

La empleabilidad del futuro

De la demanda por titulaciones a la importancia de las competencias en el contexto de la Agenda 2030



noviasalcedo
fundación

UNIBASQ

Informe redactado por Novia Salcedo Fundación en colaboración con Unibasq.

Bilbao, 13 de enero de 2020.

Autores

Doctora Ana Díaz Álvarez

Doctorando Daniel Gómez Serrano

Área de Investigación en Innovación Social de Novia Salcedo Fundación.

ÍNDICE

1.	Justificación del estudio	4
	Introducción	4
	El entorno de los valores sociales: la agenda 2030 de la ONU	5
	➤ La Comisión Europea y la Agenda 2030	5
	➤ La cultura de la sostenibilidad en las organizaciones	5
	Competencias para la sostenibilidad: el papel de la universidad	7
	Situación de partida para la redacción del informe	12
2.	Objetivos del informe.....	13
	Objetivo general.....	13
	Objetivos específicos.....	13
3.	Metodología.....	14
	Definición y Operacionalización de variables.....	14
	➤ Variables informativas de la muestra de jóvenes	14
	➤ Variables informativas de la muestra de empresas	15
	Descripción de las muestras.....	17
	➤ Descripción de la muestra de jóvenes	17
	➤ Descripción de la muestra de empresas	19
4.	Resultados.....	23
	Las competencias clave para la sostenibilidad.....	23
	¿Existen espacios formativos para la sostenibilidad?	25
	➤ Orientación a los ODS.....	26
	➤ Valores declarados desde la dirección	27
	➤ Cultura y dinámicas organizativas desde la perspectiva de la muestra joven	27
	➤ Una medida multidimensional de la sostenibilidad	29
	El papel del sistema universitario: sensibilización y formación	30
5.	Conclusiones.....	32

Implicaciones prácticas	33
Implicaciones para próximos estudios	33
6. Anexos	34
Anexo I – Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas	34
Anexo II – Análisis de Perfil Motivacional	35
Anexo III – Glosario de competencias laborales de NSF	37
Anexo IV – El Job Diagnostic Survey y el Potencial Motivador del Puesto.....	38

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

Tanto instituciones como investigaciones científicas coinciden en señalar que el mercado laboral juvenil presenta una problemática propia que se ha agravado durante la crisis, consistente en tasas de desempleo superiores a la media, altos porcentajes de contratación temporal y parcial no deseada, dificultad para las transiciones laborales, bajo nivel de autoempleo y alta polarización entre jóvenes muy y muy poco formados.

En Euskadi, el salario medio de las personas jóvenes ha caído un 21% de media desde 2008. Mientras que los jóvenes menos formados sufren altas tasas de paro, aquellos con estudios superiores suelen estar sobrecualificados para sus primeros empleos. El desempleo juvenil entre los 25 y 34 años ronda el 15%, mientras el general se sitúa en torno al 11%.

Existen datos que indican una tendencia positiva, como los datos que ofrece Lanbide en enero 2019, según los cuales el desempleo se ha reducido en Euskadi un 5,9% con respecto a enero de 2018. Sin embargo, la evolución ha sido más favorable para hombres (-6,54%) que para mujeres (-5,42%). Además, el Informe Gazteplana informa de que el empleo sigue siendo la principal preocupación de las personas jóvenes de la CAV. Y es que la disminución de la tasa de paro coincide con un aumento de la precariedad laboral entre los trabajadores y trabajadoras jóvenes. Esta situación requiere de un análisis más profundo de la situación laboral de la juventud y de la debida atención institucional.

En este compromiso de contribución a la generación de empleo de calidad para los jóvenes se centra la investigación en empleabilidad juvenil de Novia Salcedo Fundación (NSF), cuyos principales resultados presentamos a través de este informe en colaboración con Unibasq.

El enfoque de Novia Salcedo Fundación sobre la empleabilidad es que ésta debe ser contextualizada en tres niveles: sociedad, organizaciones y personas. El primer nivel, compuesto por los valores que predominan en la sociedad, condiciona los comportamientos de los niveles inferiores: en el nivel organizativo, estos valores se trasladan a una determinada cultura, que a su vez delimita las competencias que las personas deben desarrollar en el nivel individual para ser empleables.

Este año 2019 el informe se ha centrado en investigar los condicionantes de la empleabilidad juvenil cuando el marco de valores sociales es la sostenibilidad social, económica y medioambiental. Situar esta triple visión de la sostenibilidad como prescriptora de las culturas organizativas de nuestro entorno es la única forma de garantizar un empleo sostenible y de calidad para la juventud vasca.

Comenzamos el informe detallando cómo el valor de la sostenibilidad se traduce en cada uno de los tres niveles análisis mencionados.

EL ENTORNO DE LOS VALORES SOCIALES: LA AGENDA 2030 DE LA ONU

A día de hoy, el contexto de los valores sociales en el ámbito global tiene un importantísimo marco de referencia, que ha puesto la sostenibilidad en el centro: la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas. En septiembre de 2015, más de 150 jefes de Estado y de Gobierno se reunieron en la histórica Cumbre de Desarrollo Sostenible en la que aprobaron la Agenda 2030. Esta Agenda contiene 17 objetivos de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030 (ver Anexo I).

Estos nuevos objetivos presentan la singularidad de instar a todos los países a adoptar medidas para promover la prosperidad económica y social al tiempo que protegen el planeta. Reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente.

➤ *LA COMISIÓN EUROPEA Y LA AGENDA 2030*

La nueva Presidenta de la Comisión Europea tras las elecciones de 2019, Ursula von der Leyen, anunció en el discurso previo a su elección que las dos primeras líneas de su gobierno serían lograr un *Green Deal* europeo y una economía al servicio de las personas. De esta manera, un desarrollo económico que sea sostenible social y ambientalmente se coloca como prioridad de la nueva Comisión Europea.

Como región, la Unión Europea parte de una buena posición en materia de desarrollo sostenible, fruto del trabajo realizado años atrás en temas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Además, la Comisión Europea ya ha manifestado en el pasado su compromiso a ser pionera en la aplicación de la Agenda 2030 y los ODS figuran en cada una de las 10 prioridades de la UE. Además, la Comisión es consciente del papel que tienen las empresas en la aplicación de la Agenda, tal y como señala en una de sus últimas publicaciones¹.

A continuación, desarrollamos cómo los valores de sostenibilidad económica, social y medioambiental propios del marco de la Agenda 2030 se trasladan a una cultura organizativa.

➤ *LA CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*

En el ámbito organizacional, el Pacto Mundial de la ONU constituye la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa llevada jamás a cabo, con la estrategia de generar un movimiento global de empresas sostenibles. Actualmente, cuenta con más de 9500 compañías en 160 países representando casi todos los sectores y tamaños, que buscan avanzar en la consecución de los ODS.

¹ "Reflection Paper, Towards a sustainable Europe by 2030". European Union, 2019

A nivel local, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas ha publicado el informe *ODS, año 3. Una Alianza Global para la agenda 2030* con motivo del tercer aniversario de los ODS. Esta edición analiza qué papel juega el sector privado en las alianzas que las organizaciones públicas y privadas establecen y recoge que para que dichas alianzas sean sostenibles, deben ser transformadoras, adaptadas al contexto, innovadoras, escalables, inclusivas, transparentes y cuantificables.

La capacidad de establecer alianzas entre organizaciones e instituciones, que en sí misma constituye el ODS 17, sólo es posible cuando la cooperación deja de verse como el polo opuesto de la competición. Las organizaciones deben buscar la competitividad a través de la cooperación con los diferentes elementos de su entorno: grupos de interés, trabajadores y trabajadoras, entidades públicas, competidores...

La capacidad de cooperar es una pieza clave en una sociedad del conocimiento como en la que vivimos, en la que éste se ha convertido en el recurso más valioso para la competitividad y sostenibilidad organizativas. Por ello, las empresas deben aprender a implementar prácticas de cooperación a nivel interno y externo que lleven a la producción de nuevo conocimiento. Esto requiere de transparencia interna y externa, de generar credibilidad y confianza, de estimular a los trabajadores y trabajadoras para que sean capaces de crear nuevo conocimiento y hacerlo con calidad.

Por ello, entendemos por **cultura de sostenibilidad** dentro de las organizaciones aquella orientada a la búsqueda de la competitividad a través de la cooperación con los diferentes elementos del entorno empresarial, tanto internos como externos (grupos de interés, trabajadores y trabajadoras, clientes, entidades públicas, competidores, entorno, etc.), que genera conocimiento al servicio de la competitividad del territorio. Es decir, combinando en su despliegue la mejora de la productividad y un impacto positivo en el bienestar social y ambiental.

En resumen, la integración de los ODS en la estrategia de una organización no puede desvincularse de una orientación hacia la cooperación interna y externa. En último término, esto conlleva la construcción de una cultura organizacional caracterizada por los siguientes elementos:

- **Dimensión estratégica:** visión de la cultura organizativa desde la alta dirección e integración de los ODS en la estrategia organizativa. Del mismo modo que muchas organizaciones trabajaron para integrar las prácticas de RSE en su estrategia, una disposición a contribuir al desarrollo sostenible cae en saco roto si no se integra en los planes de acción organizativos.

- **Dimensión de dinámicas organizativas:** transparencia y participación como variables percibidas por la plantilla. Fomentar la transparencia y la participación es imprescindible para generar confianza e implicación de los trabajadores y trabajadoras en la organización. Trabajar para mejorar estos aspectos repercute en la capacidad de las personas y los equipos de trabajo para crear conocimiento nuevo en cooperación con otros.

Todos estos procesos internos y externos, son los que nos van a dar la medida del grado de orientación de una empresa la sostenibilidad centrada en las personas y ligada al entorno donde se desarrolla esa empresa.

COMPETENCIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD: EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD

La importancia de la generación de conocimiento e innovación para la competitividad organizativa en un contexto marcado por la sostenibilidad requiere del desarrollo de unas competencias concretas a nivel individual.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recoge en su último informe *Trabajar para un futuro más prometedor* (2019) que nuestras sociedades van a enfrentarse a una serie de transformaciones que ya han comenzado y que afectan a la forma de trabajar, los sectores económicos y a la propia configuración del mercado de trabajo. Se trata, por un lado, de los avances tecnológicos y la ecologización de la economía y, por otro, de los cambios demográficos y en los flujos migratorios². Estos retos deben abordarse de manera coordinada y con la sostenibilidad como marco de acción.

Si la adaptación de las organizaciones al entorno requiere de cambios en su cultura, en las personas la adaptación va a ser resultado del desarrollo de una serie de competencias. Y al margen de las competencias técnicas derivadas de avances tecnológicos, existe un conjunto de competencias que van a ser cada vez más transversales a todos los sectores de actividad. Adquirirán especial relevancia aquellas relacionadas con la búsqueda, análisis y evaluación de la información, y el uso de esta información para construir nuevo conocimiento en equipos de trabajo y compartirlo.

² OIT, 2019: “Trabajar para un futuro más prometedor” (2019, p.10)

El impacto de la digitalización en la sostenibilidad

Coetáneamente al impulso de la Agenda 2030, los procesos de tecnologización del trabajo, especialmente en lo referente a la digitalización, constituyen un fenómeno que ya ha transformado el mundo del trabajo, y que seguirá haciéndolo. El desarrollo de las tecnologías de información y la comunicación, que ha permitido la transición hacia sociedades del conocimiento, es cada vez más acelerado, y adaptarse a ello supone un reto para las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

La implantación de nuevas tecnologías en el entorno laboral trae cambios no sólo en el tipo y método de trabajo, sino que supone otra variable más que impacta en la cultura que las organizaciones necesitan desarrollar para ser competitivas. Es decir, a la hora de incorporar nuevas tecnologías, es necesario que exista un proceso de transformación a nivel personal en los trabajadores y a nivel cultural en la organización, orientando a la compañía al uso de datos como principal recurso para la creación de nuevo conocimiento.

A continuación, se lista una serie de competencias concretas que se han considerado cruciales para avanzar en el desarrollo sostenible^{3, 4, 5}:

- **Competencia de pensamiento sistémico.** Reconocer y entender relaciones, analizar sistemas complejos, pensar en cómo diferentes sistemas se encuentran integrados en diferentes áreas y gestionar la incertidumbre.
- **Competencia anticipatoria.** Entender y evaluar posibles futuros, crear una visión propia para el mismo, medir las consecuencias de las propias acciones y gestionar riesgos y cambios del entorno
- **Competencia normativa.** Entender y reflexionar acerca de las normas y valores subyacentes a las propias acciones, abogar por valores y principios sostenibles en contextos de conflicto de intereses.
- **Competencia estratégica.** De forma colectiva, desarrollar y poner en práctica acciones innovadoras que impulsen la sostenibilidad a nivel local y más allá.
- **Competencia de colaboración.** Aprender de otros, practicar la empatía y un liderazgo empático entendiendo las necesidades y acciones de otros, gestionar conflictos en un grupo y solucionar problemas de forma colaborativa.
- **Competencia de pensamiento crítico.** Cuestionar normas, prácticas y opiniones, reflexionar sobre los propios valores, percepciones y acciones para respaldar la sostenibilidad.
- **Competencia de autoconciencia.** Reflexionar sobre el propio rol dentro del entorno local y global, evaluar las propias acciones y motivarse a seguir actuando y gestionar los propios deseos y sentimientos.
- **Competencia de resolución de problemas integrada.** Aplicar diferentes marcos para la solución de problemas complejos y desarrollar soluciones viables, inclusivas y equitativas que promuevan un desarrollo sostenible.

Las competencias incluyen elementos cognitivos, afectivos y motivacionales, es decir, son resultado de una interacción de conocimientos, capacidades y habilidades, motivos y disposiciones afectivas. Las competencias no se pueden enseñar, sino que deben ser desarrolladas por las personas a través de la acción, sobre la base de la experiencia y la reflexión^{6, 7}. Al mismo tiempo, pueden distinguirse 3 ámbitos de desarrollo competencial: cognitivo, socioemocional y conductual⁸.

³ De Haan, G. 2010. The development of ESD-related competencies in supportive institutional frameworks. *International Review of Education*, Vol. 56, No. 2, pp. 315–328.

⁴ Rieckmann, M. 2012. Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, Vol. 44, No. 2, pp. 127–135.

⁵ Wiek, A., Withycombe, L., Redman, C.L. 2011. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, Vol. 6, No. 2, pp. 203–218

⁶ Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification.

⁷ UNESCO. 2015a. Rethinking Education. Towards a global common good? <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232555e.pdf>

⁸ UNESCO (2017). Education for Sustainable Development Goals - Learning Objectives.

El sistema educativo en su conjunto deberá asegurar que el alumnado adquiera (al menos parcialmente) estas competencias transversales. Ello implica que también se conciencie a la población joven sobre los valores relativos a la sostenibilidad asociados a la Agenda 2030. Este modelo de enseñanza que incorpora la concienciación sobre los ODS y la preparación en competencias para trabajarlos ha sido denominado Educación en Desarrollo Sostenible (EDS), y supone una oportunidad única para formar a profesionales preparados para las demandas laborales futuras que, además, sean ciudadanos críticos y concienciados sobre la necesidad de un desarrollo sostenible.

Sin embargo, no existe una versión única de la EDS, sino que ésta debe adaptarse a los diferentes contextos locales y nacionales. Además, también debe estar presente de manera transversal en todas las etapas formativas, desde la educación infantil hasta la formación profesional y universitaria. De esta forma, es importante que no sea considerada como un contenido formativo adicional al resto, sino como una perspectiva de enseñanza y aprendizaje que debe integrarse en los currículos formativos, estableciendo métodos, retos y procedimientos de evaluación consistentes entre sí⁹.

En la guía *Cómo empezar con los ODS en las universidades*¹⁰ se subraya el papel clave de las universidades (y en general la educación superior y el sector académico) para contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y sus beneficios.

Debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su preeminente situación dentro de la sociedad, las universidades están llamadas a desempeñar un papel fundamental en el logro de los ODS. Es probable que ninguno de los ODS pueda cumplirse sin la implicación de este sector.

La educación y la investigación se reflejan explícitamente en varios de los ODS en los que las universidades tienen un papel directo. Sin embargo, la contribución de las universidades a los ODS es mucho más amplia, ya que pueden apoyar tanto la implementación de cada uno de los ODS como la del propio marco de los ODS.

Algunas de estas áreas principales de contribución son:

- **Aprendizaje y enseñanza.** Dotar al alumnado del conocimiento, las habilidades y la motivación suficiente para comprender y abordar los ODS (lo que vendría a ser la ya mencionada “Educación para el Desarrollo Sostenible”); proporcionar experiencia académica o profesional en profundidad para implementar soluciones a los ODS; proporcionar una educación asequible e inclusiva para todos; fomentar el desarrollo de las capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo; y empoderando y movilizándolo a la juventud.

⁹ UNESCO (2017). Education for Sustainable Development Goals - Learning Objectives.

¹⁰ *Cómo empezar con los ODS en las Universidades: una guía para las universidades, los centros de educación superior y el sector académico.* SDSN AustraliaYPacific (2017): Getting started with the SDGs in universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Paacific. Sustainable Development Solutions Network-Australia/Pacific, Melbourne.

- **Investigación.** Dotar del conocimiento necesario, las pruebas científicas, las soluciones, tecnologías, vías e innovaciones para respaldar y apoyar la implementación de los ODS por parte de la comunidad global; dotar a los países en desarrollo de capacidad de emprendimiento y utilización de la investigación; colaborar y apoyar a empresas innovadoras para implementar soluciones ODS; potenciar la diversidad en investigación; y formar a los estudiantes en la investigación del desarrollo sostenible.
- **Gobernanza institucional, políticas de gestión y extensión universitaria:** Implementar los principios de los ODS a través de la gestión y gobierno de la universidad en sus diferentes aspectos: empleo, finanzas, servicios universitarios, instalaciones, adquisiciones, recursos humanos y gestión académica y de estudiantes.
- **Liderazgo social:** fortalecimiento del compromiso público de la universidad y de su implicación en el abordaje de los ODS; iniciar y facilitar el diálogo y la acción intersectorial; asegurar la presencia del sector educativo superior en la implementación nacional de los ODS; ayudar a diseñar políticas basadas en los ODS; y demostrar el compromiso universitario con los ODS.

Para poder contribuir debidamente al desarrollo sostenible en todas las áreas citadas, es esencial un enfoque integral de toda la universidad. La guía plantea una serie de pasos para comenzar, o profundizar, su compromiso con los ODS: (1) conocer e identificar lo que ya se está haciendo (mapeo); (2) apropiarse de la Agenda 2030 desarrollando capacidad y liderazgo interno de los ODS; (3) identificar prioridades, oportunidades y debilidades; (4) integrar, implementar e incorporar los ODS en las estrategias, políticas y planes de la universidad y (5) monitorizar, evaluar y comunicar sus acciones con respecto a los ODS

Comprometerse con los ODS también beneficiará en gran medida a las universidades en diferentes ámbitos:

- **Demostrar el impacto de la universidad.** Los ODS ofrecen una forma nueva e integradora para comunicar y demostrar a socios externos cómo las universidades contribuyen al bienestar global y local y, por lo tanto, a su impacto y relevancia.
- **Atraer la demanda de educación relacionada con los ODS.** A medida que los gobiernos y las empresas incorporen cada vez más los ODS como un enfoque estratégico, aumentará la demanda de graduados que comprendan y puedan implementar la agenda de los ODS. Adelantarse a ofrecer formación en los ODS es una forma de demostrar la capacidad de la institución en adaptarse a estas circunstancias cambiantes.
- **Construir alianzas con nuevos socios externos e internos.** Una de las fortalezas de los ODS es que proporcionan un marco común para que diferentes sectores y organizaciones conecten y trabajen juntos en intereses compartidos. Esto dará a las universidades la oportunidad de crear sinergias y colaboraciones con agentes del entorno tanto en investigación como en educación. Este marco también puede ayudar a identificar intereses comunes en diferentes áreas de la universidad, ayudando a impulsar alianzas interdisciplinarias, colaboraciones e innovación.
- **Acceder a nuevas fuentes de financiación.** Las entidades financiadoras de las universidades están destinando cada vez más ayudas al cumplimiento de los ODS.
- **Adoptar una definición integral y aceptada a nivel mundial de una universidad responsable y globalmente comprometida.** Las universidades están repensando cada vez más cual debe

de ser su papel en el siglo XXI. Para ello, buscan ser más receptivas y sensibles a las necesidades sociales y convertirse en agentes de cambio que resuelvan los desafíos globales. Como marco universalmente aceptado, los ODS proporcionan una estructura organizada que da respuesta a esta búsqueda.

El enfoque del Sistema Universitario Vasco y la patronal sobre las competencias transversales y de desarrollo sostenible para la empleabilidad

El 11 de abril de 2019, NSF acogió en sus oficinas una sesión organizada por Unibasq que contó con la representación de los equipos rectorales de las tres Universidades Vascas [UPV/EHU, Deusto y Mondragón], de Confebask, y del mundo empresarial por parte de Ihobe y de la propia NSF.

El objetivo de la sesión era poner en común el trabajo que cada agente representado estaba realizando para avanzar en la conceptualización, entrenamiento y medida de las competencias transversales en la población joven.

El diagnóstico común al que se llegó en la reunión está compuesto por los siguientes puntos:

- Es necesario revisar las titulaciones universitarias para diseñar un protocolo de seguimiento del desarrollo de competencias transversales y avanzar en el reto que supone la evaluación de las mismas.
- Los currículos educativos de las titulaciones deberán informar sobre las competencias transversales que se van a entrenar en cada asignatura.
- El profesorado debe formarse para poder implementar nuevas metodologías de enseñanza y sistemas de evaluación basados en el desarrollo de competencias transversales. El rol debe evolucionar desde el de profesor experto a tutor o acompañante en el proceso de aprendizaje.
- La formación sobre competencias transversales puede (y debe) desplegarse a otros colectivos más allá del universitario, con especial atención a aquellos con muy bajos niveles formativos.

SITUACIÓN DE PARTIDA PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME

NSF y Unibasq han colaborado en la realización de informes sobre empleabilidad juvenil durante los años 2017 y 2018. Sin que este informe vaya a suponer una continuación como tal de las investigaciones anteriores, sí tendremos en cuenta las conclusiones a las que se llegó para plantear el trabajo de este año. Concretamente, partiremos de las siguientes premisas:

- Encontramos repetidamente una actitud generalmente proactiva en la población joven, con una orientación hacia empleos que les proporcionen posibilidades de progreso profesional, sean interesantes, estén relacionados con sus estudios y ofrezcan autonomía y oportunidades de trabajar de cara a altos estándares de calidad, explorar nuevos entornos y aportar al bienestar de otros o de la sociedad en general. Este último aspecto resulta especialmente interesante en el marco de la presente propuesta.
- La población joven ha desarrollado adecuadamente las competencias relacionadas con el trabajo individual y en equipo, pero carece de desarrollo de competencias ligadas a la innovación.
- Precisamente, los y las estudiantes universitarios demandan de la universidad mayor formación en este tipo de competencias. Por otro lado, valoran positivamente que la universidad dedique esfuerzos a concienciar respecto a los retos del desarrollo sostenible.
- A pesar de la buena actitud y/o preparación de muchas personas jóvenes al ingresar en el mercado laboral, sus oportunidades se ven condicionadas por sus procedencias familiares y su género.
- La transparencia (percibida a través de la labor que realiza el tutor/a), la participación o el *feedback* proporcionado a la persona sobre su desempeño (procedente de la propia tarea o de personas de la organización) son aspectos de la cultura de la organización que impactan positivamente en la evaluación que hacen las personas jóvenes de sus experiencias de prácticas.

2. OBJETIVOS DEL INFORME

OBJETIVO GENERAL

El objetivo central de este informe es analizar los elementos que se relacionan de forma más relevante con la empleabilidad juvenil a través de los tres niveles ya mencionados: valores sociales, cultura organizacional y competencias individuales. La Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas será el marco que guiará nuestro análisis.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias que deben desarrollar las personas jóvenes para mejorar su empleabilidad en el contexto de una cultura organizativa orientada hacia la sostenibilidad.
- Analizar si las empresas que acogen jóvenes en prácticas están ofreciendo espacios de formación para incluir la orientación a la sostenibilidad en la consecución de objetivos.
- Analizar si el sistema universitario dota a los y las jóvenes de conocimiento, habilidades y motivación para comprender e integrar los ODS en sus competencias profesionales. Es decir, en qué grado existe una Educación para el Desarrollo Sostenible.

3. METODOLOGÍA

La muestra que este informe analiza surge de las empresas y jóvenes con quienes NSF colabora a través de los programas de prácticas profesionales. Se han seleccionado aquellos jóvenes y empresas que han mantenido una relación a través de convenio de prácticas y de quienes disponemos de los datos necesarios para realizar este informe.

La tabla 1 muestra una lista de las variables empleadas en el informe. En su mayoría, han sido medidas a través de cuestionarios de autoinforme cuyos ítems eran respondidos mediante escalas tipo Likert de 1 a 6.

Tabla 1

Variables medidas en la muestra de jóvenes	Variables medidas en la muestra de empresas	
	Reportadas por jóvenes	Reportadas por las empresas
<ul style="list-style-type: none"> - Variables sociodemográficas - Educación cursada - Características socioeconómicas del entorno familiar - Valores, motivos y competencias laborales - Percepción de la Universidad como agente formador 	<ul style="list-style-type: none"> - Variables culturales: transparencia y participación - Características y competencias propias de las tareas realizadas - Equipo de trabajo: liderazgo, sinergia y eficacia - Evaluación de la satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Características estructurales de la empresa - Nivel de sensibilización con la Agenda 2030 - Valores culturales declarados: estilo de liderazgo, transparencia y participación - Competencias laborales que ofrece desarrollar a jóvenes en prácticas

Por último, el tratamiento estadístico de los datos se ha realizado a través del programa SPSS. La naturaleza de los datos nos ha permitido realizar análisis de descriptivos de ambas muestras y buscar correlaciones y relaciones de regresión entre las diferentes variables de cada muestra. Debido a que se trata de una información descriptiva recogida a través de cuestionario, el análisis estadístico no permite la asunción de relaciones de causalidad entre variables, si bien de manera teórica podemos hipotetizar la naturaleza de las relaciones encontradas.

A continuación, y de forma previa a la exposición de los resultados, definimos algunas de las variables anteriormente citadas, concretamos cómo han sido medidas, y procedemos a una caracterización de las muestras a través de análisis descriptivos.

DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

➤ *VARIABLES INFORMATIVAS DE LA MUESTRA DE JÓVENES*

Para recoger información de la muestra de jóvenes, se han empleado cuestionarios de auto percepción y entrevistas en formato semi-estructurado:

- **Variables sociodemográficas.** Edad, género y comunidad autónoma de origen (país en el caso de jóvenes de origen extranjero).
- **Educación cursada.** Universidad de procedencia y titulación. Agrupación en ramas educativas de elaboración propia.

- **Características socioeconómicas del entorno familiar.** Nivel educativo alcanzado por principal persona sustentadora del hogar del joven.
- **Valores laborales.** Valoración de la importancia de una serie de características de un eventual empleo. Fuente: *European Values Survey*.
- **Motivos laborales.** Nivel de orientación a una serie de motivos laborales a través del cuestionario de Análisis del Perfil Motivacional (APM). Fuente: Valderrama, Escorial y Luceño (2015)¹¹ (ver Anexo II).
- **Competencias laborales.** Nivel de desarrollo competencial de una lista de competencias laborales de elaboración propia, medidas a través de entrevista (ver Anexo III).
- **Percepción de la Universidad como agente formador.** Percepción del papel de la Universidad en la sensibilización de valores basados en la Agenda 2030 y en la formación en competencias laborales.

➤ *VARIABLES INFORMATIVAS DE LA MUESTRA DE EMPRESAS*

La recogida de información de las empresas se ha realizado a través de cuestionarios de autoinforme y formularios. Las personas jóvenes informaron tras su paso por las empresas sobre los siguientes aspectos:

- **Transparencia organizativa.** Medida de la transparencia organizativa tal y como es percibida por el joven a través de su contacto con la persona ejerce como tutora. Adaptación al castellano de la escala de transparencia de Rawlins (2008)¹², 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*.
- **Participación.** En qué medida la organización facilita espacios de participación en la gestión y en la generación de conocimiento. Cuestionario creado por Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes (2006)¹³.
- **Descripción de la tarea y competencias asociadas a la misma.** Utilizando ciertos ítems de este 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. Adaptación del *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman y Oldman (1974)¹⁴. Se puede encontrar una descripción en mayor profundidad del JDS y el proceso de cálculo del PMP en el Anexo IV.
- **Equipo de trabajo.** Sinergia del equipo, liderazgo directivo de la persona coordinadora y eficacia alcanzada por el equipo. Cuestionario sobre equipos de innovación de Ayestarán (2013)¹⁵.

¹¹ Valderrama, B., Escorial, S. y Luceño, L. (2015). *APM. Análisis del Perfil Motivacional*. Madrid: TEA Ediciones.

¹² Rawlins, B. R. (2008). *Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust*. *Public Relations Journal*, 2, 1-21.

¹³ 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.

¹⁴ 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

¹⁵ Ayestarán, S. (2013). *Facilitación de Equipos de Innovación*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

- **Evaluación de la satisfacción.** Grado de mejora de la empleabilidad gracias al periodo de prácticas, optimismo respecto al futuro laboral y satisfacción con respecto a la empresa, la persona tutora y la práctica en general

Por otra parte, las propias empresas han reportado sobre los siguientes elementos:

- **Características estructurales de la empresa.** Año de creación, tamaño de la plantilla y configuración, comportamiento en el último año, tipo y sector de actividad, presencia en el extranjero, estado de digitalización y posibilidad de nuevas contrataciones y áreas de crecimiento. Elaboración propia.
- **Nivel de sensibilización con la Agenda 2030.** Información sobre si la organización puede contribuir a una de las áreas de los ODS o si lo ha hecho ya. Elaboración propia.
- **Valores culturales declarados.** Estilo de liderazgo (Avolio, Bass y Jung, 1999¹⁶), transparencia y participación (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006¹⁷).
- **Competencias laborales** que ofrece desarrollar a jóvenes en prácticas. Recopiladas a través de los formularios web por los cuales las empresas hacen llegar a NSF sus ofertas de prácticas.

CÓMO ARTICULAR UNA MEDIDA DE LA CULTURA DE SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Anteriormente, hemos planteado que una cultura de sostenibilidad en las empresas puede ser definida a través de dos dimensiones, una basada en la estrategia y los valores declarados por la dirección y otra asentada sobre las dinámicas organizativas (cómo la cultura se materializa en prácticas organizativas concretas y así es percibida por la plantilla). Basándonos en esta concepción, y teniendo en cuenta los datos que hemos obtenido de las empresas del entorno de NSF, hemos creado una medida de la cultura sostenible organizativa basada en tres parámetros, que son los siguientes:

- Nivel de sensibilización expresada con respecto los ODS
- Valores declarados de la organización respecto a elementos que favorecen un empleo digno y un entorno de trabajo beneficioso para las personas. En este caso, el estilo de liderazgo, la transparencia y la participación.
- Percepción de las personas de que la organización ofrece forma efectiva dicho espacio de trabajo, a través de las medidas de transparencia, participación, características de la tarea, el trabajo en equipo y la valoración de una experiencia de prácticas por parte de personas jóvenes.

¹⁶ Avolio, B.J., Bass, B.M. y Jung, D.I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.

¹⁷ Ayestarán, S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J. (2006). *Rumbo a la innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster de conocimiento.

DESCRIPCIÓN DE LAS MUESTRAS

➤ DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE JÓVENES

La muestra de jóvenes empleada para este informe está compuesta por aquellas personas jóvenes que cumplen tres criterios para su elección: a) jóvenes que han pasado por un proceso de perfilado NSF b) jóvenes que han desarrollado una experiencia práctica en una empresa y c) jóvenes que han cumplimentado el cuestionario de evaluación final de la práctica y de la empresa en la que han realizado el proyecto formativo.

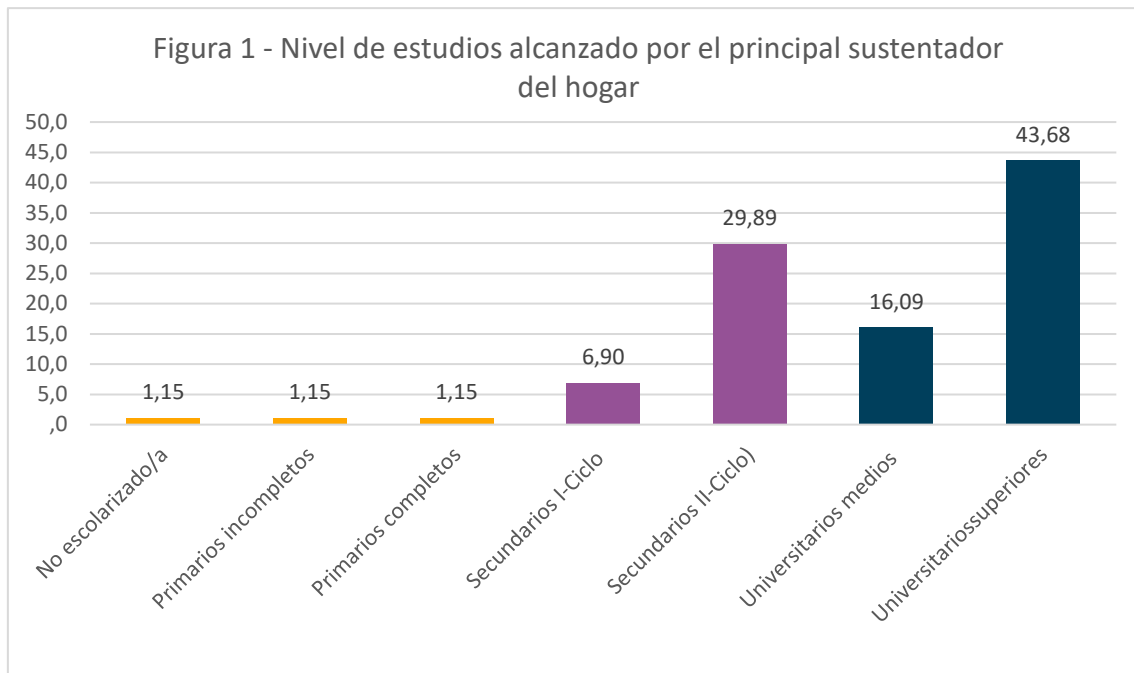
En total, se ha contado con un total de 111 participantes, de los cuales 70 (63,1%) eran mujeres y 41 (36,9%), hombres. Las edades estaban comprendidas entre los 21 y los 29 años, con una media de 24,17 (DT=1,981). Además, el 98,2% de estos jóvenes procedía de Euskadi.

El 73% (n=81) de los participantes eran egresados de la UPV/EHU y el 14,2% (n=16) de Mondragón o Deusto, mientras que el resto de participantes procedían de otros centros universitarios. La distribución en las diferentes ramas educativas puede observarse en la tabla 1, en la cual destaca el predominio de egresado de las áreas de ciencias sociales e ingeniería y arquitectura.

Tabla 2 - Distribución de la muestra joven en titulaciones

Área de conocimiento	%	Rama educativa	%
Ciencias sociales	44,5	Económicas, Empresa y Derecho	34,5
		Comunicación y Marketing	6,4
		Servicios Sociales	1,8
		Recursos Humanos	1,8
Ingeniería y arquitectura	32,7	Ing. Industrial, Diseño, Organizaciones y Materiales	12,7
		Ing. Eléctrica y Electrónica	8,2
		Ing. Mecánica (Automóvil y Diseño Mecánico)	4,5
		Ing. Informática y Telecomunicaciones	3,6
		Ing. De la Construcción y Arquitectura	1,8
		Ing. Agrónoma	,9
		Ing. Ambiental, Energía	,9
Artes y humanidades	10,9	Bellas artes, Audiovisuales y Escénicas	6,4
		Filología y Traducción	2,7
		Humanidades	1,8
Ciencias: Biológicas, Ambientales y Química			10,0
Ciencias de la salud: Medicina, Enfermería, Farmacia, Veterinaria y Psicología			1,8

Por último, observamos una favorable situación y procedencia socio-económica de los y las participantes, que aparece detallada en la figura 1.



Cómo el origen familiar condiciona el desarrollo profesional y personal: la importancia de las transferencias familiares

La OCDE expuso en su informe *“A Broken Social Elevator? How to promote Mobility”* que en España una familia de escasos recursos requiere del paso de 4 generaciones para que sus integrantes alcancen el nivel de ingresos de la media nacional.

De forma más concreta, diversos estudios confirman que existe una desigualdad en el acceso al mercado laboral entre los y las jóvenes en función del nivel educativo y socio-económico de los progenitores, ya que las personas jóvenes procedentes de hogares pobres, en los que ninguno de los progenitores trabaja, sufren un mayor riesgo de padecer desempleo (Nazio y Gábos, 2017; Filandri, Nazio y O’Reilly, 2017). Esta relación entre el capital económico y cultural de la familia de origen y de la persona joven recibe el nombre de transferencia familiar.

Las transmisiones familiares funcionan a través de mecanismos como el apoyo económico de los progenitores a sus descendientes cuando todavía son jóvenes y deben desarrollarse profesionalmente. Así, una persona joven de origen acomodado puede permitirse aceptar oportunidades profesionales que sean mejores en el largo plazo sin preocuparse de que ofrezcan unas buenas condiciones salariales de entrada. Por el contrario, una persona joven nacida en un hogar humilde tiene más probabilidades de verse forzada a elegir una determinada oportunidad laboral basándose exclusivamente en sus beneficios a corto plazo, lo que socaba su desarrollo profesional futuro.

➤ DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS

Las empresas que componen la muestra para este informe han sido seleccionadas de entre la red de colaboración de NSF por haber acogido a (al menos) una persona joven en prácticas y por haber cumplimentado la información relevante para la redacción de este informe. Tras seleccionar sólo a aquellas empresas de las que disponíamos de suficientes datos, la muestra ha quedado conformada por un total de 37 organizaciones.

A continuación, ofrecemos una infografía que muestra las características de las organizaciones participantes en este informe. Para acompañarla destacamos una serie de aspectos:

- Si bien la representación de sectores es heterogénea, se observa que predominan las empresas del sector de la manufactura (51,35%), seguidas por aquellas del sector servicios (35,14%). Dentro del grupo de empresas pertenecientes al sector de la manufactura encontramos, por orden de representación, los sectores de fabricación de material de transporte (42,11% de este colectivo); fabricación de muebles, reparación e instalación de maquinaria y equipo y otras industrias manufactureras (15,79%); industria de alimentación, bebidas y tabaco (15,79%); industria textil (5,26%); Fabricación de productos de caucho y plásticos y otros productos minerales no metálicos (5,26%); fabricación de metales básicos y de productos metálicos (5,26%); fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos (5,26%) y fabricación de material y equipo eléctrico (5,26%).
- La distribución en diferentes tamaños (micro, pequeña, mediana y gran empresa) es también heterogénea, si bien las micro empresas son el grupo más pequeño dentro de la muestra. Además, este tipo de empresas se concentra en el sector servicios; mientras que las pequeñas, medianas y grandes pertenecen en su mayoría al sector manufacturero.
- Más de la mitad de las empresas tienen más de 20 años de edad, mientras que el 19% tenía 5 años o menos en el momento de cumplimentar el cuestionario.
- De media, las empresas grandes multiplican por 11 la edad de las micro empresas. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas muestran unas medias de edad similares entre sí. Esta relación, según la literatura científica se fundamenta sobre las tendencias evolutivas de las organizaciones al desenvolverse en el entorno. Además, la evolución de la estructura y dimensiones de una empresa suele ir unida a cambios en la cultura¹⁸. Empresas más jóvenes y, por tanto, más pequeñas, mostrarán una mayor flexibilidad y se enfocarán a la creación. Conforme la organización vaya aumentando su tamaño, también complejizará su estructura, pasando a un foco de colaboración primero, control después, y competición, en último lugar.

¹⁸ Cameron, K.M. y Quinn, R.E., DeGraff, J. y Thakor, A.V. (2006) *Competing Values Leadership. Creating Value in Organisations*. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elagr Publishing.

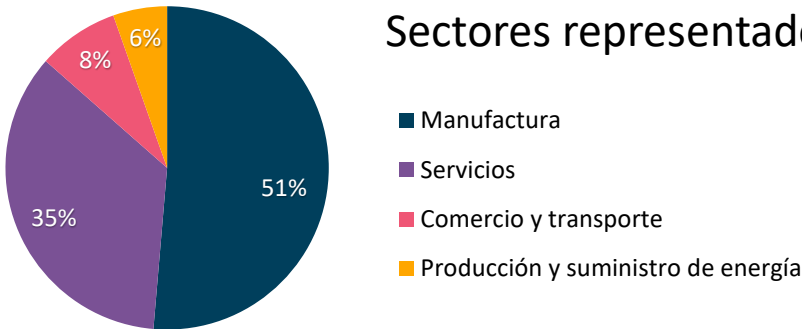
Cameron, K.M. y Quinn, R.E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. Published by Jossey-Bass.

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

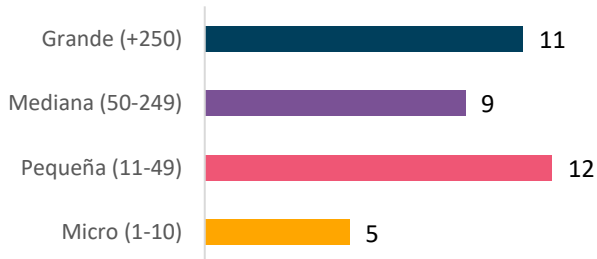
- Más del 95% de la muestra ha aumentado o mantenido sus beneficios y/o su plantilla durante el año previo a cumplimentar el cuestionario.
- La distribución media de la plantilla en las empresas muestra un alto porcentaje de trabajadores indefinidos. Esta tendencia es algo más débil en las microempresas, donde cae del 82,36% de media al 67%. Al mismo tiempo, este grupo de empresas es el que acoge a un mayor número de trabajadores universitarios (100% de media respecto al 57,06% de media general) y tiene una plantilla más feminizada (67% frente al 40,69% general) y joven (27,60% frente al 18,74% general).
- La mayor presencia de micro empresas en el sector servicios repercute en que este muestra unas características diferenciales similares respecto al resto de sectores: menor porcentaje de trabajadores indefinido (76%) y mayor proporción de trabajadores universitarios (80%), y de trabajadoras (59%).
- Estos dos últimos puntos revelan una realidad ya conocida: que los sectores y empresas con mayor número de mujeres son también los que mayor precariedad padecen, al margen de que puedan estar dedicándose a sectores altamente cualificados.

Infografía de la muestra de empresas (I)

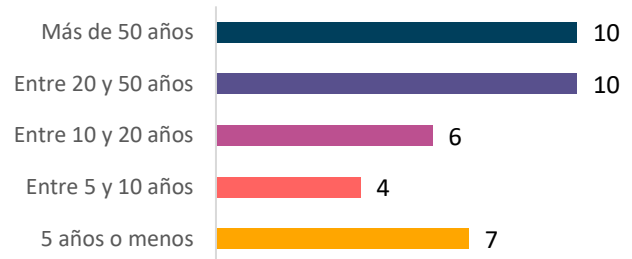
Sectores representados en la muestra



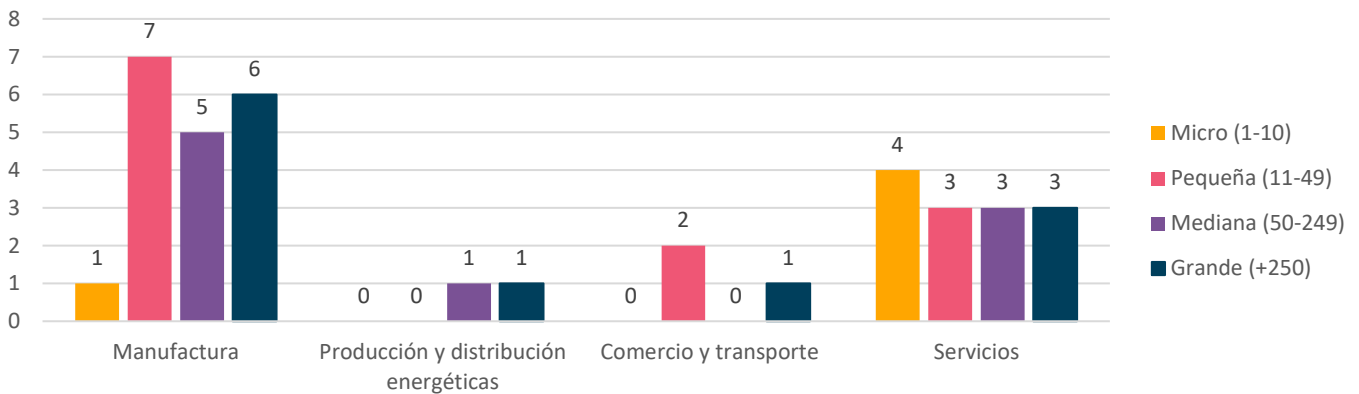
Tamaño



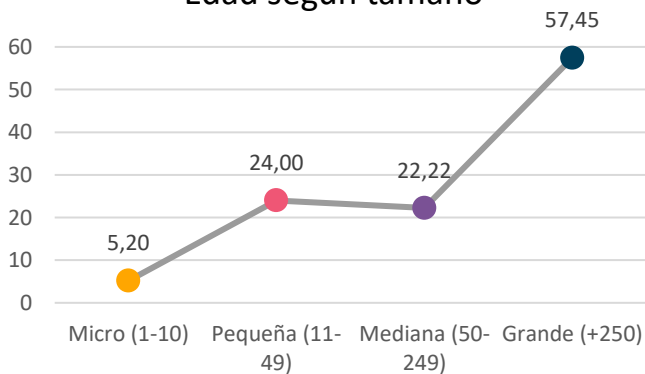
Edad



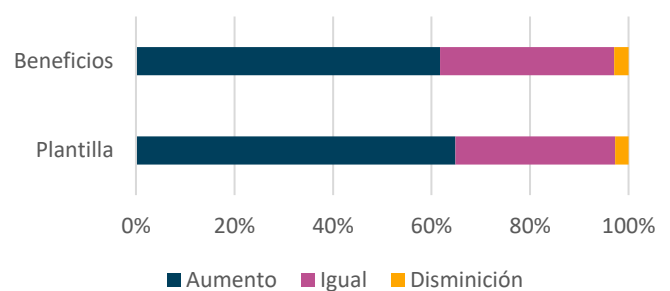
Tamaño de las empresas en los diferentes sectores



Edad según tamaño

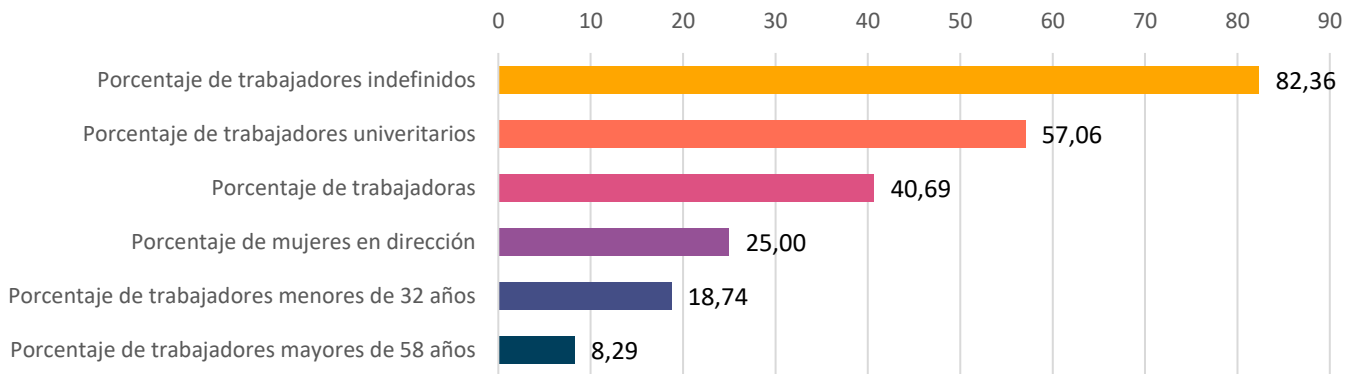


Evolución de las empresas en el último año

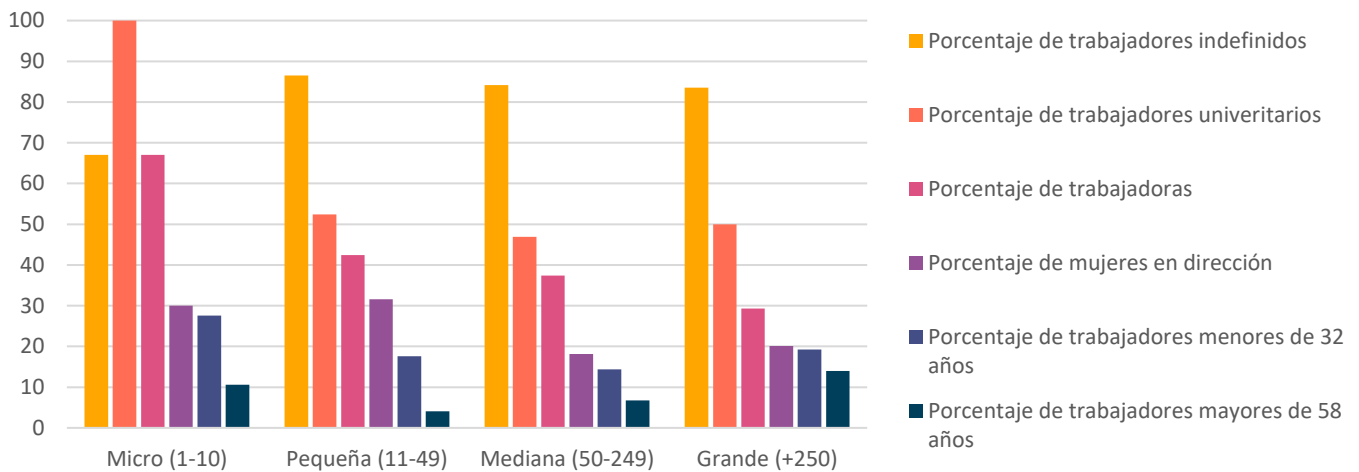


Infografía de la muestra de empresas (II)

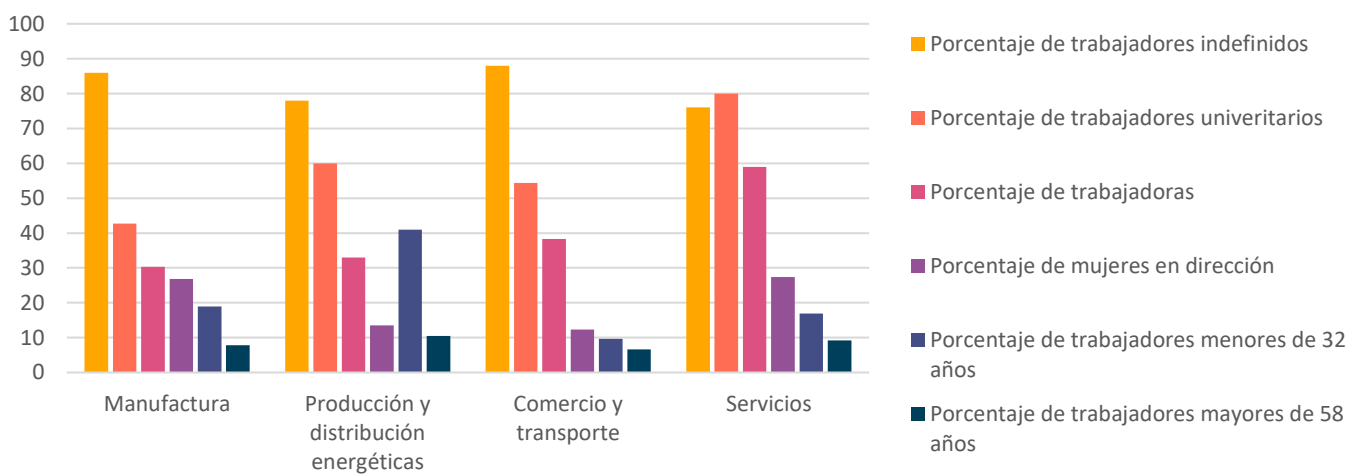
Distribución media de la plantilla (porcentaje)



Distribución de la plantilla según tamaño (porcentaje)



Características de la plantilla según sector



4. RESULTADOS

LAS COMPETENCIAS CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

Las competencias que una persona desarrolla aportan a su empleabilidad en la medida en que se adecuan al contexto laboral en el que ésta se encuentra. En este sentido, un entorno organizativo caracterizado por una cultura enfocada a la sostenibilidad, la transparencia y la participación va a requerir una serie de competencias de forma específica:

- El ejercicio del trabajo de una forma sostenible requiere de competencias de muy variada índole y de tipo transversal: desde la empatía con colectivos sociales desfavorecidos a iniciativa para llevar a cabo acciones, pasando por la capacidad de analizar de forma sistémica el entorno. Encontramos que las competencias citadas anteriormente como clave para el desarrollo sostenible, como el pensamiento sistémico, la competencia anticipatoria, la competencia de colaboración, el pensamiento crítico, etc. se ven representadas en el listado de competencias que NSF evalúa en la muestra joven.
- La transparencia y la participación son dos variables culturales que, para poder crecer en el seno de una organización, requieren del ejercicio por parte de las personas de cierta responsabilidad y compromiso, capacidad de comunicación y trabajo en equipo. De nuevo, se estaría necesitando el desarrollo de competencias de carácter transversal para poner en marcha estas dinámicas.

Hemos adaptado el listado de competencias que NSF evalúa en los jóvenes al marco de la UNESCO, anteriormente citado, por el cual distinguía los ámbitos cognitivo, socioemocional y conductual en las competencias.

Dominio cognitivo	Dominio socioemocional	Dominio conductual
Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información	Capacidad de comunicación	Responsabilidad/ Compromiso
Organización/ Planificación/ Gestión	Empatía	Ambición/ Orientación al logro
Capacidad de aprendizaje	Liderazgo	Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación
Creatividad	Trabajo en equipo	Superación/ Competitividad/ Alta exigencia
Flexibilidad	Seguridad	Emprendimiento

Encontramos que, si bien todas las competencias requieren de ciertas habilidades cognitivas, socioemocionales y conductuales, adquirir cierto nivel de destreza en cada una de ellas aporta al desempeño laboral de una forma especialmente visible en uno de los dominios. Sin embargo, ¿han alcanzado los jóvenes un adecuado desarrollo competencial en cada ámbito?

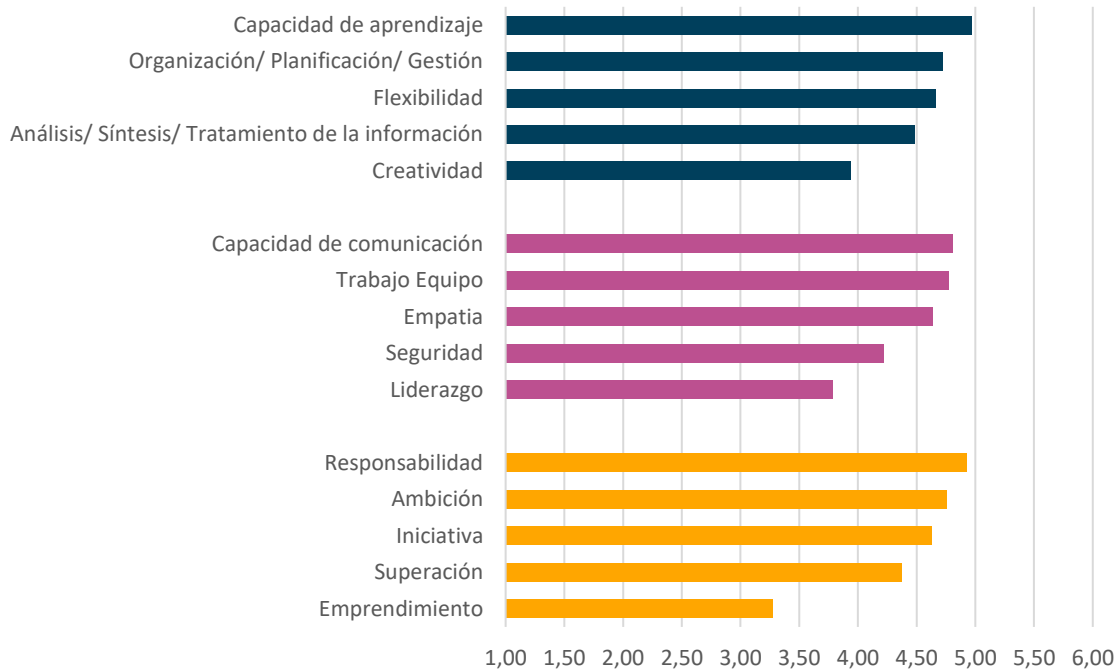
Como vemos en la Figura 2, los tres dominios competenciales muestran un desarrollo similar. Hay tres competencias, una en cada dominio, que muestran un desarrollo visiblemente menor al resto: emprendimiento, liderazgo y creatividad. Es posible que el desempeño de estas competencias sea más complejo que el del resto, pero también es cierto que resultan tan necesarias como el resto para desenvolverse en un entorno organizativo caracterizado por la transparencia y la participación. Por tanto, si las personas jóvenes no entran en las empresas con estas competencias ya desarrolladas, es posible que las organizaciones deban ser las responsables de proveer a los y las jóvenes del entorno laboral adecuado para poder adquirirlas.

¿Tiene sentido distinguir entre tres dominios competenciales?

La distinción entre estos tres ámbitos de desempeño competencial parte, como ya se ha señalado, de la perspectiva adoptada por la UNESCO al hablar de ESD. Consideramos que esta distinción resulta muy útil para conceptualizar el rendimiento laboral de una persona en diferentes ámbitos, que son transversales a la mayoría de trabajos existentes.

En este informe hemos clasificado una lista de competencias transversales según cómo consideramos que aportan al desempeño laboral de las personas. Esta clasificación no descansa sobre fundamentos estadísticos, sino que tiene la finalidad de dar una estructura teórica a las conclusiones que obtengamos fruto del análisis de datos.

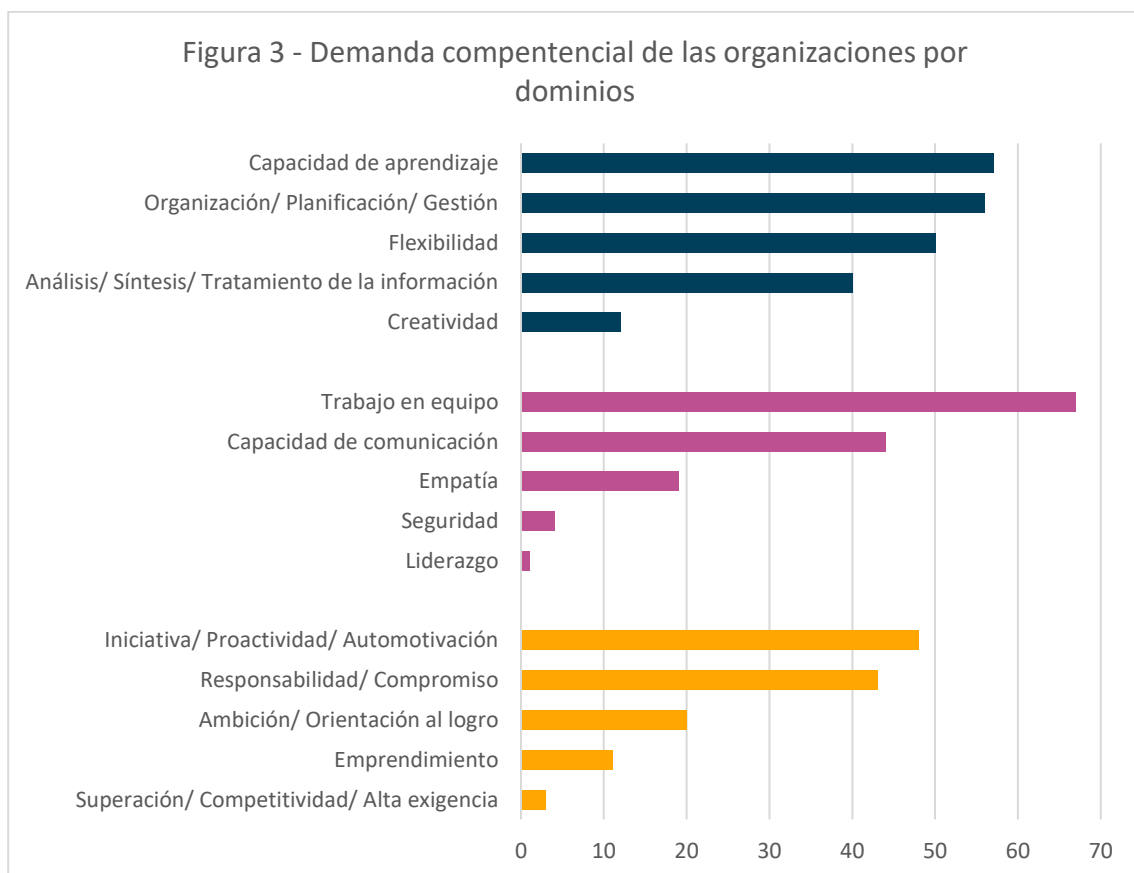
Figura 2 - Desarrollo competencial de la muestra joven en los ámbitos cognitivo, socioemocional y conductual



¿EXISTEN ESPACIOS FORMATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD?

A partir de 98 solicitudes de publicación de oferta de prácticas que han llegado a NSF, extraemos los siguientes datos referentes a las competencias que las empresas demandan que los jóvenes pongan en práctica durante el periodo de prácticas (ver Figura 3):

- La demanda de competencias se encuentra claramente polarizada entre un grupo mucho más demandado que otro, aunque hay competencias muy demandadas y muy poco demandadas en los tres dominios.
- Las **competencias altamente demandadas** son: Capacidad de aprendizaje, Organización/ Planificación/ Gestión, Flexibilidad y Análisis/ Síntesis/ Tratamiento de la información en el dominio cognitivo; Trabajo en equipo y Capacidad de comunicación en el dominio socioemocional; e Iniciativa/ Proactividad/ Automotivación y Responsabilidad/ Compromiso en el dominio conductual.
- Las **competencias menos demandadas** son: Creatividad en el dominio cognitivo; Empatía, Seguridad y Liderazgo en el dominio socioemocional y Ambición/ Orientación al logro, Emprendimiento y Superación/ Competitividad/ Alta exigencia en el dominio conductual.
- Esta polarización de la demanda es transversal a los sectores de actividad y ámbitos profesionales de las organizaciones.



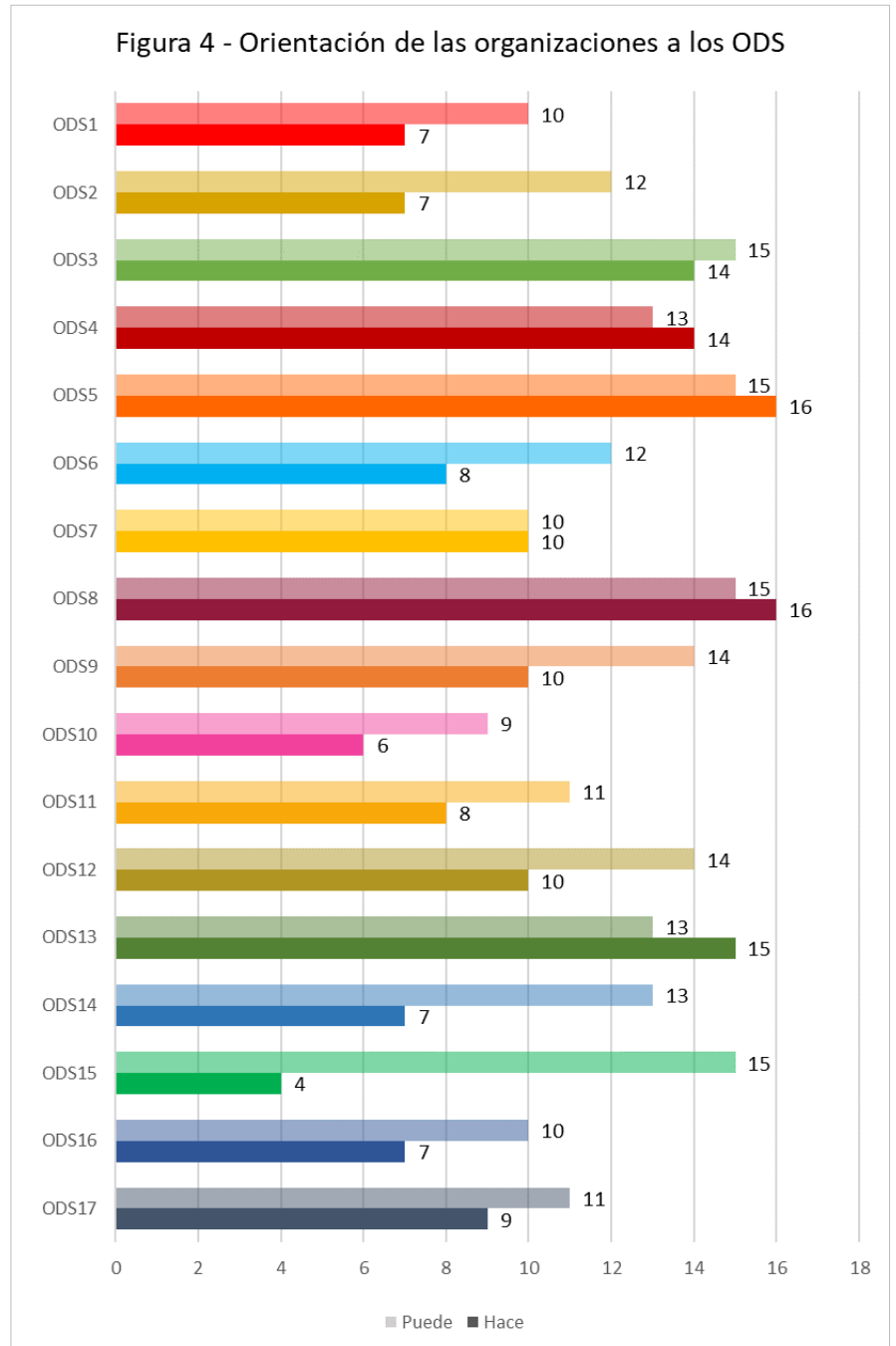
Al margen de la demanda de competencias realizada de forma explícita, cabe la posibilidad de sondear si el entorno de las organizaciones ofrece la posibilidad de desarrollar competencias en

el marco de una cultura de sostenibilidad. Para ello, analizamos las tres dimensiones de la cultura de sostenibilidad antes citadas: orientación a los ODS, valores organizativos declarados y materialización de la cultura en dinámicas organizativas concretas.

➤ **ORIENTACIÓN A LOS ODS**

Las empresas expresan que *están activamente comprometidas* con el ODS3 (salud y bienestar), 4 (educación de calidad), ODS5 (igualdad de género), ODS8 (trabajo decente y crecimiento económico) y ODS13 (acción por el clima). Cuando se les pregunta por los ODS a los que podrían contribuir potencialmente, creen que *podrían implicarse más* en el ODS3 (salud y bienestar), ODS5 (igualdad de género), ODS8 (trabajo decente y crecimiento económico) y ODS15 (vida de ecosistemas terrestres).

En términos generales, ODS3 (salud y bienestar), ODS5 (igualdad de género) y ODS8 (trabajo decente y crecimiento económico) son los objetivos a los que más orientados están las empresas de la muestra tanto actualmente como potencialmente. Es llamativo el caso del ODS15 (vida de ecosistemas terrestres), para el que las empresas muestran un bajo compromiso al tiempo que una alta capacidad de contribución en el futuro.



Las puntuaciones pueden ser observadas en detalle en la Figura 4.

➤ *VALORES DECLARADOS DESDE LA DIRECCIÓN*

La batería de cuestionarios utilizados con la dirección o gerencia de cada organización nos dice que la dimensión de liderazgo correlaciona con las variables de transparencia ($r=.569$; $p\leq.001$) y participación ($r=.672$; $p\leq.001$). Asumiendo que el liderazgo es una variable que la dirección puede ejercer de forma consciente para fomentar una determinada cultura, podríamos decir que un mayor liderazgo transformacional es predictor de una mayor participación en objetivos y creación de conocimiento, así como de una mayor transparencia organizativa, según lo que nos manifiestan desde las empresas. Como es posible observar en la Tabla 3, la media de las empresas en estas dimensiones alcanza un rango de entre 4,74 y 4,88; es decir, una puntuación media-alta.

Tabla 3

	Media	Desviación típica
Transparencia	4,74	0,506
Participación	4,67	0,577
Liderazgo	4,88	0,452

➤ *CULTURA Y DINÁMICAS ORGANIZATIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MUESTRA JOVEN*

Los cuestionarios respondidos por las personas jóvenes respecto a las dimensiones relacionadas con la cultura y las dinámicas organizativas permiten realizar una serie de análisis:

- 1) Una mayor **transparencia** correlaciona con una mayor **sinergia del equipo** ($r=.747$; $p\leq.001$), mayor **participación** ($r=.621$; $p\leq.001$) y mayor **PMP** ($r=.618$; $p\leq.001$).
- 2) La **participación** también se asocia con el **PMP** ($r=.680$; $p\leq.001$) y la **sinergia del equipo** ($r=.603$; $p\leq.001$).
- 3) Por último, el **PMP** correlaciona con las dimensiones de **sinergia en el equipo** ($r=.674$; $p\leq.001$) y **eficacia del equipo** ($r=.638$; $p\leq.001$).

En resumen, transparencia, participación y PMP son medidas coherentes entre sí y podrían servir para caracterizar una determinada cultura organizativa y las dinámicas y consecuencias que de ella se derivan. La puntuación media obtenida por la muestra de empresas en estas dimensiones aparece en la Tabla 4. De nuevo, encontramos puntuaciones medias-altas.

Tabla 4

	Media	Desviación típica
Transparencia	4,82	0,851
Participación	4,34	0,709
PMP	4,36	0,650

Estas medidas adquieren un valor mucho mayor cuando son contrastadas con la valoración que las personas jóvenes realizan de sus prácticas a través de una serie de elementos autoevaluados: la percepción sobre la mejora de la empleabilidad gracias a la práctica, el optimismo respecto al futuro laboral, el grado de satisfacción con la empresa y, finalmente, la satisfacción general con la práctica. Todas estas medidas han presentado unas correlaciones estadísticamente significativas y de intensidad media entre sí (ver Tabla 5), lo que nos indica que constituyen un conjunto coherente de ítems para evaluar la satisfacción de una persona joven con respecto a la globalidad de la experiencia en la empresa.

Tabla 5

		Mejora sobre la empleabilidad	Optimismo respecto al futuro laboral	Valoración de la empresa	Grado de satisfacción general
Mejora sobre la empleabilidad	r	1	-	-	-
	p		-	-	-
Optimismo respecto al futuro laboral	r	,504	1	-	-
	p	,001		-	-
Valoración de la empresa	r	,589	,521	1	-
	p	,000	,001		-
Grado de satisfacción general	r	,618	,358	,784	1
	p	,000	,030	,000	

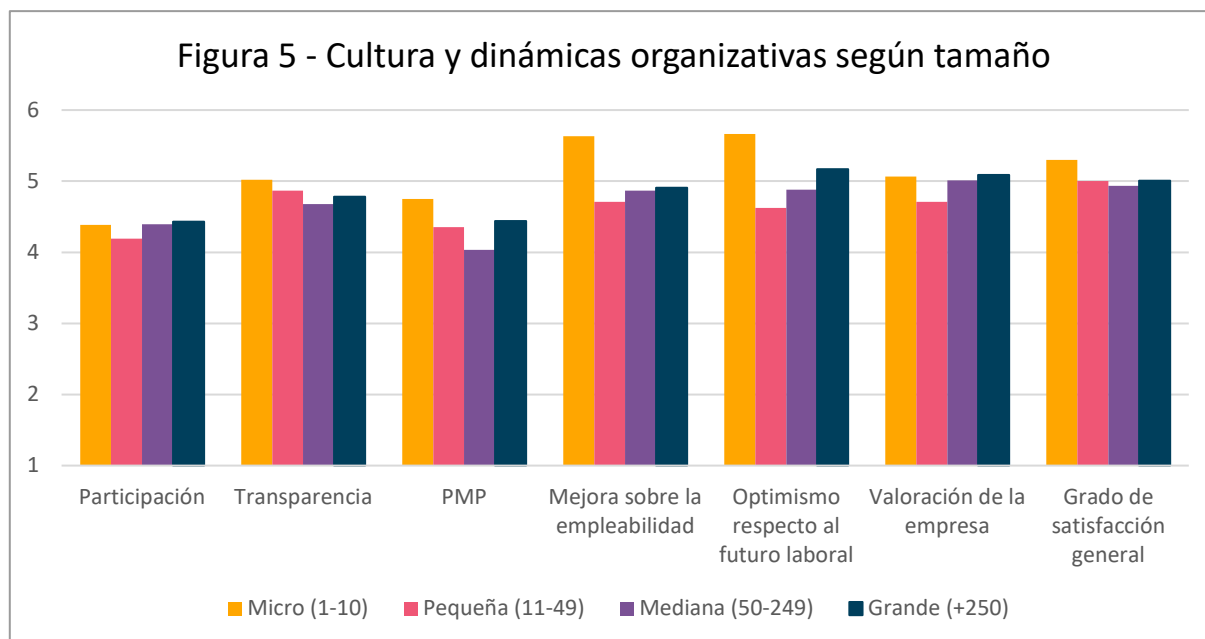
Además, estas facetas de la evaluación de la práctica tienden a correlacionar de forma positiva con los aspectos que caracterizan la cultura de sostenibilidad y sus dinámicas:

- La **percepción sobre la mejora de la empleabilidad** que la persona joven expresa correlaciona de forma moderada pero significativa con las dimensiones de **sinergia en el equipo** ($r=.609$; $p\leq.001$), y **eficacia del equipo** ($r=.603$; $p\leq.001$). También existe una correlación con la dimensión **transparencia**, si bien en este caso la relación presentaría una forma y significación algo más débiles ($r=.454$; $p\leq.005$). Es decir, observamos que cuando en una práctica la persona joven tiene la posibilidad de interactuar con otras personas en equipos eficaces y con una buena sinergia entre sus miembros, percibe que ha mejorado su empleabilidad.
- La **satisfacción con la empresa** correlaciona de forma fuerte y significativa con la dimensión de **transparencia** ($r=.812$; $p\leq.001$), y **sinergia del equipo** ($r=.845$; $p\leq.001$) y de forma moderada y significativa con la dimensión de **participación** ($r=.701$; $p\leq.001$), **eficacia del equipo** ($r=.752$; $p\leq.001$) y el **potencial motivador del puesto** ($r=.603$; $p\leq.001$). Por tanto, tanto las características del equipo como las de la tarea realizada, así como la participación y la transparencia marcan la valoración que la persona joven de la empresa.

Es necesario precisar que la percepción que la persona joven adquiere de la empresa en la que realiza la práctica viene condicionada en gran medida por una figura clave: el tutor o tutora. Quien ejerce este rol es la responsable de dar la bienvenida a la persona joven a la empresa, orientarla en cuanto a las prácticas y dinámicas de trabajo, proveerla de un plan de trabajo adecuado y de los recursos para llevar a cabo sus tareas, hacer un seguimiento de este plan y, por último, gestionar con la persona joven su incorporación o salida de la empresa. En resumen, observamos que cuando en una práctica la persona joven dispone de un tutor o tutora que le facilita el acceso a la información de calidad necesaria para realizar su tarea y se muestra accesible, y además le incorpora a un equipo con un buen grado de sinergia, aumenta significativamente la satisfacción con la empresa y con las prácticas y la percepción de haber adquirido una mayor empleabilidad.

Antes hemos señalado las diferencias entre empresas de distintos tamaños en algunas variables y cómo la literatura científica respalda que, además, pueden encontrarse también diferencias en el tipo de cultura y las dinámicas internas debidas al tamaño. Por ello, hemos comparado las puntuaciones medias en las variables que las personas jóvenes responden según el tamaño de las organizaciones (ver Figura 5). Si bien el reducido tamaño de los grupos impide obtener

resultados estadísticamente significativos, trataremos de obtener algunas conclusiones a través de la mera descripción de los resultados.



Parece que en empresas micro es donde las personas jóvenes mejor valoran su futuro laboral (5,67), su grado de satisfacción (5,30) o la percepción de haber mejorado su empleabilidad (5,63). Respecto a las dimensiones de cultura organizativa que pueden estar detrás de esta mejor valoración, tanto la transparencia (5,02) como el PMP (4,75) puntúan ligeramente más alto, mientras que la participación (4,38) se muestra muy similar entre los diferentes tamaños de empresa.

➤ *UNA MEDIDA MULTIDIMENSIONAL DE LA SOSTENIBILIDAD*

Todos los resultados observados hasta ahora en la muestra de empresas apuntan a una conclusión clara: que la cultura de sostenibilidad es un constructo extraordinariamente complejo y que su comprensión requiere tener en cuenta multitud de elementos que componen esta orientación de la empresa a la sostenibilidad.

Hemos comprobado que no existe relación, ni positiva ni negativa, entre la orientación a los ODS de la organización, las medidas puntuadas por la dirección y las variables reportadas por las personas jóvenes. Ello no implica que la medida sea inconsistente; por el contrario, podemos concebir la cultura de sostenibilidad como un prisma de múltiples caras, del cual la percepción de cada parte constituyente de la organización (dirección, plantilla, personas en prácticas...) no es más que eso, una observación parcial que por sí sola nos dice más bien poco.

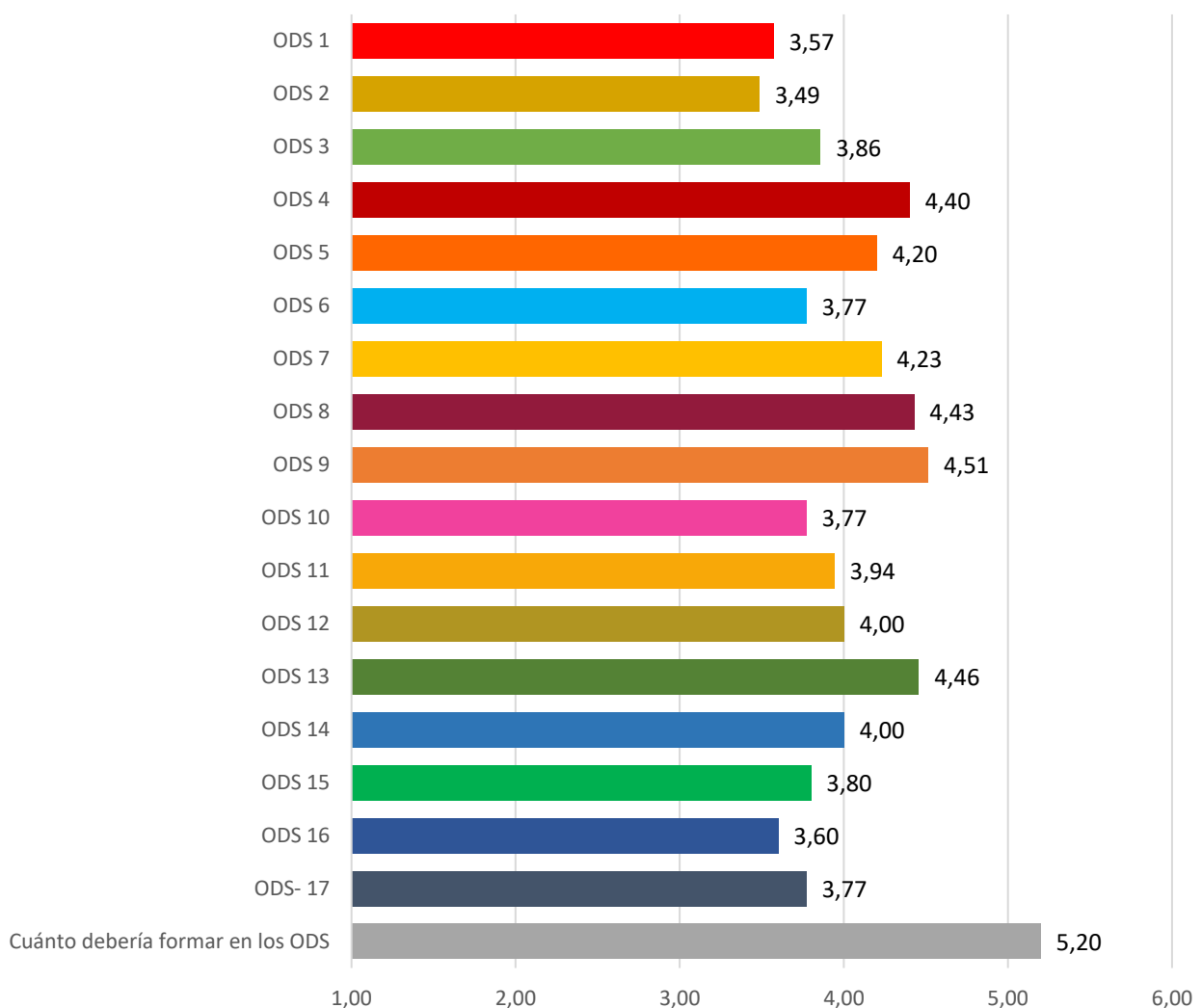
Por ello, la principal conclusión que obtenemos en este apartado, que desarrollaremos más adelante, es que cada uno de los aspectos medidos en este informe para despejar qué supone una cultura orientada a la sostenibilidad hace su propia aportación independiente a este fenómeno, que debe ser concebido de forma multidimensional.

EL PAPEL DEL SISTEMA UNIVERSITARIO: SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Dado que, como ya hemos constatado, ofrecer un entorno organizativo que promueva la sostenibilidad no es nada sencillo, es necesario evaluar en qué medida la educación universitaria aporta a la formación y sensibilización en este ámbito, en tanto que principal institución de referencia para las personas jóvenes de esta muestra.

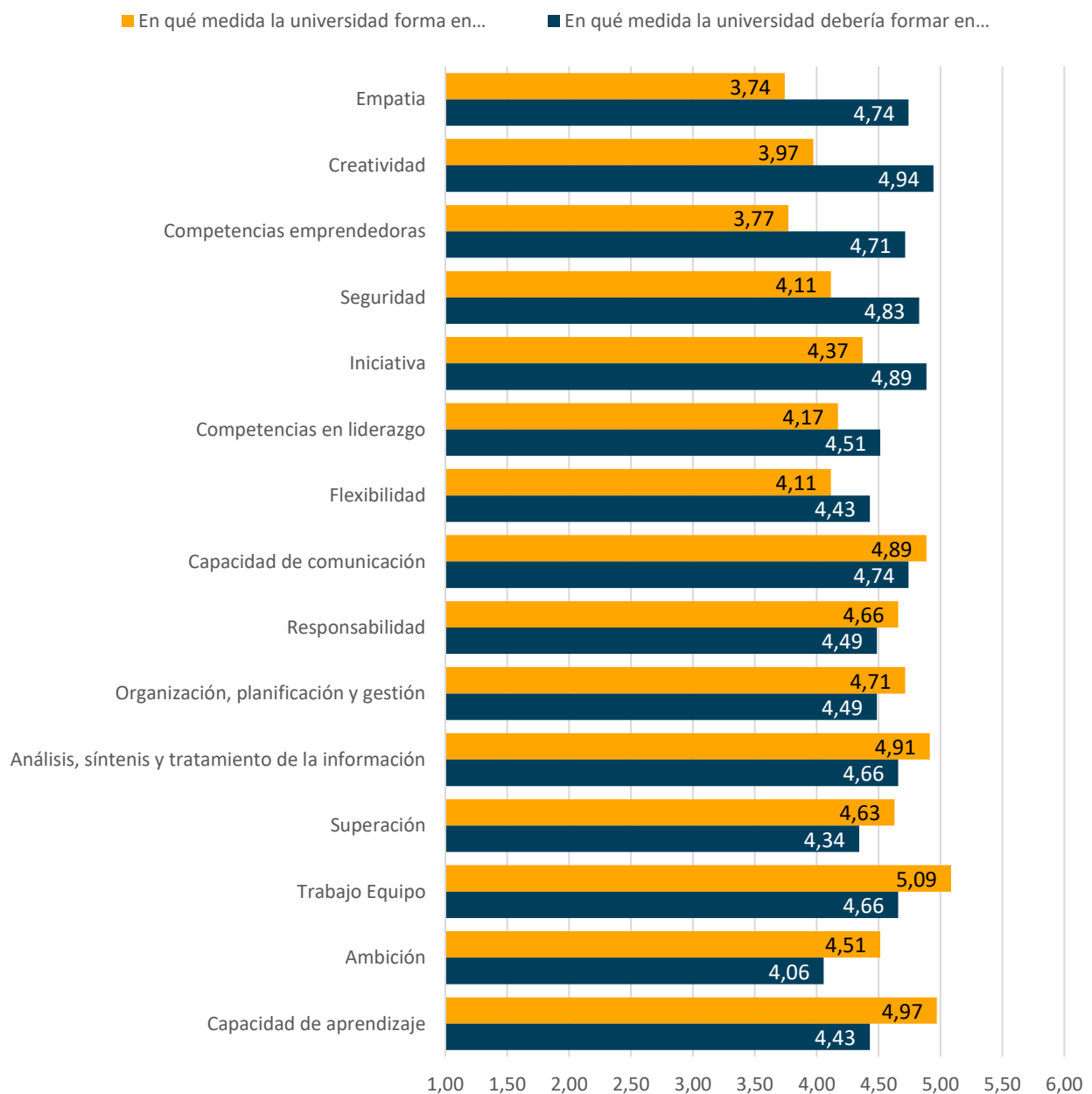
Primero, las personas jóvenes han evaluado en qué medida creen que su educación universitaria ha contribuido a que estén sensibilizadas respecto a los ODS, y en qué grado debería hacerlo. Este último es el ítem que mayor puntuación obtiene (5,20), seguido de la sensibilización que la universidad efectivamente ofrece respecto a los ODS 9 (4,51), 13 (4,46), 8 (4,43), 4 (4,40), 7 (4,23) y 5 (4,20). Los resultados pueden observarse en detalle en la Figura 6.

Figura 6 - Sensibilización sobre los ODS desde el sistema universitario



En segundo lugar, resulta interesante observar cómo creen las personas jóvenes que la universidad está formándolas en las competencias que NSF evalúa, y si consideran esta formación suficiente. La Figura 7 muestra esta información, situando a la izquierda las competencias que las personas jóvenes consideran que deberían impartirse en mayor medida y a la derecha, aquellas que estarían teniendo un peso mayor al necesario en la formación. Destacan, por un lado, las competencias de empatía, creatividad, emprendimiento, seguridad, iniciativa, liderazgo y flexibilidad como aquellas que no se imparten tanto como los jóvenes demandan. Por otro lado, encontramos que los jóvenes consideran excesiva la formación en trabajo en equipo, ambición y capacidad de aprendizaje.

Figura 7 - Formación en competencias en el sistema universitario



5. CONCLUSIONES

Extraemos tres conclusiones fundamentales de los resultados de este informe, que detallamos a continuación:

- Las personas jóvenes parecen ofrecer un buen desempeño en los tres ámbitos competenciales: cognitivo, socioemocional y conductual. Sin embargo, existe un *gap* de desarrollo competencial que afecta a las competencias de creatividad, liderazgo y emprendimiento. Esta circunstancia podría explicarse por el hecho de que estas competencias son complejas en su naturaleza y requieren de una mayor formación y de un entrenamiento específico, o bien porque no son fomentadas en suficiente medida por el sistema educativo.
- Estas mismas competencias son, a su vez parte del grupo de competencias menos demandadas por las empresas cuando tratan de incorporar a una persona joven sin experiencia laboral previa. Por tanto, a primera vista parece imposible encontrar espacios donde la juventud pueda adquirir una serie de competencias que son clave para desenvolverse de forma efectiva en el entorno laboral. Por otra parte, encontramos una cierta orientación a la cultura de sostenibilidad en las organizaciones, y los análisis estadísticos reflejan una relación, al menos parcial, entre la implantación de esta cultura y un mayor desarrollo profesional y satisfacción con la empresa por parte de las personas jóvenes. Además, una figura clave para trasladar a la persona joven esta percepción de la organización durante el periodo de prácticas es la persona que la tutoriza. Este hecho podría explicar también la mayor puntuación obtenida por las micro empresas de esta muestra en algunas variables relativas a la cultura sostenible y la satisfacción de las personas jóvenes. Una empresa con pocos trabajadores facilitaría el contacto necesario para una adecuada tutorización, además de permitir que la persona joven pueda realizar tareas transversales a todas las actividades de la organización, lo que enriquecería la experiencia de prácticas.
- Por último, la percepción de la juventud respecto a la universidad confirma, en parte, que el sistema universitario no está entrenando con suficiente intensidad una serie de competencias, entre las que vuelven a aparecer la creatividad, el emprendimiento y el liderazgo. Aun así, la juventud sí destaca el papel que la universidad debería tener como agente sensibilizador y formador en materia de ESD.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La principal necesidad que se desprende tras las conclusiones de este informe es la creación de espacios formativos en el ámbito de la ESD que compensen las actuales carencias del sistema educativo y de la formación que ofrecen las organizaciones.

Estos espacios formativos deben tener el objetivo de que la juventud se convierta en un agente activo en la implantación de una cultura enfocada a la sostenibilidad dentro de las organizaciones en las que comiencen su andadura laboral. El desarrollo competencial debe de ir unido, no sólo a la sensibilización, si no también a la formación rigurosa en el área temática de la sostenibilidad.

Además, esta formación debería tener un carácter práctico, contando con una estancia en organizaciones que se encuentren orientadas hacia una cultura sostenible, en las que las personas jóvenes pudieran participar en proyectos o incluso liderarlos.

IMPLICACIONES PARA PRÓXIMOS ESTUDIOS

Próximas investigaciones deberían de abordar dos aspectos para complementar las conclusiones aportadas por este informe:

- Profundizar en el conocimiento que las organizaciones tienen de los ODS e identificar diferencias entre diferentes sectores de actividad en materia de cultura basada en la sostenibilidad. ¿Existe un mayor desarrollo de este tipo de cultura en ciertos sectores de actividad? ¿La actividad desarrollada por la empresa condiciona su orientación a ciertos ODS en detrimento de otros?
- Ahondar en la forma en que la universidad forma y sensibiliza en materia de ESD. ¿Hasta qué punto los ODS se encuentran incluidos en los currículos formativos? ¿Diferentes titulaciones sensibilizan en mayor o menor medida respecto a ciertos ODS? ¿La preparación en competencias varía según la rama educativa?

Identificar los mejores espacios formativos para la juventud, ya sea en organizaciones o en el sistema educativo, puede ayudar a comprender los elementos necesarios para la adquisición de competencias profesionales que permitan a las personas jóvenes progresar profesionalmente en un entorno que va a estar cada vez más enfocado a la sostenibilidad.

6. ANEXOS

ANEXO I – OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

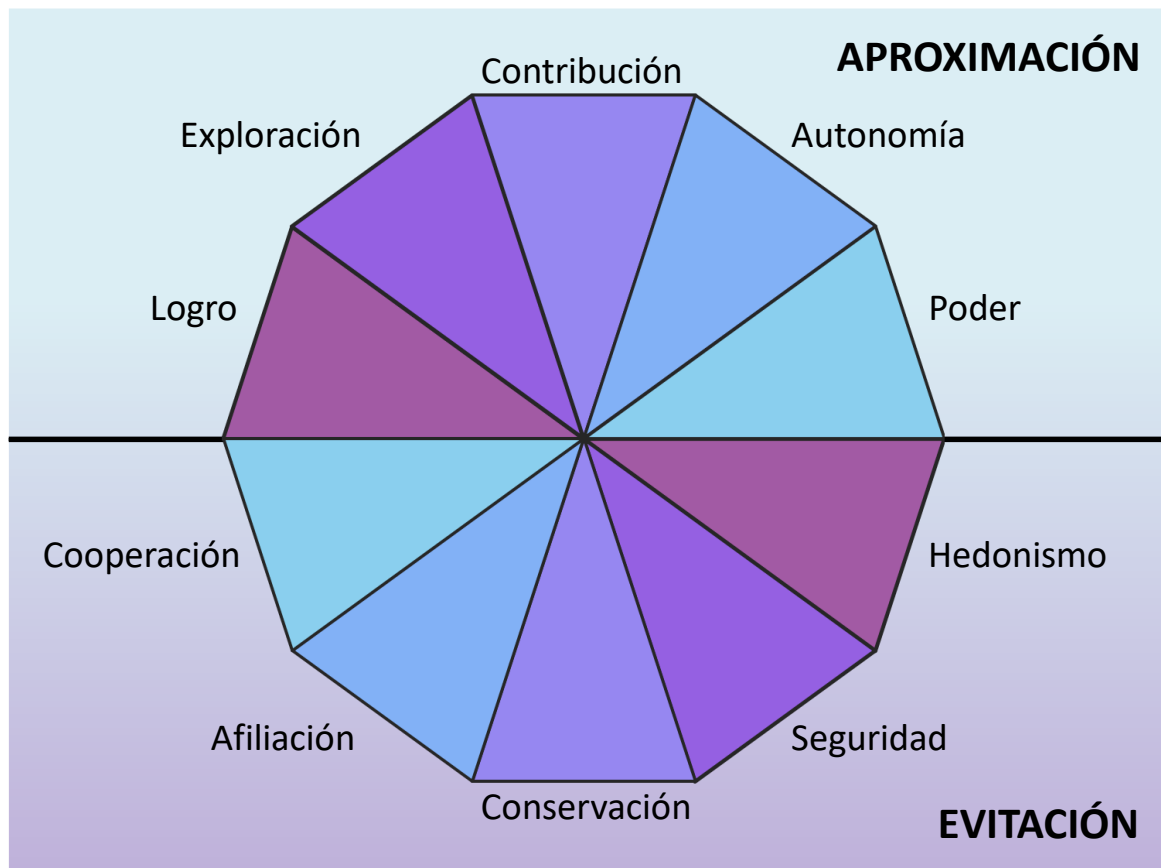
Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

ANEXO II – ANÁLISIS DE PERFIL MOTIVACIONAL

El Análisis del Perfil Motivacional (APM) de Valderrama, Escorial y Luceño (2015) es un cuestionario que examina los motivos de una persona que pueden impactar en su rendimiento y demás conductas en el contexto laboral. Está basado en el modelo de la Rueda de motivos de Valderrama (2010), y contiene una serie de motivos hasta cierto punto independientes, que se estructuran en dos áreas, aproximación y evitación, resultando en 5 motivos y con sus 5 contramotivos opuestos (ver Figura 1).

El APM se compone de un total de 80 ítems en los que se pide a la persona que responde que informe en qué medida valora como importantes una serie de afirmaciones respecto al trabajo, a los que se responde en una escala tipo Likert de 1 (*Nada importante para mí*) a 6 (*Extremadamente importante para mí*).

Cada motivo tiene su propia escala compuesta por 8 ítems, de la que se obtiene una media que es la puntuación directa en dicho motivo. Los valores de consistencia interna de las escalas del APM, medida a través del alfa de Cronbach, van de 0,70 a 0,90, y el cuestionario goza de una adecuada validez convergente y divergente, medidas a través del análisis factorial (Valderrama, Escorial y Luceño, 2015).



A continuación, se presenta una breve definición de cada motivo e información sobre las culturas preferidas por las personas que muestran puntuaciones altas en uno de ellos. Esta información ha sido extraída del manual de Valderrama, Escorial y Luceño (2015).

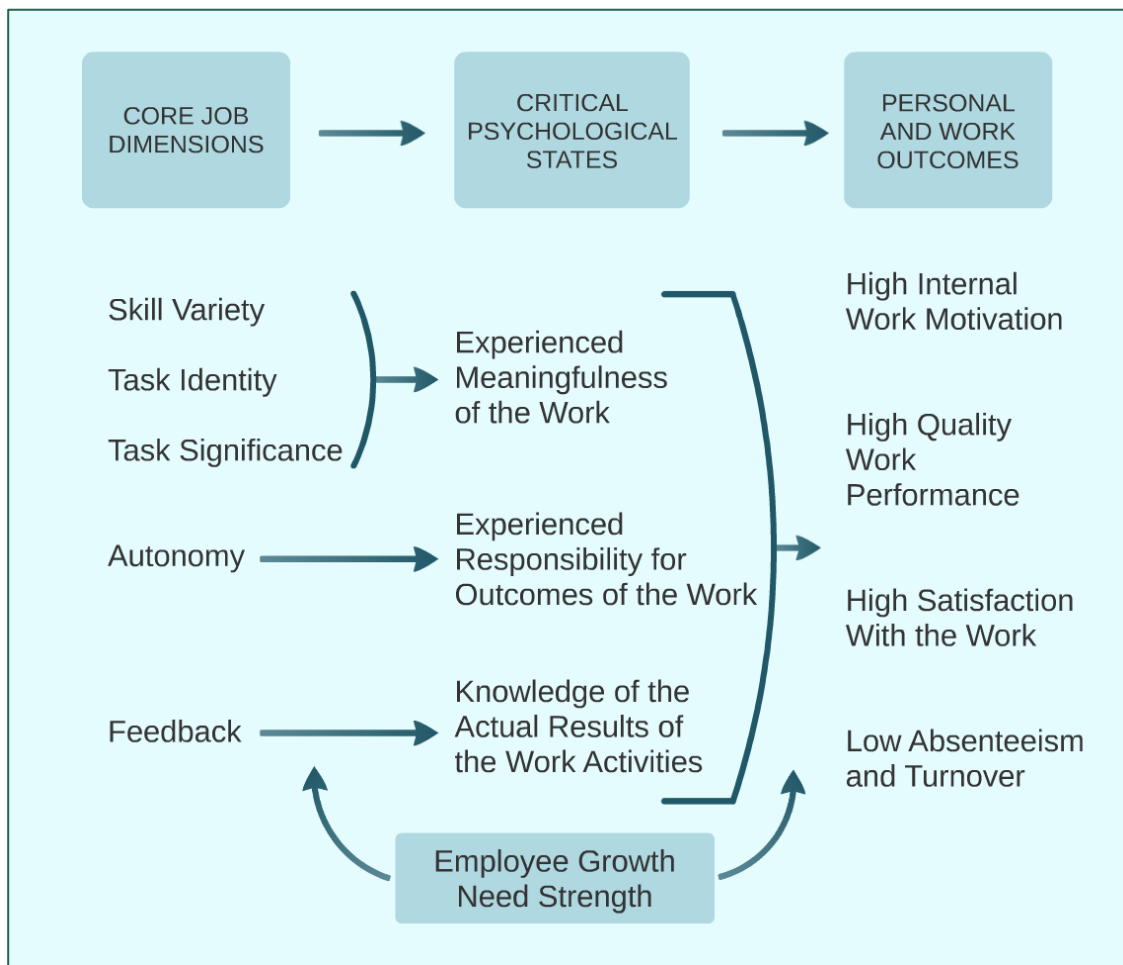
Motivos	Definición	Cultura valorada
Autonomía	Grado en que la persona valora su independencia, prefiere seguir sus propios criterios y tomar decisiones por sí misma.	Aquellas que ponen en valor conductas autónomas, responsables y flexibles, y que fomentan la libertad de las personas.
Afiliación	Grado de preferencia por estar con otros, formar parte de un grupo y sentirse aceptado.	Aquellas que valoran la cohesión, el consenso y la armonía en las relaciones personales.
Poder	Interés por dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.	Culturas jerárquicas, con mayor distancia de poder entre puestos.
Cooperación	Deseo de mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, la rivalidad y el abuso de poder.	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	Grado en que a la persona le estimula superar retos, lograr el éxito profesional y alcanzar criterios de excelencia elevados.	Aquellas culturas que valoran la asunción de retos y la obtención de buenos resultados.
Hedonismo	Grado en que la persona prefiere ahorrar esfuerzos y tensiones, evitando sacrificar su bienestar por perseguir metas.	Culturas lúdicas, en las que se disfrute trabajando, que promuevan la conciliación con la vida personal o con poca exigencia laboral.
Exploración	Grado en que la persona prefiera la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.	Aquellas culturas abiertas a la innovación, tolerantes y que permiten desarrollar la creatividad.
Seguridad	Grado en que la persona busca mantener estabilidad en su entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.	Culturas burocráticas, en las que dominen las normas y la estabilidad.
Contribución	Deseo de ayudar a otros, contribuir a la sociedad y tener impacto positivo en la vida de los demás.	Aquellas que fomentan la aportación y el servicio a la sociedad, ONGs, y otras organizaciones que persiguen fines sociales.
Conservación	Deseo de protegerse a uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.	Culturas mercantilistas en las que se valora la rentabilidad y existen incentivos económicos para premiar el trabajo.

ANEXO III – GLOSARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE NSF

- **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.
- **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.
- **Capacidad de comunicación.** 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.
- **Empatía.** Capacidad de ponerse en el lugar del otro, de comprender su mundo afectivo, de conectar con los sentimientos ajenos y de darles respuesta.
- **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.
- **Creatividad.** Habilidad que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema, realizando un aprendizaje autónomo y personalizado.
- **Seguridad.** Confianza en la propia habilidad para cumplir con los roles, competencias y rasgos característicos de un profesional de éxito.
- **Emprendimiento.** Capacidad de reconocer oportunidades y aprovecharlas con iniciativa, llevando a cabo una gestión a largo plazo. Está relacionada con la percepción de autoeficacia y control y con la perseverancia.
- **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.
- **Capacidad de aprendizaje.** Adopción de nuevos esquemas, modelos cognitivos o formas de ver las cosas, asimilación y aplicación de nueva información.
- **Responsabilidad.** 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.
- **Iniciativa.** 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.
- **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.
- **Superación.** Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desarrollo profesional como un proyecto de mejora continua, buscando crecer y superarse cada vez más.
- **Ambición.** Fijar metas desafiantes por encima de los estándares y encaminar todas las acciones al logro de éstas, manteniendo y mejorando altos niveles de rendimiento.

ANEXO IV – EL JOB DIAGNOSTIC SURVEY Y EL POTENCIAL MOTIVADOR DEL PUESTO

El *Job Diagnostic Survey* (JDS) es una herramienta basada en el Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (1975). Su finalidad es medir una serie de características asociadas a un puesto que influyen en la motivación, la satisfacción, la productividad y las tendencias de absentismo y abandono. El modelo establece que una serie de dimensiones centrales del trabajo posibilitan la existencia de estados psicológicos críticos que influyen en los resultados personales y laborales. Además, sobre todo este proceso influye la fortaleza de la necesidad de crecimiento del empleado.



El JDS ofrece medidas sobre 5 dimensiones clave:

- **Variedad tarea.** El grado en el que un trabajo requiere una variedad de diferentes actividades para realizar el trabajo, que implican el uso de diferentes habilidades y talentos del empleado
- **Identificación de la tarea.** El grado en el cual el trabajo requiere finalización de un “todo” así como piezas de trabajo identificables ej.: hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible
- **Significancia de la tarea.** El grado sobre el que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas, tanto en la organización inmediata como en el ambiente externo.
- **Autonomía.** El grado sobre el que el trabajo ofrece una libertad sustancial, así como independencia y discreción del empleado en poner la agenda de su trabajo y en determinar los procedimientos que vayan a usarse para desarrollarlo.
- **Feedback del trabajo en sí mismo.** El grado en el que el desarrollo de las actividades requeridas para la obtención de resultados hace que el empleado obtenga información directa y clara de la efectividad de su actuación

Además, las medidas se obtienen para dos dimensiones adicionales, que ayudan a comprender los empleos y las respuestas de los empleados ante éstos:

- **Feedback de agentes.** El grado en el que el empleado recibe una información clara sobre su actuación tanto desde los supervisores como de sus colegas. (Esta dimensión no es estrictamente una característica del trabajo en sí mismo. Se incluye porque ofrece información que complementa la ofrecida por la dimensión del *feedback* del trabajo en sí mismo).
- **Trato con otros.** El grado que el trabajo requiere que el empleado trabaje estrechamente con otros para el desarrollo de las actividades (incluyendo el trabajo con miembros de otras organizaciones y con organizaciones “clientes” externos).

Los estados psicológicos críticos que resultan de estas dimensiones son:

- **La significación del trabajo experimentada:** grado en el cual el empleado experimenta el puesto como significativo y valorable en general. Viene determinada por las dimensiones de variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la significación de la tarea.
- **La responsabilidad experimentada sobre las consecuencias del trabajo:** grado en el cual el empleado se siente responsables de los resultados de su trabajo. Se incrementa cuando el puesto implica una alta autonomía.
- **El conocimiento de los resultados de las actividades:** grado en el cual el empleado conoce el nivel de eficacia en la ejecución de su puesto. Se incrementa cuando el puesto tiene un alto *feedback* (Hackman y Oldham, 1975).

Las dimensiones centrales del puesto pueden combinarse dentro de una variable resumen llamada **Potencial Motivador del Puesto (PMP)**, que representa la potencialidad del trabajo para satisfacer necesidades de nivel superior, a través de la siguiente ecuación:

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

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* procedente de la tarea

El modelo predice que cuando aumenta el PMP (es decir, cuando aumentan las dimensiones que lo componen) se modifican positivamente los estados psicológicos críticos y a partir de ahí aumenta el nivel de motivación interna, el grado de satisfacción general, el nivel de efectividad en el desempeño, y disminuye el nivel de absentismo y de rotación del personal (González, 1995a).

Pero el PMP puede no afectar a todos los individuos en la misma forma: la gente que valora y tiene deseos y sentimientos personales de logro y crecimiento podría responder muy positivamente al encontrarse en un puesto que puntúa alto en las dimensiones centrales, pero lo individuos que no valoran tanto el logro y el crecimiento personal pueden encontrar estas ocupaciones estresantes e incómodas (Hackman y Oldham, 1975).