAD</b>			
<i>Productividad, Competitividad, Creatividad, Cooperación entre diferentes y Participación en el Liderazgo</i>			
JOVEN		EMPRESA	
<i>Competencias, Motivación y Valores para la empleabilidad</i>		<i>Cultura Organizativa Innovadora: Transparencia, Confianza, Productividad, Participación y Cooperación</i>	
<b>Determinantes socio-culturales del entorno familiar</b>	<b>Determinantes educativos</b>	<b>Características objetivas de la organización</b>	<b>Variables culturales asociadas</b>

## **Aportaciones de este informe al Modelo de Empleabilidad**

El marco teórico aportado por el Modelo de Empleabilidad de NSF plantea la necesidad de que los jóvenes desarrollen una serie de competencias concretas en un entorno organizacional basado en el KS y la innovación social. Estas competencias van más allá de conocimientos técnicos y requieren de un desarrollo o maduración personal hacia unos valores basados en la cooperación. La Universidad tiene un importante papel como formadora en este tipo de competencias laborales y en unos determinados valores sociales.

Este informe, como ya se ha dicho, se dirige a analizar la capacidad formativa y sensibilizadora del sistema universitario vasco. Para ello, observaremos la percepción de la población joven egresada de dicho sistema educativo sobre la capacidad formadora y sensibilizadora de ésta, así como sus demandas; el desarrollo real de competencias en esta población y sus características. Por tanto, el informe se centra en describir el papel de la Universidad como uno de los agentes claves en la mejora de la empleabilidad juvenil y como ente social difusor de unos determinados valores, que en este caso analizamos desde la perspectiva de la Agenda 2030.



## Diseño y Metodología

El diseño y la metodología se enfocan al análisis de la población joven y las empresas para poder realizar un diagnóstico y, más adelante, plantear intervenciones en torno a aspectos que mejoren la empleabilidad (y evaluar el impacto de éstas).

Se llevará a cabo un análisis descriptivo de la muestra de jóvenes y empresas participantes, así como un análisis correlacional de algunas de las variables medidas. Los datos han sido recopilados durante el año 2018 a través de cuestionarios de autoinforme y entrevistas de orientación en el caso de la muestra joven, y de cuestionarios sobre la empresa en el caso de las empresas, respondidos por una persona directiva o responsable de área.

### Definición y operacionalización de variables e instrumentos

A continuación, se ofrecen breves definiciones de algunas de las variables medidas basadas en la literatura científica examinada. Para una definición más exhaustiva de ellas, se puede consultar el Anexo I, que está formado por un extracto del Informe de Empleabilidad Juvenil elaborado por Unibasq y NSF en 2017.

**Competencias laborales.** Son las capacidades cognitivas y emocionales de las personas que se traducen en conductas observables que conducen a un correcto desempeño laboral (Spencer y Spencer, 1993).

**Motivos laborales.** Son las causas o razones que estimulan y dirigen la conducta de las personas en entornos laborales para obtener ciertos fines (Valderrama, Escorial y Luceño, 2015).

**Valores laborales.** Son las prioridades que orientan a las personas al tomar sus decisiones y expresar ciertas actitudes en el entorno laboral, que además tienen un alto componente social (Molero, 2003).

Las tablas 2 y 3 recogen las variables analizadas en las muestras de jóvenes y empresas, su definición, su operacionalización y los instrumentos con los que se han recogido.

### Muestra

#### ➤ Muestra de jóvenes

La muestra de jóvenes empleada para este informe está compuesta por aquellas personas jóvenes que durante el año 2018 han pasado en NSF por un proceso denominado *profiling* (en el que cumplimentan los cuestionarios citados y son entrevistadas) y han cursado o están finalizando estudios universitarios en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) o la Universidad de Deusto (UD).

En total, se ha contado con un total de 946 participantes, de los cuales el 54,1% (n=512) eran mujeres y el 45,9% restante (n=434), hombres. Las edades estaban comprendidas entre los 21 y los 30 años, con una media de 23,81 (DT=2,03). Además, el 97,9% de estos jóvenes procedían de Euskadi.

**Tabla 2 – Variables medidas en la muestra joven**

Variabes	Operacionalización	Instrumentos de recogida
Variabes socio-demográficas	Edad, género.	Autoinforme
Educación cursada	Universidad de procedencia y titulación. Agrupación en ramas educativas de elaboración propia (ver Anexo II).	
Características familiares	Niveles educativo y ocupacional alcanzados por el principal sustentador del hogar.	Cuestionario de autoinforme: Jóvenes y Valores
Valores laborales	Valoración de la importancia de una serie de características de un empleo a través de ítems puntuados en escala de tipo Likert. Fuente: European Values Survey	
Percepción del papel formador y sensibilizador de la Universidad	Percepción del papel de la Universidad en la sensibilización de valores basados en la Agenda 2030. Valoración en una escala de tipo Likert de la contribución de la Universidad a la concienciación en relación a cada uno de los 17 objetivos y valoración sobre el papel que debería tener en esta concienciación. Elaboración propia.	
	Percepción del papel de la Universidad en la formación en competencias laborales. Valoración en una escala tipo Likert del nivel de formación que ofrece la Universidad para una serie de competencias y del nivel que debería ofrecer. Elaboración propia.	
Motivos laborales	Nivel de orientación a una serie de motivos laborales. Valoración en una escala tipo Likert de 80 ítems. Fuente: Valderrama, Escorial y Luceño (2015) (ver Anexo III)	APM
Competencias laborales	Nivel de desarrollo de una serie de competencias laborales. Valoración en una escala tipo Likert. Lista de competencias de elaboración propia (ver Anexo IV).	Entrevista

*\*Todas las escalas de tipo Likert van de 1 a 6*

**Tabla 3 – Variables medidas en la muestra de empresas**

Variabes	Operacionalización	Instrumentos de recogida
Características estructurales de la empresa	Año de creación, tamaño de la plantilla y configuración, comportamiento en el último año, tipo y sector de actividad, presencia en el extranjero, estado de digitalización y posibilidad de nuevas contrataciones y áreas de crecimiento. Elaboración propia.	Cuestionario de Caracterización de la Empresa
Aproximación de la organización a la Agenda 2030	Información de si la organización puede contribuir a una de las áreas de los ODS o si lo ha hecho ya. Elaboración propia.	

### ➤ Muestra de empresas

En este informe se ha contado con la participación de 102 empresas que, durante los años 2017 y 2018, han suministrado a través de diferentes cuestionarios información sobre sus características estructurales. Además de informar sobre características de su plantilla, 30 de estas empresas han informado sobre si están realizando actividades en la actualidad que puedan contribuir al logro de los objetivos de la Agenda 2030. En la inmensa mayoría de los casos, se trata de empresas que han acogido a una o varias personas jóvenes para realizar una estancia de prácticas.

## Análisis de datos

### Análisis de la muestra joven

#### ➤ Distribución en áreas de conocimiento: el impacto del género

De los y las 946 jóvenes participantes, 911 de los mismos han informado sobre los estudios universitarios que han cursado. Los porcentajes citados a continuación hacen referencia a esta submuestra de jóvenes.

Las áreas de conocimiento más habituales entre la población joven que ha recurrido a NSF son Económicas, Empresa y Derecho (31,5%; n=287), Ciencias Biológicas, Ambientales y Químicas (10,6%; n=97), Ingeniería Industrial, de Diseño, de Organización y de Materiales (10,1%; n=92) y Comunicación y Marketing (8,1%; n=74).

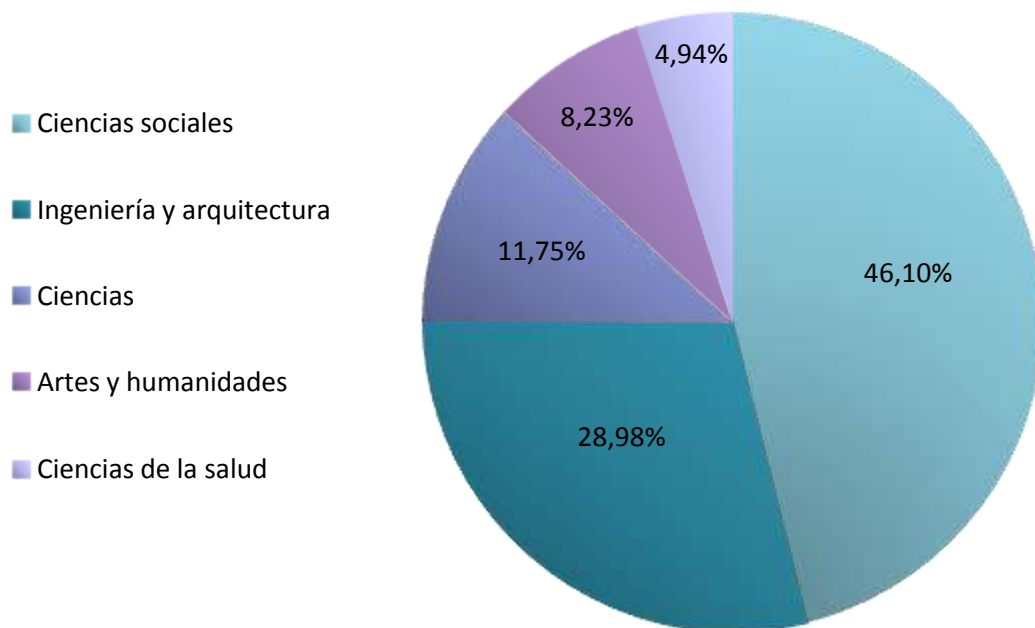
Entre las áreas de conocimiento que cuentan con más de 20 jóvenes, las que presentan valores más extremos respecto a la distribución según género son Medicina, Enfermería, Farmacia, Veterinaria y Psicología (81,6% de mujeres; 31 sobre un total de 38 jóvenes) e Ingeniería Eléctrica y Electrónica (95,5% de hombres, 21 sobre un total de 22 jóvenes). Estos datos se corresponden con una esperada distribución según género en la que las mujeres se encontrarían infrarrepresentadas en carreras del área de las STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics), pero superarían en presencia a sus compañeros hombres en áreas relacionadas con el sector sanitario. Para confirmar estos datos, hemos agrupado las áreas de conocimiento en ramas educativas siguiendo la clasificación mostrada en la tabla 4.

**Tabla 4 – Agrupación de la Áreas de conocimiento en Ramas educativas**

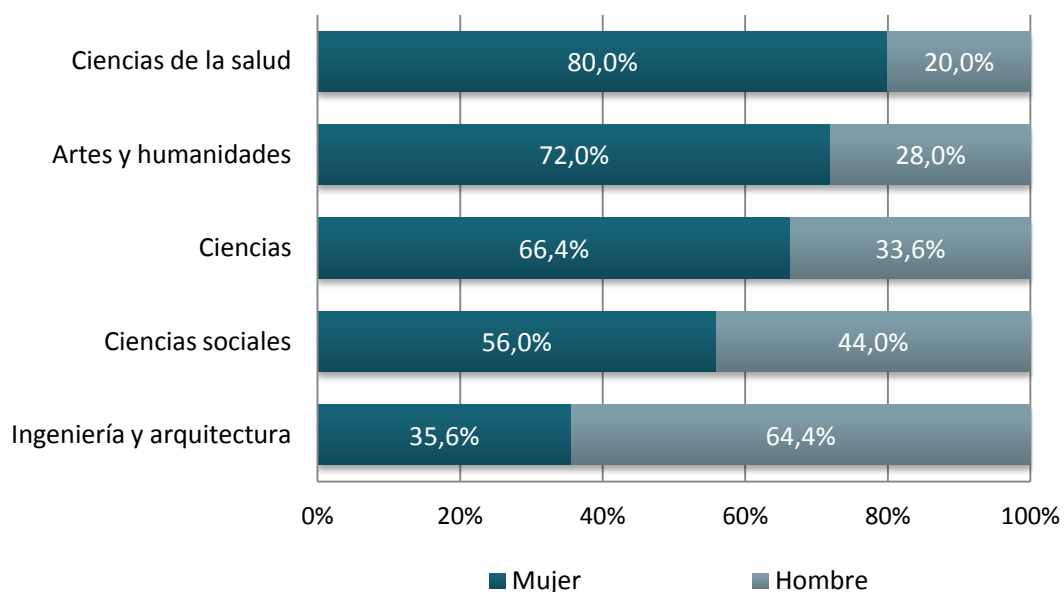
Áreas de conocimiento	Ramas educativas
Humanidades	Artes y humanidades
Filología y Traducción	
Bellas Artes, Audiovisuales y Escénicas	
Gestión Cultural y Documentación	
Ciencias Biológicas, Ambientales, Química	Ciencias
Ciencias Exactas, Física	
Medicina, Enfermería, Farmacia, Veterinaria, Psicología	Ciencias de la salud
Ciencia de los Alimentos	
Odontología, Óptica, Fisioterapia, Podología	
Arquitectura y Construcción	Ingeniería y arquitectura
Ingeniería Industrial, Diseño, Organización y Materiales	
Ingeniería Mecánica	
Ingeniería Eléctrica y Electrónica	
Ingeniería Informática y Telecomunicaciones	
Ingeniería Agrónoma	
Ingeniería Ambiental, Energía	
Ingeniería Náutica/Aeronáutica	
Económicas, Empresa y Derecho	Ciencias sociales
Comunicación y Marketing	
Sociología, Estadística y Administración Pública	
Educación y Deporte	
Servicios Sociales	
Recursos Humanos	

La distribución de la muestra en las ramas educativas y el porcentaje de mujeres y hombres en cada una de ellas se muestran en las figuras 1 y 2.

**Figura 1 - Distribución de la muestra joven en las ramas educativas**



**Figura 2 - Género y ramas educativas**



La figura 1 nos informa de que las ramas educativas mayoritarias se corresponden a Ciencias sociales (46,10%) e Ingeniería y arquitectura (28,98%), mientras que menos del 5% de la muestra proviene de la rama de Ciencias de la salud. Este último dato puede deberse a que muchas de las carreras pertenecientes a esta rama tienen una salida profesional mayoritaria hacia el sector público, por lo que una menor proporción de sus estudiantes recurre a los recursos de inserción laboral que proporciona NSF.

Como puede observarse en la figura 2, la distribución de género se encuentra polarizada de acuerdo a lo previsto: mientras que las Ciencias de la salud cuentan con un 80% de estudiantes mujeres, el 64,4% de estudiantes de Ingeniería y arquitectura son hombres. La única que se aproxima a una distribución equitativa es la de Ciencias sociales (56% de mujeres frente a un 44% de hombres).

### ➤ Los valores y motivos laborales de la población joven

En este apartado trataremos los valores y motivos laborales de la muestra joven, variables que consideramos como precursoras al desarrollo de competencias desde nuestro modelo teórico.

Como ya se ha indicado anteriormente, estudios previos han encontrado diferencias con respecto a los valores laborales entre la población joven y la más madura, si bien estas diferencias se deberían más a momentos vitales que a la pertenencia a diferentes generaciones.

En la muestra de jóvenes participantes en este estudio, encontramos que a la hora de evaluar un posible empleo, encuentran un mayor valor en lo interesante que pueda resultarles la actividad, las posibilidades de desarrollo profesional que ofrece o que dicho empleo se encuentre relacionado con sus estudios universitarios. Por otro lado, la necesidad de trasladarse de ciudad e incluso de país cobra una menor importancia, así como el valor que se le da a tener un empleo sea cual sea éste sin importar las condiciones (ver tabla 5 para las medias y desviaciones típicas de cada ítem en la escala de valores laborales). De nuevo, recordamos que esta valoración de las características de un empleo se enmarca en un momento vital y laboral concreto y que, en consecuencia, variará a lo largo del transcurso de la vida de un individuo.

Tabla 5 – Valoración de diferentes aspectos del empleo

Respecto a un posible empleo, cómo valora...	$\bar{x}$	DT
Que sea una actividad interesante	5,61	,600
Que permita progresar profesionalmente	5,50	,667
Su relación con los estudios	5,14	,944
Su estabilidad	4,90	,920
Que tenga un horario compatible	4,72	1,016
Que permita autonomía en el desempeño	4,58	,833
Su sueldo o remuneración	4,50	,834
Que esté en la ciudad de origen o cerca	3,68	1,432
Tener un trabajo sea como sea	3,23	1,259
Que no obligue a ir al extranjero	2,96	1,542

Cuando miramos a los motivos que orientan a los jóvenes hacia un tipo de empleo u otro, encontramos que los motivos más altos (aquellos que superan una media de 4 sobre 6, marcados en negrita en la tabla 6) son contribución, exploración, logro y autonomía. Esto implica una orientación hacia empleos que permitan contribuir al bienestar de otros, aprender en nuevos entornos, trabajar bajo estándares de excelencia y realizar las tareas del puesto de forma autónoma. No se han encontrado diferencias destacables entre hombres y mujeres en valores o motivos.

Tabla 6 – Orientación a motivos laborales

Motivos laborales	$\bar{x}$	DT
Autonomía	<b>4,35</b>	,504
Afiliación	3,38	,502
Poder	3,62	,700
Cooperación	3,59	,532
Logro	<b>4,60</b>	,577
Hedonismo	2,37	,705
Exploración	<b>4,61</b>	,553
Seguridad	2,84	,569
Contribución	<b>4,84</b>	,518
Conservación	2,25	,539

### ➤ Las competencias de la población joven

Al analizar las competencias de la muestra joven, encontramos que las competencias con mayor puntuación están relacionadas con la capacidad de trabajo a nivel individual (capacidad de aprendizaje, responsabilidad, organización, análisis) y grupal (trabajo en equipo, capacidad de comunicación, empatía), mientras que las vinculadas con la innovación (liderazgo, creatividad, emprendimiento) son las que menos puntuación reciben. Puede verse la media de la muestra para cada competencia en la tabla 7.

No se han encontrado diferencias atribuibles a la pertenencia a una u otra universidad ni rama educativa, ni tampoco con base al género.

Tabla 7 – Puntuación media en competencias laborales

Competencias	$\bar{x}$	DT
Capacidad de aprendizaje	4,89	,803
Responsabilidad / Compromiso	4,78	,905
Organización/ Planificación/ Gestión	4,74	,911
Trabajo en Equipo	4,72	,906
Ambición/ Orientación al logro	4,71	,881
Capacidad de comunicación	4,66	,884
Empatía	4,63	,923
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información	4,59	,946
Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación	4,59	,903
Flexibilidad	4,55	,880
Superación/ Competitividad/ Alta exigencia	4,46	,977
Seguridad	4,23	,983
Competencias de Liderazgo	4,17	1,066
Creatividad	4,11	1,249
Competencias emprendedoras/ Visión de nuevas ideas	3,64	1,407

➤ **El papel de la universidad: formación y concienciación**

A continuación analizaremos la percepción de la muestra joven sobre el papel de las universidades como formadoras en competencias laborales y como sensibilizadoras respecto a los valores asociados a los ODS.

La muestra joven ha informado sobre en qué grado la universidad está ayudando a desarrollar el listado de competencias medidas por NSF, pero también sobre en qué medida, en su opinión, la universidad debería entrenar dichas competencias. En la tabla 8 se muestra la lista de competencias ordenadas de la siguiente forma: en la parte superior se muestran aquellas que se perciben como infra-entrenadas, mientras que conforme se desciende en la tabla se encuentran las entrenadas de forma acorde a lo esperado, hasta llegar a la parte inferior, en la que se localizan aquellas que la población joven considera que son entrenadas por encima de lo necesario.

**Tabla 8 - Competencias: cómo son entrenadas por la universidad y cómo deberían serlo**

Competencias	La universidad entrena		La universidad debería entrenar		Diferencia de medias
	$\bar{x}$	DT	$\bar{x}$	DT	
Competencias emprendedoras/ Visión de nuevas ideas	3,29	1,363	4,77	1,213	-1,47
Creatividad	3,62	1,388	4,95	1,156	-1,33
Empatía	3,69	1,287	4,71	1,245	-1,03
Seguridad	3,78	1,145	4,57	1,273	-0,80
Competencias de Liderazgo	3,59	1,297	4,29	1,302	-0,70
Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación	4,18	1,255	4,78	1,238	-0,60
Flexibilidad	3,91	1,173	4,26	1,229	-0,35
Capacidad de comunicación	4,51	1,080	4,78	1,321	-0,27
Ambición/ Orientación al logro	4,23	1,206	4,12	1,369	0,11
Capacidad de aprendizaje	4,66	1,089	4,51	1,466	0,15
Responsabilidad / Compromiso	4,69	1,070	4,42	1,420	0,27
Organización/ Planificación/ Gestión	4,67	1,112	4,29	1,354	0,38
Superación/ Competitividad/ Alta exigencia	4,30	1,126	3,92	1,435	0,38
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información	4,83	1,045	4,29	1,413	0,54
Trabajo en Equipo	4,97	1,068	4,40	1,569	0,56

En concreto, los y las jóvenes consideran que la universidad se dedica de manera excesiva a entrenarles en trabajo en equipo, análisis o tratamiento de la información, superación, y organización o gestión. Por lo contrario, creen que deberían entrenarse en mayor medida competencias relacionadas con el emprendimiento, la creatividad y la empatía.

Resulta interesante igualmente observar la diferencia entre la percepción de la muestra de la formación en competencias de la universidad y el desarrollo de competencias medido a través de entrevista. De esta forma, podemos hacernos a una idea de si esta percepción es realista. Igual que en la tabla anterior, en la tabla 9 se listan las competencias ordenadas según la diferencia entre cómo perciben los y las jóvenes que la universidad las está entrenando y la puntuación media que han obtenido en la entrevista.

**Tabla 9 – Competencias: percepción de cómo son entrenadas por la universidad y desarrollo medio medido en entrevista**

Competencias	La universidad entrena		Puntuación media en competencias	Diferencia de medias
	$\bar{x}$	DT	$\bar{x}$	
Trabajo en Equipo	4,97	1,068	4,72	0,25
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información	4,83	1,045	4,59	0,24
Organización/ Planificación/ Gestión	4,67	1,112	4,74	-0,08
Responsabilidad / Compromiso	4,69	1,070	4,78	-0,09
Capacidad de comunicación	4,51	1,080	4,66	-0,14
Superación/ Competitividad/ Alta exigencia	4,30	1,126	4,46	-0,16
Capacidad de aprendizaje	4,66	1,089	4,89	-0,23
Competencias emprendedoras/ Visión de nuevas ideas	3,29	1,363	3,64	-0,35
Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación	4,18	1,255	4,59	-0,41
Seguridad	3,78	1,145	4,23	-0,45
Ambición/ Orientación al logro	4,23	1,206	4,71	-0,48
Creatividad	3,62	1,388	4,11	-0,49
Competencias de Liderazgo	3,59	1,297	4,17	-0,58
Flexibilidad	3,91	1,173	4,55	-0,64
Empatía	3,69	1,287	4,63	-0,94

Vemos que trabajo en equipo y capacidad de análisis o tratamiento de la información obtienen saldo positivo. Esto significa que la muestra joven atribuye al sistema educativo una dedicación al entrenamiento de dichas competencias mayor al desarrollo real que han alcanzado en las mismas. Curiosamente, estas competencias también son percibidas por los y las jóvenes como sobre-entrenadas (ver tabla 8), lo que nos podría indicar que no se están trabajando de la manera adecuada en las aulas.

Por último, queremos conocer el papel que los y las jóvenes perciben en la universidad como agente sensibilizador de los retos de la Agenda 2030. En la tabla 10 encontramos la puntuación que han otorgado los y las jóvenes a estos ítems y se marcan en negrita aquellos que con mayores puntuaciones.

Como se puede observar en la tabla 10, se percibe que la universidad concierne en mayor medida sobre los ODS 5 (Igualdad de género), 4 (Educación de calidad) y 13 (Acción por el clima). Además, la muestra concede una alta importancia a que la universidad actúe como difusora de estos retos sociales ( $\bar{x}= 5,21$  sobre 6;  $DT=0,852$ ). Por otra parte, los ODS sobre los que la universidad estaría sensibilizando en menor medida son el ODS 1 (Erradicar la pobreza) y el ODS 2 (Fin del hambre). Es posible que esto se deba a que vivimos en una sociedad desarrollada que ya garantiza la satisfacción de las necesidades más básicas de la población, por lo que los retos más salientes pasan a ser aquellos que todavía quedan por resolver y afectan en mayor medida al bienestar de las personas.

Por último, querríamos destacar que no se han encontrado diferencias destacables en las variables analizadas hasta el momento entre los y las estudiantes de la UPV/EHU y la UD.



**Tabla 10 – Dedicación de la universidad a la concienciación sobre los ODS**

	$\bar{x}$	DT
ODS-1: Erradicar Pobreza	3,24	1,405
ODS-2: Fin del hambre	3,33	1,435
ODS-3: Vida saludable	3,83	1,367
ODS-4: Educación de calidad	<b>4,25</b>	1,301
ODS-5: Igualdad de género	<b>4,47</b>	1,374
ODS-6: Disponibilidad, gestión sostenible del agua	3,74	1,472
ODS-7: Acceso a energías	3,92	1,441
ODS-8: Crecimiento económico y empleo	4,14	1,332
ODS-9: Infraestructuras inclusivas	4,00	1,350
ODS-10: Reducir las desigualdades	3,66	1,475
ODS-11: Ciudades inclusivas	3,68	1,341
ODS-12: Consumo sostenible	3,85	1,303
ODS-13: Acción por el clima	<b>4,25</b>	1,410
ODS-14: Uso sostenible de los océanos	3,80	1,536
ODS-15: Uso sostenible de los ecosistemas terrestres	3,78	1,464
ODS-16: Sociedades pacíficas inclusivas	3,73	1,396
ODS-17: Alianzas globales	3,65	1,444

### ➤ Una mirada a los orígenes: las transferencias familiares

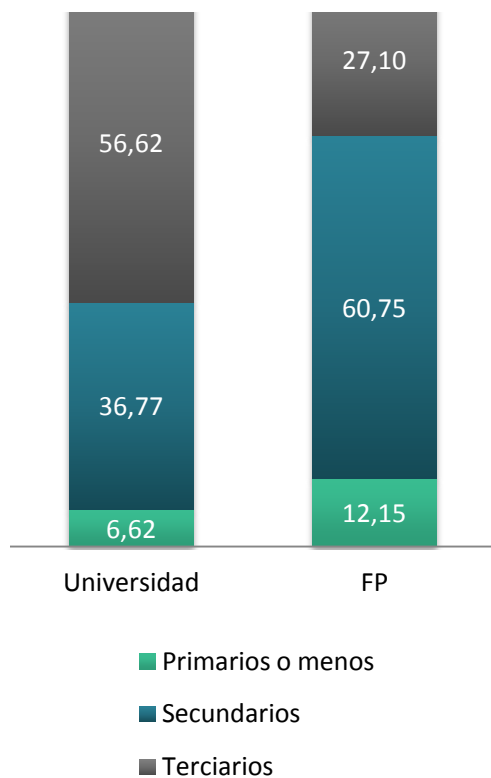
En este apartado especial, nos paramos a analizar el efecto del nivel formativo y ocupacional de los progenitores de los y las jóvenes usuarias de NSF. Para ello, hemos ampliado la muestra empleada hasta ahora, incluyendo en ella a los y las egresadas de Formación Profesional (FP) (n=231). La muestra ha respondido sobre el nivel formativo y ocupacional del principal sustentador del hogar (sea padre o madre). Gracias a esta información, podemos conocer qué nivel formativo y ocupacional han alcanzado los padres o madres de los y las estudiantes de FP y Universidad.

En la figura 1 observamos el nivel formativo alcanzado por los progenitores, que se clasifica en estudios primarios o menos, secundarios o profesionales y universitarios. Como se puede observar, mientras más de la mitad de universitarios y universitarias provienen de hogares donde los progenitores ya habían alcanzado dicho nivel educativo, los y las estudiantes de FP proceden mayoritariamente de familias en las que los progenitores finalizaron estudios secundarios o profesionales. Además, el porcentaje de jóvenes con origen en hogares en los que los progenitores no pasaron de la educación primaria es mayor entre los y las estudiantes de FP que entre los y las universitarias.

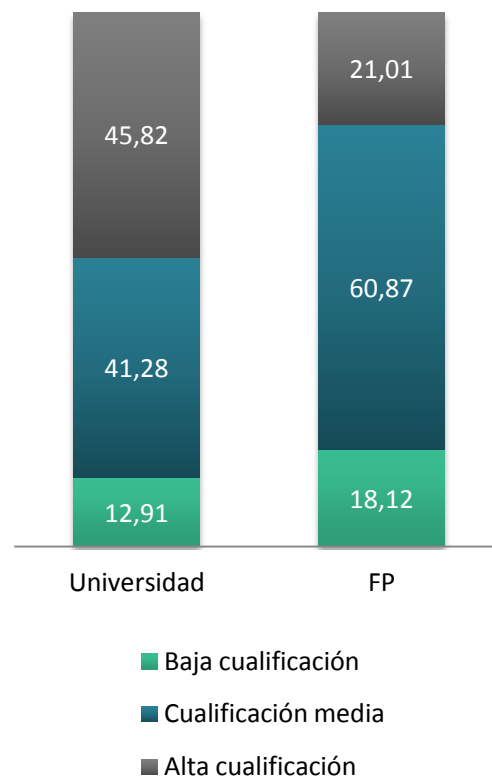
La figura 2 nos muestra una distribución muy similar, pero informando sobre el nivel ocupacional alcanzado por los progenitores de la muestra joven. De nuevo, comparando a jóvenes de FP y universidad, en la muestra universitaria encontramos más familias con al menos uno de sus sustentadores en un nivel ocupacional alto y menos empleados en trabajos de baja cualificación.

Si bien no podemos establecer una relación causal en base a estos datos, parece que sí responden a la pauta encontrada por investigaciones previas en este tema que plantean que el nivel educativo y ocupacional de los padres y madres es “heredado” por los hijos a través de las ya mencionadas transferencias familiares. Este fenómeno supone que el origen familiar de una persona condicionará el nivel educativo y ocupacional (y por ende, la calidad de vida) que alcanzará y, por ello, constituye un obstáculo para lograr una sociedad más igualitaria.

**Figura 3 - Nivel educativo de los progenitores de jóvenes egresados de Universidad y FP (porcentajes)**



**Figura 4 - Nivel ocupacional de los progenitores de jóvenes egresados de Universidad y FP (porcentajes)**



Por último, querríamos señalar que no hay diferencias en el nivel educativo u ocupacional de los progenitores de los y las jóvenes procedentes de la UPV/EHU (pública) y la UD (privada).

### Análisis de la muestra de empresas

La edad media de las empresas participantes es de 34,97 años (DT=29,54). Se distribuyen de forma relativamente uniforme en las diferentes categorías de tamaño (micro, pequeña, mediana y grande), como puede verse en la figura 5.

Mirando a la configuración de la plantilla, observamos que ésta se distribuye como sigue: la media de personal con contrato indefinido es de 81,05%, un 58,32% de la plantilla media tiene estudios universitarios, el 38,72% de media en el personal son mujeres y los puestos directivos están cubiertos de media en un 20,73% por mujeres; por último, encontramos una media de un 25,64% de trabajadores y trabajadoras menores a 32 años y un 7,54% de mayores de 58. Todos estos datos se representan de forma gráfica en la figura 6.

Figura 5 - Empresas por tamaño

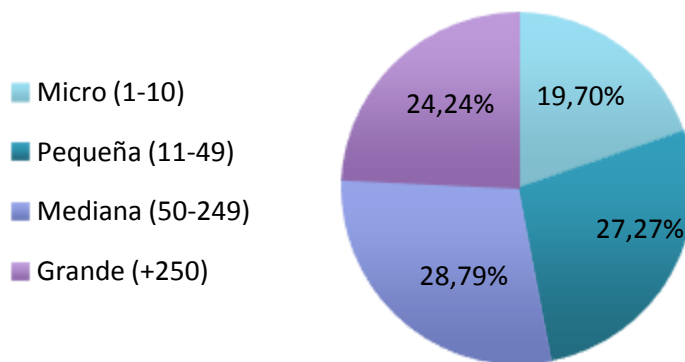
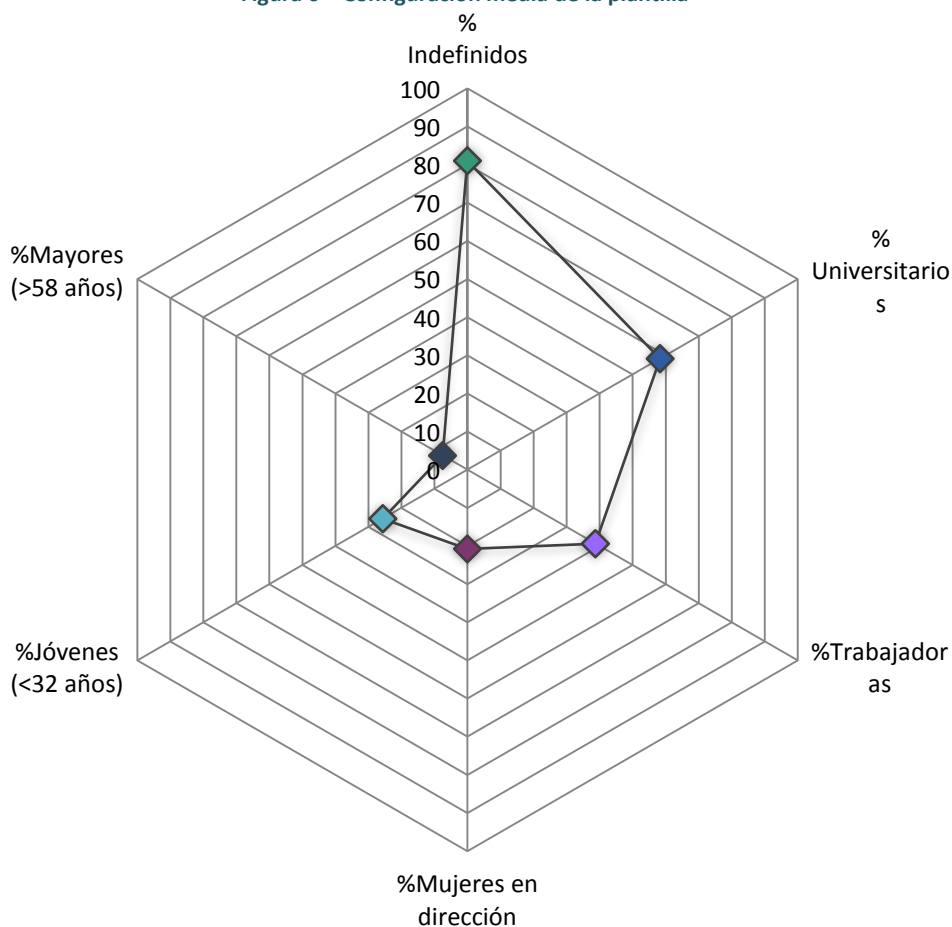


Figura 6 – Configuración media de la plantilla



Sin embargo, resulta obvio que esta configuración de la plantilla se verá afectada por variables como el tamaño o el sector de actividad de la organización. En la tabla 11 se puede ver la distribución media de la plantilla según el tamaño de las organizaciones, lo que ofrece información de mayor valor. Vemos, por ejemplo, que el porcentaje de contratos indefinidos es menor en las empresas micro, si bien son estas empresas las que muestran mayores porcentajes de personas con formación universitaria y de mujeres trabajando. Tanto micro empresas como pequeñas empresas acogen también a un mayor porcentaje de mujeres en su dirección y tienen menos trabajadores mayores de 58 años. De nuevo, esta información se

queda corta si recordamos que no estamos teniendo en cuenta variables tan importantes como el sector de actividad o la edad, que aportarían un gran valor explicativo.

**Tabla 11 – Configuración de las organizaciones por tamaño**

	% Indefinidos	% Universitarios	% Trabajadoras	% Mujeres en dirección	% Jóvenes (<32 años)	% Mayores (>58 años)
Micro (1-10)	74	82	56	27	29	5
Pequeña (11-49)	84	58	47	26	24	4
Mediana (50-249)	87	55	34	16	22	9
Grande (+250)	80	43	21	15	30	13

Por último, 30 de las organizaciones participantes han informado sobre si su actividad implica la contribución al logro de alguno de los ODS. Los objetivos más frecuentemente señalados son el 4 (Educación de calidad), el 5 (Igualdad de género), el 8 (Empleo decente y crecimiento económico) y el 13 (Acción por el clima), mientras los que menos apoyo reciben son el 14 (Uso sostenibles de los océanos) y el 15 (Uso sostenible de los ecosistemas terrestres).

**Figura 7 – Porcentaje de organizaciones que dice contribuir a cada Objetivo de la Agenda 2030**



No hemos encontrado ninguna relación entre el compromiso con cualquier objetivo de la Agenda 2030 y alguna de las variables medidas (tamaño, edad, o configuración de la plantilla de la organización).

## Conclusiones

Este informe ha tratado de aportar algo de conocimiento a la cuestión de la empleabilidad juvenil en Euskadi centrándose en la propia población joven, al tiempo que tratando de forma tangencial otros dos agentes clave para la empleabilidad: el sistema formativo y las organizaciones.

### Principales conclusiones del informe

#### ➤ **Desigualdades que se perpetúan (I): El género y las ramas de conocimiento**

Existe una polarización en la distribución de los y las estudiantes según su género en las diferentes ramas educativas. En concreto, hay una mayor concentración de mujeres en Ciencias de la salud y en Artes y humanidades, y una menor presencia en Ingeniería y arquitectura. Entendemos que esta distribución no es casual, sino que muy probablemente tiene su origen en los roles de género adquiridos a través de la socialización. Esto supone una doble problemática que es especialmente perjudicial para las mujeres: por un lado, es una muestra de que las generaciones más jóvenes siguen asumiendo unos roles prescritos socialmente en lugar de liberarse de ellos y, por otro, perpetúa la desigualdad en el empleo entre hombres y mujeres, ya que los estudios con mayoría de mujeres están asociados en muchos casos a carreras profesionales con mayores tasas de paro, mayor precariedad y/o menor remuneración.

#### ➤ **Desigualdades que se perpetúan (II): Las transferencias familiares**

En nuestros datos hemos visto cómo se replicaban las conclusiones encontradas por estudios anteriores en el ámbito europeo: que el nivel formativo y ocupacional de los padres y madres condicionan las probabilidades de los y las jóvenes de acceder a un nivel educativo u otro. Como el nivel educativo alcanzado condiciona en gran medida el nivel ocupacional (y por tanto, el salario) que se alcanzará, este fenómeno supone una traba para la igualdad de oportunidades para alcanzar un mismo nivel de vida: el salario que alcanzará una persona a lo largo de su vida no depende sólo de sus capacidades, sino que se ve condicionado por los recursos económicos de la familia en la que nació.

#### ➤ **Un retrato de la población joven a través de sus valores, motivos y competencias.**

Los valores, motivos y competencias de los y las jóvenes ofrecen información sobre su orientación y a cierto tipo de empleos y su preparación laboral. En esencia, los jóvenes parecen desear trabajos que les resulten estimulantes, estén relacionados con sus estudios, ofrezcan posibilidades de progresar profesionalmente, les den autonomía, permitan aportar al bienestar de otros, proporcionen posibilidades de explorar nuevos entornos y den la oportunidad de trabajar de cara a la excelencia. Estos aspectos se pondrían por delante de otros como el salario, la estabilidad del empleo, la conciliación con la vida personal o la permanencia en la ciudad de residencia. No obstante, una lectura simplista de esta información nos parece peligrosa, por lo que deseamos realizar una reflexión que permita contextualizarla.

Es cierto que la población joven, por el momento vital que le toca vivir, pone menos valor en ciertos aspectos del empleo “materiales” (relacionados con la estabilidad y la remuneración) y más en otros que tienen que ver con que resulte una actividad interesante, atractiva y enriquecedora. Sin embargo, debemos tener en cuenta que la muestra que hemos manejado en este informe se encuentra de forma mayoritaria en una posición privilegiada con respecto a otros colectivos juveniles. No en vano, más de la mitad de los y las jóvenes participantes provienen de familias en las que al menos uno de los progenitores alcanzó los estudios universitarios, y casi la mitad de la muestra tiene su origen en familias donde había un progenitor con empleo altamente cualificado. Por tanto, estos jóvenes se encuentran mayoritariamente en una situación en la cual sus familias pueden sostenerlos económicamente a medio plazo, lo que les permite valorar una serie de características de un empleo, más ventajosas a largo plazo que otras. De nuevo nos encontramos con un mecanismo que perpetúa la desigualdad económica con origen familiar: existe un grupo de jóvenes que puede permitirse esperar a una oportunidad laboral más provechosa a la larga, mientras otro grupo se ve obligado de aceptar empleos para paliar necesidades económicas urgentes, sin importar si ofrecen posibilidades de progreso profesional o si se encuentran relacionados con sus estudios.

Por otra parte, nuestro modelo huye de la afirmación de que la mala situación laboral de la juventud es responsabilidad principal de los y las jóvenes. Como señala Simón en su libro *El muro invisible*, la juventud se enfrenta a un mercado laboral que viene heredado de sus padres y abuelos. Que los y las jóvenes no posicionen como una prioridad condiciones laborales como el salario o la conciliación no puede servir como excusa para justificar las altas tasas de temporalidad y parcialidad que este colectivo padece, como si fueran deseadas. Las competencias relacionadas con la innovación, como la creatividad o el emprendimiento, se encuentran especialmente poco desarrolladas, por lo que no tiene sentido que pidamos a los jóvenes que emprendan y creen sus propios empleos. Debemos dejar de colocar toda la responsabilidad sobre los jóvenes y pensar en formas de mejorar la formación para que sus competencias profesionales para enfrentarse al mundo laboral sean mejores.

### ➤ **El papel social y formativo del sistema universitario**

La universidad es uno de los agentes principales a la hora de modelar el retrato de la juventud que hemos presentado en el apartado anterior. Por un lado, tiene un papel clave en la creación de una ciudadanía independiente y crítica, difundiendo unos valores que impulsan la evolución de la sociedad. Además, el sistema universitario tiene la responsabilidad de desarrollar en sus estudiantes una serie de competencias que respondan a las demandas de un sistema productivo que cada vez se basa más en el conocimiento.

De entre los valores relativos a los ODS, encontramos que los y las estudiantes perciben que la universidad conciencia especialmente en lo relativo a la igualdad de género, la importancia de una educación de calidad y la necesidad de luchar contra el cambio climático. En general, los y las jóvenes conceden una gran importancia a que el sistema universitario actúe como difusor de este tipo de valores, además de cumplir con su rol como formador de profesionales.

Con respecto a la formación en competencias, encontramos una demanda por parte de la población joven para ser formada en competencias relativas a la innovación (creatividad y emprendimiento) y a la relación con otros (empatía). Por otra parte, debería revisarse cómo se están entrenando algunas competencias, como el trabajo en equipo o la capacidad de análisis y tratamiento de la información. Los jóvenes consideran que estas competencias entrenan en mayor medida que el resto, y sin embargo no obtienen una puntuación tan alta en ellas cuando se mide su adquisición a través de entrevista.

#### ➤ **Características de las empresas en Euskadi**

Por último, las conclusiones obtenidas del análisis nos permiten decir que las empresas de la muestra dicen encontrarse especialmente sensibilizadas por los ODS de educación de calidad, igualdad de género y acción por el clima. Sin embargo, a pesar de afirmar preocuparse por garantizar las mismas oportunidades para hombres y mujeres, encontramos que la integración de mujeres en las plantillas es más baja en empresas medianas y grandes, en las cuales también es especialmente bajo el porcentaje de mujeres en dirección. Las micro y pequeñas empresas han alcanzado un adecuado porcentaje de trabajadoras, pero siguen muy lejos de la paridad en la dirección. Por último, encontramos en las micro empresas un alto porcentaje de personal con estudios universitarios.

## Limitaciones y pasos a futuro

Este informe nos ha permitido extraer interesantes conclusiones sobre la empleabilidad juvenil, vista desde la triple óptica de la propia juventud, del sistema educativo y de las organizaciones. A continuación, queremos plantear para futuras investigaciones cuestiones que surgen de estas conclusiones o de las limitaciones encontradas en el curso de esta investigación.

La principal limitación de este informe consiste en que, mientras se obtiene una gran cantidad de información sobre las competencias profesionales desde la perspectiva de la población joven, las empresas no han informado sobre qué competencias son las más demandadas. De hecho, sería de gran interés investigar cómo las empresas formulan su demanda cuando quieren incorporar a una persona joven, en términos de competencias y titulaciones. Ello nos daría una idea de hasta qué punto las empresas han evolucionado hacia un enfoque basado en las competencias en lugar de guiarse por un título ya que, como se ha señalado, no hemos encontrado diferencias en competencias entre estudiantes de las distintas ramas educativas.

En segundo lugar, existen una serie de variables que afectan a las empresas que no se han recogido en este informe, como el sector de actividad o la cultura organizativa. Dichas variables ampliarían nuestro conocimiento de las organizaciones de Euskadi, al ponerse en relación con la configuración de la plantilla, la orientación a los ODS o la demanda de competencias profesionales y titulaciones.

Por tanto, proponemos que futuras investigaciones en torno a la empleabilidad juvenil deberían complementar la perspectiva juvenil con la organizacional.

Por último, el sistema universitario ha demostrado ser un agente fundamental en la construcción de la empleabilidad, y sin embargo sólo ha sido estudiado en este informe a través de la percepción de la muestra joven. En investigaciones posteriores, debería estudiarse más a fondo la labor de la universidad como formadora, tomando los planes formativos de las titulaciones o incorporando la visión del profesorado.



## Referencias

- Asamblea General de las Naciones Unidas, (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (p. 40).
- Ayestaran, S. (2016). ¿Cómo podemos promover la empleabilidad de las personas jóvenes? *Hermes: pentsamendu eta historia aldizkaia = Revista de pensamiento e historia*, 53, 4-10.
- Danish Agency for Labour Market and Recruitment, (2017) Methodology Manual: Business service- inspiration for jobcentre managers. Produced by DISCUS
- Díaz, A. Jerve, I. (2014). *Empresas Modernas para el Desarrollo Humano y Social*. Fundación. Novia Salcedo.
- European Commission, Employment, Social Affairs and Inclusion (2018). Employer's Toolkit. Engaging with and improving services to employers.
- Filandri, M., Nazio, T. y O'Reilly, J. (2017). Is any job better than no job? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 194-196). Bristol, UK: STYLE.
- Flek, V., Hála, M. y Mysíková, M. (2017). How different are youth and adult labour market transitions? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 133-135). Bristol, UK: STYLE.
- Gobierno de España. Ministerio de Educación y Formación Profesional (2018). *Panorama de la Educación Indicadores de la OCDE 2018*.
- Gobierno Vasco. (2017). *Agenda Euskadi Basque Country 2030*.
- Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Políticas Sociales: Servicios de Análisis, estudios y estadísticas. Gabinete Técnico-LANBIDE (2017). *Situación del Mercado de Trabajo de las personas jóvenes en la CAE*.
- Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Políticas Sociales: Servicios de Análisis, estudios y estadísticas. Gabinete Técnico-LANBIDE (2018). *Desempleo registrado en julio de 2018*.
- González Carreras, F.J., Kirchner Sala, L. y Speckesser, S. (2017). What policies are effective in combatting youth unemployment? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 74-79). Bristol, UK: STYLE.
- Hajdu, G. y Sik, E. (2017). Are young people's work values changing? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 21-23). Bristol, UK: STYLE.
- Instituto Orkestra. (2017). Informe de Competitividad del País Vasco 2017. ¿Y mañana?

- López, F. (2017). Working with the STYLE SQUAD: A Spanish perspective (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 40-43). Bristol, UK: STYLE.
- McGrath (1964) y reelaborado por Hackman y Morris (1975).
- McGuinness, S., Kureková, L. y Flek, V. (2017). Skills and education mismatch: Policy themes. (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 139-142). Bristol, UK: STYLE.
- McGuinness, S., Whelan, A. y Bergin, A. (2017). Is there a role for higher education institutions in improving the quality of first employment? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 128-129). Bristol, UK: STYLE.
- Molero F., (2003). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos metodológicos y aplicados*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol.19 nº2, (pp. 215-218)
- Nazio, T. y Gábos, A. (2017). Introduction: How do families matter in helping young people find work? (J. O'Reilly, C. Moyart, T. Nazio y M. Smith, Eds.). En *Youth Employment: STYLE Handbook*(pp. 179-182). Bristol, UK: STYLE.
- Novia Salcedo Fundación (2018). *Informe de empleabilidad juvenil en colaboración con Unibasq. Presentación de un modelo teórico sobre la empleabilidad juvenil y resultados de la fase de pilotaje*.
- Novia Salcedo Fundación. (2011). *Cuaderno Número 1 Icaro Think Tank* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.noviasalcedo.es/wp-content/uploads/2016/05/IcaroThinkTank.pdf>
- O'Reilly, J., Moyart, C., Nazio, T. y Smith, M. (2017). *Youth Employment: STYLE Handbook*. Bristol, UK: STYLE.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando, FL: Academic.
- Spencer L. M. y Spencer M. S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Valderrama, B., Escorial, S. y Luceño, L. (2015). *APM. Análisis del Perfil Motivacional*. Madrid: TEA Ediciones.
- West, A. Michael (2012). *Effective Teamwork. Practical lessons from Organizational Research*. BPS Blackwell.
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C. y Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.

# Anexos

## Anexo I – Extracto del Informe de Empleabilidad Juvenil elaborada por NSF en colaboración con Unibasq (pags 20-21)

Al considerar cómo los jóvenes pueden contribuir a su propia empleabilidad, partimos del acuerdo existente a la hora de tomar las competencias como eje de las políticas de gestión de las personas en las empresas (Valderrama, Escorial y Luceño, 2015), lo que incluye su contratación y, en el caso de los jóvenes, su consecuente incorporación al mundo laboral.

Los investigadores en psicología social Spencer y Spencer (1993) definieron **las competencias** como capacidades cognitivas y emocionales que poseen las personas y que se reflejan en comportamientos observables que llevan a un correcto desempeño laboral.

Siguiendo el modelo planteado por Spencer y Spencer (1993), las competencias tendrían diferentes componentes, algunos de los cuales son observables de forma directa, como el comportamiento o desempeño laboral, mientras que otros, como es el caso de los motivos y los valores, permanecerían ocultos. Por tanto, nuestro abordaje para vincular las competencias de los jóvenes con su empleabilidad debe ir más allá de la mera observación de éstas a través de entrevista o de la evaluación de su desempeño en el ámbito laboral. Más concretamente, hemos querido medir los valores y los motivos laborales de los jóvenes, entendiendo que dichos componentes resultan fundamentales para entender y predecir cómo desplegarán sus competencias en el entorno profesional. A continuación se definen dichos componentes de las competencias.

**Los motivos** son entendidos como las causas o razones que incitan y orientan la conducta de las personas para obtener ciertas metas u objetivos (Valderrama, Escorial y Luceño, 2015). En nuestra investigación nos interesa analizar los motivos laborales, es decir, aquellos relativos a la conducta de las personas en su entorno de trabajo.

Por otra parte, **los valores** se han estudiado desde diversas perspectivas, resultando en diferentes formas de conceptualización. Partiendo de una perspectiva individual o puramente psicológica, los valores determinan las prioridades que guían a las personas al tomar decisiones y expresar ciertas actitudes. En contraposición, la sociología ve en los valores una forma de caracterización y comparación de las diversas culturas y sociedades. Entre estos dos puntos de vista surge una tercera forma de concebir los valores, proveniente de la psicología social. Según este enfoque, los valores residen en el individuo, pero tienen un alto componente social (Molero, 2003).

El investigador en psicología social Schwartz (1992) definió el concepto de valor como una creencia concerniente a estados finales o modos de conducta deseables, que trasciende situaciones específicas, guía la elección o evaluación del comportamiento, de las personas y de los eventos, y que se organizan en relación con otros valores para formar un sistema de valores.

Igual que en el caso de los motivos, también existen valores relativos al entorno laboral, en función de los cuales las personas actuarán de una manera u otra y desplegarán determinadas competencias hasta cierto punto. Entendido que los valores no surgen de manera independiente en cada persona, sino que son fruto del entorno y la educación recibida, hemos medido los valores que los jóvenes poseen en relación con el empleo y sus metas vitales, y los hemos puesto en relación con el tipo de hogar del que provienen (teniendo en cuenta el nivel de estudios y ocupación de los progenitores).

En resumen, la observación directa de las competencias, pero también de sus componentes menos visibles (es decir, los valores y los motivos laborales) son clave para entender cómo el desarrollo de éstas afecta a la empleabilidad de la juventud.

## Anexo II – Clasificación y agrupación de titulaciones en ramas educativas (elaboración propia de NSF)

Artes y humanidades
<b>Humanidades</b>
Grado en Historia del Arte
Grado en Antropología Social
Grado en Arqueología
Grado en Ciencia y Lenguas de la Antigüedad
Grado en Historia
Grado en Historia y Ciencias de la Música
Grado en Historia y Patrimonio
Grado en Humanidades
Grado en Musicología
<b>Filologías y Traducción</b>
Grado en Español (Lingüística, Lengua, Literatura) / Estudios Hispánicos
Grado en Estudios (Filología) Alemán
Grado en Estudios (Filología) Árabe, Chino, Japonés, Hebreo
Grado en Estudios (Filología) Catalanes
Grado en Estudios (Filología) Clásicos/Románicos
Grado en Estudios (Filología) Francés
Grado en Estudios (Filología) Gallego
Grado en Estudios (Filología) Gallego y Portugués
Grado en Estudios (Filología) Inglesa
Grado en Estudios (Filología) Italianos
Grado en Estudios (Filología) Portugueses y Brasileños
Grado en Estudios (Filología) Vascos
Grado en Lenguas Aplicadas y Lingüística
Grado en Lenguas Extranjeras (Filología)
Grado en Lenguas Modernas
Grado en Literatura
Grado en Traducción - Interpretación
<b>Bellas Artes, Audiovisuales y Escénicas</b>
Grado en Animación
Grado en Audiovisuales / Comunicación Audiovisual
Grado en Bellas Artes
Grado en Cine
Grado en Conservación y Restauración de Bienes
Grado en Creación / Diseño
Grado en Diseño Gráfico
Grado en Multimedia
Grado en Artes Escénicas
<b>Gestión Cultural y documentación</b>
Grado en Ciencias de la Cultura y Difusión
Grado en Gestión Cultural
Grado en Información y Documentación

Ciencias
<b>CC Biológicas, Ambientales</b>
Grado en Biología
Grado en Bioquímica / Biotecnología
Grado en Ciencias Ambientales
Grado en Geología
<b>CC Exactas, Física y Química</b>
Ciencias Experimentales
Grado en Física
Grado en Matemáticas
Ingeniería Física
Ingeniería Matemática
Ingeniería de Procesos Químicos Industriales
Ingeniería en Química / Química Industrial
Grado en Química

Ciencias de la Salud
<b>Medicina, Enfermería, Farmacia</b>
Grado en Ciencias Biomédicas
Grado en Enfermería
Grado en Farmacia
Grado en Genética
Grado en Medicina
Grado en Psicología
Grado en Veterinaria
Ingeniería Biomédica
<b>Ciencia de los Alimentos</b>
Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos
Grado en Enología
Grado en Gastronomía
Ingeniería Alimentaria
<b>Odontología, óptica, fisioterapia, podología</b>
Grado en Fisioterapia
Grado en Odontología
Grado en Óptico

Ingeniería y Arquitectura
<b>Arquitectura y Construcción</b>
Grado en Arquitectura
Grado en Arquitectura Naval
Grado en Proyectos de interiorismo
Ingeniería Civil
Ingeniería de Edificación / Construcción
Ingeniería de Obras Públicas
Ingeniería de Tecnología de Caminos
Ingeniería en Geomática y Topografía
<b>Industrial, Diseño, Organización y Materiales</b>
Grado en Nanociencia
Ingeniería de Materiales
Ingeniería de Organización Industrial
Ingeniería de Salud
Ingeniería de Seguridad

Ingeniería de Sistemas Audiovisuales y Multimedia
Ingeniería de Sistemas Biológicos
Ingeniería de Tecnología y Diseño Textil
Ingeniería de Procesos y Productos
Ingeniería en Tecnología Industrial
Ingeniería Multimedia
Ingeniería Organización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
Mecánica (Automóvil y Diseño Mecánico)
Ingeniería de Automóvil
Ingeniería de Diseño Industrial o Ingeniería de Diseño Mecánico
Ingeniería Mecánica
Eléctrica y Electrónica
Ingeniería de Sistemas Electrónicos
Ingeniería de Sonido e Imagen
Ingeniería Eléctrica
Ingeniería Eléctrica y Electrónica
Ingeniería Electromecánica
Ingeniería Electrónica
Ingeniería Electrónica Industrial
Ingeniería Electrónica y Automática
Ingeniería Radioelectrónica
Informática y Telecomunicaciones
Grado en Ciencia y Tecnología de la Telecomunicación
Grado en Gestión Informática Empresarial
Grado en Sistemas de Comunicación
Grado en Sistemas de Información
Ingeniería de Computadoras
Ingeniería de Desarrollo de Contenidos Digitales
Ingeniería de Sistemas de Comunicación
Ingeniería de Sistemas de Información
Ingeniería de Sistemas de Telecomunicación
Ingeniería de Sistemas TIC
Ingeniería de Software
Ingeniería de Tecnología y Servicios de Telecomunicación
Ingeniería en Tecnologías de la Información
Ingeniería Informática
Ingeniería Técnica de la Telecomunicación
Agrónoma
Grado en Paisajismo
Ingeniería Agraria
Ingeniería Agrícola
Ingeniería Agroalimentaria
Ingeniería Agroambiental
Ingeniería Agropecuaria y del Medio Rural
Ingeniería de Hortofruticultura y Paisajismo
Ingeniería Forestal
Ingeniería Geológica
Ambiental, Energía
Grado en Ciencias del Mar
Ingeniería de Energía / Recursos Energéticos / Minerales
Ingeniería de Tecnología Minera
Ingeniería Energética
Náutica/Aeronáutica
Grado en Gestión Aeronáutica
Ingeniería Aeroespacial

Grado en Aeronavegación
Ingeniería de Aeropuertos
Ingeniería de Propulsión y servicios del buque
Ingeniería en Tecnología Naval
Ingeniería en Tecnologías Aeroespaciales
Ingeniería en Vehículos Aeroespaciales
Ingeniería Marina / Marítima

<b>Ciencias Sociales</b>
<b>Económicas, Empresa y Derecho</b>
Grado en ADE
Grado en Ciencias del Transporte y Logística
Grado en Ciencias Económicas o Ciencias Empresariales
Grado en Ciencias Jurídicas / Derecho
Grado en Comercio
Grado en Consultoría y Gestión de la Información
Grado en Contabilidad y Finanzas
Grado en Criminología
Grado en Economía Financiera y Actuarial
Grado en Empresa y Tecnología
Grado en Finanzas
Grado en Fiscalidad y Administración Pública
Grado en Gestión de Negocios
Grado en Gestión Turística
Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación
Grado en Negocios Internacionales
<b>Comunicación y Marketing</b>
Grado en Comunicación
Grado en Gestión Comercial y Marketing / Marketing
Grado en Organización de Eventos
Grado en Periodismo
Grado en Publicidad
<b>Sociología, Estadística y Administración Pública</b>
Grado en Ciencias Políticas
Grado en Dirección y Gestión Pública
Grado en Estadística
Grado en Geografía
Grado en Igualdad de Género
Grado en Sociología
<b>Educación y Deporte</b>
Grado en Ciencias del Deporte
Grado en Educación Infantil (Magisterio en)
Grado en Educación Primaria (Magisterio en)
Grado en Logopedia
Grado en Pedagogía
<b>Servicios Sociales</b>
Grado en Educación Social
Grado en Terapia Ocupacional
Grado en Trabajo Social
<b>Recursos humanos</b>
Grado en Ciencias del Trabajo y Recursos Humanos
Grado en Relaciones Laborales

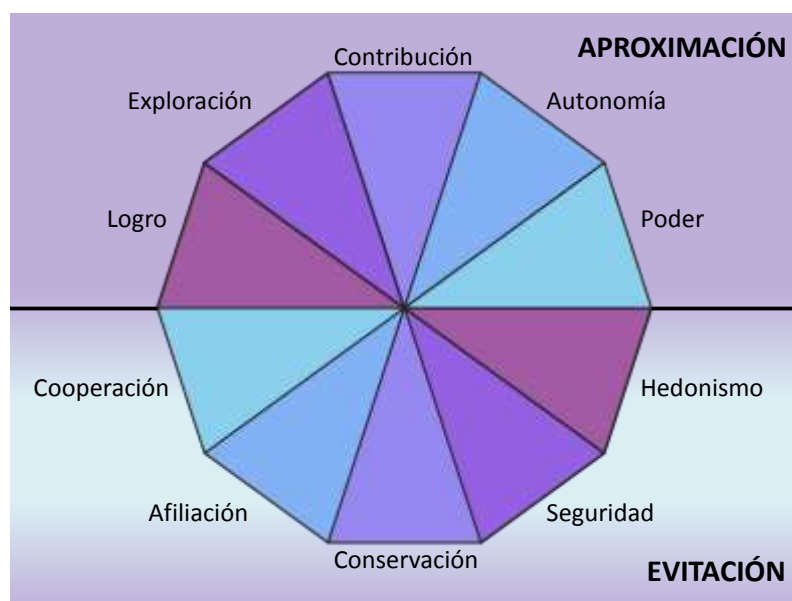


### Anexo III – Descripción del APM

El APM mide la orientación de la persona hacia 10 motivos relativos al mundo laboral. A continuación, se presenta una breve definición de cada motivo, extraídas del manual de Valderrama, Escorial y Luceño (2015):

- **Autonomía:** grado en que la persona valora su independencia, prefiere seguir sus propios criterios y tomar decisiones por sí misma.
- **Afiliación:** grado de preferencia por estar con otros, formar parte de un grupo y sentirse aceptado.
- **Poder:** interés por dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.
- **Cooperación:** deseo de mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, la rivalidad y el abuso de poder.
- **Logro:** grado en que a la persona le estimula superar retos, lograr el éxito profesional y alcanzar criterios de excelencia elevados.
- **Hedonismo:** grado en que la persona prefiere ahorrar esfuerzos y tensiones, evitando sacrificar su bienestar por perseguir metas.
- **Exploración:** grado en que la persona prefiera la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.
- **Seguridad:** grado en que la persona busca mantener estabilidad en su entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.
- **Contribución:** deseo de ayudar a otros, contribuir a la sociedad y tener impacto positivo en la vida de los demás.
- **Conservación:** deseo de protegerse a uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.

La estructura de la rueda de motivos, en la cual hay cinco motivos de aproximación y 5 contramotivos de evitación, se ilustra en la siguiente imagen:



Las aplicaciones del APM van desde los ámbitos profesionales (orientación profesional, selección, gestión del talento), hasta los de la investigación, campo en el que puede resultar útil para encontrar patrones motivacionales que guarden relación con otras variables, como la empleabilidad o el desarrollo de ciertas competencias profesionales. Además, el APM informa sobre las preferencias y comportamientos de las personas con respecto a una serie de variables cuando puntúan alto en los respectivos motivos: qué les motiva, cuáles son sus objetivos en el trabajo, sus expectativas y valores laborales, qué necesita y qué evita, qué estilo de dirección resulta más adecuado y qué resulta contraproducente para su rendimiento laboral, la cultura en la que encuentran más encaje y las competencias en las cuales destacan.

A modo de ejemplo, el siguiente cuadro muestra información sobre las culturas preferidas por las personas que muestran puntuaciones altas en cada motivo. Esta información ha sido extraída de Valderrama, Escorial y Luceño (2015).

Motivos	Cultura valorada
Autonomía	Aquellas que ponen en valor conductas autónomas, responsables y flexibles, y que fomentan la libertad de las personas.
Afiliación	Aquellas que valoran la cohesión, el consenso y la armonía en las relaciones personales.
Poder	Culturas jerárquicas, con mayor distancia de poder entre puestos.
Cooperación	Culturas con estructuras horizontales y descentralizadas, en las que se valore la participación, la colaboración entre personas y el trabajo en equipo, pioneras en gestión de la diversidad.
Logro	Aquellas culturas que valoran la asunción de retos y la obtención de buenos resultados.
Hedonismo	Culturas lúdicas, en las que se disfrute trabajando, que promuevan la conciliación con la vida personal o con poca exigencia laboral.
Exploración	Aquellas culturas abiertas a la innovación, tolerantes y que permiten desarrollar la creatividad.
Seguridad	Culturas burocráticas, en las que dominen las normas y la estabilidad.
Contribución	Aquellas que fomentan la aportación y el servicio a la sociedad, ONGs, y otras organizaciones que persiguen fines sociales.
Conservación	Culturas mercantilistas en las que se valora la rentabilidad y existen incentivos económicos para premiar el trabajo.

## Anexo IV – Listado y definición de las competencias observadas en entrevista (elaboración propia de NSF)

1. **Capacidad de comunicación/ Trato con la gente.** Capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas, todo ello de forma asertiva. En resumen, saber relacionarse en el entorno laboral de forma satisfactoria.
2. **Empatía.** Capacidad de ponerse en el lugar del otro, de comprender su mundo afectivo, de conectar con los sentimientos ajenos y de darles respuesta.
3. **Ambición/ Orientación al logro.** Fijar metas desafiantes por encima de los estándares y encaminar todas las acciones al logro de éstas, manteniendo y mejorando altos niveles de rendimiento.
4. **Capacidad de aprendizaje.** Adopción de nuevos esquemas, modelos cognitivos o formas de ver las cosas, asimilación y aplicación de nueva información.
5. **Responsabilidad / Compromiso.** Disposición para implicarse en el trabajo, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización o el equipo.
6. **Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación.** Actitud de adelantarse al resto en las acciones realizadas. Marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Predisposición para hacer algo, empezar nuevas acciones, crear oportunidades y alcanzar mejores resultados.
7. **Creatividad.** Habilidad que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema, realizando un aprendizaje autónomo y personalizado.
8. **Seguridad / Confianza en uno mismo.** Confianza en la propia habilidad para cumplir con los roles, competencias y rasgos característicos de un profesional de éxito.
9. **Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información.** Forma en que se razona y organiza cognitivamente el trabajo. Capacidad para identificar problemas, descomponerlos en pequeñas partes, reconocer información relevante, analizar, organizar y presentar datos, establecer conexiones entre éstos.
10. **Organización/ Planificación/ Gestión.** Capacidad de determinar las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto, identificando las acciones, los plazos y los recursos requeridos. Planificar, priorizar y llevar a cabo las tareas de forma autónoma, eficaz y eficiente. Uso de mecanismos de seguimiento y verificación.
11. **Trabajo en equipo.** Capacidad de trabajar con otras personas en pro de un objetivo común, de manera interdependiente y a través de interacciones sociales, asumiendo ciertas responsabilidades y roles.

12. **Flexibilidad.** Capacidad para modificar el propio comportamiento, adoptando nuevos enfoques para adaptarse al cambio y alcanzar las metas fijadas. Entender y valorar posturas diferentes a las propias.
13. **Competencias emprendedoras/ Visión de nuevas ideas.** Capacidad de reconocer oportunidades y aprovecharlas con iniciativa, llevando a cabo una gestión a largo plazo. Está relacionada con la percepción de auto-eficacia y control y con la perseverancia.
14. **Superación/ Competitividad/ Alta exigencia.** Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desarrollo profesional como un proyecto de mejora continua, buscando crecer y superarse cada vez más.
15. **Competencias de liderazgo.** Saber influenciar a otros para maximizar su esfuerzo en pro del logro de cierta meta. Fijar y hacer seguimiento de objetivos, integrando las opiniones de otros.