FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO

INFORME DE EMPLEABILIDAD JUVENIL

PRESENTACIÓN DE UN MODELO TEÓRICO SOBRE LA EMPLEABILIDAD JUVENIL Y RESULTADOS DE LA FASE DE PILOTAJE

Fundación Novia Salcedo, Área de Investigación en Innovación Social
Dra. Ana Díaz y Daniel Gómez

ÍNDICE

0. Resumen ejecutivo 4
1. Fundamentos teóricos 5
1.1. Origen del estudio 6-8
1.2. Qué nos dice el entorno 8
1.3. Cultura organizativa innovadora 9-12
1.4. La empleabilidad de los jóvenes 13
1.4.1. Tipo de trabajo 13
1.4.2. Crecimiento personal 14
1.4.3. Cultura empresarial 14-16
2. Modelo teórico 17
2.1. Objetivos e hipótesis del estudio 18-20
2.2. Variables del estudio 20
2.2.1. Variables del joven 20-21
2.2.2. Variables de la empresa 21-25
3. Diseño, operacionalización y metodología del estudio 26
3.1. Diseño 27
3.2. Operacionalización de las variables e instrumentos de medida 27
3.2.1. Variables de los jóvenes 27-28
3.2.2. Variables de las empresas 28-29
3.3. Metodología 30
3.4. Características de la muestra 30
3.5. Descripción de análisis estadísticos 31
4. Resultados 32
4.1. Análisis de datos de jóvenes 33
4.1.1. Análisis de frecuencias y descriptivos 33-37
4.1.2. Análisis factorial 38-39
4.1.3. Análisis de correlaciones 40-41
4.2. Análisis de datos de empresas 42
4.2.1. Análisis de frecuencias y descriptivos 42
4.2.2. Análisis de correlaciones 42-43
5. Incidencias, conclusiones y pasos a futuro 44
5.1. Incidencias de la fase de pilotaje 45-46
5.2. Conclusiones 46
5.2.1. Conclusiones de jóvenes 46-48
5.2.2. Conclusiones de las empresas 48-49
5.3. Pasos a futuro 49-50
6. Bibliografía y referencias 51-53
Anexos 54-76

RESÚMEN EJECUTIVO

El estudio que presentamos a continuación persigue el objetivo de describir ***"Un modelo teórico para la Empleabilidad de los Jóvenes",*** que responda al gran Reto Social de impulsar una competitividad sostenible, que genere empleo de calidad, y siente las bases teóricas que favorezcan un mejor ajuste entre el sistema educativo y el mundo laboral.

Cuando hablamos de la empleabilidad de los jóvenes, debemos tener en cuenta que ésta debe contextualizarse en un determinado modelo de cultura empresarial y en relación a los valores dominantes en una sociedad determinada. Este enfoque multinivel nos lleva a la tesis de que para mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes debemos desarrollar la innovación social, determinado modelo de empresa y unas determinadas competencias en los jóvenes.

Pero, ¿cómo es nuestro entorno social, qué elementos subyacen a una cultura organizativa innovadora, y, sobre todo, cuáles son las competencias individuales que harían más empleables a los jóvenes en estos contextos?

En la primera parte del Informe, analizaremos los fundamentos teóricos en cada uno de estos niveles de análisis. Conoceremos los principales retos sociales del entorno del País Vasco. Analizaremos los aspectos que definen una cultura organizativa basada en la innovación social a la luz de las investigaciones más recientes y definiremos las principales dinámicas organizativas que dan sentido a estas culturas. Finalmente presentaremos una foto del desempleo juvenil actual en la CAE, y daremos respuesta a la pregunta de cómo están evolucionando los empleos desde la perspectiva del tipo de trabajo, de las competencias requeridas y del cambio de cultura empresarial.

La segunda parte del estudio tendrá en cuenta todos estos elementos competenciales, organizativos y de contexto para dar forma al modelo teórico, al planteamiento de las hipótesis y la presentación de variables e instrumentos de medida. La investigación empírica se centrará en analizar la relación existente entre una cultura organizativa más ó menos innovadora y el mayor o menor aporte de ésta al desarrollo de las competencias que mejoran la empleabilidad de los jóvenes.

En la tercera parte del Informe, se presentará el Diseño Experimental del estudio, y se centrará en la Fase de Pilotaje que hemos llevado a cabo a lo largo del año 2017, para testar la fiabilidad y validez interna de los instrumentos de medida. Detallaremos el diseño, la operacionalización de las variables, la metodología y presentaremos los distintos análisis llevados a cabo.

En la cuarta parte observaremos los resultados más destacados a nivel estadístico y finalmente describiremos las principales conclusiones e identificaremos las incidencias ocurridas en la fase de pilotaje que nos servirán para avanzar en los siguientes pasos del estudio de cara al período 2018.

Antes de pasar al cuerpo del informe, enumeramos a continuación las conclusiones más reseñables del estudio:

- Los jóvenes vascos cuentan con un adecuado desarrollo de las competencias profesionales, en lo referido al trabajo individual y al realizado en equipo. Aun así, hay margen de desarrollo para las competencias vinculadas a la innovación, el emprendimiento y la participación en el liderazgo.
- Los motivos y valores laborales que impulsan a los jóvenes, predecesores en la adquisición competencias, están relacionados con una orientación vocacional, de servicio a la sociedad, con la voluntad de alcanzar altos estándares de calidad y el deseo de lograr un buen desarrollo profesional, que les permita aprender y explorar, con autonomía en la toma de decisiones y la organización de la propia actividad.
- Uno de los principales agentes a la hora de condicionar las competencias de los jóvenes es el sistema educativo, por lo que éste debería caminar hacia el desarrollo de competencias más relacionadas con el nuevo mundo laboral.
- La satisfacción de los jóvenes con respecto a la experiencia de prácticas y la empresa, así como su percepción de mejora en la empleabilidad, están condicionadas por la transparencia, la capacidad de la propia tarea realizada de aportar un feedback y la capacidad motivadora del puesto, entre otras variables. Esto es especialmente relevante en el caso de la transparencia, ya que ésta es transmitida al joven a través del tutor de prácticas, lo que otorga a esta figura un papel central en el desarrollo de la empleabilidad del joven.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Origen del estudio

El objetivo de este estudio es desarrollar un "*Modelo para la Empleabilidad de los Jóvenes*" a partir del cual podamos diseñar políticas, programas y planes de acción eficaces que impacten en la mejora de la empleabilidad de los jóvenes, en el impulso de una cultura organizativa innovadora y por ende, como desarrollaremos a continuación, en la competitividad regional en donde se apliquen dichas medidas.

Son diversas las fuentes consultadas que relacionan el empleo con la competitividad de una región. La Competitividad tal y como la define el Instituto de Competitividad Regional del País Vasco, ORKESTRA, es el resultado del impacto de la Productividad y del Bienestar social de una región.

El Instituto Orkestra en colaboración con la Universidad del País Vasco, han llevado a cabo un estudio que analizaba cuáles eran las estrategias competitivas del Gobierno Vasco desde los años 80 hasta la actualidad. Todas estas estrategias tenían un trasfondo común a lo largo del tiempo, y es que estaban enfocadas a generar bienestar para la Sociedad Vasca, es decir, tenían el objetivo de que hubiera un progreso económico pero sin que se generaran grandes diferencias sociales, de forma que fueran socialmente inclusivas y solidarias.

En este sentido, en su último Informe (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, 2017), señalan que si bien Euskadi habría mantenido una buena posición en cuanto a resultados de Productividad en los últimos años, habría perdido posiciones en la dimensión del Bienestar Social, especialmente ésta, ligada a la falta de generación de empleo. Por lo tanto, repensar el modelo de Bienestar Social es crucial si la CAPV quiere mantener buenas posiciones de competitividad en el medio, largo plazo. Se propone para ello medidas de:

2. Impulso de una competitividad sostenible que **genere empleo de calidad**
2. Lograr un **mejor ajuste entre el sistema educativo y el mundo laboral**
3. Impulsar **iniciativas de formación a lo largo de toda la vida**. (p.34)

Para todo ello, juega un papel crucial la coordinación de agentes que se impliquen en el diseño de una respuesta integrada a este gran reto planteado.

Por lo tanto, cuando hablamos de la empleabilidad, ésta debe contextualizarse en un determinado modelo de cultura empresarial y en relación a los valores dominantes en una sociedad determinada. Siguiendo esta aproximación de triple nivel, para mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes debemos desarrollar la innovación social, determinado modelo de empresa y determinadas competencias en los jóvenes.

En la sociedad, debemos impulsar los valores de la innovación: innovación social, tecnológica y económica. La innovación tecnológica y económica asegura la productividad y el crecimiento económico de la sociedad. La innovación social asegura la cohesión social a través de una mejor distribución de la riqueza. En una sociedad que no promueve 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, mayor será la desigualdad social en la distribución de la riqueza. En esas condiciones, será difícil mejorar la empleabilidad de los jóvenes.

La empleabilidad **en las organizaciones** se está abordando actualmente desde una perspectiva mayoritariamente tecnológica. Si bien en la CAPV, los sectores al alza, tal y como apuntan el RIS-3 y el PCTI Euskadi 2020, estarían asociados a unas capacidades empresariales determinadas (fabricación avanzada, energías, renovables, transporte o máquina herramienta), a unas capacidades científico tecnológicas (biociencias, salud) y a unos nichos de oportunidad, no debemos dejar de lado el hecho importante de que la empleabilidad responderá sobre todo a un modelo empresarial basado en la creación de un conocimiento organizacional que permita unir la calidad con la innovación. Que permita aprovechar la alta tecnología y el conocimiento que las personas puedan generar.

Los valores culturales que facilitan la empleabilidad de los **individuos** en empresas basadas en la creación de un conocimiento organizacional, son la creatividad, el emprendimiento, la participación en la gestión y en los resultados de la organización y la capacidad de cooperar con personas diferentes en características de personalidad y en la especialización en diferentes disciplinas. Serán este tipo de culturas organizativas, que llamaremos más innovadoras, las que serán tractoras de la competitividad de una región.

Estos tres niveles de análisis, sociedad, organizaciones e individuos son los que darán cuerpo a este modelo de empleabilidad que hoy presentamos aquí.

La propuesta de valor que se deriva de este estudio, vendría del hecho de que al identificar los factores principales en el entorno de los valores sociales, en los jóvenes y en las empresas que ayudan a mejorar los resultados de la empleabilidad del joven, impactaría de forma positiva en el nivel de competitividad regional y en la adquisición de mejores estándares de bienestar social en nuestra Sociedad.

El principal impacto del hecho de establecer un marco para la empleabilidad, aplicable a diferentes contextos, es el de convertirse en una herramienta eficaz a la hora de establecer políticas, planes y programas que ayuden a paliar los efectos del desempleo juvenil.

En el ámbito educativo, incorporando y estableciendo el desarrollo de aquéllas competencias transversales y de las mejores metodologías didácticas, que se erijan como claves en hacer que las personas sean más empleables a lo largo de toda su vida profesional.

En el ámbito organizativo, avanzar en los procesos de participación y liderazgo que favorezcan entornos adecuados para que convivan los ejes de la calidad y de la innovación, fundamentales para la creación de conocimiento compartido en las empresas, y por ende, que potencien un tipo de cultura innovadora que impacta positivamente en la competitividad regional.

En el ámbito social, impulsar los valores de la innovación social, tecnológica y económica desde esta triple perspectiva.

La Fundación Novia Salcedo pone a disposición del estudio su experiencia de trabajo como líder en el campo de las transiciones entre el mundo educativo y el mundo laboral, así como una red extensa de organizaciones y de jóvenes con los que trabaja de forma regular.

Recientemente, NSF ha contrastado este enfoque con LANBIDE (Servicio Vasco de Empleo), donde ha encontrado una buena sintonía con el mismo y el potencial que de él pudiera desprenderse.

1.2. Qué nos dice el entorno

La unidad de análisis de este estudio va a ser el entorno del País Vasco. El contexto socio-económico es determinante a la hora de hablar de la empleabilidad. En él observamos las fortalezas con las que cuenta un territorio y los principales retos a los que se enfrenta. Si bien este nivel de análisis no es central en este estudio, contará con una lectura de autoridad a través del Instituto Vasco de Competitividad, ORKESTRA, una de las entidades con las que hemos leído este modelo de Competitividad Regional que hoy presentamos aquí, y que además formará parte del contraste final que se haga del mismo.

Para este nivel de análisis, nos referiremos al Informe de Orkestra (2017). En estos contrastes realizados hasta la fecha hemos constatado ambas partes un buen encaje con la estrategia a futuro que abordará muchos elementos relacionados con el empleo como una clave de competitividad. Así lo vemos en el decálogo que plantea Orkestra:

- Bienestar y Cohesión social
- Apertura e Internacionalización
- Cooperación
- Resiliencia Empresarial
- Economía Digital
- Innovación en el sector público
- Capacidad de Aprendizaje
- Modelo energético, medio ambiente y sostenibilidad
- Sistema fiscal y financiero para la competitividad
- Complejidad demográfica y social

Por su parte, el PCTI-2020 vincula las prioridades estratégicas y los nichos de Oportunidad RIS3 Euskadi (p.53), con los retos sociales H2020; de entre todos ellos, este proyecto tiene su encaje en uno de los retos sociales del H2020: “Europa en un mundo cambiante: Sociedades inclusivas, innovadoras y reflexivas”, vinculado directamente con la siguiente prioridad estratégica y nicho de oportunidad RIS3: “Enlace del PCTI con los planes estratégicos de Desarrollo Humano y Sostenible”.

En las empresas y empleos de futuro será necesario el impulso de nuevas competencias para poder gestionar eficazmente equipos de alto rendimiento: serán equipos basados en una

cultura de mayor emprendimiento, cooperación, o la participación de los trabajadores para generar conocimiento, en definitiva para ser creativos y generar innovación.

En términos generales, este proyecto ofrece un encaje claro en los aspectos de Innovación Social, tal y como aparece definida en el PCTI-2020. Este es un proyecto que va a trabajar para responder a "nuevas formas de satisfacer necesidades sociales que no estén cubiertas por el mercado o el sector público, o de producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad, generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración". (p.67)

Por todo ello, NSF va a incidir con su actividad, en todo el proceso de transformación y cambio cultural de las personas y de las empresas, identificadas también en este mismo informe como uno de los determinantes clave de la competitividad regional.

1.3. Cultura Organizativa Innovadora

Decíamos en la presentación del estudio que la empleabilidad debe contextualizarse en un entorno de valores sociales, en una determinada cultura empresarial y con unas determinadas competencias. Hasta ahora hemos visto algunas de las características del entorno del País Vasco.

Un reciente estudio llevado a cabo por la Fundación Novia Salcedo "*Empresas Modernas para el desarrollo Humano y Social*" (2014) concluye que"…*la innovación basada en el desarrollo de las personas, se asocia positivamente con aspectos culturales y dinámicos dentro de las organizaciones*… (p.91).

Hay una parte muy importante del diseño organizativo que hay que integrar en la estrategia de las organizaciones. Esto tiene que ver, primero, con la forma cómo manejan las relaciones de poder entre las personas (jefes/as, compañeros/as, etc.) y los grupos que las componen y, segundo, con la forma en la que ponen en marcha las dinámicas internas. Del modo en el que se adopten dichas relaciones de poder, surgirá un tipo de organización u otra, con mayor o menor potencial de ser innovadora socialmente, en definitiva, con mayor o menor potencial para generar valor en las personas…."Y que esta innovación es una herramienta eficaz para identificar entornos más motivadores y participativos en donde las personas se muestran más satisfechas". (ibid, p.93)

La empresa es un vehículo clave para la transformación social. Y esto es así porque la empresa es una organización, un sistema social, que en su proceso dialéctico con la sociedad puede tanto influir como ser influida por ella (Allaire y Firsirotu 1984:201, Roberts 2004). En su obra "La empresa moderna" Roberts (2004) demuestra como el análisis económico no sólo aporta valor al desarrollo de la estrategia empresarial, sino que también puede contribuir al diseño de la organización de la empresa (2004:11). Por lo tanto, lo que este estudio abordará será una perspectiva de la empresa no solo como un actor en un contexto económico determinado,

sino también como un actor para un cambio social y cultural necesarios para enfrentarnos al reto social del desempleo juvenil.

Y es que la empresa, con un enfoque adecuado, tiene el potencial de ser una herramienta de cambio. Al gestionar bien sus procesos internos y al obtener una integración eficaz entre sus personas, directivos y dinámicas, la empresa puede llegar a ser un *agente para el cambio cultural* que contribuya al desarrollo sostenible del entorno en el que opera, es decir, al de la sociedad y, por ello de llegar a generar una *innovación social*. Consideramos la innovación social no sólo como una oportunidad para las empresas de convertirse en ejemplo de una gestión que fomente un desarrollo humano y social, sino también como una oportunidad de ser punteras, de liderar sus sectores, y de obtener una ventaja competitiva (cf. Cameron y Quinn 2011).

Entendemos que cuando una empresa se compromete a generar innovación social, pone en marcha internamente estrategias organizativas dirigidas a crear innovación, cosa que no sólo beneficia a la empresa sino también favorece un intercambio de valor positivo entre la empresa y el entorno en el que opera. Comprendemos por lo tanto la innovación no sólo como el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino también como la generación de nuevos procesos y prácticas de gestión, y de nuevas maneras de estructurar la organización (Vaccaro et al. 2012). Para una empresa el tener una "estrategia de innovación es un factor clave de competitividad" (Ayestaran y Barrutia 2011:7) y, siguiendo esta línea, el tener una estrategia de innovación supondría entonces que:

> Las organizaciones deben ser impulsadas por personas comprometidas con sus metas, que participen activamente en la gestión de los procesos laborales, que posean competencias sobre creatividad y que sean capaces de relacionarse bien con otros y de trabajar como miembros de un equipo (ibíd.).

La estrategia y la organización, dos factores claves de la competitividad empresarial, constituirían entonces en su conjunto la cultura organizativa de la empresa, que, aunque muchas veces puede ser un componente implícito, es el elemento que distingue una empresa de las otras en su mismo entorno; un elemento que supone ventajas o desventajas competitivas (Roberts 2004, Cameron y Quinn 2011). En este sentido está claro que aunque la rentabilidad financiera de la empresa sea más que importante, "un enfoque exclusivo en el valor monetario casi siempre será catastrófico tanto para las organizaciones como para las personas; […] la heterogeneidad en cuanto a indicadores y creadores de valor casi siempre producirá resultados más exitosos" (Cameron y Quinn 2006:25). La innovación social en este contexto sería resultado de un cambio en la estrategia y la organización de una empresa, una modificación de la cultura de la misma, es decir una nueva manera de gestionar y liderar los recursos y las personas de las organizaciones. Todo ello para aumentar el impacto social de la empresa y su competitividad en un entorno cambiante.

Según Roberts (2004:209) este cambio en la estrategia y la organización de la empresa es un acto muy complejo que requiere creatividad, análisis y una buena gestión que involucra a todas las personas de la empresa, junto a un liderazgo efectivo que comunica y persuade hacia

una visión coherente. A la vez es importante reflexionar sobre cómo la estrategia y la organización empresarial se ajustan al entorno real de la empresa. Hay que considerar las realidades económicas, sociales, tecnológicas y legales de la sociedad y la velocidad con que estos elementos están cambiando ya que no es lo mismo promover un cambio de cultura empresarial en un entorno estable que un entorno de crisis. Sin tener en cuenta lo que sucede alrededor de la organización es difícil tener éxito como empresa. Esto significa que el diseño organizativo y de la estrategia empresarial para promover un cambio cultural (empresarial), que beneficie tanto al intercambio de valor entre persona y empresa como al de la empresa y la sociedad, es un proceso muy complejo ya que los elementos a considerar son numerosos y heterogéneos (cf. Roberts 2004).

Siguiendo las características organizativas de las que nos hable Roberts (2004) y según algunas de las teorías más recientes sobre la innovación social, estas dinámicas serían las siguientes:

- un alto grado de *participación* de los trabajadores en la organización, tanto en la gestión como en la creación de conocimiento, con procesos *flexibles* que favorezcan el intercambio de información de calidad y de forma transparente (Quinn et al. 1991, Denison y Spreitzer 1991, Quinn y Cameron 1999, Roberts 2004:24, Cameron 2009, , Vaccaro et al. 2012),
- La transparencia organizacional: la literatura sobre transparencia y confianza sugiere que ambos conceptos están relacionados (Brad Rawlings, 2008). Las organizaciones que promueven y permiten la participación pública, comparten información sustancial de forma que pueden tomar decisiones documentadas, ofrecer informes equilibrados sobre los que pueden dar cuentas y están abiertos al escrutinio público, tiene mayor probabilidad de que se aumente la confianza hacia ellas. La transparencia se puede medir con objetividad analizando el contenido de la información recogida, codificada y digitalizada de la organización. Cuando no se dispone de información codificada y digitalizada de la organización, se puede valorar el nivel de transparencia de la misma analizando la comunicación que se da entre los tutores y los alumnos y alumnas de prácticas.
- un liderazgo transformacional con una base ética ejercido por parte de los responsables (Roberts 2004:24, 211-212, Molero y Morales 2011, Vaccaro et al. 2012),
- un trabajo en equipo que funciona de manera que el equipo logra un alto grado de sinergia (Roberts 2004:24, 210, Ayestaran 2011), y
- puestos de trabajo con tareas caracterizadas por un cierto grado de autonomía, feedback, etc.; características que nos hablan de un puesto de trabajo motivador y como consecuencia más satisfactorio (Hackman y Oldham 1974, Hackman 1980, Roberts 2004:24).

Entendemos que los puestos de trabajo y las tareas, así como el trabajo en equipo, tienen que ser facilitados desde los directivos de la empresa, a través de las estructuras organizativas que éstos utilizan como base del funcionamiento de la organización y, como hemos mencionado anteriormente, es necesario tener en cuenta tanto una buena gestión como un buen liderazgo a la hora de diseñar la organización de la empresa (Roberts 2004:209). Cuando existen las estructuras organizativas adecuadas es cuando se puede ejercer, sobre y a través de ellas, un

liderazgo eficaz, ético y transformacional que aumenta la participación de las personas y por lo tanto el potencial de innovación social en la empresa.

Para los autores de este estudio es clave identificar en qué medida se fomentan dinámicas en las empresas que apuesten por estos valores de futuro que hemos presentado, es decir, la autonomía personal de los individuos, la creatividad e iniciativa combinadas con la cooperación y el trabajo en equipo, y además acompañadas de sistemas de participación y de una gestión flexible de la autoridad. Valores como la Productividad, la Corresponsabilidad y la Cooperación serán fundamentales en estos entornos de culturas organizativas innovadoras.

Con todas estas dimensiones estableceremos un sistema que nos ayude a conocer cómo de cerca o de lejos están las empresas que colaboran con NSF con respecto a estos planteamientos de la Innovación Social. Siguiendo este esquema de pensamiento, llamaremos a estas empresas ***"Empresas con una cultura de Innovación alta o baja"***.

1.4. La Empleabilidad de los jóvenes

En el contexto de estas organizaciones que crean conocimiento compartido, con una cultura más innovadora, analizaremos a continuación el contexto de los Jóvenes en la CAE y sus competencias

Antes de nada presentamos algunos datos sobre el desempleo juvenil en la CAPE (Lanbide, 2017)

En Euskadi el porcentaje de jóvenes con educación superior es uno de los más altos de todo el Estado. Este es, precisamente el colectivo con el que trabaja Fundación Novia Salcedo, *personas jóvenes tituladas desempleadas*.
Vamos a analizar los datos de los demandantes de empleo registrados en Lanbide por sexo, edad, situación de paro y nivel académico, particularmente prestaremos atención a los datos referidos a la población joven de entre 16 y 34 años (Figura 1 y Tabla).

Si analizamos la siguiente tabla observamos que, en La Comunidad Autónoma de Euskadi, para esa franja de dad hay 30.672 jóvenes desempleados, un 24% del total de demandantes parados. Si nos centramos en el colectivo con el que más trabajamos, jóvenes de 25-34 años, el número de parados totales es de 23.599, es decir, un 18,5% del total de los parados. Para ese mismo tramo de edad y con educación superior (FP y Universitarios), las cifras son de 10.109 jóvenes desempleados lo que supone el 33% de los desempleados jóvenes. De ellos, 5843 (58%) son mujeres frente a 4266 (42%) hombres.

De forma gráfica observamos los últimos datos de desempleo registrado en Lanbide (Diciembre, 2017), según tramos de edad, estudios superiores y sexo.

CAE: Diciembre 2017		Demandante PARADO					Total jóvenes parados
		Hasta obligatorios	Bachi-ller	FP	Universitarios	TOTAL	
Total	16 a 24	5.072	643	**727**	**631**	**7.073**	30672
	25 a 34	13.246	1.602	**4.546**	**4.205**	**23.599**	
	35 a 44	19.456	2.944	6.531	5.097	34.028	
	45 a 54	19.773	2.895	6.174	3.818	32.660	
	55 a 64	21.818	2.926	3.515	1.928	30.187	
	65 y +	0	0	0	0	0	
	Total	79.365	11.010	21.493	15.679	**127.547**	
				Total jóvenes (FP+Universidad)	10.109		

Figura 1-*Fuente: Lanbide, diciembre 2017*

Ante estos datos, una primera pregunta que surge cuando abordamos el concepto de la empleabilidad de los jóvenes es la de que ¿cómo están evolucionando los empleos, hacia qué tipo de trabajos vamos y qué competencias van a requerir?

Abordaremos esta cuestión desde tres perspectivas diferentes.

1.4.1. Tipo de trabajo

La Alta Tecnología, la Robotización de los Procesos y la Industria 4.0 son ejemplos del cambio que se está produciendo en los entornos laborales y de cómo este cambio va a influir en el empleo del futuro.

Antes los técnicos de trabajo ocupaban las cadenas de montaje, sólo ejecutaban acciones. *Una primera constatación es la de que los trabajos y tareas que sean* repetitivas y puedan robotizarse, así se harán y se harán a favor de una mayor **calidad y mejora de la productividad**.

Los trabajadores de este tipo de industria, por lo tanto, tendremos que hacer lo que los robots y las máquinas no puedan hacer, y que tiene que ver con los procesos de crear conocimiento nuevo para diseñar y realizar el trabajo de una manera competitiva e innovadora.

Una organización innovadora deberá encontrara un equilibrio entre calidad e innovación, entre resultados a corto y a largo plazo.

En este contexto de cambio del tipo de trabajo que se va a requerir, *los jóvenes mejorarán su empleabilidad si **desarrollan capacidades de creación, competición y cooperación en el trabajo en equipo**. Será importante que haga bien su trabajo pero además que lo sepa hacer de otra manera.*

1.4.2. Crecimiento Personal

En el seno de las organizaciones con dinámicas organizativas innovadoras destacan, como ya hemos mencionado en el punto anterior, dos dinámicas organizativas fundamentales para que las personas puedan crecer y desarrollarse en las empresas: la participación y el liderazgo.

La participación de los trabajadores se entiende como no sólo poder participar en la planificación de objetivos sino también participar para los procesos de creación de nuevo conocimiento.

El Liderazgo más innovador, que SUPONE ayudar a alcanzar los objetivos y propósitos de la tarea PERO además estos líderes transformacionales deberán saber estimular intelectualmente a las personas de esos equipos, atender las necesidades y requerimientos del equipo pero también las necesidades y requerimientos personales de forma individual.

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

1.4.3. Cultura Empresarial

Hoy en día en las organizaciones estamos transitando de los equipos de mejora a los equipos de innovación.

Los equipos de mejora surgieron en los años 80 y 90 y funcionaron dentro del modelo de la Calidad total. Se basaban en un liderazgo de tipo jerárquico y se centraban en la mejora continua de los procesos.

A finales de los años 90, comienzan a desarrollarse los equipos de innovación. Los equipos de Innovación son una forma nueva y mejorada de hacer las cosas en un equipo. Según Michael West (2012), uno de sus máximos exponentes, un equipo de innovación tiene que tener un enfoque consistente basado en el establecimiento de objetivos claros vinculados a la mejora continua, orientados a la alta calidad y centrado en el cuidado de las personas a través del sistema.

Cambia el método de trabajo que debe basarse en la recogida de información y en la evaluación de nuevas experiencias, lo que ayuda a mejorar los resultados. En un entorno competitivo, además es necesario crear conocimiento nuevo. Todos estos procesos implican Creatividad e Innovación. La creatividad se refiere a la producción de nuevas ideas y la innovación (que incluye creatividad), supone que la creación de ideas se pone en acción, dentro de un equipo, organización o sociedad.

El gran cambio de enfoques procede del estilo de Liderazgo. Un liderazgo compartido que supone:

- el liderazgo es responsabilidad de todos.

- debe compartirse en los equipos y entre equipos

- supone interdependencia, trabajar juntos para asegurar calidad de resultados

- se prioriza la calidad del cuidado a través del sistema

El liderazgo compartido supone una mayor participación de las personas en la toma de decisiones y la solución de problemas

Por lo tanto las organizaciones basadas en la creación de conocimiento de forma compartida, se caracterizarán por:

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. Cultura de evaluación para mejorar el rendimiento.

2. Una Cultura ética: relacionada con la capacidad de trascendencia que tenemos las personas para de *lograr nuestros objetivos PERO ayudando al resto del los miembros* del equipo a lograr los suyos.

3. Una 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 lo nuevo.

Estamos viendo, por lo tanto, los tipos de Trabajo y Competencias que requerirán los modelos de culturas empresariales basadas en la creación de conocimiento. Tendrá una importancia - fundamental las relaciones que establezcan las personas con la organización, y con los equipos en los que van a trabajar. Por ello esta Innovación, la llamamos INNOVACIÓN SOCIAL.

A medida que la innovación se integra en los procesos de construcción de conocimiento en las organizaciones**,** el aporte de la innovación tecnológica a la mejora de los resultados aumenta.

Esto supone un profundo cambio cultural en la empresa, tal y como estamos observando: Es la innovación Social la que debe dirigir la innovación Tecnológica y Económica y no al revés

En el contexto de las empresas orientadas a crear conocimiento, asumimos que las organizaciones se enfrentan cada vez más a problemas más complejos. Por ello, la creación de conocimiento es la clave de la innovación social.

Para generar conocimiento compartido deben darse las **Competencias de Creatividad de las personas.** Ésta es una competencia fruto de un proceso de maduración que lleva implícito:

- *Autonomía de pensamiento*: libertad de pensamiento, salir del pensamiento grupal.

- *Flexibilidad mental*: comprender diferentes perspectivas, mente abierta y flexible.

- *Emprendimiento:* Implica desarrollar la motivación intrínseca, la satisfacción por el trabajo bien hecho. Este sería el aspecto motivacional de la creatividad.

- *Cooperación entre diferentes*: Todas las personas son capaces de aportar algo al equipo, pero nadie es capaz de aportar todo lo que el equipo necesita. Los expertos

son especialistas en distintas especialidades, aportan información útil al equipo, pero es el equipo el que construirá el conocimiento.

Por lo tanto, de lo expuesto hasta el momento podemos concluir que ***los valores culturales que facilitan la empleabilidad* de los individuos en estas empresas serán:**

Cooperación, PERO entendida como *cooperación entre diferentes*: significa construir ideas y proyectos nuevos que satisfagan los intereses de personas diferentes. Cooperar es "operar" con otros. Hay que pasar de los sentimientos a la acción. El problema es ver cómo ponernos de acuerdo con nuestros intereses.

Ambición por el trabajo bien hecho, la excelencia y el sentido de cumplir nuestros objetivos

Productividad, orientación al logro; a la persona le estimula superar retos. Lograr éxito y alcanzar la excelencia

Creatividad: basada en las dimensiones que acabamos de ver, busca aprender, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Le mueve aprender, saber cómo funciona el mundo.

Participación en el liderazgo: participar en la planificación de objetivos pero también en la creación de conocimiento nuevo

Todos estos elementos competenciales, organizativos y de contexto son los que van a dar forma al modelo teórico que desarrollaremos en el siguiente apartado.

2. MODELO TEÓRICO DEL ESTUDIO

2.1. Objetivos e hipótesis del estudio

Recordamos que el objetivo final de este estudio es el de diseñar ***"Un modelo teórico para la Empleabilidad de los Jóvenes",*** que responda al gran Reto Social de impulsar una competitividad sostenible, que genere empleo de calidad, y sienta las bases teóricas que favorezcan un mejor ajuste entre el sistema educativo y el mundo laboral.

Para ello deberemos determinar qué dimensiones subyacentes en los jóvenes y en las empresas, correlacionan significativamente de forma positiva con una mayor empleabilidad.

El modelo teórico que presentamos predecirá cómo se articulan las variables *[entorno, cultura organizativa y competencias de los jóvenes*] para determinar una mayora empleabilidad del joven y una mayor innovación de la cultura organizacional. Finalmente este modelo se contrastará con elementos de competitividad regional.

La idea central de este Estudio es la de que: **En la sociedad**, debemos impulsar los valores de la innovación social, tecnológica y económica. La innovación tecnológica y económica asegurarían la productividad y el crecimiento económico de la sociedad. La innovación social asegurará la cohesión social a través de una mejor distribución de la riqueza. A mayor creación de riqueza, mayor será la desigualdad social en la distribución de la riqueza.

Nuestra primera hipótesis (H1) dice así: "*En la sociedad, habrá una correlación directa y positiva entre el nivel de cohesión social y el desarrollo del empleo juvenil*".

El modelo de empresa, que se está construyendo actualmente en Euskadi, está basado en cinco pilares: Transparencia de la organización, Confianza en la organización, Productividad, Corresponsabilidad y Cooperación.

Nuestra segunda hipótesis (H2) 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".

En el plano individual de los jóvenes, las competencias a desarrollar son:

- Productividad (capacidad para un trabajo eficiente). Eficiencia, excelencia en el trabajo. Trabajo bien hecho.

- Competitividad: cada persona debe llegar a ser la mejor del grupo en su actividad. Esta competitividad es inherente al concepto de memoria transactiva.

- Creatividad: capacidad para integrar proyectos, ideas y sentimientos diferentes, lo que da lugar a la innovación (tecnológica, económica y social).

- Cooperación entre diferentes, lo que es posible solamente cuando las personas tienen capacidad para superar los conflictos creando algo nuevo. La cooperación y la creatividad están muy relacionadas entre sí.

- Participación en el liderazgo y en los resultados económicos Es lo mismo que la corresponsabilidad.

Si nuestra H2 se confirma, tendremos dos tipos de organizaciones: organizaciones socialmente innovadoras (organizaciones TIPO 1) y organizaciones socialmente poco innovadoras (organizaciones TIPO 2).

Para establecer la categoría de "más ó menos innovadora", estableceremos el siguiente criterio:

Para Organizaciones de Tipo-I (socialmente más innovadoras): SI *se cumplen a la vez* *las* siguientes condiciones:

- en el **cuestionario de empresa,** en las dimensiones de Productividad, Corresponsabilidad, Cooperación y Liderazgo se obtienen *puntuaciones por encima de la mediana.*
- en el **cuestionario de joven en empresa** en el Job Diagnostic Survey [la dimensión del Potencial Motivador del Puesto], las dimensiones de Transparencia y la de Participación arrojan puntuaciones *por encima de la mediana*.

Para Organizaciones de Tipo-II: SI *se cumplen a la vez* *las* siguientes condiciones:

- en el **cuestionario de empresa,** en las dimensiones de Productividad, Corresponsabilidad, Cooperación y Liderazgo se obtienen *puntuaciones por debajo d la mediana.*
- en el **cuestionario de joven en empresa** en el Job Diagnostic Survey [la dimensión del Potencial Motivador del Puesto], Transparencia y Participación arrojan puntuaciones *por debajo de la mediana.*

Observaríamos cómo los jóvenes que han desarrollado su práctica/proyecto en empresas de tipo-I y de tipo-II, puntúan en las entrevistas en cuanto a competencias, valores y motivos (análisis pre) y en factores como satisfacción y percepción de empleabilidad (análisis post).

Las condiciones experimentales en esta fase nos dicen que los jóvenes estarían asignados de forma aleatoria a las empresas. A partir del 2018 se inicia un cambio en estas condiciones que se irá viendo longitudinalmente.

Todo ello, nos permitirá establecer dos tipos de organizaciones y testar las siguientes hipótesis:

La tercera hipótesis dice (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.

La cuarta hipótesis dice (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 satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

La quinta hipótesis dice (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 satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

La sexta hipótesis dice (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 satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

La séptima hipótesis dice (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 satisfacción / percepción de mejora de empleabilidad y los resultados obtenidos por las empresas TIPO 1.

A continuación iremos desarrollando las variables que estudiaremos tanto en el nivel de los Jóvenes como el de las empresas.

2.2. Las variables del estudio

2.2.1. Variables del Joven: Competencias, Motivos y Valores

Al considerar cómo los jóvenes pueden contribuir a su propia empleabilidad, partimos del acuerdo existente a la hora 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.

2.2.2. Variables de la Empresa

Como ya se ha indicado, no basta con que los jóvenes hagan esfuerzos para mejorar su capacidad de ser empleables. El entorno en el que se muevan y las características de las organizaciones de esos entornos, van a determinar en qué medida esos esfuerzos están bien invertidos. Por tanto, no sólo es responsabilidad de los jóvenes trabajar para incrementar su empleabilidad; también es tarea de las empresas el ofrecer unas condiciones de trabajo y una cultura organizacional atractivas y que fomenten el desarrollo de las personas y de sus competencias laborales. Sólo así conseguirán las empresas desarrollar el pleno potencial

laboral de las personas (especialmente en el caso de la población joven) y retener ese talento que han contribuido a crear.

El mundo empresarial ya reconoce en cierta medida la responsabilidad de fomentar una cultura empresarial moderna y socialmente innovadora, capaz de desarrollar a las personas y obtener un desempeño óptimo a través del compromiso de éstas con la organización. Por ejemplo, Virginia Múgica, Departamento Jurídico-Laboral de Confebask (Confederación de empresarios vascos) mencionó en la revista Hermes de octubre de 2016 la importancia de construir una nueva cultura en las empresas vascas con una serie de aspectos clave: implicación de los trabajadores para conseguir un máximo aprovechamiento de sus capacidades, colaboración como forma de resolver conflictos entendiendo la empresa como un proyecto común, apertura de espacios para la participación de los trabajadores (en gestión, resultados y/o propiedad) que permita la generación de confianza, estabilidad en el empleo a través de la adaptabilidad de las personas, formación continua de los trabajadores, equidad retributiva de acuerdo a los resultados y equidad intergeneracional que permita una adecuada incorporación de la juventud a las empresas (Múgica, 2016, p.57-58). Ya se había pronunciado en este sentido un año antes cuando, durante su intervención en el Bilbao Youth Employment Forum 2015, incidió en la necesidad de cambiar la cultura organizacional hacia una orientación más colaborativa, basada en la implicación de los trabajadores, la confianza, la participación y la equidad (Múgica, 2015).

Por otro lado, José Luis Jiménez Brea, Coordinador del Grupo Vasco del Club de Roma, destacaba en la misma revista que si Euskadi pretende ser referente en competitividad y sostenibilidad, las empresas deben orientarse al desarrollo de las capacidades creativas, participativas y relacionales de las personas, e incidía repetidas veces en la necesidad de establecer una cultura de colaboración dentro de las empresas, entre ellas, con las universidad y con otros organismos públicos (Jiménez, 2016, p.73).

Estas son dos argumentaciones que nos hablan de la inminente evolución de la cultura empresarial vasca hacia modelos basados en la confianza y la implicación de los trabajadores, utilizando como herramientas la transparencia y la participación de las personas en la organización. Además, la cooperación debe cobrar un mayor protagonismo como forma de relación. Dentro de las empresas, esto permitirá resolver conflictos de una manera creativa prescindiendo de la confrontación y cambiar la forma de trabajar en equipo.

Aprovechar la riqueza diferencial de cada persona al trabajar en equipo es esencial, y el paradigma de los equipos de innovación parece ser el más indicado para ello, como se describirá más adelante. En las relaciones entre empresas y con otras organizaciones, compaginar competición y cooperación permitirá a las empresas crecer y hacer frente a retos como la globalización o la sostenibilidad.

Conociendo estas nuevas tendencias en cultura organizacional, hemos querido medir una serie de variables de las empresas con las que colaboramos que van a servir para caracterizar la cultura de la empresa. Esta cultura, de la que pretendemos saber en qué medida resulta innovadora, nos informará de la disposición de la empresa para desarrollar e implicar a las

personas. Concretamente, buscamos conocer las siguientes variables: el estilo de liderazgo en la empresa, su grado de transparencia, la medida en que fomenta la participación o corresponsabilidad, la importancia que otorga a la productividad y el lugar de la cooperación dentro de su cultura.

Estilo de liderazgo

Uno de los aspectos más ampliamente estudiados del funcionamiento de las organizaciones es el liderazgo. Multitud de autores han abordado este fenómeno desde diversas perspectivas, de entre los cuales destacan investigadores como Bass, Avolio, Burns, Crawford o Maslow. Burns (1978) fue el primero en distinguir entre lo que llamó liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, si bien fueron Bass y Stogdill (1990), Bass (1997) y Bass y Avolio (2000) quienes desarrollaron esta perspectiva. Básicamente, el liderazgo transaccional se caracteriza por basarse en el intercambio (o la transacción) de recursos e influencia entre el líder y los seguidores. Por su parte, entendemos el liderazgo transformacional como aquel que trasciende el mero intercambio y en el cual el líder fomenta el desarrollo de los seguidores y la implicación de éstos en el grupo, dejando a un lado los intereses particulares (Peris, 1998).

Se han definido otros estilos de liderazgo, como el liderazgo centrado en la calidad del producto o servicio (orientado a la calidad de la propia tarea que se realiza) o el ético (basado en un comportamiento ético del líder y en la coherencia entre los valores predicados y los practicados) (citar estudio de NSF).

Transparencia

La transparencia es una variable de la cultura organizacional que se encuentra íntimamente ligada con la generación de confianza: no sólo se requiere transparencia para generar confianza, sino que también es necesario cierto grado de confianza para que exista transparencia (Rawlins, 2008). Además, la transparencia tiene tres elementos clave, según Rawlins (2008): el manejo de información que es veraz, significativa y útil, la participación de los grupos de interés en la identificación de la información que necesitan e informar de manera objetiva y ponderada sobre las actividades y políticas de las cuales la organización es responsable.

Para este trabajo, hemos tomado la siguiente definición de transparencia organizacional, elaborada por Rawlins (2006):

> La transparencia es el intento deliberado de poner a disposición toda la información legalmente revelable – ya tenga una naturaleza positiva o negativa – de una forma rigurosa, oportuna, ponderada y unívoca, con el propósito de mejorar la capacidad de razonamiento del público y hacer a las organizaciones responsables de sus acciones, políticas y prácticas. (p.7)

Participación y corresponsabilidad

Los incrementos en participación organizacional se asocian habitualmente con mejoras en la confianza de los trabajadores en la empresa, un aumento en su implicación o compromiso (*engagement*) y, por ende, en un mejor rendimiento laboral que resulta beneficioso para la organización. Sin embargo, ¿qué hay de cierto en estas afirmaciones?

Para este trabajo, tomaremos corresponsabilidad y participación como sinónimos, ya que el derecho de los trabajadores a participar en las decisiones de la organización y de los resultados económicos conlleva también el deber (la corresponsabilidad) de asumir parte del liderazgo en su actividad laboral y la asunción de responsabilidades cuando los resultados no son los esperados. Además, tomaremos la definición de Strauss del concepto de participación, que es entendida como un proceso que permite que los trabajadores ejerzan cierta influencia sobre su propio trabajo y las condiciones bajo las cuales realizan el mismo (Strauss, 1998).

Varios son los investigadores que han abordado los efectos de la participación organizacional, concluyendo que ésta tiene efectos positivos sobre el desempeño de la organización en su conjunto (Strauss, 1998; Ichniowski et al., 1996), además de mejorar la percepción de los empleados sobre el clima laboral y estar asociada con altos niveles de comportamientos pro-sociales en la organización y con un aumento del compromiso con la misma (Weber, Unterrainer y Schmid, 2009).

Productividad

A pesar de ser uno de los elementos centrales de toda organización, y de haberse relacionado con multitud de variables presentes en el mundo laboral, la productividad es un concepto sobre el cual no existe una definición unánimemente aceptada (Tangen, 2002). No obstante, para este trabajo tomaremos la definición introducida por Nagles García (2006), que entiende que la productividad en el contexto organizacional está determinada por la manera en que se optimiza y racionaliza el aprovechamiento de los recursos disponibles para la elaboración de productos o prestación de servicios. Además, entendemos que una organización está más orientada a la productividad cuando pone su foco en que sus empleados sean productivos y pone en práctica políticas que fomentan esta productividad, como incentivos.

Schneider (2009), ha llevado a cabo un estudio de datos longitudinal que muestra que las organizaciones con niveles más altos de *clima de servicio* y *altos niveles de satisfacción* de clientes obtienen subsecuentemente altos niveles de rendimiento financiero (p.365). Tal como señala Schneider et al. (2011), un buen clima laboral es la base de unos buenos resultados. Esto es, que cuando los trabajadores perciben que sus organizaciones se preocupan de su bienestar a través del énfasis en la justicia, diversidad, ética, confianza etc., están más dispuestas a los esfuerzos del equipo gestor para focalizarse en los resultados de valor estratégicos de la organización.

Cooperación

La mayoría de los autores coinciden en señalar que la cooperación es un proceso en el que individuos, grupos y/o organizaciones se relacionan formando vínculos que permiten un beneficio o ganancia mutua (Smith, Carroll y Ashford, 1995). Aplicado al entorno laboral, el concepto de cooperación se entiendo como la contribución deliberada del esfuerzo del trabajador a la culminación de forma exitosa de tareas relevantes para la organización de carácter interdependiente (Wagner, 1995). El comportamiento cooperativo, según Wagner (1995), se materializa a menudo en el deseo de los miembros de un equipo de trabajar con otros, incluso cuando no es demandado formalmente y en la preferencia por ser recompensado de forma grupal.

Como ocurre con otros tantos comportamientos que se dan en el plano social y organizacional, se considera que el comportamiento cooperativo en el entorno laboral es fruto de la interacción entre características disposicionales del individuo (por ejemplo, rasgos de personalidad) y la influencia del entorno, que en mundo laboral se ejerce en gran medida a través de la cultura organizacional (Chatman y Barsade, 1995).

En este estudio, nos centramos en estudiar en qué medida la cultura de una organización fomenta la cooperación, asumiendo que dicha influencia condicionará el comportamiento de los individuos hacia posiciones más cooperativas. Siguiendo a Triandis (1989), las culturas organizacionales que enfatizan valores colectivistas o cooperativos priorizan la acción cooperativa y las metas colectivas, y recompensan a sus trabajadores por contribuciones de carácter cooperativo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En contraste, culturas organizacionales individualistas colocan una mayor importancia en la persecución y maximización de metas individuales, y en ellas las personas son recompensadas por el desempeño y logro de objetivos individuales.

Por último, en el contexto de los equipos de innovación se ha destacado la *cooperación entre diferentes*, que consiste en el reconocimiento y la validación de las diferencias en personalidad y especialidad entre los propios miembros del equipo (Ayestarán, 2017). Este concepto está íntimamente ligado al de memoria transactiva, que es la noción de cada miembro de las diferentes habilidades y conocimientos del resto de miembros del equipo, es decir, saber qué saben los otros para poder aprovecharlo en beneficio del equipo (Lewis, 2003). La cooperación entre diferentes puede conceptualizarse en términos de diferentes roles en el equipo (Belbi, 2011) o diferentes especialidades de conocimiento.

3. DISEÑO, OPERACIONALIZACIÓN Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1. Diseño

En lo relativo al diseño del estudio, hemos iniciado una fase de pilotaje durante el año 2017, con el fin de testar la fiabilidad de los instrumentos de medida y la validez interna de los mismos. De esta manera, queremos optimizar nuestra forma de llevar a cabo el estudio de la empleabilidad de los jóvenes durante los años 2018 y 2019, tras los cuales esperamos haber establecido un modelo teórico que explique el papel de las diversas variables estudiadas en el desarrollo de la empleabilidad juvenil.

Para ello, el diseño de esta fase de la investigación ha consistido en una recolección y procesamiento continuos de los datos que hemos obtenido de jóvenes y empresas del entorno a través de los cuestionarios y las entrevistas, que describimos a continuación.

3.2. Operacionalización de las variables e instrumentos de medida

3.2.1. Variables de los jóvenes

Los jóvenes participantes en el estudio han pasado por un proceso denominado "profiling" durante el cual han rellenado dos cuestionarios (el Análisis de Perfil Motivacional, de ahora en adelante, APM, y el Cuestionario de Jóvenes y Valores, a partir de ahora CJV) y se les ha entrevistado buscando estimar su nivel de desempeño en diversas competencias. A continuación, se enumeran las variables medidas y se describe la herramienta empleada en cada caso:

- **Competencias.** Las competencias que se han medido en los jóvenes surgen de aquellas que fueron más frecuentemente observadas por las entrevistadoras en un formato de entrevista anterior en el cual se señalaban de manera libre aquellas competencias en las que el joven había destacado durante la entrevista. Finalmente, para las entrevistas que se llevaron a cabo en esta fase de pilotaje, se seleccionaron 17 competencias y habilidades que las entrevistadoras puntuaron en una escala tipo Likert de 1 a 6, siendo 1 el punto de desarrollo mínimo y 6, el de desarrollo óptimo. Las competencias aparecen enumeradas y definidas en el Anexo 1. La entrevista era de carácter semi-estructurado, para facilitar la relación con el joven y asegurar dentro de lo posible la medición de todas las variables en las que se tenía interés.
- **Motivos.** Los motivos laborales se midieron a través del cuestionario APM, elaborado por Valderrama, Escorial y Luceño (2015). Este cuestionario mide la orientación de las personas hacia un total de diez motivos laborales, que se estructuran en una "rueda de motivos" en la cual hay cinco motivos de aproximación (autonomía, logro, poder, exploración y contribución) y cinco contramotivos de evitación (afiliación, hedonismo, cooperación, seguridad y conservación). El cuestionario consta de un total de 80 ítems (8 por cada escala referida a un motivo), que son afirmaciones relativas al mundo laboral. Al evaluado se le pide que valore en qué medida dichas afirmaciones o aspectos le parecen importantes en una escala de tipo Likert de 1 a 6 (en la que 1 significa *Nada importante para mí* y 6, *Extremadamente importante para mí*). El cuestionario muestra excelentes propiedades psicométricas en cuanto a fiabilidad, validez de contenido, validez de

constructo interna y validez de constructo externa (Valderrama, Escorial y Luceño, 2016). El modelo teórico del APM y sus posibles aplicaciones aparecen descritos más pormenorizadamente en el Anexo 2.

- **Valores.** Los valores de los jóvenes fueron medidos a través del Cuestionario de Jóvenes y Valores (ver Anexo 3), que fue construido a partir de la selección de ciertas escalas del European Values Survey. En total, el cuestionario cuenta con cuatro bloques: uno para la caracterización sociodemográfica de la muestra (en el que se pregunta a los jóvenes sobre con quién comparten vivienda y acerca de la educación y nivel de ocupación del principal sustentador del hogar), otro sobre valores relativos al futuro laboral y rasgos del joven, un tercero sobre valores finalistas y sociales y un último bloque en el que se pregunta al joven sobre su satisfacción con respecto a la relación con sus progenitores y sus amistades y con su vida en general. Todas las escalas se responden en una escala tipo Likert de 1 a 6 en función de la identificación del joven con las afirmaciones o aspectos que se le presentan (siendo 1 la menor identificación o acuerdo y 6, la mayor).

3.2.2. Variables de las empresas

En el caso de las variables estudiadas en las empresas, éstas han sido medidas a través de dos cuestionarios: el Cuestionario de Joven en Empresa y el Cuestionario de Empresa. Consideramos más esclarecedor describir cómo se han operacionalizado dichas variables teniendo en cuenta su pertenencia a uno u otro cuestionario, dado que son respondidos por diferentes participantes del estudio.

Variables medidas en el Cuestionario de Joven en Empresa

El Cuestionario de Joven en Empresa (CJE) es cumplimentado por jóvenes que realizan una estancia de prácticas en una empresa al finalizar dicha experiencia. Consta de 6 secciones, cada una de las cuales mide una variable diferente. Las 5 primeras secciones constan de una serie de ítems que se responden a través de una escala tipo Likert de 1 a 6 en función del acuerdo del joven con dicha afirmación. La última sección está compuesta por una serie de respuestas que responden con esta misma escala, otras de respuesta dicotómica (Sí/No) y otras con opción a respuesta libre. Para observar el CJE en profundidad, consultar el Anexo 4. A continuación, se presentan las 6 secciones y las variables que miden:

- **Sección 1: Transparencia organizativa.** Esta sección mide la transparencia organizativa tal y como es percibida por el joven en su contacto con la persona de referencia en la empresa, es decir, el tutor. Se trata de una adaptación al castellano de la escala de transparencia de Rawlins (2008), de la que se han extraído las subescalas de *Participación en la recogida de información*, *Calidad de la información* y *Responsabilidad en el manejo de la información*, cada una de las cuales consta de 6 ítems.
- **Sección 2: Descripción de la Tarea, Puesto.** Tanto la sección 2 como la sección 3 del CJE han sido extraídas del Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman y Oldman (1974). Para esta sección, se han tomado 7 ítems de la sección 1 de dicho cuestionario.

- **Sección 3: Competencias Asociadas a la Tarea.** Esta sección consta de 14 ítems, extraídos de la sección 2 del JDS. La razón por la que se han tomado ambas secciones del cuestionario original es que, utilizando ciertos ítems de cada apartado se puede calcular el Potencial Motivador del Puesto (PMP), que informa de la medida en que las características del puesto de un trabajador (o posición ocupada por un joven en prácticas en este caso) resultan motivadoras y estimulantes para esa persona. Se puede encontrar una descripción en mayor profundidad del JDS y el proceso de cálculo del PMP en el Anexo 5.
- **Sección 4: Participación.** La participación percibida por el joven ha sido medida a través del cuestionario creado por Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes (2006), que consta de 15 ítems e informa de en qué medida la organización facilita espacios de participación en la gestión y en la generación de conocimiento.
- **Sección 5: Trabajo en Equipo.** La sección sobre trabajo en equipo se compone del cuestionario sobre equipos de innovación de Ayestarán (2012). El cuestionario está compuesto de tres apartados de 10, 5 y 10 ítems respectivamente, que miden el grado de sinergia del equipo, el liderazgo directivo de la persona coordinadora del mismo y la eficacia del equipo.
- **Sección 6: Valoración y Satisfacción.** Los ítems de ésta sección se dividen en tres tipos: hay 5 ítems a los que se responde un una escala tipo Likert idéntica a la del resto del CJE, 4 ítems de respuesta dicotómica (Sí/No) a los que se puede agregar una respuesta abierta y 4 más de respuesta abierta. En esta sección se miden aspectos como la satisfacción del joven con el programa de prácticas, con la empresa y también en qué medida cree haber mejorado su empleabilidad.

Variables medidas en el Cuestionario de Empresa

El Cuestionario de Empresa (CE) aporta información sobre aspectos relativos a la cultura de la organización tal y como éstos son vistos por la propia organización. Este cuestionario ha sido respondido por personas pertenecientes a las empresas y que además debían tener personas a su cargo. Se compone de 4 partes que son descritas a continuación. El CE puede verse al completo en el Anexo 6.

- **Sección 1: Caracterización.** Esta sección nos aporta información sobre características de las empresas que hemos creído oportuno controlar de cara al estudio (tamaño, sector, grado de internacionalización, proporción de mujeres en los órganos directivos…).
- **Sección 2: Productividad, Cooperación y Corresponsabilidad.**
- **Sección 3: Estilo de Liderazgo**
- **Sección 4: Valoración y Satisfacción.** En esta sección, igual que en la homónima del CJE, las cuestiones tienen diferentes formatos de respuesta (escalas tipo Likert de 1 a 6, respuesta dicotómica de sí o no con opción a completar con texto libre y respuestas abiertas). En esta sección no sólo se mide la satisfacción de la empresa con el programa de prácticas, también informa sobre posibles perfiles que va a necesitar.

3.3. Metodología

La investigación empírica analizará la relación existente entre una cultura organizativa más ó menos innovadora y el mayor o menor aporte de ésta al desarrollo de las competencias que mejoran la empleabilidad de los jóvenes.

Basándonos en el sistema de clasificación de diseños de investigación en psicología introducido por Ato, López y Benavente (2013), usaremos una metodología asociativa que explore la relación funcional existente entre las variables de los diferentes niveles, y la investigación adoptará la forma de un estudio predictivo que ayude a predecir comportamientos y/o clasificación en grupos, bajo la premisa del modelo teórico presentado en el apartado anterior.

A lo largo del 2017 hemos llevado a cabo una **Fase de Pilotaje** apoyada en un estudio explicativo, que nos ayudara a probar el modelo teórico planteado. El objetivo principal de esta fase ha sido el de ir explorando la relación entre las variables en los diferentes niveles de análisis, en el nivel de los jóvenes y en el nivel de las empresas, y poner a prueba la validez del modelo.

En los siguientes apartados presentaremos los resultados obtenidos en esta Fase-I de Pilotaje, así como las posibles incidencias que hayan podido surgir a lo largo de la misma. A la luz de todo ello se revisará el diseño metodológico, si fuera necesario, para la fase de investigación final.

3.4. Características de la Muestra

Un total de 228 jóvenes han pasado por el proceso completo de profiling. De ellos, el 54,4% (n=124) eran mujeres y el 45,6% restante, (n=104) eran hombres. La media de edad se situó en los 25,39 años, con una desviación típica de 2,56. El 92,1% procedían del País Vasco y el resto, de otras comunidades autónomas.

Las ramas educativas mayoritarias fueron las de Ingenierías y Arquitectura (40,97% de los universitarios), Económicas, Empresariales y Derecho (25,85%) y Ciencias Biológicas, Ambientales y Químicas (8,78%) para aquellos que habían estudiado en la Universidad y las de Comercio y Marketing (35,71% de los titulados en FP), Administración y Gestión (28,57%) y Electricidad y Electrónica (21,43%) para los estudiantes procedentes de Formación Profesional.

El 78,9% (n=180) de estos jóvenes se encontraba en desempleo, si bien un 49,4% de ellos se hallaba realizando algún tipo de formación (n=89).

La información sobre las empresas se obtuvo de 82 jóvenes que cumplimentaron el CJE y de 68 empresas que rellenaron el CE.

3.5. Descripción de los métodos de análisis estadísticos utilizados

Análisis de Frecuencias

Se han hecho análisis de descriptivos y frecuencias de las variables involucradas en las hipótesis, así como de otras variables medidas que pudieran estar afectando a los análisis (como el sexo, la edad, la rama educativa…) para poder controlar el efecto de éstas en los análisis.

Análisis Factorial

Se ha realizado un análisis factorial exploratorio con las variables denominadas competencias y habilidades, a través del método de extracción de componentes principales.

Análisis de correlaciones y regresión

Por último, las variables más relevantes han sido sometidas a pruebas de correlación. En los casos de correlaciones llamativas (por intensidad y significación de las mismas) se ha procedido a la simulación de modelos de regresión jerárquica, introduciendo en el análisis diversas variables de control.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis de datos de Jóvenes

4.1.1. Análisis de Frecuencias y Descriptivos

Competencias

Las competencias con puntuación media mayor son Responsabilidad (5,07), Capacidad de aprendizaje (5,01) y Ambición (4,98), mientras que las que obtienen menores puntuaciones son Red de Contactos (3,6), Competencias emprendedoras (3,64) y Competencias en Liderazgo (3,93). La Tabla 3 muestra la media y desviación típica de cada competencia.

Tabla 3 – Medias y Desviaciones típicas de las Competencias

	$\bar{x}$	D.T.
Responsabilidad / Compromiso	5,07	0,753
Capacidad de aprendizaje	5,01	0,751
Ambición/ Orientación al logro	4,98	0,818
Capacidad de comunicación/ Trato con la gente	4,92	0,867
Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación	4,78	0,806
Organización/ Planificación/ Gestión	4,77	0,856
Trabajo en Equipo	4,75	0,84
Superación/ Competitividad/ Alta exigencia	4,74	0,871
Empatía	4,71	0,789
Optimismo	4,66	0,868
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información	4,61	0,911
Flexibilidad	4,59	0,754
Seguridad / Confianza en uno mismo	4,24	0,844
Creatividad	4,23	1,029
Competencias de Liderazgo	3,93	0,893
Competencias emprendedoras/ Visión de nuevas ideas	3,64	1,178
Red de Contactos	3,6	0,837

Motivos

Las puntuaciones medias de los motivos y sus desviaciones típicas se muestran en la Tabla 4. Los motivos más altos son Contribución (4,86), Exploración (4,66), Logro (4,65) y Autonomía (4,27). Por otra parte, los motivos que obtienen menores puntuaciones son Conservación (2,24), Hedonismo (2,33) y Seguridad (2,83).

Valores

La primera sección del CJV nos ofrece la siguiente información socio-demográfica acerca de los jóvenes: lugar de residencia (Tabla 5), nivel de estudios del primer sustentador del hogar (Tabla 6) y nivel de ocupación del mismo (Tabla 7). De ellas se puede extraer que la situación más habitual entre los jóvenes que componen nuestra muestra es la del joven que vive con sus padres (87,28% de la muestra), de los cuales el principal sustentador tiene estudios superiores

o medios-superiores (53,51% en total) y tiene una ocupación perteneciente a uno de los dos primeros grupos ocupacionales (34,21% en total).

Tabla 4 – Medias y Desviaciones típicas de los motivos

	$\bar{x}$	D.T.
Autonomía	4,27	0,485
Afiliación	3,43	0,483
Poder	3,65	0,652
Cooperación	3,59	0,507
Logro	4,65	0,539
Hedonismo	2,33	0,651
Exploración	4,66	0,540
Seguridad	2,83	0,522
Contribución	4,86	0,500
Conservación	2,24	0,570

Tabla 5 – Convivencia

	N	%
Con padres o hermanos	199	87,28
Con pareja	9	3,95
Con grupo amigos / compañeros piso	15	6,58
Solo/a	1	0,44
Otra situación	2	0,88
Ns/nc	2	0,88
Total	228	100,00

Tabla 6 – Nivel educativo del principal sustentador del hogar

	N	%
Primarios incompletos (hasta 6ºEGB/6ºPrimaria)	3	1,32
Primarios completos (6EGB/6ºPrimaria)	13	5,70
Secundarios I-Ciclo (2ºBUP, 4ºESO, FP-1)	29	12,72
Secundarios II-Ciclo (COU, Bachiller, FP-2)	58	25,44
medios Universitarios (Diplomatura)	36	15,79
Superiores (Licenciatura, Doctorado, Post-grado, Máster)	86	37,72
Otra formación	3	1,32
Total	228	100,00

Tabla 7 – Nivel ocupacional del principal sustentador del hogar

	N	%
Dº Empresas-Administración	45	19,74
Técnico y Profesionales científicos	33	14,47
Técnicos y profesionales Apoyo	19	8,33
Empleado tipo administrativo	19	8,33
Restauración, servicios personales, protección y vendedores comercio	18	7,89
Trabajadores cualificados de la industria y pesca	2	0,88
Artesanos y trabajadores cualificados manufactura, construcción y minería	10	4,39
Operadores instalaciones, maquinaria y montadores	12	5,26
Trabajadores no cualificados	5	2,19
Fuerzas armadas	3	1,32
Parado	8	3,51
Jubilado/pensionista	40	17,54
Resto	14	6,14
Total	228	100,00

Por su parte, en la segunda sección del cuestionario los jóvenes informan de qué aspectos tienen mayor importancia para ellos a la hora de considerar un eventual empleo (Tabla 8). En primer lugar, se sitúan el hecho de que el trabajo suponga una actividad interesante (5,64), que permita progresar profesionalmente (5,6) y que esté relacionado con los estudios (5,25). Por el contrario, los aspectos a los que menos se atiende son que el trabajo no obligue a trasladarse al extranjero (2,64), el obtener un empleo sin importar las condiciones (3) y que éste se sitúe en la ciudad natal o cerca (3.47). Entremedio quedan la estabilidad del empleo (4,77), la compatibilidad del horario (4,64), el grado de autonomía (4,58) y el sueldo o remuneración (4,4)

Tabla 8 – Medias y Desviaciones típicas de los valores de futuro laboral

	$\bar{x}$	D.T.
Actividad interesante	5,64	0,534
Progresar profesionalmente	5,60	0,640
Relacionado estudios	5,25	0,892
Estabilidad empleo	4,77	1,011
Horario compatible	4,64	0,925
Autonomía	4,58	0,844
Sueldo/remuneración	4,40	0,821
En mi ciudad o cerca	3,47	1,390
Tener trabajo sea como sea	3,00	1,289
No obligue a ir al extranjero	2,64	1,400

En la segunda sección del cuestionario, los jóvenes también evaluaban una serie de rasgos de sí mismos (Tabla 9). Los rasgos con mayores medias son Responsable (5,46), Comprometido (5,39), Leal (5,36) y Trabajador (5,35), y los que tienen menores puntuaciones son Poco sentido del deber (1,75), Poco sentido del sacrificio (1,75) y Egoísta (1,73).

Tabla 9 – Medias y Desviaciones típicas de los rasgos

	$\bar{x}$	D.T.
Responsable	5,46	0,588
Comprometido	5,39	0,637
Leal	5,36	0,671
Trabajador	5,35	0,592
Honrado	5,25	0,665
Familiar	5,18	0,947
Tolerante	5,14	0,852
Solidario	5,06	0,772
Generoso	4,97	0,714
Independiente	4,72	0,844
Dependiente Familia	3,25	1,156
Contento Seguir Joven	3,23	1,263
Consumista	3,09	1,071
Marchoso/Juerguista	2,89	1,306
Pensando Presente	2,82	1,093
Rebelde	2,21	1,001
Poco sentido deber	1,75	0,978
Poco sentido sacrificio	1,75	0,977
Egoísta	1,73	0,754

En la tercera sección, los jóvenes informaban sobre sus valores finalistas y sociales (Tablas 10 y 11). Tener personas en quien confiar (5,69), Tener buenas relaciones familiares (5,45) y Obtener una buena capacitación cultural y profesional (5,32) aparecen en las primeras posiciones, mientras que Disponer de mucho tiempo libre (3,97), Tener éxito social y popularidad (3,20) y Vivir al día sin pensar en el mañana (2,66) se encuentran en último lugar. Los valores sociales de los jóvenes muestras su apoyo a que se garantice la igualdad de oportunidades (5,69) y su preocupación por vivir en un entorno seguro (5,02), mientras que apoyan en menor medida la constitución de gobiernos de expertos ante situaciones de crisis sin consultar a la ciudadanía (3,08) y afirmación de que la gente suele aprovecharse de los demás (3,57).

Por último, las medias y desviaciones típicas de la satisfacción de los jóvenes con respecto a su relación con sus padres, con sus amigos y con la vida en general se muestran en la Tabla 12.

Tabla 10 – Medias y Desviaciones típicas de los valores finalistas

	$\bar{x}$	D.T.
Tener personas en quien confiar	5,69	0,582
Tener buenas relaciones familiares	5,45	0,716
Obtener un buen nivel de capacitación cultural y profesional	5,32	0,713
Cuidar el medio ambiente	5,26	0,849
Tener éxito en el trabajo	4,92	0,806
Confiar en los responsables públicos	4,83	0,988
Respetar las normas y la autoridad	4,79	0,999
Ser una persona creativa y emprendedora	4,75	0,973
Preocuparse por lo que ocurre en otros lugares del mundo	4,62	0,966
Ganar dinero	4,50	0,847
Tener muchos amigos y conocidos	4,37	1,018
Mejorar el barrio o la comunidad	4,26	1,091
Disponer de mucho tiempo libre / ocio	3,97	0,966
Tener éxito social y popularidad	3,20	1,159
Vivir al día sin pensar en el mañana	2,66	1,141

Tabla 11 – Medias y Desviaciones típicas de los valores sociales

	$\bar{x}$	D.T.
Igualdad de oportunidades	5,69	0,588
Entorno seguro	5,02	0,968
Visión inmigrantes	4,99	0,890
Contribuir al bienestar	4,79	0,921
Gobiernos fuertes	4,40	1,128
Gente se aprovecha	3,57	1,363
Gobierno de expertos	3,08	1,279

Tabla 12 – Medias y Desviaciones típicas de satisfacción

	$\bar{x}$	D.T.
Relación con padres	5,50	0,748
Relación con amigos	5,41	0,680
Vida en general	5,01	0,796

4.1.2. Análisis Factorial

Durante el año 2017 se ejecutaron un total de 3 análisis factoriales de las competencias. Dichos análisis pretendían agrupar en "factores competenciales" las competencias medidas en las entrevistas, de manera que fuese posible observar si estas variables se organizaban en dimensiones coherentes con nuestra base teórica. En este informe se describirán los resultados del último análisis, que cuenta con la muestra total de 228 jóvenes participantes en el estudio durante el pasado año.

A su vez, para que el tercer análisis factorial arrojase resultados satisfactorios, tuvo que ser replicado tres veces, durante las cuales fueron siendo eliminadas las competencias que no saturaban de forma clara en uno de los factores. Finalmente, 9 competencias se agruparon en 3 factores, que han sido denominados "Competencias Innovadoras", "Competencias sociales" y "Compentencias individuales". Más adelante se detallará el significado teórico que otorgamos a estos factores, así como nuestras suposiciones en torno a por qué ciertas competencias han quedado fuera del análisis. La Tabla 13 muestra que el porcentaje de varianza explicada por el modelo final es del 70,675%. Además, la Tabla 14 plasma la saturación de cada competencia en los diferentes factores. Los índices de saturación por debajo de 0,2 han sido desechados y aparecen marcados en negrita el índice de saturación más alto de cada competencia, con el fin de aligerar la lectura de la tabla. Por último, en la Tabla 15 aparecen las correlaciones entre los factores competenciales, que oscilan entre 0,217 (p=0,001) y 0,458 (p=0,000).

Tabla 13 – Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado	Total	% de la Varianza	% Acumulado
1	3,633	40,369	40,369	3,633	40,369	40,369	2,424	26,937	26,937
2	1,694	18,822	59,191	1,694	18,822	59,191	2,123	23,590	50,527
3	1,034	11,485	70,675	1,034	11,485	70,675	1,813	20,149	70,675
4	,691	7,674	78,350						
5	,549	6,097	84,447						
6	,493	5,481	89,929						
7	,342	3,805	93,734						
8	,330	3,666	97,400						
9	,234	2,600	100,000						

Tabla 14 – Matriz de Componente Rotados

	Componente		
	1	2	3
Competencias emprendedoras	**,787**		
Creatividad	**,760**		
Seguridad / Confianza en uno mismo	**,750**	,275	
Competencias de liderazgo	**,746**	,256	
Empatía		**,879**	
Capacidad de Comunicación	,264	**,784**	,247
Trabajo en equipo		**,709**	,293
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información		,205	**,907**
Organización/ Planificación/ Gestión		,222	**,899**

Tabla 15 – Correlaciones entre factores

		Competencias Innovadoras	Competencias Sociales	Competencias Individuales
Competencias Innovadoras	Correlación de Pearson	1	-	-
	Significación		-	-
Competencias Sociales	Correlación de Pearson	,372	1	-
	Significación	,000		-
Competencias Individuales	Correlación de Pearson	,217	,458	1
	Significación	,001	,000	

Asimismo, se midió la consistencia interna de los factores a través del alfa Cronbach, hallando un alfa de 0,774 para el factor de Competencias Innovadoras, de 0,783 para el factor de Competencias Sociales y de 0,859 para el factor de Competencias Individuales.

Tras el análisis factorial de las competencias, procedimos a examinar la media de la muestra para cada factor: 4,01 (DT=0,767) para las Competencias Innovadoras, 4,79 (DT=0,695) para las Competencias Sociales y 4,69 (DT=0,827) para las Competencias Individuales. La puntuación media de cada individuo en cada factor era calculada a través de una media aritmética de las puntuaciones que hubiera obtenido en las competencias que componían los factores. Además, las puntuaciones medias en los tres factores difieren significativamente entre sí (ver Tabla 16).

Tabla 16 – Diferencias en las puntuaciones medias entre factores

		Diferencias entre los pares					t	gl	Significación bilateral
		Media	D.T.	Media de la D.T.	Diferencias				
					Menor	Mayor			
Par 1	Innovadoras – Sociales	-,78509	,82198	,05444	-,89235	-,67782	-14,422	227	,000
Par 2	Innovadoras – Individuales	-,67982	,99890	,06615	-,81018	-,54947	-10,276	227	,000
Par 3	Sociales – Individuales	,10526	,80038	,05301	,00082	,20971	1,986	227	,048

4.1.3. Análisis de Correlaciones

En el análisis de correlaciones de los motivos se puede observar cómo los motivos de aproximación correlacionan positivamente entre sí, al igual que los de evitación, mientras que existe una tendencia a correlacionar negativamente entre los de aproximación y los de evitación, especialmente cuando se trata de los pares de motivos y contramotivos (ver Tabla 17).

La Tabla 18 contiene las correlaciones entre los motivos y los tres factores competenciales. Como puede observarse, el factor de Competencias Innovadoras correlaciona significativa y positivamente con los motivos de Autonomía (*r*=0,147), Logro (*r*=0,180), Exploración (*r*=0,265) y Contribución (*r*=0,157) y negativamente con los de Hedonismo (*r*=-0,250), Seguridad (*r*=-0,296) y Conservación (*r*=-0,286). El factor de Competencias Sociales, por su parte, correlaciona significativa y positivamente con Autonomía (*r*=0,132) y Exploración (*r*=0,166) y negativamente con Conservación (*r*=-0,158). Por último, el factor de Competencias Individuales tan sólo correlaciona de manera significativa y negativa con Cooperación (r=-0,141) y Seguridad (*r*=-0,173).

Por último, se analizaron las correlaciones entre los valores referentes al futuro laboral de los jóvenes (de la sección 1 del CJV) y los factores competenciales. Los resultados muestras que sólo las Competencias Innovadoras correlacionan significativamente con algunos de los ítems del cuestionario (ver Tabla 19). En concreto, este factor correlaciona de manera significativa y negativa con los ítems de estabilidad en el empleo (*r*=-0,243) y los dos ítems referidos a que el empleo implique movilidad geográfica (*r*=-0,240; *r*=-0,199))

Tabla 17 – Correlaciones entre los motivos

		Auto.	Afil.	Pod.	Coop.	Log.	Hed.	Expl.	Seg.	Cont.	Cons.
Autonomía	Correlación de Pearson	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Significación		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afiliación	Correlación de Pearson	-,273	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Significación	,000		-	-	-	-	-	-	-	-
Poder	Correlación de Pearson	,133	,125	1	-	-	-	-	-	-	-
	Significación	,045	,059		-	-	-	-	-	-	-
Cooperación	Correlación de Pearson	,021	,437	-,365	1	-	-	-	-	-	-
	Significación	,750	,000	,000		-	-	-	-	-	-
Logro	Correlación de Pearson	,194	,137	,382	-,072	1	-	-	-	-	-
	Significación	,003	,039	,000	,280		-	-	-	-	-
Hedonismo	Correlación de Pearson	-,051	,276	-,042	,378	-,498	1	-	-	-	-
	Significación	,444	,000	,525	,000	,000		-	-	-	-
Exploración	Correlación de Pearson	,246	,086	,240	,093	,546	-,222	1	-	-	-
	Significación	,000	,193	,000	,161	,000	,001		-	-	-
Seguridad	Correlación de Pearson	-,131	,453	,036	,301	-,278	,632	-,310	1	-	-
	Significación	,049	,000	,588	,000	,000	,000	,000		-	-
Contribrución	Correlación de Pearson	,110	,212	,041	,173	,498	-,270	,498	-,151	1	-
	Significación	,097	,001	,540	,009	,000	,000	,000	,023		-
Conservación	Correlación de Pearson	-,129	,240	,168	,151	-,317	,622	-,295	,590	-,497	1
	Significación	,052	,000	,011	,023	,000	,000	,000	,000	,000	

Tabla 18 – Correlaciones entre motivos y factores competenciales

		C. Innovadoras	C. Sociales	C. Individuales
Autonomía	Correlación de Pearson	,147	,132	,017
	Significación	,027	,046	,802
Afiliación	Correlación de Pearson	-,097	-,089	-,132
	Significación	,146	,179	,047
Poder	Correlación de Pearson	,027	,092	,053
	Significación	,686	,167	,429
Cooperación	Correlación de Pearson	-,038	-,083	-,141
	Significación	,567	,214	,033
Logro	Correlación de Pearson	,180	,090	,086
	Significación	,007	,176	,195
Hedonismo	Correlación de Pearson	-,250	-,094	-,120
	Significación	,000	,159	,071
Exploración	Correlación de Pearson	,265	,166	,106
	Significación	,000	,012	,112
Seguridad	Correlación de Pearson	-,296	-,130	-,173
	Significación	,000	,051	,009
Contribución	Correlación de Pearson	,157	,108	,032
	Significación	,018	,104	,631
Conservación	Correlación de Pearson	-,286	-,158	-,123
	Significación	,000	,017	,065

Tabla 19 – Correlaciones entre valores de futuro laboral y factores competenciales

		C. Innovadoras	C. Sociales	C. Individuales
Sueldo/remuneración	Correlación de Pearson	,047	,013	,004
	Significación	,482	,850	,950
Estabilidad empleo	Correlación de Pearson	-,243	-,107	-,038
	Significación	,000	,108	,569
Actividad interesante	Correlación de Pearson	,029	,098	,086
	Significación	,660	,142	,194
Autonomía	Correlación de Pearson	,104	,127	,020
	Significación	,116	,056	,769
Horario compatible	Correlación de Pearson	-,050	-,021	-,042
	Significación	,453	,755	,532
Relacionado estudios	Correlación de Pearson	-,014	,074	,028
	Significación	,828	,266	,670
Progresar profesionalmente	Correlación de Pearson	,048	,089	-,014
	Significación	,474	,178	,837
En mi ciudad o cerca	Correlación de Pearson	-,240	-,050	-,027
	Significación	,000	,454	,680
No obligue a ir al extranjero	Correlación de Pearson	-,199	-,111	-,022
	Significación	,003	,096	,738
Tener trabajo sea como sea	Correlación de Pearson	-,094	-,042	-,059
	Significación	,159	,532	,378

4.2. Análisis de datos de Empresas

4.2.1. Análisis de frecuencias y descriptivos

Las medias de la muestra y sus desviaciones típicas para las escalas y subescalas del CJE y del PMP pueden observarse en la Tabla 20.

Tabla 20 – Medias y Desviaciones típicas de las escalas y subescalas del CJE y del PMP

	$\bar{x}$	D. T.
Transparencia: Participación en la recogida de información	4,33	1,169
Transparencia: Calidad de la información	4,65	1,073
Transparencia: Responsabilidad en el manejo de la información	4,65	1,086
Transparencia: Total	4,54	1,048
Participación	4,22	0,845
Sinergia del equipo	4,62	0,916
Liderazgo en el equipo	4,70	0,837
Eficacia del equipo	4,81	0,806
Variedad de la tarea	3,99	1,124
Identificación con la tarea	4,28	0,835
Significación de la tarea	4,63	0,890
Autonomía	4,45	0,907
Feedback de la tarea	4,41	0,953
Feedback de otros	4,42	0,974
Trato con personas	4,41	0,939
Potencial Motivador del Puesto	4,36	0,732

Por otra parte, las medias y desviaciones típicas para las escalas del CE pueden observarse en la Tabla 21. Destacan las altas puntuaciones del liderazgo ético (5,04) junto al transformacional (5,00), frente a la baja puntuación del liderazgo orientado al producto o cliente (3,99).

Tabla 21 – Media y Desviaciones Típicas de las escalas del CE

	$\bar{x}$	D. T.
CCP	4,69	0,529
Liderazgo Transformacional	5,00	0,616
Liderazgo Transaccional	4,59	0,618
Liderazgo Orientado al Producto/Cliente	4,01	0,740
Liderazgo Ético	5,04	0,652

4.2.2. Análisis de correlaciones

Se han analizado las correlaciones entre los ítems de valoración de la práctica y las escalas de Transaparencia y Participación, las subescalas del Trabajo en equipo y el PMP, que aparecen en la Tabla 22. En dicha tabla, las correlaciones significativas más altas las encontramos entre la escala de transparencia (y sus correspondientes subescalas) y la valoración por parte del joven de la empresa (con una correlación de 0,752 entre la escala de transparencia y la valoración de

la empresa). La transparencia también correlaciona más alto que el resto de variables con la valoración general de las prácticas (*r*=0,604) y con la percepción del joven sobre la mejora de su propia empleabilidad (*r*=0,546). De entre el resto de variables, destacan las correlaciones entre las escala de feedback de la tarea y percepción de mejora de la empleabilidad (*r*=0,516) y valoración de la empresa (*r*=0,603) y entre el PMP y la percepción de mejora de empleabilidad (*r*=0,521), valoración de la empresa (*r*=0,590) y valoración de las prácticas (*r*=0,506). Por último, la escala de feedback procedente de otras personas y la participación correlacionan también con la valoración de la empresa (*r*=0,540; *r*=0,552).

Tabla 22 – Correlaciones entre valoración de las prácticas y escalas y subescalas del CJE y el PMP

		Percepción mejora empleabilidad	Optimismo sobre el futuro laboral	Valoración empresa	Valoración prácticas
Transparencia: Participación en la recogida de información	*r*	,527	,388	,745	,586
	p	,000	,000	,000	,000
Transparencia: Calidad de la información	*r*	,542	,280	,727	,530
	p	,000	,010	,000	,000
Transparencia: Responsabilidad en el manejo de la información	*r*	,489	,361	,660	,580
	p	,000	,001	,000	,000
Transparencia: Total	*r*	,546	,351	,752	,604
	p	,000	,001	,000	,000
Participación	*r*	,392	,288	,552	,408
	p	,000	,008	,000	,000
Sinergia del equipo	*r*	,417	,271	,413	,424
	p	,000	,013	,000	,000
Liderazgo en el equipo	*r*	,225	,260	,330	,199
	p	,039	,017	,002	,070
Eficacia del equipo	*r*	,470	,324	,416	,382
	p	,000	,002	,000	,000
Variedad de la tarea	*r*	,257	,341	,379	,321
	p	,017	,001	,000	,003
Identificación con la tarea	*r*	,332	,252	,225	,254
	p	,002	,020	,039	,019
Significación de la tarea	*r*	,325	,291	,402	,281
	p	,002	,007	,000	,009
Autonomía	*r*	,396	,256	,414	,409
	p	,000	,018	,000	,000
Feedback de la tarea	*r*	,516	,449	,603	,481
	p	,000	,000	,000	,000
Feedback de otros	*r*	,343	,331	,540	,400
	p	,001	,002	,000	,000
Trato con personas	*r*	,315	,151	,418	,332
	p	,003	,167	,000	,002
Potencial Motivador del Puesto	*r*	,521	,434	,590	,506
	p	,000	,000	,000	,000

5. INCIDENCIAS, CONCLUSIONES Y PASOS A FUTURO

5.1. Incidencias de la Fase de Pilotaje

Antes de proceder a la interpretación de resultados, se va a realizar un análisis de las incidencias encontradas en el curso del estudio, que afectan al diseño del mismo y las herramientas usadas, los análisis psicométricos y la interpretación de los mismos.

Incidencias referidas al diseño y la aplicación de instrumentos de recogida de información

- El análisis de ciertas variables que aparecen en los cuestionarios ha revelado que no deberían ser considerarlas, ya que no mantienen relaciones relevantes con el resto de variables analizadas. Es el caso de las escalas de rasgos y valores sociales en el CJV cumplimentado por los jóvenes. Los ítems referidos a estas variables serán desechados de los cuestionarios de cara a próximas fases del estudio.
- Los instrumentos de medida se introdujeron en diferentes tiempos y costó meses diseñar un procedimiento por el cual los jóvenes pasasen por el proceso de profiling al completo, lo que ha impactado en la muestra total disponible para los análisis.
- Igualmente, el procedimiento de entrevista sólo está parcialmente estandarizado. A pesar de que, como ya se ha mencionado, la entrevista es semi-estructurada para poder medir todas las variables que entran en juego, no se ha procedido a un análisis de la fiabilidad inter-jueces, lo que puede suponer una amenaza para la consistencia en la medida de las competencias por parte de las entrevistadoras. Además, el diccionario que aporta la definición de cada competencia fue creado durante el curso del pilotaje (si bien las entrevistadoras manifestaron tener concepciones previas de las competencias muy similares a las definiciones aportadas) y no se pudo a disposición de las entrevistadoras indicadores para medirlas, lo que pone en entredicho la validez de constructo.
- Para rellenar el CJE, los jóvenes debían haber finalizado el periodo de prácticas en empresa. Por tanto, la muestra a la que se pudo acceder fue mucho más reducida que a la muestra general de jóvenes.
- Las empresas que respondieron a los CE no coincidían en muchos casos con las empresas sobre las que informaban los jóvenes en el CJE, lo que ha dificultado la comparación de puntuaciones entre ambos cuestionarios, que están diseñados para ofrecer en conjunto una visión completa de la empresa. Además, parte de los CE respondidos debieron ser excluidos de los análisis, al haber sido respondidos por personas pertenecientes a las diversas empresas que no tenían personas a cargo, por lo que la sección de liderazgo no pudo ser cumplimentada en estos casos.

Incidencias durante los análisis de datos

- Por limitaciones de software, no pudo realizarse un análisis factorial confirmatorio que validase la estructura factorial hallada en el análisis exploratorio de las competencias.
- A falta de una muestra mayor, no pudieron simularse diversos modelos estadísticos con relaciones de moderación o mediación entre diversas variables.
- La limitada muestra de jóvenes impidió el análisis de la diferencia de medias entre grupos (por ejemplo, según rama educativa). De la misma forma, la escasa muestra de

empresas con todos los datos disponibles impidió su clasificación en clústeres que las agrupasen en más o menos innovadoras en su cultura.

- Durante los análisis sólo se han observado las correlaciones entre variables, lo que limita la interpretación de los resultados a meras asociaciones entre éstas.
- El corto periodo de este estudio ha impedido un estudio longitudinal que midiera la evolución de los jóvenes en sus competencias al pasar por experiencias en prácticas en empresas.

5.2. Conclusiones

5.2.1. Conclusiones sobre jóvenes

Teniendo en cuenta el contenido en competencias de cada factor hemos tratado de dar un sentido teórico a esta clasificación. El primero de ellos ha sido llamado "Competencias Innovadoras" porque agrupa aquellas competencias más relacionadas con una orientación a la innovación y un desempeño que implica creatividad, liderazgo y la capacidad de aprovechar y gestionar oportunidades. Por su parte, el segundo factor, denominado "Competencias Sociales" contiene competencias vinculadas la interacción con otros en el entorno laboral, ya sea o no trabajando en equipo. Por último, el tercer factor aglomera las "Competencias Individuales", es decir, aquellas unidas al desempeño meramente individual de la persona (ver Tabla 23).

Tabla 23 – Composición de los factores competenciales

Competencias Innovadoras	Competencias Sociales	Competencias Individuales
Competencias emprendedoras / Visión de nuevas ideas	Empatía / Escucha / Sensible a las necesidades de otros	Análisis / Síntesis / Tratamiento de la información
Creatividad	Trabajo en Equipo	Organización / Planificación / Gestión
Seguro/a	Capacidad de comunicación o trato con la gente	
Competencias de Liderazgo		

Si bien se han constatado diferencias significativas en las puntuaciones entre los tres factores, hemos constatado que las Competencias Sociales y las Competencias Individuales mantienen medias similares (4,79 y 4,69 respectivamente), encontrándose además por encima de las Competencias Innovadoras (4,01), de una manera que resulta no sólo estadística, sino también teóricamente significativa. Además, la correlación entre Competencias Individuales y Competencias Sociales (0,458) es mayor a las que mantienen sendos factores con las Competencias Innovadoras (0,217 y 0,372). Estos datos nos permiten hacer la suposición de que las Competencias Innovadoras se comportan de forma diferente a los otros dos factores. Existen diferentes razones que podrían explicar de forma tentativa el mayor desarrollo de las Competencias Sociales e Individuales. Por un lado, podría tratarse de competencias más básicas que son adquiridas de forma más sencilla durante el proceso evolutivo de la persona, y

cuyo dominio es requisito para desarrollas las Competencias Innovadoras. Otra hipótesis es que se trate de competencias que son trabajadas de forma sistemática a lo largo del sistema educativo, mientras que las Competencias Innovadoras sólo son introducidas en los últimos estadios educativos, cuando se prepara a los jóvenes para hacer frente al mundo laboral. Una última suposición es que, si bien las Competencias Sociales e Individuales pueden trabajarse en diferentes ámbitos de la vida, las Competencias Innovadoras requerirían cierto rodaje en el mundo profesional (e incluso dentro de éste, no en cualquier puesto) para poder desarrollarse de forma completa.

Los motivos más altos en los jóvenes son los de Contribución (4,86), Exploración (4,66), Logro (4,65) y Autonomía (4,27), lo que indica que los aspectos que motivan laboralmente a los jóvenes giran en torno a la capacidad de aportar al bienestar de otros o la sociedad en general, la preferencia por la novedad y los cambios, la orientación hacia los retos y la excelencia y la independencia para seguir sus propios criterios y tomar sus propias decisiones.

Además, si miramos a las correlaciones entre los motivos y los factores competenciales, encontramos un total de 12 correlaciones significativas (ya sean directas o inversas): las Competencias Innovadoras correlacionan con 7 motivos; las Competencias sociales, con 3; y las Competencias individuales, con 2. Sin embargo, sólo cuatro de estas correlaciones muestran un valor absoluto igual o superior a 0,250, y todas ellas se encuentran entre las Competencias Innovadoras y los siguientes cuatro motivos: Seguridad (r=-0,296), Conservación (r=-0,286), Exploración (r=0,265) y Hedonismo (r=-0,250). Que existan mayores correlaciones entre las Competencias Innovadoras y los motivos no sólo nos habla de qué inclinaciones pueden relacionarse con qué competencias, también podría indicar que el desarrollo de estas competencias podría estar determinado en mayor medida por las preferencias y finalidades laborales de cada persona. Esto también apoya la hipótesis de que el sistema educativo podría estar entrenando en mayor medida a los jóvenes en las Competencias Sociales e Individuales, mientras que el desarrollo de las Competencias Innovadoras dependería más de los motivos individuales de cada estudiante.

Por otra parte, los aspectos que más valoran los jóvenes en un empleo son que les resulte una actividad interesante (5,64), que les permita un adecuado desarrollo profesional (5,60) y que se encuentre relacionado con los estudios que han cursado (5,25). Valoran en menor medida aspectos como la estabilidad (4,77), la compatibilidad de horarios (4,64), la autonomía (4,58) y la remuneración (4,40). Por último, no conceden importancia a que el empleo se encuentre en su ciudad o cerca (3,47) o incluso que les obligue a viajar al extranjero (2,64), ni tampoco están dispuestos a aceptar un empleo sin importar las condiciones (3,00). Estos datos nos ofrecen una imagen de la juventud como un colectivo que le da una mayor importancia a sus preferencias vocacionales que a otros aspectos, hasta el punto de mostrar disposición para desplazarse al extranjero para conseguir estas metas. Estas preferencias no son un simple reflejo de los valores generales de la sociedad; más bien, parecen responder a un momento vital concreto en el que las personas no han adquirido ciertas responsabilidades (como cargas familiares) y necesitan aprovechar el mayor número de oportunidades posibles para desarrollarse en la dirección profesional que les interesa y para la que se han preparado. Sin embargo, no se debe olvidar que dicho “momento vital” ha sido socialmente construido y

condiciona los valores de toda una generación de jóvenes que han cambiado su forma de ver el trabajo con respecto a sus progenitores.

Por último, encontramos ciertas correlaciones significativas entre los valores referentes al futuro laboral y el factor de Competencias Innovadoras. Dichas correlaciones nos informan de que, a mayor desarrollo de estas competencias, los jóvenes valoran menos la estabilidad en el empleo y se muestran más dispuestos a viajar.

En conjunto, los datos sobre la muestra de jóvenes de NSF nos permiten establecer ciertas conclusiones generalizables a buena parte de la población joven vasca:

- Se trata de jóvenes con un buen desarrollo de competencias profesionales, tanto de aquellas relacionadas con el trabajo individual como de aquellas requeridas para el trabajo en equipo. En todo caso, existe cierta carencia de competencias relacionadas con la innovación, el emprendimiento y la implicación en el liderazgo.
- Los motivos y valores laborales que les impulsan, y que nosotros consideramos como predecesores del desarrollo de competencias profesionales, tienen que ver con una orientación vocacional, de servicio a la sociedad y contribución al bienestar de otros, con un empleo que resulte retador y establezca altos estándares de calidad, permitiendo el desarrollo profesional y que al mismo tiempo permita aprender de nuevos campos y explorar el entorno, y que fomente la autonomía en la toma de decisiones y la organización del propio trabajo.
- El sistema educativo, entre otros agentes sociales, moldea a la población joven en este sentido, y al mismo tiempo resulta clave para desarrollar esas competencias hacia las cuales está orientando a los jóvenes. Por tanto, debería focalizarse más en el desarrollo de competencias directamente relacionadas con el mundo laboral a través de la implantación generalizada de programas de prácticas (a lo que parece que se está encaminando con los futuros planes de formación dual en la Universidad).

5.2.2. Conclusiones sobre empresas

Los datos descriptivos de las empresas no nos ofrecen una información tan interesante como los referentes a la población joven, puesto que la muestra es menor y no hemos podido poner en común los datos del CE y del CJE de cada empresa. Sí que sabemos, no obstante, que los estilos de liderazgo a los que se tiende en las organizaciones son aquellos que muestran una mayor preocupación por el desarrollo profesional y respeto a los liderados.

Por otro lado, las correlaciones entre diversas variables de la empresa sobre las que informa el joven y los diferentes aspectos a valorar al finalizar la experiencia de prácticas sí proporcionan la oportunidad para formular conclusiones sugerentes. La transparencia, el feedback que proporciona la propia tarea realizada y el PMP son variables que se relacionan con una mejora en la percepción de la propia empleabilidad, la puntuación que el joven otorga a la empresa y la valoración del proceso general de las prácticas. También la participación que permite la organización y el feedback procedente de otras personas se hayan vinculadas con la valoración de la empresa.

Especialmente, es alta la correlación entre la transparencia (en todas sus facetas) y la satisfacción con la empresa. Además, la transparencia en el CJE es medida a través de la labor que realiza el tutor del joven en las prácticas, que es la principal persona de contacto en la empresa. Ello pone en valor la figura del tutor, y nos advierte de la importancia de que las personas que realizan esta labor estén adecuadamente preparadas, formadas y motivadas para ello. De ellos no sólo depende la satisfacción del joven con la empresa, sino que también es muy posible que tenga un impacto en cómo el joven cree haberse desarrollado profesionalmente y, en consecuencia, sobre cómo de empleable se considera al finalizar la práctica. Dicha percepción de la propia empleabilidad es relevante, pues puede servir como un elemento motivador o detractor en un eventual proceso de búsqueda de empleo, y por tanto influir en el éxito o fracaso de dicho proceso.

5.3. Pasos a futuro

Conociendo las conclusiones obtenidas, podemos enunciar nuestros próximos pasos de cara a la realización de las siguientes fases del estudio, que responden además a las incidencias encontradas en lo referido al diseño y aplicación de los instrumentos de medida y durante los análisis estadísticos:

- Refinamiento de los instrumentos de medida y el proceso de la recogida de información:
    - Se eliminarán las escalas de rasgos y valores sociales del CJV.
    - Para controlar la fiabilidad inter-jueces en el proceso de evaluación de competencias durante la entrevista, se recurrirá a la medida de las correlaciones intra-clase, que miden la consistencia a la hora de medir una misma variable por parte de diferentes jueces (entrevistadoras, en este caso). Para ello, se establecerá un protocolo por el cual las entrevistas se realizarán por parte de una entrevistadora junto a otra que actuará como observadora y se compararán las medidas de cada una para las competencias. Todas las entrevistadoras pasarán por este proceso en diferentes combinaciones. Con ello, esperamos encontrar suficiente homogeneidad en la forma de medir las competencias.
    - Durante el curso del pilotaje, hemos diseñado un protocolo de recogida de datos de las empresas que se implantará este próximo año. Por un lado, se recogerá información de la propia empresa a través del CE, entrevistas y un formulario de caracterización de la misma. La empresa responderá al CE al comenzar un proceso de prácticas con un joven. Por otro lado, el CJE se pasará a los jóvenes al finalizar las prácticas, como ya se ha ido haciendo. Con todo ello esperamos aumentar la muestra de empresas con todos los datos disponibles.
    - Una mayor muestra de empresas y de jóvenes en empresas nos permitirá comparar el impacto de las diferentes modalidades de prácticas (principalmente, las prácticas en empresa y los equipos de Nuevo Modelo de Generación de Empleo). Además, sólo para esta última modalidad de prácticas se tendrán en cuenta los datos de la escala de trabajo en equipo del CJE.

- Mejoras en los análisis de datos:
    - Las incidencias relacionadas con los análisis estadísticos tienen su origen mayoritariamente en una escasa muestra tanto de jóvenes como de empresas, debido al poco tiempo transcurrido entre el comienzo del estudio y la realización de los análisis. No obstante, dado que el sistema de recogida de información se ha sistematizado, esperamos que este problema quede subsanado de cara a futuras fases del estudio.
    - Observaremos el efecto de variables como las ramas educativas o la procedencia familiar en la empleabilidad respecto a la población joven, y el tamaño o el sector en la muestra de empresas, a través de procedimientos estadísticos como la comparación de medias entre grupos o la creación de clusters.
    - Teniendo en cuenta los resultados de las correlaciones intra-clase al medir las competencias, se complementará el análisis factorial exploratorio de estás con un análisis factorial confirmatorio que aporte mayor robustez al modelo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Allaire, Y. y Firsirotu, M E. (1984). *Theories of Organizational Culture*. En Organization Studies, 5/3:193-226. EGOS.

Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, *29*(3), 1038-1059.

Ayestarán, S. y Barrutia, J.G. (2011). Introduction. En *Behaviour and Organizational Change*. Editado por Sabino Ayestarán y Jon Barrutia Goenaga. Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno.

Ayestarán, S. (2013). Facilitación de Equipos de Innovación. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Ayestarán, S. (2017). Organizaciones basadas en la construcción de conocimiento compartido. En J. J. Arróspide, C. Martínez y J. F. Morales. (Ed.), *Innovación, Transparencia y Comunicación en Grupos y Organizaciones* (pp. 107-126). Madrid, España: Sanz y Torres.

Ayestarán, S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J. (2006). Rumbo a la innovación. *Trabajo en equipos y cambio cultural en las organizaciones. Zamudio: Cluster del Conocimiento*.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, *52*(2), 130.

Bass, B. M. y Stogdill, R. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Burns, J. M. (1978). Leadership, 1978. *New Yorker: Harper y Row*.

Cameron, K.M. y Quinn, R.E., DeGraff, J. y Thakor, A.V. (2006) *Competing Values Leadership. Creating Value in Organisations.* Chelterham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elagr Publishing.

Cameron, K.M. y Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. Published by Jossey-Bass.

Chatman, J. A., y Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 423-443.

Díaz, A. Jerve, I. (2014*). Empresas Modernas para el Desarrollo Humano y Social*. Fundación Novia Salcedo.

Hackman, R. (1980). *Work Redesign and Motivation*. En Professional Psychology, Vol. 11, Num. 3. . American Psychological Association, Inc.

Hackman, R. y Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No. 4. New Haven, Connecticut: Yale University, Department of Administrative Sciences

Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.

Instituto Vasco de Competitividad, Fundación Deusto (2017). *Informe de Competitividad del País Vasco, 2017: ¿Y mañana?. Publicaciones de la Universidad de Deusto*

Jiménez, J.L. (2016). Empleo juvenil y formación: Experiencias y Futuro. *Hermes, 53*, 68-73.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88(4),* 587-603.

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)

Molero, F. y Morales, J. F. (2011) *Liderazgo: hecho y ficción – Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial

Múgica, V. (2015). *Mesa de diálogo de la mañana*. Ponencia, Bilbao Youth Employment Forum.

Múgica, V. (2016). Empleo joven y empleo de futuro. *Hermes, 53*, 50-58.

Nagles García, N. (2006). Productividad: una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *58,* 87-106.

Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castellón, España.

Presidencia del Gobierno Vasco (2014), *PCTI Euskadi 2020 una estrategia de especialización inteligente Research y Innovation smart specialisation strategy - ris3*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Rawlins, B. R. (2006). *Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency*. Paper presented at Educators Academy, Public Relations Society of America International Conference, Salt Lake City, UT.

Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal, 2,* 1-21.

Roberts, J. (2004*). La Empresa Moderna: Organización, Estrategia y Resultados*. Barcelona: Antoni Bosch, editor en colaboración con Oxford University Press.

Schneider B., Ehrhart M.G. y Macey, W. H. (2013) Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology 64: 361-88

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.

Smith, K.G., Carroll, S.J. y Ashford y S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda. *Academy of Management Journal, 38*, 7-23.

Spencer L. M. y Spencer M. S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

Strauss, G. (1998). "An Overview." In *Organizational Participation: Myth and Reality*, edited by Fank Heller et al. Oxford, England: Oxford University Press. Pp. 8–39.

Tangen, S. (2002, December). Understanding the concept of productivity. In *Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, Taipei* (pp. 18-20).

Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism-collectivism. In J. Berman (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, Symposium on Motivation, 37*, 44-133. Lincoln: University of Nebraska Press.

Vaccaro, Ignacio G., Jansen, Justin J.P., Van Den Bosch, Frans A.J. y Volberda, Henk W. (2012) *Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size*. En *Journal of Management Studies* 49:1 Enero 2012. Blackwell Publishing. Oxford, Reino Unido.

Valderrama, B., Escorial, S. y Luceño, L. (2015). *APM. Análisis del Perfil Motivacional*. Madrid: TEA Ediciones.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 37*, 549-579.

Weber W. G., Unterrainer C. y Schmid B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees' Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 1127-1149.

West, A. Michael (2012). *Effective Teamwork. Practical lessons from Organizational Research*. BPS Blackwell.

ANEXOS

Anexo 1

Listado y definición de las competencias observadas en entrevista

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. **Optimismo**. No sólo consiste en mirar las cosas de forma optimista o positiva, también conlleva la persistencia en la consecución de las metas sin importar los obstáculos y reveses en el camino. Ante situaciones negativas, conlleva reaccionar analizando la situación y emprendiendo nuevas acciones.
8. **Creatividad**. Habilidad que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema, realizando un aprendizaje autónomo y personalizado.
9. **Seguridad / Confianza en uno mismo**. Confianza en la propia habilidad para cumplir con los roles, competencias y rasgos característicos de un profesional de éxito.
10. **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.
11. **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.

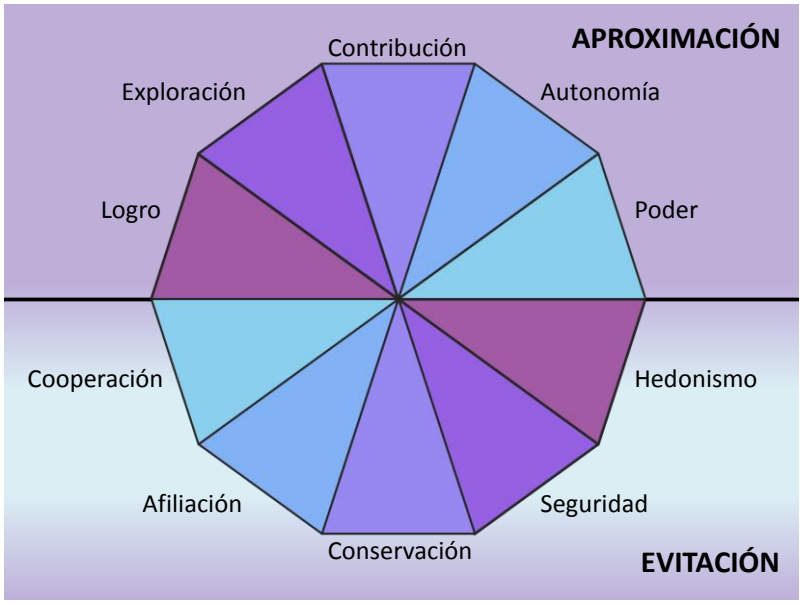
12. **Trabajo en equipo**. Capacidad de trabajar con otras personas en pro de un objetivo común, de manera interdependiente y a través de interacciones sociales, asumiendo ciertas responsabilidades y roles.
13. **Flexibilidad**. Capacidad para modificar el propio comportamiento, adoptando nuevos enfoques para adaptarse al cambio y alcanzar las metas fijadas. Entender y valorar posturas diferentes a las propias.
14. **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.
15. **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.
16. **Red de contactos**. Habilidad o competencia para establecer, mantener y administrar relaciones personales y/o profesionales edificadas sobre la base de la confianza y respeto mutuo, que implican beneficio para las dos partes implicadas. A través del networking se establecen relaciones con personas que comparten intereses profesionales comunes y es una eficaz fuente de colaboraciones, alianzas e inversiones.
17. **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.

Anexo 2 – 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 3 – Cuestionario de Jóvenes y Valores

CUESTIONARIO JÓVENES Y VALORES

Les informamos, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, que sus datos de carácter personal serán incluidos en un fichero, inscrito en el Registro de la Agencia de Protección de Datos y cuya Responsable del fichero es Fundación Novia Salcedo, con el número: 2061660350. La finalidad de esta recogida de datos de carácter personal es para la creación de conocimiento sobre la empleabilidad juvenil, así como para la mejora de nuestros programas e intervenciones. Vd. da, como titular de los datos, su consentimiento y autorización para la inclusión de los mismos en el fichero anteriormente detallado. En cualquier caso, podrá ejercitar gratuitamente los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose a Fundación Novia Salcedo ,informacion@noviasalcedo.es con dirección: Campo Volantín 24, 1º y 2º – 48007– Bilbao, indicando en la comunicación referencia LOPD.

1. Con quién vives actualmente.

1. Con mis padres y/o hermanos ☐
2. Con mi pareja/mujer/marido ☐
3. Con un grupo de amigos/compañeros de piso ☐
4. Con otros familiares (no padres o hermanos) ☐
5. Solo/a ☐
6. Otras situaciones ☐
7. Ns/Nc ☐

2. ¿Podrías decirme el nivel de estudios terminados del principal sustentador de tu hogar?

1. Menos que primarios ☐
2. Primarios incompletos(hasta 6º E.G.B o hasta 6º primaria) ☐
3. Primarios completos (hasta 6º EGB o hasta 6º Primaria) ☐
4. Secundarios Primer ciclo (Hasta 2º BUP, 4º ESO, FP 1er grado) ☐
5. Secundarios, Segundo ciclo (Hasta COU, Bachillerato, FP 2do grado) ☐
6. Medios universitarios (Diplomaturas) ☐
7. Superiores universitarios (licenciaturas, Doctorados, post grados, Master) ☐
8. Otra formación ☐
9. Ns / Nc ☐

3. ¿Podrías decirme la ocupación actual del principal sustentador del hogar? *Rodea con un círculo el número que proceda*. *(En caso de duda anotar exactamente lo que diga el entrevistado).*
Trabajando:

1. Dirección de empresas y Administración Pública: directores, gerentes y personal directivo de empresas
2. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales (titulaciones de 1º, 2º y 3º ciclo universitario y afines, escritores y artistas de la creación o interpretación)
3. Técnicos y Profesionales de apoyo (estudios de FP o experiencia equivalente)
4. Empleado de tipo administrativo (Secretaría, servicios de correos, operaciones de caja y atención al público)
5. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de comercio (trabajadores de servicios de restauración y personales, protección y seguridad y vendedores de los comercios y asimilados)
6. Trabajadores cualificados de la industria y la pesca (practicar agricultura, criar y cazar animales, pescar o criar peces y conservar y explotar bosques; incluir en este grupo a un agricultor que dedica menos 1/3 jornada a tareas exclusivas de dirección, a encargados y capataces)
7. Artesanos y trabajadores cualificados en industria manufacturera, construcción y minería excepto operadores de instalaciones y maquinaria (construcción, industrias extractivas y metalurgia y artesanos y asimilados)
8. Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores (operadores de instalaciones industriales, ensambladores y conductores de maquinaria fija y conductores de maquinaria móvil).
9. Trabajadores no cualificados (trabajadores no cualificados en servicios-excepto transportes-, peones que realizan en su trabajo un mayor esfuerzo físico)
10. Fuerzas armadas

Otras situaciones:

11. Parados
12. Jubilados o pensionistas
13. Resto
14. Ns/Nc

BLOQUE I: PROYECTÁNDOSE EN EL FUTURO LABORAL

1. Independientemente de si estás o no trabajando, ¿hasta qué punto es importante para ti cada uno de los aspectos de la siguiente lista a la hora de valorar un empleo? Utiliza una escala de 1 a 6, donde 1 es nada importante a 6 que es muy importante.

		Nada Importante	Muy Importante
1.	El sueldo, la remuneración	1----2----3----4----5----6	
2.	La estabilidad en el empleo	1----2----3----4----5----6	
3.	Que la actividad sea interesante, que me guste	1----2----3----4----5----6	
4.	Que tenga autonomía	1----2----3----4----5----6	
5.	Que el horario me permita compatibilizarlo con otras tareas	1----2----3----4----5----6	
6.	Que esté relacionado con mis estudios, con mi formación	1----2----3----4----5----6	
7.	Que me permita progresar profesionalmente	1----2----3----4----5----6	
8.	Que esté en mi ciudad o cerca de mi ciudad	1----2----3----4----5----6	
9.	Que no me obligue a irme al extranjero	1----2----3----4----5----6	
10.	Tener un trabajo, sea como sea.	1----2----3----4----5----6	

2. ¿Hasta qué punto crees que estos rasgos te caracterizan a ti como persona? En una escala donde 1 significa que no te representan nada, y 6 que muchísimo.

		No me representa	Me representa muchísimo
1.	Trabajador	1----2----3----4----5----6	
2.	Solidario	1----2----3----4----5----6	
3.	Independiente	1----2----3----4----5----6	
4.	Comprometido	1----2----3----4----5----6	
5.	Consumista	1----2----3----4----5----6	
6.	Honrado	1----2----3----4----5----6	
7.	Dependiente de la familia	1----2----3----4----5----6	
8.	Pensando sólo en el presente	1----2----3----4----5----6	
9.	Responsable	1----2----3----4----5----6	
10.	Tolerante	1----2----3----4----5----6	
11.	Rebelde	1----2----3----4----5----6	
12.	“Marchoso”/ Juerguista	1----2----3----4----5----6	
13.	Egoísta	1----2----3----4----5----6	
14.	Bien integrado en la familia/ Familiar	1----2----3----4----5----6	
15.	Contentos con tu situación, sin querer salir de su condición de joven	1----2----3----4----5----6	
16.	Con poco sentido de deber	1----2----3----4----5----6	
17.	Con poco sentido del sacrificio	1----2----3----4----5----6	
18.	Generoso	1----2----3----4----5----6	
19.	Leal	1----2----3----4----5----6	

BLOQUE II. VALORES FINALISTAS

3. ¿Me podrías decir qué grado de importancia tiene cada una de estas cuestiones en tu vida, en una escala del 1 al 6 en la que el 1 sería nada importante, y el 6 muy importante?

		Nada Importante	Muy Importante
1.	Tener éxito en el trabajo	1----2----3----4----5----6	
2.	Tener unas buenas relaciones familiares	1----2----3----4----5----6	
3.	Tener muchos amigos y conocidos	1----2----3----4----5----6	
4.	Disponer de mucho tiempo libre/ocio	1----2----3----4----5----6	
5.	Vivir al día sin pensar en el mañana	1----2----3----4----5----6	
6.	Ser una persona creativa y emprendedora	1----2----3----4----5----6	
7.	Tener éxito social y popularidad	1----2----3----4----5----6	
8.	Hacer cosas para mejorar el barrio o la comunidad	1----2----3----4----5----6	
9.	Preocuparse por lo que ocurre en otros lugares del mundo	1----2----3----4----5----6	
10.	Respetar las normas y la autoridad	1----2----3----4----5----6	
11.	Cuidar el medio ambiente	1----2----3----4----5----6	
12.	Obtener un buen nivel de capacitación cultural y profesional	1----2----3----4----5----6	
13.	Ganar dinero	1----2----3----4----5----6	
14.	Tener personas en quien confiar	1----2----3----4----5----6	
15.	Poder confiar en los responsables públicos	1----2----3----4----5----6	

4. Pensando en cómo debería ser la sociedad o el entorno en el que quieres vivir ¿Cuál es tu grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones?, Emplea una escala del 1 al 6, en la que el 1 sería nada de acuerdo, y el 6 totalmente de acuerdo

		Nada De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Es importante tener gobiernos fuertes que garanticen el orden y la autoridad.	1----2----3----4----5----6	
2.	Es importante vivir en entornos completamente seguros.	1----2----3----4----5----6	
3.	La vida cultural y social de un país se enriquece con la presencia de inmigrantes.	1----2----3----4----5----6	
4.	Es fundamental que se garantice igualdad de trato y oportunidades para todas las personas.	1----2----3----4----5----6	
5.	En casos excepcionales está justificado que se cree un gobierno de expertos aunque no haya sido votado por los ciudadanos.	1----2----3----4----5----6	
6.	Hay que contribuir al bienestar de todos los ciudadanos aunque eso suponga esfuerzos económicos para uno mismo.	1----2----3----4----5----6	
7.	La mayoría de la gente trata de aprovecharse de los demás en su propio beneficio.	1----2----3----4----5----6	

BLOQUE III. SATISFACCIÓN

1. Dinos, por favor, en una escala de 1 a 6, en la que 1 es nada y 6 mucho, si estás satisfecho con la relación que tienes con tus padres.

Nada Satisfecho	Muy Satisfecho

1 ---- 2 ---- 3 ----- 4 ---- 5 ----- 6

2. En esa misma escala de 1 a 6, (1 nada, 6 mucho) hasta qué punto estás satisfecho con tus amigos actuales.

Nada Satisfecho	Muy Satisfecho

1 ---- 2 ---- 3 ----- 4 ---- 5 ----- 6

3. Y con tu vida en general, (1 nada, 6 mucho)

Nada Satisfecho	Muy Satisfecho

1 ---- 2 ---- 3 ----- 4 ---- 5 ----- 6

Anexo 4 – Cuestionario de Joven en Empresa

En la Fundación Novia Salcedo estamos inmersos en un gran proyecto de innovación que busca generar conocimiento nuevo para diseñar acciones dirigidas a *favorecer la empleabilidad de los jóvenes.* Este enfoque cuenta con la contribución de personas relevantes del mundo académico, quiénes están supervisando y contribuyendo a la dirección del mismo.

Estamos rediseñando el sistema en el que atendemos y ofrecemos nuestros servicios a nuestros principales grupos de interés, los jóvenes y las empresas.

Te pedimos información sobre las siguientes cuestiones:

1. Transparencia Organizativa
2. Descripción de la tarea
3. Definición de las Competencias que te requiere la tarea que has realizado
4. Participación
5. Trabajo en Equipo
6. Valoración final del programa que has realizado.

Les informamos, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, que sus datos de carácter personal serán incluidos en un fichero, inscrito en el Registro de la Agencia de Protección de Datos y cuya Responsable del fichero es Fundación Novia Salcedo, con el número: 2061660350. La finalidad de esta recogida de datos de carácter personal es para la creación de conocimiento sobre la empleabilidad juvenil, así como para la mejora de nuestros programas e intervenciones. Vd. da, como titular de los datos, su consentimiento y autorización para la inclusión de los mismos en el fichero anteriormente detallado. En cualquier caso, podrá ejercitar gratuitamente los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose a Fundación Novia Salcedo ,informacion@noviasalcedo.es con dirección: Campo Volantín 24, 1º y 2º – 48007– Bilbao, indicando en la comunicación referencia LOPD.

1. Trasparencia organizativa.

Por favor, puntúe su grado de acuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

1. El tutor de mis prácticas me hacía participar en la recogida de la información sobre la organización.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
. Me pedía opinión sobre la calidad de la información que recibía.						
2. Me ayudaba a identificar la información que yo necesitaba.						
Me daba información detallada sobre los datos de los que disponía.						
4. Me facilitaba la búsqueda de la información que necesitaba.						
5. Me pedía opinión antes de tomar decisiones.						
6. Tenía tiempo para hacerme entender quiénes éramos y qué necesitábamos.						
2. El tutor de mis prácticas se preocupaba de que la información que recibía sobre la organización fuera de buena calidad.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
7. Respondía con prontitud cuando le pedía información.						
8. Me ofrecía siempre una información actualizada.						
). Me ofrecía una información válida y relevante para la tarea que realizaba.						
). Me ofrecía una información que me permitía ver mi evolución en la calidad del trabajo.						
1. La información que me daba podía ser verificada por una fuente externa.						
12. Hacía comprensible para mí la información que me daba.						
3. El tutor de mis prácticas me hacía sentir responsable de la información que manejábamos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
. En temas discutidos, se preocupaba de presentar los pros y contras de las decisiones que tomábamos.						
14. No ocultaba la información en cuestiones delicadas para la reputación de la organización.						
15. Estaba abierto a mis críticas.						
16. Tenía libertad interior para admitir que se había equivocado.						
7. Me daba información para comparar nuestros resultados con los estándares del mercado.						
18. En su información, no ocultaba los aspectos más débiles de la organización.						

2. Descripción de la tarea.

En esta sección se le pide que describa su puesto tan objetivamente como sea posible. Por favor, no use esta sección para manifestar en qué medida le gusta o le disgusta su puesto. Tales cuestiones les serán planteadas más adelante. Ahora intente dar sus respuestas tan precisa y objetivamente como le sea posible.

1. ¿En qué medida el puesto le exige trabajar en contacto con otras personas? (Se refiere tanto a clientes como a gente de otros puestos dentro de su propia organización)

1 2 3 4 5 6	
MUY POCO, tratar con otras personas no es necesario en mi puesto	MUCHISIMO, tratar con otras personas es esencial en mi puesto

2. ¿Qué grado de autonomía tiene en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto le permite decidir por sí mismo/a el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

1 2 3 4 5 6	
MUY POCO, el puesto no me da casi oportunidad de decidir cómo y cuándo debo realizar las tareas	MUCHÍSIMO, el puesto me da total libertad para decidir cómo y cuándo debo hacer el trabajo

3. ¿En qué medida Vd. realiza una labor completa? Es decir, ¿Consta su puesto de tareas que tienen un principio y final claro, o son sólo una pequeña parte de un trabajo general, que tiene que ser terminado por otras personas o por máquinas automáticas?

1 2 3 4 5 6	
MI PUESTO es sólo una pequeña parte del trabajo general, el resultado de mi actividad no se aprecia en el producto o servicio final.	MI PUESTO abarca un ciclo completo, de principio a fin; los resultados de mi actividad se aprecian fácilmente en el producto.

4. ¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?

1 2 3 4 5 6	
MUY POCA, el puesto requiere que haga siempre las mismas cosas.	MUCHÍSIMA, hago muchas cosas diferentes, usando muchas habilidades diferentes.

5. En general, ¿En qué medida su puesto es significativo o importante? Es decir, los resultados de su trabajo afectan significativamente las vidas o el bienestar de otras personas?

1 2 3 4 5 6	
MUY POCO SIGNIFICATIVO, los resultados de mi puesto no tienen efectos importantes sobre otras personas.	MUY SIGNIFICATIVO, los resultados de mi puesto pueden afectar a otras personas de modo importante.

6. ¿En qué medida sus superiores o compañeros de trabajo le informan de si está realizando bien o mal su trabajo?

1 2 3 4 5 6	
MUY POCO, casi nunca me informan si estoy desempeñando bien o mal mi trabajo	MUCHÍSIMO, casi constantemente me dicen si estoy haciendo bien o mal mi trabajo

7. ¿En qué medida el propio desempeño de su puesto le da a Vd. información acerca de cómo lo está realizando? Es decir, ¿el trabajo por sí mismo le da información acerca de si lo está realizando bien, aparte de cualquier otra información proveniente de sus compañeros de trabajo o superiores?

1 2 3 4 5 6	
MUY POCO, el puesto está diseñado de tal modo que trabajo sin darme cuenta de si lo estoy haciendo bien o mal.	MUCHÍSIMO, el puesto está diseñado de modo que tengo información casi constante acerca de cómo lo estoy realizando.

3. Definición de las competencias que requiere la tarea.

A continuación le listamos una serie de afirmaciones que podrían emplearse para describir un puesto. Se le pide que indique su grado de desacuerdo o de acuerdo con estas afirmaciones cuando describen su trabajo. De nuevo le pedimos, por favor, que trate de ser tan objetivo/a como le sea posible al decidir si cada frase es o no precisa para describir su trabajo, independientemente de si a vd. le gusta o no. Puntúe su grado de acuerdo en una escala del 1 al 6, en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6
8. Mi trabajo requiere que utilice habilidades complejas o difíciles de aprender.						
9. Mi trabajo requiere una gran cantidad de cooperación con otras personas.						
10. Mi trabajo está establecido de tal manera que no tengo la oportunidad de hacer una tarea completa, de principio a fin.						
11. El mero hecho de realizar mi trabajo, me da muchas oportunidades.						
12. Mi trabajo es bastante simple y repetitivo.						
13. Mi trabajo puede ser bien realizado, sin tener que hablar o revisarlo con otras personas.						
14. Mis supervisores y compañeros de trabajo casi nunca me dicen si estoy haciendo bien mi trabajo.						
15. El trabajo que desempeño puede afectar a otras muchas personas, en la medida en que esté bien o mal realizado.						
16. Mi puesto no me permite ninguna posibilidad de usar mi iniciativa o juicio personal para planificar o llevar a cabo mi trabajo.						
17. Mis supervisores me dicen con frecuencia en qué medida ellos piensan que estoy haciendo bien o mal mi trabajo.						
18. En mi puesto tengo la posibilidad de contribuir al acabado de las pequeñas partes del trabajo que comienzo.						
19. Mi trabajo, por sí mismo, me da muy poca información acerca de si lo estoy haciendo bien o mal.						
20. Mi trabajo, me da una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo.						
21. Mi trabajo no es apreciable, ni importante, en general.						

4. Participación

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6
1. La empresa funciona más con líderes naturales que con estructuras jerarquizadas.						
2. Los trabajadores otorgan credibilidad a los directivos.						
3. Existen reuniones periódicas para el intercambio de información entre departamentos.						
4. Los trabajadores participan activamente en la fijación de los objetivos de la empresa.						
5. Se socializa el conocimiento mediante jornadas de formación.						
6. Se delegan tareas y cada trabajador establece su operativa.						
7. Los directivos motivan a los trabajadores.						
8. Los trabajadores son autónomos en su trabajo.						
9. Las tareas y objetivos de cada trabajador se establecen de forma consensuada.						
10. En la empresa existen planes de formación continua para los trabajadores.						
11. Se valora la creatividad en los puestos de trabajo.						
12. Se fomenta la comunicación directa dentro de la empresa.						
13. Existen canales que permiten la comunicación directa entre los trabajadores y la dirección.						
14. Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa.						
15. Los responsables de los departamentos apoyan el plan de la empresa.						

5. Trabajo en equipo.

5.1. Grado de sinergia logrado por el equipo

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

	El equipo...	1	2	3	4	5	6
1.	...nos ayuda a conocer mejor nuestras posibilidades de mejora.						
2.	...nos permite expresar con libertad nuestros sentimientos y emociones.						
3.	...tiene mucha información sobre el camino a seguir en la realización de la tarea.						
4.	...los miembros compartimos la información que tenemos sobre la tarea del equipo.						
5.	...revisamos con frecuencia los procedimientos utilizados en el trabajo.						
6.	...estamos logrando un buen equilibrio entre las aportaciones de todos los miembros del equipo.						
7.	...hemos constatado que las diferentes formas de abordar la solución de los problemas son complementarias.						
8.	...logramos ponernos de acuerdo en las cuestiones relacionadas con la realización de la tarea.						
9.	...compartimos tanto la valoración como los sentimientos relacionados con el funcionamiento del equipo.						
10.	...nuestra fortaleza está en la capacidad que tenemos para negociar nuestras diferencias.						

5.2. El liderazgo directivo de la persona coordinadora del equipo

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

11.	**La persona coordinadora del equipo tiene una influencia decisiva en...**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
12.	**...las decisiones que toma el equipo.**						
13.	**...la fijación de los objetivos del equipo.**						
14.	**...la distribución de los roles de equipo que asumen los miembros del mismo.**						
15.	**...la valoración que se realiza en el equipo sobre las aportaciones de los miembros del mismo.**						
16.	**...la distribución de las actividades que debe realizar cada uno de los miembros del equipo.**						

5.3. La eficacia del equipo

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
17.	**Hemos aceptado bien el hecho de tener diferentes ideas y posiciones.**						
18.	**Cada miembro ha podido expresar con libertad sus ideas y sus deseos.**						
19.	**Cada persona ha expuesto sus intereses con sinceridad, pidiendo a las demás que hagan lo mismo.**						
20.	**En la negociación de conflictos, cada persona ha tratado de tomar en consideración los intereses de las demás.**						
21.	**Nos hemos adaptado bien a las condiciones materiales en las que ha trabajado el equipo.**						
22.	**Hemos sabido distribuir bien las tareas del equipo.**						
23.	**Hemos sabido ayudarnos mutuamente en las dificultades que hemos encontrado en la realización de nuestras tareas.**						
24.	**Se han reconocido las aportaciones de todas las personas.**						
25.	**Hemos sido conscientes de que cada persona aporta al equipo cosas diferentes.**						
26.	**Las personas con más reconocimiento en el equipo han ayudado a las que tenían menos reconocimiento.**						

6. Valoración final del programa que has realizado.

1. ¿Hasta qué punto consideras que el haber participado en este programa ha mejorado tu empleabilidad y con ello tus posibilidades de encontrar un trabajo?

1	2	3	4	5	6
No han mejorado nada					Han mejorado totalmente (siento que tengo muchas posibilidades de encontrar un trabajo)

2. En términos generales, ¿hasta qué punto eres optimista en cuanto a tu futuro laboral?

1	2	3	4	5	6
Nada optimista					Muy optimista

3. Haciendo una valoración global de todos los puntos tratados en este cuestionario, ¿qué puntuación le darías a la empresa en la cual has hecho tus prácticas?

1	2	3	4	5	6
Muy mala					Muy buena

4. ¿Qué puntuación le darías a la labor de NSF?

1	2	3	4	5	6
Muy baja					Muy alta

5. Haciendo una valoración global, ¿con qué grado de satisfacción terminas este programa de prácticas?

1	2	3	4	5	6
Nada satisfecho/a					Totalmente satisfecho/a

6. ¿Te gustaría trabajar en la organización donde has hecho la práctica?

- ☐ Sí
- ☐ No, (si lo deseas, razona tu respuesta):

.....

.....

7. ¿Recomendarías a otros/as jóvenes hacer prácticas en esa organización?

- ☐ Sí
- ☐ No, (si lo deseas, razona tu respuesta)

……
……

8. Recomendarías a otros jóvenes seguir los programas de NSF?

- ☐ Sí
- ☐ No, (si lo deseas, razona tu respuesta)

……
……

9. ¿Podríamos contar con tu colaboración para ayudar a otros jóvenes, por ejemplo, contando tu experiencia, abriendo las puertas en la empresa en la que estás, divulgando los programas NSF, etc…)

- ☐ Sí
- ☐ No, (si lo deseas, razona tu respuesta)

……
……

10. ¿Qué te ha gustado especialmente de esta experiencia?

……
……
……

11. ¿Qué no te ha gustado de esta experiencia?

……
……
……

12. Una vez finalizado el programa de prácticas, ¿de qué otras maneras consideras que te podríamos ayudar?

……
……
……

13. Si lo deseas, a continuación puedes hacernos llegar cualquier idea, opinión o sugerencia que desees expresar.

……
……
……

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 5 – Descripción del JDS y cálculo del Potencial Motivador del Puesto

Las secciones 2 y 3 del CJE contienen una serie de subescalas: variedad de la tarea (media de los ítems 4, 8 y 12), identificación con la tarea (media de los ítems 3, 10 y 18), significación de la tarea (media de los ítems 5, 15 y 21), autonomía (media de los ítems 2, 16 y 20), feedback prodecente de la tarea (media de los ítems 7, 11 y 19), feedback procedente de otras personas (media de los ítems 6, 14 y 17) y trato con personas (media de los ítems 1, 9 y 13). Además, a través de una ecuación en la que intervienen algunas de estas subescalas, puede obtenerse el Potencial Motivador del Puesto, como se muestra a continuación:

$$\text{PMP} = \sqrt[3]{\frac{MVT+MIT+MST}{3} \times MA \times MFT}$$

PMP = Potencial motivador del puesto
MVT = Media de Variedad de tarea
MIT = Media de Identificación con la tarea
MST = Media de Significación de la tarea
MA = Media de Autonomía
MFT = Media de Feedaback procendente de la tarea

Anexo 6 – Cuestionario de Empresa

En la Fundación Novia Salcedo estamos inmersos en un gran proyecto de innovación que busca generar conocimiento nuevo para diseñar acciones dirigidas a ***favorecer la empleabilidad de los jóvenes***. Este enfoque cuenta con la contribución de personas relevantes del mundo académico, quiénes están supervisando y contribuyendo a la dirección del mismo.
Estamos rediseñando el sistema en el que atendemos y ofrecemos nuestros servicios a nuestros principales grupos de interés, los jóvenes y las empresas.
Este cuestionario tiene que darnos las claves del modelo de cultura de la empresa que colabora con la Fundación Novia Salcedo, en relación a los ejes emergentes de las organizaciones más innovadoras
Como parte fundamental de este enfoque, le pedimos que como EMPRESA participe respondiendo al siguiente cuestionario:

1. Corresponsabilidad, Cooperación, Productividad
2. Estilo de Liderazgo
3. Valoración de NSF

Les informamos, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, que sus datos de carácter personal serán incluidos en un fichero, inscrito en el Registro de la Agencia de Protección de Datos y cuya Responsable del fichero es Fundación Novia Salcedo, con el número: 2061660350. La finalidad de esta recogida de datos de carácter personal es para la mejora y desarrollo de los programas e intervenciones de NSF. Vd. da, como titular de los datos, su consentimiento y autorización para la inclusión de los mismos en el fichero anteriormente detallado. En cualquier caso, podrá ejercitar gratuitamente los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose a Fundación Novia Salcedo, informacion@noviasalcedo.es con dirección: Campo Volantín 24, 1º y 2º – 48007– Bilbao, indicando en la comunicación referencia LOPD.

CARGO de la Persona que responde: …….

1. Corresponsabilidad, Cooperación, Productividad

En el País Vasco, se está construyendo un modelo de empresa basado en tres pilares: ***productividad, corresponsabilidad* y *cooperación***. Te pedimos que nos digas tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases que tratan de concretar los elementos básicos del futuro modelo de empresa vasca. Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo
1. El salario de los trabajadores debe variar en función de su productividad, es decir, en función de la cantidad y de la calidad de su trabajo.	1	2	3	4	5	6
2. El salario de los trabajadores debe variar en función del grado de compromiso de los mismos con el proyecto de la organización.	1	2	3	4	5	6
3. La cultura de la empresa debe favorecer la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa.	1	2	3	4	5	6
4. La cultura de la organización debe favorecer la participación de los trabajadores en las ganancias y pérdidas de la empresa.	1	2	3	4	5	6
5. La transparencia de la empresa condiciona la confianza de los trabajadores en la honestidad de los directivos.	1	2	3	4	5	6
6. La competición entre los trabajadores de una empresa es buena siempre que no pongan en peligro su cooperación en el logro de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6
7. La facilidad con la que una persona pasa de la competición inicial a la cooperación en torno al proyecto común depende, en buena medida, de su capacidad de transcender los intereses individuales, buscando el bien común.	1	2	3	4	5	6
8. La cooperación en el logro de objetivos comunes de los trabajadores de una empresa depende, también, del grado de creatividad que han desarrollado.	1	2	3	4	5	6
9. Una persona es creativa en la medida en que desarrolla una flexibilidad mental que le capacita para colocarse en la perspectiva de otras personas.	1	2	3	4	5	6
10. La integración de ideas, sentimientos y acciones es una característica propia de las personas creativas.	1	2	3	4	5	6

2. Estilo de liderazgo

La próxima sección debe ser contestada sólo por personas que tienen otras personas a su cargo, es decir, Jefes/as, Supervisores/as, Responsables de Equipos, etc. Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases en una escala del 1 al 6, en la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 6, totalmente de acuerdo.

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo
1. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	1	2	3	4	5	6
2. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5	6
3. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.	1	2	3	4	5	6
4. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5	6
5. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	1	2	3	4	5	6
6. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	1	2	3	4	5	6
7. Ayudo a las personas a mi cargo a cambio de sus esfuerzos.	1	2	3	4	5	6
8. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5	6
9. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5	6
10. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.	1	2	3	4	5	6
11. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.	1	2	3	4	5	6
12. Utilizo métodos de liderazgo satisfactorios.	1	2	3	4	5	6
13. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.	1	2	3	4	5	6
14. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	1	2	3	4	5	6
15. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	1	2	3	4	5	6
16. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5	6
17. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	1	2	3	4	5	6
18. Llevo un registro de todos los fallos.	1	2	3	4	5	6
19. Digo con claridad lo que pienso.	1	2	3	4	5	6
20. Me muestro dispuesto a admitir mis errores cuando los cometo.	1	2	3	4	5	6
21. Mis ideas son coherentes con mi comportamiento.	1	2	3	4	5	6
22. Pido a mis colaboradores su opinión, incluso cuando pienso que no están de acuerdo conmigo.	1	2	3	4	5	6
23. Me gusta escuchar diferentes puntos de vista antes de llegar a una conclusión.	1	2	3	4	5	6