

EL TRABAJO DE LOS JÓVENES: EMPLEABILIDAD, EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA. UNA APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL.

José M. Peiró¹

Excelentísimo señor Rector Magnífico de la Universidad MH de Elche.
Excmos. y Excmas. Sres. y Sras. Vicerrectores y Vicerrectoras,
Excmo. Sr. Presidente del Consejo Social de la Universidad,
Miembros del Consejo de Gobierno y del Consejo Social.
Excelentísimas e ilustrísimas autoridades académicas, civiles y militares.
Personal de Administración y Servicios.
Estudiantes.
Señoras, señores, colegas, amigas y amigos

Permítanme, en primer lugar, manifestar mi agradecimiento a la Universidad Miguel Hernández, a su Rector el profesor D. Jesús Pastor Ciurana y al Consejo de Gobierno por otorgarme el gran honor de incorporarme a su claustro de Doctores. Me siento muy honrado con ello por el gran prestigio de esta Universidad. Quiero también y de forma muy especial agradecer la *laudatio* que acaba de presentar el Profesor Jesús Rodríguez Marín quien con su generosidad y saber hacer ha puesto de relieve aspectos de mi trabajo dándoles viveza, significado y contexto que sin duda le proporcionan un mayor valor. Mi gratitud se hace extensiva también a todos aquellos que han apoyado mi nombramiento. En especial, al Departamento de Psicología de la Salud y a su director el profesor Juan Carlos Marzo y también a la Facultad de Ciencias Sociosanitarias y a su decano el profesor Francisco Jose Vera.

Desde su creación, hace algo más de veinte años, he seguido con gran interés la trayectoria de esta Universidad, quizás influido por mi sesgo profesional de Psicólogo de las Organizaciones. Resaltaré una pocas características que me han admirado de ese desarrollo. En primer lugar, el importante valor concedido a la calidad y la innovación en el marco del sistema Universitario público. Me consta, de primera mano, el nivel de exigencia que entraña lograr el Sello de Excelencia Europea (500+) de la European Foundation for Quality Management, conseguido por la Universidad Miguel Hernández ya en 2005. Además, he podido constatar el estímulo que esta Universidad ofrece para promover la iniciativa emprendedora intensiva en conocimiento entre sus miembros. Finalmente, mencionaré el impulso, y reconocimiento a la labor investigadora y docente de sus miembros potenciando su carácter innovador y su impacto científico, académico y social.

¹ Catedrático de Psicología de las Organizaciones y Director del Instituto de Psicología de los RRHH, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) de la Universidad de Valencia. Investigador del Ivie.

Por todo ello, pueden comprender mi orgullo, gratitud y satisfacción por el gran honor que para mí supone incorporarme al claustro de doctores de la Universidad Miguel Hernández. Muchas gracias.

En este acto quisiera compartir con Uds. un análisis de los fenómenos del trabajo, el empleo y la carrera laboral de los jóvenes en la actualidad. Se trata de aspectos importantes en la vida de esos jóvenes con incidencia sobre sus familias, la comunidad en que viven y la sociedad en general. Analizaré brevemente los cambios en el entorno actual y sus repercusiones sobre el mundo del trabajo. Plantearé posteriormente las contribuciones de la psicología en tres temáticas relevantes: la empleabilidad, el emprendimiento y el desarrollo de la carrera profesional. Y señalaré, para finalizar, diversos ámbitos en los que la psicología aporta valor a las políticas y programas que se llevan a cabo en estos campos y en otros en los que también puede hacerlo.

1. El trabajo en la vida de las personas.

El trabajo es un elemento importante en la vida de las personas. Prueba de ello es que el paro aparece en las encuestas reiterada e insistentemente como primer motivo de preocupación de los españoles. Vivimos en una cultura de profesionalización que estimula la inversión en capital humano como vía para conseguir un buen trabajo y una carrera profesional. Durante las últimas décadas se ha intensificado en nuestro país la inversión en capital humano y actualmente más de un 42% de los jóvenes de 25 a 29 años (porcentaje superior a la media europea) ha completado estudios superiores y casi el 30% cuenta con una titulación universitaria. De hecho, el éxito o fracaso en el trabajo juega un papel importante en el equilibrio personal de cada individuo.

La psicología social ha contribuido ya desde hace décadas a clarificar esta problemática. En los años 30, Marie Jahoda, junto con Lazarsfeld y Zeisel (1971; ver también Jahoda, 1982; 1997), pusieron de relieve que el trabajo no solo tiene la función de proveer ingresos económicos para una vida digna y autónoma, sino que cumple también otras funciones latentes de indudable importancia en la vida personal y social. Esta autora menciona su papel en la configuración de la identidad y autonomía personal, en el establecimiento del estatus social y en las relaciones interpersonales, y su función estructuradora del tiempo, entre otras. En los años 80, el *MOW International Research Team* (1987) analizó en una muestra internacional de trabajadores la centralidad del trabajo, su significado en la vida de las personas y los valores laborales. Del mismo modo, investigaciones basadas en el *World Value Survey* han identificado diversos perfiles de valores laborales como el de la ética protestante del trabajo, el que resalta los componentes expresivos de esa actividad, otro más centrado en el ocio y el tiempo libre y un cuarto que refleja la desafección y el desinterés por trabajo.

En el desarrollo del significado del trabajo juega un papel primordial la socialización laboral y el desarrollo del rol laboral (Feij, Whitely, Peiró y Taris (1995). Ese significado contribuye a la formación de la propia identidad personal (Peiró 1988) y social (Haslam, 2004). Quienes tienen niveles más elevados de centralidad en el trabajo se comprometen más en su desempeño, toman más iniciativa personal en él y viven de forma más negativa los efectos del desempleo y subempleo, ya que esas experiencias comprometen en mayor medida su propia identidad.

Otro aspecto importante del trabajo tiene que ver con las aspiraciones y proyectos de futuro. Strauss Griffin y Parker (2012) se refieren al “yo laboral futuro” como elemento integrador de las esperanzas y aspiraciones de las personas en relación con el trabajo. Este constructo está relacionado con una planificación y gestión proactiva de la carrera, el desarrollo de habilidades, la búsqueda de asesoramiento vocacional y el desarrollo de redes sociales. El “yo laboral futuro” representa la voluntad y motivación de construir un proyecto de vida en el que el trabajo cuenta y ello, junto con la adaptabilidad de carrera, contribuye a una mayor eficacia en aspectos como la búsqueda de empleo, las transiciones y el desarrollo de carrera.

Así, los valores y proyectos inciden sobre las vivencias y experiencias en el trabajo, y a su vez, las experiencias laborales influyen sobre los propios valores laborales de los jóvenes. Las oportunidades de carrera y los trabajos adecuados al nivel de cualificación o retos refuerzan por lo general valores laborales positivos y la centralidad del trabajo de esos jóvenes. Los trabajos que Reich (1991) caracterizó como “analizadores simbólicos” ponen en marcha espirales positivas promoviendo un crecimiento en la cualificación y valía profesional.

Ahora bien, no siempre una preparación de nivel superior permite el acceso a este tipo de trabajos, y llevan a veces a otros de menor complejidad y valor en el mercado laboral. Por otra parte, hay también un amplio grupo de trabajadores con bajas cualificaciones y con acceso a trabajos de baja calidad y en ocasiones precarios. Se constata así una dualización del mercado laboral con trabajos del mercado primario junto a otros del mercado secundario, y con periodos de desempleo de larga duración.

Esas situaciones pueden llevar a los jóvenes a replantear sus valores laborales cuestionando incluso el sentido que tiene configurar su identidad personal en base a sus vivencias laborales (Selenko, Mäkikangas, & Stride, 2017). Se ha señalado que los trabajos sin sentido, fragmentados y precarios llevan a la “corrosión del carácter” (Sennett, 1998) contribuyendo al proletariado precario o “precariado”. Estos trabajos llevan a un distanciamiento psicológico ya que ni

siquiera permiten unos ingresos suficientes para una vida mínimamente digna y un proyecto vital con sentido (Standing, 2011; 2016).

Cuando esas experiencias se dan en un estadio temprano del desarrollo de la carrera, “crítico” para la configuración del rol y la identidad laboral, sus efectos pueden ser duraderos (Peiró, Hernández y Ramos, 2015; Peiró 2017).

Así pues, coexisten experiencias y vivencias del trabajo muy diferentes entre sí, con implicaciones personales y sociales de gran magnitud. Ahora bien, ¿cómo está la situación del mercado laboral español y qué ha ocurrido en las últimas décadas?.

2. El mercado laboral en España en las últimas décadas.

En el breve análisis que sigue compararemos la situación de los trabajadores adultos con la de los jóvenes en algunas cuestiones centrales del mercado laboral. En la figura 1, se puede comprobar la distribución porcentual de la situación ocupacional de la población activa española de 30 o más años, desde 1992 hasta la actualidad según los datos de la Encuesta de Población Activa del INE². En la figura 2 presentamos esos mismos datos para la población activa de 16 a 29 años. Se constatan importantes diferencias en ambos grupos en lo que se refiere a las tasas de empleo indefinido, temporal y desempleo. Así, mientras las tasas de empleo indefinido para la población de 30 años o más oscila entre el 45,7% y el 56,2%, situándose los niveles más bajos durante los años de crisis, en especial la de los años 90, esas tasas para los jóvenes de 16-29 años van del 19,6% al 38,6%. La temporalidad en la población mayor de 30 años oscila entre el 11,5% y el 19,4% mientras que en los trabajadores de 16 a 29 años va del 25,7% al 43%. En ambos casos, las tasas más bajas corresponden a la crisis de los últimos años. Finalmente, las tasas de desempleo en los trabajadores de 30 o más años oscilan entre el 6,7% y el 22,5%, y entre los trabajadores jóvenes van del 12,9% al 42,4% siendo también las peores tasas las de la última crisis.

Durante los periodos de crisis la pérdida de empleo permanente se acusa en mayor medida en los jóvenes que en los mayores de 30 años. En ambos grupos, la reducción de contratos indefinidos es mayor en la crisis de los años 90 que en la mas reciente. Las tasas de empleo temporal también se reducen para los dos grupos en esos periodos de crisis y esa reducción es también más drástica para los jóvenes. Además, esas caídas son mas fuertes durante la última crisis. Lógicamente esas caídas van acompañadas de un aumento de las tasas de desempleo, que son muy elevadas durante los periodos de crisis.

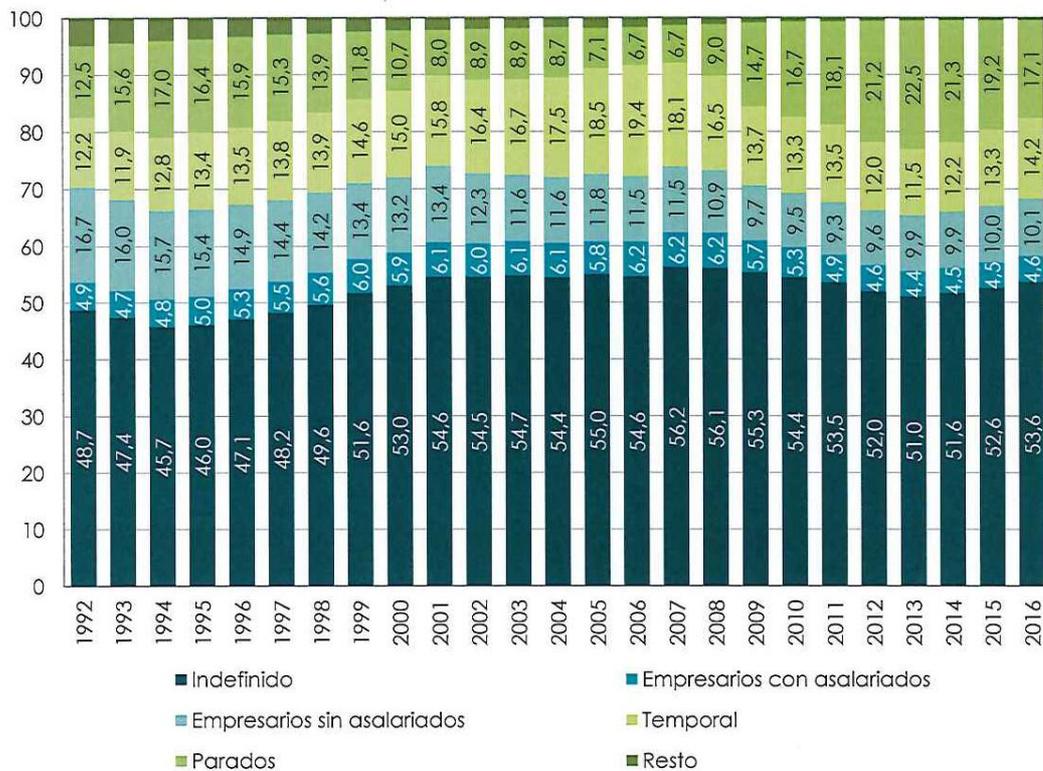
² Agradecemos la ayuda de D. Ángel Soler del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en la preparación de estos datos y gráficos.

Así pues, sobre todo entre los jóvenes, los periodos de crisis tienen efectos muy negativos para el empleo al reducirse el empleo indefinido y el temporal, y aumentar el desempleo. Por otra parte, en los periodos expansivos y de recuperación, ésta se produce sobre todo con empleo temporal que presenta incrementos en torno a un 10% si se compara con los periodos de crisis. De hecho, en 2016 se ha producido un aumento de unos 9 puntos porcentuales en empleo temporal al compararlo con la tasa de 2013, la más baja de la última crisis.

Figura 1.

Población activa según situación profesional. Población de 30 y más años. España. 1992-2016

Porcentaje



Fuente: INE y elaboración propia

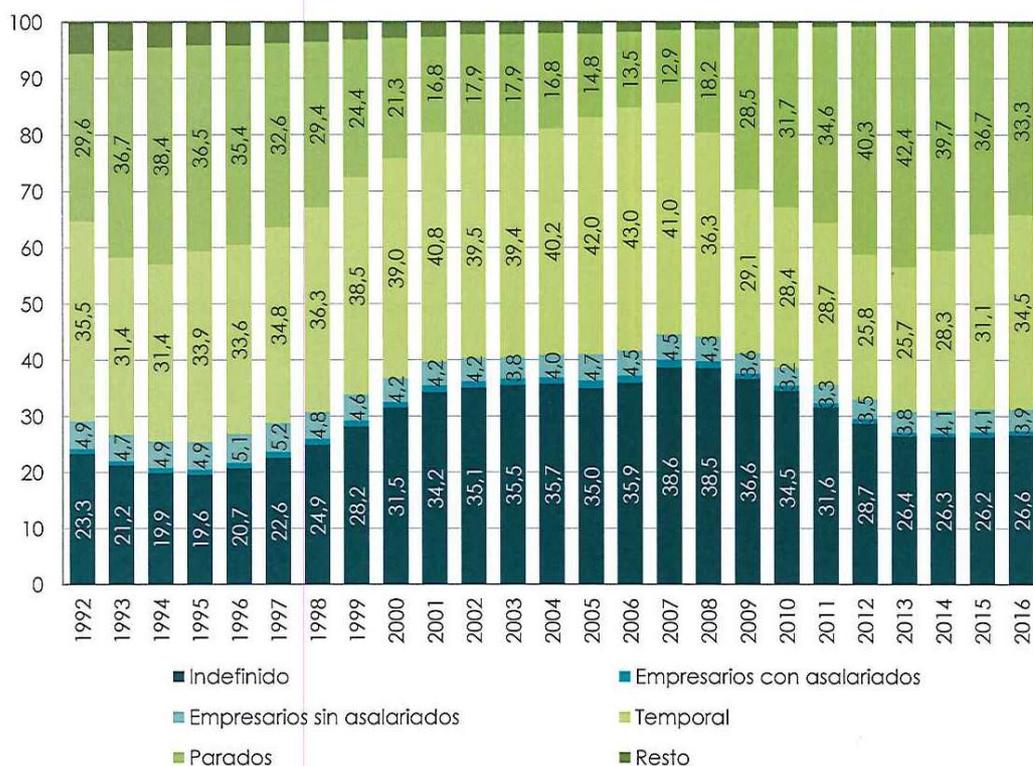
La situación y características del mercado laboral, en especial el de los jóvenes, no se puede explicar únicamente por los cambios de ciclo económico. Esa situación se debe también a componentes más fundamentales que requieren transformaciones y reformas de mayor envergadura. No se trata únicamente de componentes estructurales de nuestra economía y sistema productivo, sino también de transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que se están produciendo en el nivel mundial. Esos cambios son de tal calado que cabe preguntarse si la composición del mercado laboral de quienes durante la crisis tenían entre 16 y 29 años, con elevada temporalidad y desempleo, va a ser transitoria o va a permanecer en niveles similares aún cuando tengan edades más

avanzadas. ¿Estamos ante un fenómeno transitorio “de los jóvenes” o se trata de un cambio más fundamental que acompañará a éstas generaciones a lo largo de su trayectoria laboral?.

En cualquier caso, la situación que acabamos de describir pone de manifiesto que los jóvenes españoles afrontan desde hace décadas, y hoy todavía más, un mercado laboral cambiante y con un alto grado de temporalidad y desempleo. Esta situación se da también, aunque con diferencias, en otros países europeos.

Figura 2.

Población activa según situación profesional. Población de 16 a 29 años. España. 1992-2016
Porcentaje



Fuente: INE y elaboración propia

O'Reilly et al. (2015) han señalado que en Europa las elevadas tasas de desempleo no son nuevas y se han dado en periodos de crisis previos. Al analizar la situación de la última crisis estos autores señalan cinco aspectos que resultan novedosos: 1) la generalizada flexibilidad de los mercados laborales que hace más difícil para los jóvenes asegurar trayectorias de empleo estables; 2) los desajustes entre las cualificaciones conseguidas por los jóvenes en su educación y las demandas requeridas por el mercado laboral con discordancias entre el sistema educativo y el productivo; 3) la migración de los jóvenes dentro de la Unión Europea que esta siendo más amplia, selectiva y diversificada que en ocasiones

anteriores; 4) las diferencias en las historias laborales de las familias en términos de la calidad del trabajo, que deja un “legado” con nuevas formas de polarización en las generaciones jóvenes; y 5) la Unión Europea, que en este último periodo ha ampliado su rol en la promoción e inversión en políticas activas de apoyo al empleo de los jóvenes actuando de forma subsidiaria en relación con los programas de los estados miembro. Estas características están incidiendo en la transición de la escuela al trabajo, en el desarrollo de la carrera de los jóvenes y en el aumento del desempleo de larga duración, lo que ha configurado un grupo de jóvenes que no estudian ni trabajan (NEET) y van construyendo su vida al margen de la realidad y experiencia laboral formal. Todos estos aspectos han de tomarse en consideración en la investigación sobre el empleo de los jóvenes y en las actuaciones que se llevan a cabo.

3. Algunas transformaciones de nuestra sociedad con repercusiones sobre el trabajo, el empleo y los mercados laborales.

La crisis económica iniciada en 2007 sigue teniendo efectos importantes sobre el desempleo en muchos países y claramente en el nuestro, en especial en los jóvenes. Ahora bien, el desempleo y las alteraciones del trabajo y el empleo derivan también de cambios estructurales de profundo calado y adoptan formas y evoluciones diversas en distintos países (ver para España, Pérez, 2014).

Entre las transformaciones relevantes en este contexto se incluyen los cambios tecnológicos, los procesos de globalización, los cambios demográficos, y las transformaciones de las empresas y procesos productivos.

Los *cambios tecnológicos y la digitalización* están teniendo fuertes repercusiones en el trabajo y el empleo. Fenómenos inexistentes hace una década como la computación “en la nube”, el internet móvil y las redes sociales son hoy fenómenos habituales en nuestra vida cotidiana. Los progresos en la digitalización no se limitan a las “pantallas” sino que comienzan a afectar a entornos físicos con los avances de la robótica, la impresión en 3D, la electrónica de uso abierto (“open source”) o el “internet de las cosas”. También están surgiendo cambios importantes relacionados con la ciber-seguridad. Por otra parte, en un informe sobre los desarrollos de la digitalización y la electrónica y sus implicaciones para la producción y distribución de productos se pone de manifiesto el impacto que van a tener en la reubicación de la producción, en los procesos de distribución y consecuentemente en el trabajo (Brody & Pureswaran 2013).

La *globalización de la economía y de los mercados* plantea una fuerte competitividad entre empresas y una elevada presión por conseguir liderazgo en el mercado y rentabilidad financiera. Ello a su vez, incrementa el control de costes, entre ellos los de personal, para mejorar los beneficios de los accionistas

("shareholders") aún a costa de otros grupos de interés ("stakeholders") (Davis, 2006). Las reducciones de plantilla, las fusiones e integraciones y la flexibilización de los contratos han llevado a una mayor flexibilidad laboral. Las nuevas tecnologías han hecho posible esa flexibilidad en muchos aspectos, como el trabajo en "call-centers", el teletrabajo o el trabajo cooperativo en la nube. También han incidido sobre las nuevas formas de trabajo y en una mayor demanda de trabajadores del conocimiento ("knowledge workers"). Otros aspectos como la preocupación por el cambio climático y sus implicaciones sobre la energía y la urbanización, en especial en los países en desarrollo, tienen también implicaciones en los mercados de trabajo (trabajos 'verdes'), en las relaciones empresa-trabajador y en la actividad productiva y laboral.

Los *cambios demográficos*, como el envejecimiento de la población en los países desarrollados (Peiró, Tordera y Potocknik, 2013), las diferencias generacionales, el incremento de los niveles educativos o la incorporación de la mujer al trabajo son factores con clara incidencia en los mercados laborales. Junto a ellos, es relevante también el incremento de las *migraciones* y sus características en función de las políticas adoptadas por los gobiernos (ver OECD & EU, 2016).

Se dan además *cambios en las empresas, el propio trabajo y las relaciones laborales*. La deslocalización de la producción, las transformaciones en los sistemas productivos, el incremento del sector servicios, con exigencias de adaptación a las demandas de los clientes, y la progresiva individualización de las relaciones laborales en las empresas han llevado a la aparición de nuevas formas de empleo. Estos fenómenos, ya vislumbrados a finales del siglo pasado, llevaron a Capelli (1999), entre otros, a señalar la desaparición de las relaciones tradicionales entre empleador y empleado. La evolución de las últimas décadas ha mostrado la diversidad de alternativas emergentes y una tendencia a la flexibilización y, en ocasiones, a la precarización. Todo ello ha planteado el reto a las empresas de encontrar nuevas formas de planificar y gestionar las relaciones con sus empleados y la forma de auto-diseñarse y organizarse para dar respuesta a las nuevas necesidades de talento y conseguir el compromiso de ese talento con el proyecto de empresa (Deloitte, 2016).

Todos estos cambios repercuten en la economía de los países y en su mercado laboral en función de las contingencias, posibilidades y restricciones socioeconómicas, políticas, tecnológicas y culturales existentes. Asimismo, es importante considerar la capacidad y calidad de las respuestas ante las nuevas demandas, condiciones y retos por parte de actores relevantes como son los gobiernos, el sistema financiero, el sistema productivo, los empresarios y los agentes sociales.

4. Cambios en la actividad laboral, relaciones de empleo y formas

organizativas del trabajo.

Los cambios mencionados están transformando la actividad laboral y la preparación que requiere su desempeño, las relaciones contractuales entre empleado y empleador y las formas organizativas del trabajo. Veamos cada uno de esos aspectos.

4.1. Cambios en la actividad laboral y en los trabajos

Desde hace décadas se viene produciendo una continua transformación en las *cualificaciones y competencias* requeridas en los trabajos y aumenta con rapidez su obsolescencia por la desaparición o transformación de las ocupaciones y trabajos que las requerían. Ya hace algunas décadas se hizo referencia a las “mutaciones industriales” que dejaban “descolocados” a miles de trabajadores cuyas cualificaciones y competencias habían quedado obsoletas, y que no se habían sustituido por otras mediante formación para hacer frente a ese cambio fatal que les impedía su continuidad en el mercado laboral. La rapidez de estos cambios es cada vez mayor y ello influye en la forma de adquirir, actualizar y renovar las cualificaciones, habilidades y competencias de los trabajadores y la forma de establecer, mantener y terminar las relaciones entre empleador y trabajador. Cada vez son más importantes las estrategias de afrontamiento anticipatorio y proactivo tanto de empresas como de trabajadores (Peiró y Gracia 2001; Peiró, 2009a)

Recientemente, el Foro Mundial de Economía (World Economy Forum, 2016) ha publicado un informe sobre el futuro de los trabajos, y las habilidades de empleo analizando las posibles estrategias de la fuerza laboral ante la cuarta revolución industrial. Según este informe, el 65% de los escolares actuales desempeñarán trabajos que todavía no existen y anticipa importantes transformaciones en las tareas, habilidades y competencias necesarias para su desempeño. Más de un tercio de las habilidades y competencias esenciales en las ocupaciones de 2020 apenas se consideran hoy en el trabajo. Así, el informe recomienda a medio plazo: 1) Repensar los sistemas de educación cuestionando dicotomías como humanidades y ciencias, educación básica y aplicada y el exceso de reconocimiento a la educación terciaria certificada en lugar de analizar el contenido real de lo aprendido. También se insiste en la necesidad de promover la cooperación entre empresas e instituciones educativas en el diseño de programas y en su impartición. 2) Incentivar el aprendizaje a lo largo de la vida y actualizar las habilidades y competencias de los trabajadores cuyas cualificaciones quedan obsoletas; y 3) colaborar más que competir entre sectores y entre organizaciones públicas y privadas en la gestión del talento” (OECD & EU, 2016, V). No será suficiente esperar a que una revisión de los sistemas educativos mejoren la cualificación de los trabajadores de la próxima generación. Es necesario promover educación en los trabajadores actuales que responda a las nuevas demandas.

En un entorno de cambio rápido en competencias y cualificaciones es necesario disponer de mecanismos para anticipar las nuevas necesidades. La OECD (2016a) ha analizado las diferentes metodologías utilizadas en 29 países con el fin de determinar estrategias eficaces en el análisis de esas necesidades y su anticipación para el desarrollo de políticas en el empleo, la educación y las políticas de migración. Por su parte, la Unión Europea ha tratado de anticipar los cambios en las demandas de cualificaciones (CEDEFOP, 2010). Este informe señala que en el horizonte del año 2020 cabe esperar un incremento de los trabajos directivos y de profesionales (del 40% a más del 42%) y una reducción de los trabajos relacionados con la agricultura, oficios manuales y administrativos. Se predice también un incremento de trabajos en los servicios (ventas, distribución, etc.) incluyendo puestos de niveles bajos. Esto puede plantear en algunos países europeos todavía en transición hacia una economía de servicios un riesgo de dualización del mercado laboral, aunque en el total de Europa el porcentaje de puestos bajos se estima inferior al 11%. Los autores señalan la importancia de tomar en consideración los efectos de posibles recesiones como la de 2008. En concreto, han constatado una desaceleración en la demanda de puestos cualificados y la “preocupación acerca de si las oportunidades de trabajos en el futuro se ajustarán a las cualificaciones y expectativas de los jóvenes. Los resultados también sugieren un incremento de gente con cualificación alta o media en trabajos que requieran niveles bajos de habilidades” (CEDEFOP, 2010, p. 13).

Más recientemente el CEDEFOP (2016) ha realizado un análisis sobre las ocupaciones prioritarias que presentan desajustes al existir más demanda que profesionales preparados para ellas. En su informe señalan las cinco ocupaciones con mayor nivel de escasez: profesionales de las TIC, médicos, profesionales de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM), profesionales de enfermería y comadronas, y docentes. También presentan escasez las ocupaciones de cocinero, soldador y conductor de camiones, que requieren un nivel medio de cualificación. Por otra parte, son ocupaciones excedentarias las relacionadas con la construcción e industrias afines, peones de minería y construcción, industria manufacturera y transporte, operarios de fábrica y maquinaria, profesiones elementales, secretarios y mecanógrafos y profesionales de servicios sociales.

Estos estudios proporcionan tendencias generales que han de completarse con análisis más específicos en cada país y región, considerando las realidades socioeconómicas, laborales y demográficas. Estos análisis han de orientar las políticas activas de empleo, educación y formación, y migraciones (Peiró y Valls, 2016).

4.2. Cambios en las relaciones contractuales entre empleado y empleador

Las relaciones contractuales entre empleado y empleador son también objeto de cambio con el fin de conseguir mayor flexibilidad numérica que permita a las empresas adaptarse a las demandas de su entorno. Se busca optimizar la disponibilidad y creación de empleo, combinando la flexibilidad en la incorporación y desvinculación de determinados empleados con la retención de aquellos que disponen del conocimiento estratégico y esencial del negocio. Atkinson (1984) ya formuló en los años 80 un modelo de empresa flexible con varias estrategias para ello. Proponía entonces una diversificación de figuras contractuales temporales, la obtención de servicios de trabajo a través de Empresas de Trabajo Temporal o la externalización de algunos trabajos mediante contratación de servicios o cooperación con otras empresas de diferentes formas (e.g. UTEs).

En los últimos años, las formas contractuales de empleo y trabajo se han diversificado mucho más. Eurofound (2015) ha analizado las formas más utilizadas en Europa describiendo las siguientes: 1) *empleados compartidos* por varios empleadores para ofrecer un puesto fijo a tiempo completo; 2) los *trabajos compartidos* por dos o más trabajadores para cubrir un trabajo de jornada completa; 3) la *gestión provisional con contrato temporal* de expertos cualificados para necesidades específicas; 4) el *trabajo ocasional* por el que el empleador solicita sus servicios cuando los necesita; 5) el *trabajo móvil* basado en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con diversas formas de teletrabajo; 6) los *programas de bonos* a cambio de trabajo a través de una organización autorizada que contrata y retribuye a los trabajadores y cubre sus aportaciones a la seguridad social; 7) el *trabajo para diversas carteras* en el que trabajadores autónomos prestan servicios a diversos clientes; 8) el *trabajo distribuido* entre numerosas personas mediante una plataforma en línea que pone en contacto a empresas y trabajadores en la “nube” y 9) el *empleo colaborativo*, en el que profesionales independientes, autónomos o microempresas cooperan entre sí. Según este informe, en España actualmente se dan predominantemente tres de estas formas de empleo: el trabajo móvil basado en las TIC, el trabajo repartido entre numerosas personas y el empleo cooperativo. En el informe se analizan las oportunidades, riesgos y debilidades de estos tipos de empleo y la forma en que se hace uso de ellas en diferentes países europeos.

Conviene prestar atención a diversas formas emergentes de trabajo que suponen un cambio importante en el mercado laboral. Los trabajos de la economía “gig” se obtienen a través de la red, son de muy corta duración, con frecuencia atomizados, y suponen un contacto ocasional entre cliente y proveedor. Las plataformas de trabajo ‘on-line’ (generalistas como p.e. “Upwork” o especializadas en determinadas actividades, p.e. “spunwrite.com”) ponen en contacto a millones de profesionales y trabajadores independientes con clientes de todo el mundo para

realizar diseño de webs, publicidad, diseño gráfico, servicios de transporte, etc. (Boudreau, Jesuthasan, & Creelman, 2015). Por otra parte, se dan múltiples trabajos a demanda vía “apps”, con frecuencia informales y con elevada fragmentación y “desmutualización”. Este tipo de trabajos son vistos como fuente de oportunidades por parte de diversos proveedores y clientes. De todos modos, estas nuevas formas plantean una serie de cuestiones legales relativas a las relaciones de empleo (p.e.: clarificar si se trata de un trabajo autónomo o de asalariado (Todolí, 2017) al tiempo que abren posibilidades de internacionalización y ‘libre circulación’ en determinados segmentos de los mercados de trabajo (Jimeno, 2016).

4.3. Diversificación de las formas organizativas del trabajo con múltiples facetas de flexibilidad laboral.

La flexibilidad numérica no resulta suficiente y, a veces es contraproducente para las empresas. Por eso, se plantean otras formas de flexibilidad al introducir “formas organizativas” que permitan mejor adaptación de las organizaciones a los cambios de su entorno. Hace ya una década, Ashford, George y Blatt (2007) indicaron que junto al “trabajo estándar”, es decir, el realizado por “trabajadores con un horario establecido, en la propia empresa, bajo el control del empleador, y con expectativas mutuas de un empleo indefinido” (p. 68) estaba creciendo un trabajo “no estándar” que alteraba esa regularidad en diversos aspectos: 1) la duración del contrato, 2) la duración y horario de la jornada laboral, 3) la dedicación (a tiempo completo o a tiempo parcial); 4) el tipo de vinculación con la empresa, mediante contrato o a través de las Empresas de Trabajo Temporal, y 5) la ubicación de la actividad laboral en la empresa o a distancia en sus diversas formas.

Spreitzer, Cameron y Garrett (2017) han publicado recientemente una nueva revisión sobre las “formas organizativas alternativas” señalando su incremento y diversificación (Katz & Krueger 2016). En el Observatorio de Inserción Laboral de los Jóvenes “Fundación Bancaja-Ivie” (Peiró, 2009b) distinguimos además de la *flexibilidad contractual* o numérica, otras como la *geográfica* (disponibilidad para la movilidad), la *temporal* (en dedicación -tiempo completo vs. tiempo parcial-, en horarios de trabajo -jornada regular vs. irregular- y en turnos de trabajos), la *funcional* (derivada de la realización de diferentes funciones y actividades en el trabajo, y en diferentes puestos según las necesidades de la empresa), y la relativa a las *cualificaciones*, que implica aceptar trabajos con sobre-cualificación del trabajador o, con mucha menos frecuencia, su infra-cualificación.

La Comisión de Expertos para el Diálogo Social de España (2005) definió la flexibilidad como “la capacidad empresarial de gestionar su fuerza de trabajo, para

hacer frente a condiciones cambiantes de toda índole (tecnológicas, económicas, sociales y organizativas, entre otras). La gestión de los recursos humanos comprende muchos elementos, desde el ajuste del tamaño de la fuerza de trabajo, hasta su organización funcional dentro de la empresa, su remuneración o la determinación del tiempo de trabajo. Por tanto, la definición de flexibilidad no puede limitarse a las facilidades que tienen los empresarios para contratar y despedir trabajadores” (p. 8). Esa flexibilidad persigue organizaciones más adaptativas y puede plantearse de forma que permita a las personas combinar, al mismo tiempo, su trabajo con sus responsabilidades personales y familiares, mantener su cualificación actualizada y poder tener, al menos potencialmente, horarios de trabajo flexible. Esto nos introduce de lleno en una cuestión fundamental que se refiere a los costes y beneficios de esa flexibilidad laboral. Las diferentes formas de organizar la flexibilidad permiten que las empresas se adapten mejor a las exigencias y retos de competitividad en el mercado pero ello puede ser a costa de la calidad de vida laboral de los empleados y de su necesidad de trabajar en condiciones laborales que no son las que preferirían (Peiró, 2009b). Con frecuencia, estos hechos han llevado a identificar flexibilidad con precariedad laboral. Sin embargo, ambos términos no se pueden tomar como sinónimos. Keller y Seifert (2006) sugieren como criterios de un trabajo precario frente a uno decente: a) un nivel de ingresos insuficiente para la subsistencia; b) la inestabilidad del empleo, entendida en relación al mercado laboral más que al trabajo concreto, c) la falta de empleabilidad y d) y la no integración en el sistema de seguridad social (“Decent Work”; ILO 1999).

Hay trabajos flexibles no precarios y valorados muy positivamente por los trabajadores. Wallace (2003) distingue la flexibilidad “buena” para el trabajador (asociada a personas con altos niveles de educación y con control sobre sus propios tiempos de trabajo) y la “mala” que suele estar relacionada con niveles de educación bajos, bajos ingresos y mayor incidencia sobre los trabajadores jóvenes y los de áreas rurales. Los trabajos “sin límite” (“boundaryless jobs”) proporcionan más y mejores oportunidades y satisfacción que los trabajos permanentes y “estándar” (Silla, Gracia y Peiró, 2005). El reto consiste en diseñar trabajos flexibles que sean beneficiosos para empresas y trabajadores.

Vemos pues dos caras de la flexibilidad laboral (Autor, 2010; Bidwell et al., 2013). La positiva, más habitual en trabajadores con elevado capital humano y con alto valor en el mercado de trabajo, que son “buscados” por las empresas por su talento. La más negativa, para trabajadores con bajo “valor” en el mercado laboral, y que no están en condiciones de negociar muchos aspectos de esa flexibilidad. En estos casos, es más probable que la flexibilidad vaya acompañada de precariedad y por ello son necesarios mecanismos legales y de diálogo social que prevengan el trabajo como explotación y alienación y garanticen un trabajo decente (ILO, 1999) y con dignidad (Hodson, 2001).

5. Nuevos planteamientos ante los cambios: Empleabilidad y emprendimiento.

Empleabilidad y emprendimiento se han convertido en elementos fundamentales del trabajo y desarrollo de carrera en el nuevo mercado laboral. La psicología ha analizado ambos fenómenos aportando contribuciones relevantes para su desarrollo.

5.1. La empleabilidad y su papel en el trabajo y desarrollo de carrera.

Las relaciones contractuales entre empleado y empleador no se determinan en su totalidad en el contrato de trabajo. Muchos compromisos, promesas, y expectativas se establecen de forma más o menos explícita al margen de ese contrato legal y se han caracterizado como “contrato psicológico”. Tradicionalmente, el patrón básico del contrato psicológico recogía por parte de la empresa el compromiso de estabilidad laboral, en muchos casos supuestamente “de por vida” y el compromiso del trabajador sobre un buen desempeño cumplimiento y lealtad a la empresa.

El nuevo entorno mucho más cambiante e incierto para las empresas han hecho cada vez más infrecuente y “extraño” este contrato psicológico. Ante ello, diversas empresas han buscado nuevas formulaciones para implicar a sus empleados. Se tiende a sustituir la seguridad en el empleo por la empleabilidad de sus trabajadores. Al no poder garantizar un empleo seguro y estable en el largo plazo, diversas empresas se comprometen a mantener su empleabilidad en el mercado laboral cuando dejen la empresa. Esperan a cambio que el trabajador muestre un buen desempeño, compromiso con la organización y comportamientos de ciudadanía organizacional. Promover la empleabilidad requiere ofrecer formación y oportunidades para la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y competencias valiosos en el mercado laboral.

La empleabilidad de un trabajador indica su capacidad de aportar valor en el mercado de trabajo y por ello es un elemento crítico para conseguir y mantener su trabajo. Por este motivo, la actualización y desarrollo de las competencias de los trabajadores, y también de los desempleados, es un reto de primera magnitud en las políticas educativas, de empleo, y de migración y también para las empresas y los propios trabajadores.

Desde un enfoque centrado en la persona, Fugate y colaboradores (2004) han definido la empleabilidad como “una forma de adaptabilidad activa que permite a los trabajadores identificar oportunidades y desarrollar su carrera laboral” (p. 16). Estos autores distinguen tres componentes en la empleabilidad. El

primero incluye el capital humano y el capital social y los otros dos se refieren a la identidad de carrera y a la adaptabilidad. El *capital humano* integra la educación, experiencia profesional, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias valiosos en el mercado laboral. El valor de esos recursos se determina por la demanda y por ello, una cuestión fundamental es el “ajuste dinámico” entre demandas y recursos. El *capital social* considera la cantidad y calidad de las relaciones de una persona con los integrantes de sus redes y contactos sociales y la confianza que existe en esas relaciones (Blumberg, Peiró y Roe, 2015). La *identidad de carrera* hace referencia a “la definición personal en el contexto de la carrera que responde a las preguntas de ‘¿quién soy?’ y ‘¿quién quiero ser?’” (p. 17). Representa una guía para regular y mantener las conductas relacionadas con el trabajo y la carrera en función de los propios objetivos, la orientación hacia el futuro y el realismo de las expectativas. Por último, la *adaptabilidad personal* se refiere a la “disponibilidad y capacidad de cambiar las conductas, sentimientos y pensamientos en respuesta a las demandas ambientales” (McArdle et al., 2007, p. 248).

Fugate y colaboradores (2004) han puesto de relieve las relaciones entre los tres componentes señalando que se influyen de forma interactiva. Resulta de interés la interacción entre *identidad de carrera* y *adaptabilidad*. Un exceso de *adaptabilidad* sin guía ni proyecto puede convertir a la persona en un sujeto reactivo y acomodaticio con niveles de fragmentación en sus trabajos que pueden degradar y alienar su propia realidad personal. Por otra parte, una *identidad de carrera estática*, inflexible y muy definida, sin considerar los cambios en el entorno, puede convertir el proyecto personal en una quimera. Identidad profesional y adaptación son, pues, componentes que van a modular el valor del capital humano y social en el mundo laboral y posibilitan la generación, mejora, desarrollo y aprovechamiento del capital humano y social haciéndolo fructífero.

Las dimensiones de la empleabilidad están relacionadas con conductas, y condiciones que mejoran el empleo, la actividad laboral, el desarrollo de carrera y el bienestar de las personas. De hecho, la empleabilidad contribuye a mejorar la búsqueda de empleo, la autoestima y el estatus de empleo (Koen, Klehe y Van Vianen, 2013). En un estudio reciente, González-Romá, Gamboa y Peiró (2016) han identificado, en una muestra de 7881 egresados universitarios en los cuatro años previos al estudio, que el capital humano y el social muestran una relación positiva y significativa con el estatus de empleo. Además, esas dos dimensiones, junto con la identidad de carrera, predicen significativamente cinco indicadores de la calidad de los empleos obtenidos tras haber finalizado los estudios universitarios: el salario, el estatus en la organización, el ajuste vertical y horizontal entre estudios y trabajo, y la satisfacción laboral. Tienen especial interés los resultados por titulaciones, porque muestran su importante papel en el estatus de empleo y en la calidad de los trabajos obtenidos. “Por ejemplo, comparado con un graduado en

Historia, la probabilidad de que un graduado en Psicología obtenga un empleo se multiplica por un factor de 2,92 y la de un graduado en Informática por un factor de 32,2” (p. 13). Estos resultados plantean, pues, la importancia de la orientación vocacional y el asesoramiento en las decisiones de elección de estudios universitarios.

La empleabilidad juega, pues, un papel importante en las estrategias de afrontamiento ante los cambios y demandas del mercado de trabajo. La investigación psicológica sobre estas cuestiones contribuye a mejorar las estrategias de los jóvenes y sus familias para conseguir un trabajo y posibilitar el desarrollo de sus carreras en los nuevos escenarios (Searle, Erdogan, Peiró, Klehe, 2014).

5.2. Emprendimiento y autoempleo en los jóvenes.

El emprendimiento y el trabajo autónomo son estrategias para incrementar la empleabilidad del trabajador y la creación de empleo para otros. El emprendimiento es una actividad que busca promover y potenciar la creación de nuevas empresas y otros tipos de organizaciones (p.e. emprendimiento social) que contribuyan a la creación de valor y riqueza económica y social y también a la creación de empleo. Dada la importancia de este fenómeno, la OECD viene editando desde hace más de una década un Observatorio internacional del emprendimiento. En su edición más reciente señala que la creación de empresas esta todavía por debajo de los niveles previos a la crisis, pero constata un cambio de tendencia y signos de recuperación en muchos países (OECD, 2016b). También resalta que el emprendimiento es un elemento importante para un crecimiento inclusivo y sostenible con un potencial significativo para crear puestos de trabajo más allá del autoempleo. Es interesante notar en todo caso, que el autoempleo es menos frecuente entre los jóvenes que en los mayores. Por término medio hay un 5,1% de autoempleados entre 15-24 años mientras que para los mayores de 55 años ese porcentaje se sitúa en el 29,2%.

Desde una perspectiva mas centrada en el emprendedor, Hisrich (1990) ha definido el emprendimiento como “el proceso de crear algo diferente con valor, dedicando el tiempo y esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, psíquicos y sociales que acompañan a ese proceso y recibiendo las recompensas financieras y de satisfacción personal resultantes” (p. 209). Esta definición se aplica tanto a emprendedores empresarios como a trabajadores autónomos.

¿Cuáles son pues, las características de este tipo de trabajadores?. Frese y Guielnik, (2014) presentan un modelo interactivo entre aspectos de la persona y del ambiente. Estos trabajadores, a través de diversos procesos motivacionales y cognitivos, promueven comportamientos activos fundamentales para un

desempeño eficaz en las diferentes fases del emprendimiento. Se ha prestado especial atención a las características de personalidad de los emprendedores como la necesidad de logro, el locus de control interno, la autoeficacia, la capacidad innovadora, la tolerancia al estrés, la asunción de riesgos, y la personalidad proactiva (Frese, 2009; Frese y Guielnik, 2014). Se ha señalado también el papel que juega la educación, la experiencia, las aptitudes mentales, los conocimientos y las cualificaciones. Son relevantes además la perspicacia para ver oportunidades, la capacidad de planificación y las habilidades para conseguir recursos externos para el proyecto. La interacción de todas esas características con los elementos relevantes del ambiente potencian diferentes estilos de actuación característicos de los comportamientos emprendedores. Por una parte, se requiere un desempeño activo para la visión de negocio y el establecimiento de objetivos, una orientación emprendedora y una planificación activa para el desempeño de tareas. Además, resulta relevante la experimentación e innovación y la iniciativa para el desarrollo de redes y contactos. Finalmente, hace falta una práctica deliberada de aprendizaje constante y una aproximación positiva para aprender de los errores (Frese and Gielnik, 2014). Todos estos aspectos son importantes en las distintas etapas del emprendimiento: la identificación de oportunidades, la definición del concepto de negocio, la adquisición de los recursos para implantarlo y la consolidación, gestión y desarrollo del mismo.

Gorgievski y Stephan (2016) en su revisión insisten en la importancia de la interacción del emprendedor con su entorno. En primer lugar, éste ha de escrutar dicho entorno en busca de oportunidades. Ha de potenciar el establecimiento de relaciones y redes con el fin lograr cooperación y asegurar los recursos para su proyecto. Se requiere también liderazgo del equipo que lo tenga que llevar a cabo. Con frecuencia ese proyecto surge en el marco de la familia y se basa en recursos familiares al tiempo que requiere la interacción con otros actores relevantes. El emprendedor ha de atender también a aspectos del entorno local, el sector, la legislación, la economía y los aspectos sociales y culturales. Emprender es pues una actividad compleja, arriesgada, dedicada y que requiere entrega personal y poner en juego un buen número de competencias.

En la última década, se ha insistido en la importancia de promover esas competencias. El Joint Research Center de la Comisión Europea ha revisado las políticas e iniciativas sobre las competencias para el emprendimiento (Komarkova, Gagliardi, Conrads y Collado, 2015) y ha desarrollado un modelo de competencias de emprendedores que debieran promoverse desde los niveles más básicos de educación (Bacigalupo, Kampylis, Punie, Van den Brande, 2016). Ese modelo contempla tres grandes áreas con quince competencias relevantes. Primero, las competencias que permiten identificar y aprovechar *ideas y oportunidades* (identificación de oportunidades, creatividad, visión de futuro, valoración de las ideas y pensamiento ético y sostenible). Después están las competencias para

conseguir *recursos para el emprendimiento* como son el autoconocimiento y la autoeficacia, la motivación y la perseverancia, la movilización de recursos, la preparación en aspectos financieros y económicos y la movilización de otros. Por último, se incluyen las competencias para la *acción*, como la iniciativa, la planificación y gestión, el afrontamiento de la incertidumbre, ambigüedad y riesgos, la perseverancia, y el trabajar con otros aprendiendo a través de la experiencia. Este modelo pone de manifiesto la complejidad de la preparación que requiere la iniciativa emprendedora y autónoma. Estos trabajadores no sólo han de ser competente en la actividad laboral o profesional que realizan sino en el impulso y gestión de su propio negocio.

Es claro que el autoempleo tienen efectos positivos para quienes lo realizan cuando su opción es voluntaria y la persona esta preparada para ello. En esos casos, proporciona autonomía y libertad aspectos que son fuente de satisfacción laboral (Binder y Coad, 2013). Ahora bien, cuando el autoempleo viene inducido o forzado como condición para tener trabajo en actividades que son más propias de un trabajo por cuenta ajena y se produce sin preparación en las competencias mencionadas, los efectos sobre la satisfacción y el bienestar suelen ser negativos.

6. El desarrollo de la carrera de los jóvenes.

El análisis de las situaciones de empleo o desempleo y sus efectos sobre el rendimiento y bienestar de las personas son insuficientes para comprender el sentido del trabajo en los jóvenes. Es importante considerar su “yo laboral futuro” con sus aspiraciones y expectativas y con sus temores y amenazas y el desarrollo de la propia carrera en el contexto del ciclo vital.

La vida humana no se construye únicamente sobre el presente, está basada en las experiencias y vivencias pasadas y es, en su misma esencia, proyecto. Por esta razón, la Psicología se ha interesado no sólo en la adaptación persona-trabajo sino también en el análisis de las carreras y del desarrollo profesional y vocacional. El nuevo contexto laboral ha puesto en cuestión una buena parte de los supuestos sobre los que se ha llevado a cabo ese desarrollo de carrera en periodos anteriores (Salvador y Peiró, 1986). Los cambios en el trabajo llevan a alteraciones considerables en las formas habituales del desarrollo de carrera. De hecho está desapareciendo el patrón clásico de trabajo de por vida en una única organización (“one career organisation”).

6.1. Transformaciones en la carrera laboral y profesional.

Los supuestos de estabilidad de las características personales y de la seguridad de los empleos a largo plazo son cada vez menos útiles en el contexto actual y están siendo sustituidos por los de flexibilidad, adaptabilidad y

aprendizaje a lo largo de toda la vida (Savickas et al., 2009). La investigación se centra ahora en comprender cómo las personas “diseñan” sus propias carreras y no tanto en la planificación de esas carreras por parte de las organizaciones. Son sobre todo los trabajadores, y no sus empresas, quienes van tomando decisiones para llevar adelante su propia carrera profesional y personal según sus aspiraciones, proyectos, condiciones y también su vocación (ver por ejemplo Hall y Chandler, 2005, en lo que se refiere a este último aspecto). Ello no significa que se hayan acabado las carreras tradicionales. En cualquier caso, se han replanteado y adaptado a las situaciones y opciones de los diferentes tipos de trabajadores (“customized careers”) y desde luego, coexisten con tipos de carrera emergentes.

La *carrera laboral* se ha definido como “la secuencia de actividades y conductas relacionadas con el trabajo y las actitudes, valores y aspiraciones asociadas con él que se dan a lo largo del curso de la vida del individuo” (Connelly, 1979). Esta definición incluye actividades preparatorias como la formación y también, la secuencia de posiciones, roles y actividades profesionales a lo largo de la vida. Ahora bien, en los tiempos que corren esas trayectorias presentan patrones muy variados para distintas personas. En la medida en que los trabajadores forman parte de una fuerza laboral razonablemente estable en las empresas, éstas pueden llevar a cabo prácticas de gestión y desarrollo de sus carreras. Sin embargo, como señalan Lips-Wiersma y Hall (2007), esas prácticas ya no se plantean tanto desde una aproximación “de arriba abajo” sino a través de procesos de influencia mutua entre trabajador y empresa. Esa negociación se da sobre todo en los casos en que la empresa quiere retener al trabajador, ya que ese trabajador tiene mayor poder de negociación y suele estar más atento a sus oportunidades externas en función de sus intereses y proyecto de lo que se hacía en la situación tradicional. En otras ocasiones, el poder negociador del trabajador es muy limitado o nulo. Eso ocurre por ejemplo cuando los trabajadores son temporales y la empresa pierde interés en planificar su desarrollo de carrera porque, podría estar preparándolos para empresas de su competencia.

En cualquier caso, muchos trabajadores hoy, en especial los temporales y autónomos, han de asumir la responsabilidad de la gestión y desarrollo de su propia carrera, buscando y a menudo costeando su formación y teniendo que identificar, con más o menos acierto, sus potenciales oportunidades de desarrollo para mejorar sus oportunidades de trabajo y de negocio (Van den Born y Van Witteloostuijn, 2013). Este tipo de trabajadores han de adoptar actuaciones proactivas para identificar nuevas habilidades, conocimientos y competencias que les permitan seguir empleables y tener una carrera en el mercado laboral cambiante (Strauss et al., 2012). Lógicamente, las políticas públicas de empleo han de ofrecer apoyo a estas iniciativas.

6.2. Nuevos tipos de carrera laboral y profesional.

En la actualidad el desarrollo de la carrera viene con frecuencia determinado más por el mercado laboral externo que por el interno, sobre cuando las oportunidades de trabajo futuro están fuera de la organización en que se trabaja. De todos modos, es importante analizar tanto las oportunidades internas como las externas. Lógicamente, todo esto supone una mayor complejidad y reto para los trabajadores al tener que desarrollar su propia estrategia profesional, su plan de formación continua y la adquisición de competencias que les permitan llevar adelante una carrera en un entorno competitivo y cambiante. Esto requiere además de la preparación como profesional la preparación para gestionar la propia carrera y el propio negocio o actividad como autónomo.

Todas esas demandas han venido configurando nuevos tipos de carrera que son objeto de investigación en la psicología ocupacional y vocacional. Nos referimos a la *carrera sin límites* (“boundaryless careers”) o *‘trans-organizacional’* (“boundary crossing careers”; Inkson et al. 2012) y a la *carrera con orientación proteica* (“protean career orientation”; Hall, 2002). Estos tipos de carrera, hasta hace poco eran la excepción, pero ahora se están convirtiendo en habituales.

La *carrera “trans-organizacional”* implica movimiento entre varios empleadores. Quienes las desarrollan buscan el valor en el mercado externo y cuidan las redes externas, cuestionando los supuestos tradicionales de que las oportunidades de carrera se dan dentro de una única organización (Lazarova y Taylor, 2009). Es el trabajador quien va definiendo el curso de su carrera y decide el tipo de trabajos que quieren llevar a cabo. Lógicamente, ha de ser más proactivo y generar capital humano externo a la organización en que trabaja. Estos trabajadores han de mantener una reputación y visibilidad en el mercado de trabajo y con frecuencia trabajan en diferentes organizaciones eligiendo o declinando encargos de unas y otras en función de sus intereses y desarrollo profesional. Se trata pues claramente de “carreras trans-organizacionales”.

Estos profesionales resultan especialmente atractivos para una organización cuando necesita conocimiento estratégico de su negocio que provenga del exterior. Si por el contrario la estrategia de la empresa se basa en explotar el conocimiento estratégico del negocio disponible en la propia organización, este tipo de profesional no será muy buscado. Desde la perspectiva del profesional, la opción por este tipo de carrera, le ofrece libertad y control sobre su propio desarrollo y sus opciones estratégicas. Por otra parte, implica que él tiene la responsabilidad de planificar su propia estrategia, de obtener los recursos y fuentes para su actualización y de contar con prestigio y reputación en el mercado de trabajo.

En la *carrera de orientación proteica* es el propio individuo quién gestiona

su propia carrera de forma auto-dirigida y basándose en su iniciativa personal. Esa gestión está impulsada por sus valores y persigue un desarrollo que le resulte personalmente significativo y propositivo. Se trata de un proceso que gestiona la persona e integra el conjunto de experiencias variadas en educación, formación, trabajo en distintas organizaciones, cambios de sector ocupacional, etc. Las opciones personales de carrera y la realización personal son los elementos unificadores de ese tipo de carreras y el criterio de éxito es personal más que externo (Hall, 2002). Direnzo, Greenhouse y Weer (2015) han encontrado que este tipo de carrera está relacionado con un capital humano, social y psicológico mayor y un mejor equilibrio entre trabajo y otras facetas de la vida.

Precisamente, la masiva incorporación de la mujer al trabajo, la cada vez mayor presencia de parejas con doble carrera y los cambios de valores han llevado a buscar *modelos y estrategias de carrera que atiendan a la compatibilidad entre la carrera laboral y otras facetas de la vida personal* (Greenhaus y Kossek, 2014). Estos autores han planteado diversas cuestiones centrales en el desarrollo de las carreras actuales: La responsabilidad de los individuos en la gestión de la propia carrera y la menor predictibilidad de su éxito, tanto por la limitación de oportunidades como por cambios frecuentes en los criterios de éxito. También señalan la existencia cada vez mayor de carreras globales e internacionales y las condiciones de movilidad y transculturalidad. Por último, plantean la cuestión de la sostenibilidad de la carrera a lo largo de los diferentes estadios de la vida dadas las diferentes demandas y exigencias en esos estadios de esas otras facetas (p.e. cuando los hijos son pequeños, etc.). Todo lo anterior lleva a una clara diversificación en el tipo de carreras profesionales e incrementa la incertidumbre y el reto para los profesionales y trabajadores, aunque también les ofrece oportunidades de desarrollo y control sobre el propio desarrollo profesional y la realización de su vocación (Duffy et al., 2017).

6.3. Los riesgos de la falta de proyecto de carrera.

No todos los trabajadores, en especial los jóvenes, están hoy en condiciones de plantear y gestionar razonablemente su propia carrera. Un buen número de ellos, ni siquiera ven oportunidades de una *mínima continuidad y coherencia en su trabajo*. La temporalidad cuando va acompañada de precariedad, hace prácticamente imposible una perspectiva de carrera. Los nuevos trabajos, en muchos casos en el marco de la economía “gig”, las tasas elevadas de desempleo y subempleo, y la fragmentación de las actividades laborales están creando una nueva realidad laboral muy incierta y atomizada para diversos grupos de jóvenes. Hay jóvenes que adoptan opciones de un “futuro sin proyecto aunque no sin control” (Leccardi, 2006). Admiten la fragmentación y la incertidumbre como realidades irreversibles y concentran sus actuaciones en el corto plazo que les resulta subjetivamente más controlable. Esta opción tiene el riesgo del desencanto

y de la desafección ante el trabajo. El significado del futuro se reconstruye en función de las restricciones y oportunidades que las personas encuentran y de la forma en que perciben el control que pueden tener sobre la situación y sus actuaciones ante todo ello.

Esta cuestión requiere atención habida cuenta de que no son pocos los jóvenes, que están desencantados ante la falta de perspectiva de su futuro laboral y la precariedad y fragmentación de sus trabajos actuales. Estas experiencias tienen el riesgo de llevar a afrontar una vida de ‘no futuro’, con relaciones de trabajo inestables y falta de seguridad laboral; de salarios volátiles e impredecibles y de pérdida de los principales derechos como ciudadanos. Standing, (2016, 1999) señala que ante estas situaciones están emergiendo movimientos en sociedades diversas (por ejemplo, los “indignados” en nuestro país) que podrían configurar la clase social del “precariado” definida por la pérdida de los derechos como ciudadanos.

Garantizar trabajos dignos y decentes (ver ILO, 1999) es un reto para los gobiernos, los empleadores y los planificadores de políticas de educación, empleo y migraciones. Es importante potenciar la empleabilidad y poner las bases para la viabilidad del desarrollo de carrera de trabajadores con niveles limitados de cualificación. Los esfuerzos por potenciar la flexi-seguridad han ido en esa dirección y deberían continuar. Es importante encontrar vías fructíferas de diálogo social y desarrollar políticas y legislación que garanticen la dignidad del trabajo. Es éste uno de los principales retos que afronta nuestra sociedad para responder a la situación de un número significativo de jóvenes que acceden al mercado laboral con pocas oportunidades de trabajo y de desarrollo de sus carreras (Spreitzer, Cameron y Garret, 2017). En esa dirección son necesarias actuaciones que promuevan la iniciativa de esos jóvenes involucrándolos activamente en la integración socio-laboral y con estrategias eficaces de afrontamiento ante las dificultades (Searle, Erdogan, Peiró, & Klehe, 2014)

7. Síntesis, conclusiones y propuestas.

El trabajo es una actividad importante para las personas y para la sociedad y contribuye a la transformación del mundo y a la autorrealización, o por el contrario al desencanto o alienación de las personas. Nuestro país, y Europa en general presentan importantes niveles de desempleo especialmente entre los jóvenes y fuertes tasas de flexibilidad laboral. En España esos niveles se han mantenido altos desde el inicio de la crisis, y previamente también han sido superiores a la media de la Unión Europea. Además, una buena parte del trabajo es de carácter temporal, lo que no significa necesariamente precario aunque ambos aspectos están en ocasiones vinculados.

Estas características del mercado laboral no son debidas sin más a una situación coyuntural derivada de la crisis, sino que son la resultante de transformaciones de más calado que es necesario analizar. Los cambios que se vienen produciendo en aspectos tecnológicos como la digitalización, la globalización, la demografía y las migraciones tienen repercusiones sobre aspectos importantes del trabajo. En concreto, hay transformaciones profundas en la actividad laboral, las nuevas cualificaciones requeridas, las relaciones contractuales entre empleado y empleador y las formas organizativas del trabajo.

La Psicología ha investigado los componentes más directamente relacionados con el lado humano de esas transformaciones. En este discurso hemos presentado contribuciones al estudio de la empleabilidad, el emprendimiento y el desarrollo de la carrera. Esas aportaciones contribuyen a hacer la nueva realidad laboral más humana al tiempo que más productiva y señalan también los riesgos de deshumanización del trabajo.

Para ello, la Psicología ha desarrollado modelos teóricos, evidencia empírica y tecnología que resultan de gran utilidad en el **desarrollo de observatorios** para llevar adelante análisis proactivos de los fenómenos del trabajo y de las nuevas demandas y necesidades que proporcionen inputs para las políticas educativas, de empleo y de migración, entre otras.

La Psicología ha planteado bases científicas para el **desarrollo y formación de los trabajadores y de quienes buscan empleo o se plantean crearlo**. Son de gran relevancia las aportaciones en la promoción de las habilidades y competencias transversales, esenciales para un desempeño eficaz de las de actividades profesionales y laborales.

La Psicología ha desarrollado **programas para promover la empleabilidad de los jóvenes**. Se trata de estimular la actuación de esos jóvenes reforzando su control y capacidad de afrontamiento ante la compleja realidad laboral. De forma similar, sha impulsado **programas para el emprendimiento formando a los emprendedores** en las competencias instrumentales y también en las más básicas de carácter psicológico y social.

La Psicología cuenta además con una larga tradición en el desarrollo de la **orientación vocacional y profesional** para potenciar y facilitar las decisiones de la carrera de estudiantes y trabajadores a lo largo de su ciclo vital. Se están introduciendo importantes innovaciones en las actuaciones de orientación, asesoramiento y entrenamiento (“coaching”) y en la planificación y desarrollo de actividades para la inserción o reinserción laboral en un entorno mucho más abierto y flexible que el tradicional. Mencionemos también aquí las contribuciones al **rediseño de los trabajos y las prácticas de gestión y desarrollo de los**

recursos humanos que potencian la empleabilidad y la conciliación de trabajo y vida familiar.

Por último señalemos la contribución de la Psicología a **la evaluación de políticas y programas activos de empleo y de promoción del emprendimiento** en el ámbito público y privado. La consideración de los procesos y efectos psicosociales que influyen sobre su eficacia, aportan informaciones relevantes para la mejora de esas actuaciones.

En resumen, los resultados de la investigación psicológica ayudan a comprender cómo “son las cosas” en este entorno de profundos cambios. No obstante, esa investigación ha de contribuir también con rigor y relevancia a que “las cosas sean de otra manera”. Como señaló Martín Baró (1998), el objetivo de la Psicología no es sin más analizar y comprender los “hechos” sino también plantear lo “por hacer”, es decir, aquello que no existe, pero que sería históricamente posible, si se dieran otras condiciones” (p 290-291). En el caso del trabajo de los jóvenes se trata de un reto importante en el momento histórico actual. Nos encontramos hoy más que nunca en un mundo abierto al futuro que requiere imaginación y creatividad. Es necesaria la contribución de las diferentes generaciones, desde sus perspectivas y planteamientos, a un esfuerzo colectivo porque el reto básico es fundamentalmente el mismo: contribuir al desarrollo de un mundo más humano, justo y solidario, respetuoso con el medio ambiente y con los derechos y necesidades de las generaciones venideras.

He dicho.

Referencias

- Ashford, S.J., George, E. & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work. The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals* 1 (1): 65-117.
- Atkinson J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, August, pp 28-31.
- Autor, D. (2010). The polarization of job opportunities in the U.S. labor market: implications for employment and earnings. *Joint Pap. Cent. Am. Prog. Hamilton Proj.* <http://economics.mit.edu/files/5554>
- Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneur-ship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Mateo I., Sterling A. (2013). The employment relationship and inequality: how and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations. *Acad. Manag. Ann.* 7:61–121

- Binder, M., & Coad, A. (2013). Life satisfaction and self-employment: A matching approach. *Small Business Economics*, 40(4), 1009–1033. doi:10.1007/s11187-011-9413-9
- Blumberg, B.F., Peiró, J.M., & Roe, R.A. (2015). Trust and social capital: challenges for studying their dynamic relationship. In Lyon, F., Möllering, G., and Saunder, M. (Eds.) *Handbook of Research Methods on Trust*. Second Edition. Elgar Publishing. UK. pp 86-96.
- Boudreau, J., Jesuthasan, R., Creelman, D. (2015). *Lead the work: Navigating a World Beyond Employment*. San Francisco:Wiley
- Brody, P. & Pureswaran, V. (2013): *The new software-defined supply chain. Preparing for the disruptive transformation of Electronics design and manufacturing*. IBM Institute for Business Value.
- Capelli, P. (1999). *The New Deal at Work*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- CEDEFOP (2010) *Skills supply and demand in Europe Medium-term forecast up to 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP (2016). *Escasez y exceso de cualificaciones en Europa* (Nota informativa 9115 ES). www.cedefop.europa.eu/files/9115_es.pdf
- Comisión de expertos para el diálogo social de España (2005). *Más y mejor empleo en un nuevo escenario socioeconómico: Por una flexibilidad y seguridad laborales efectiva*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mimeo. Disponible en <http://www.tt.mtas.es/periodico/laboral/200501/informe.pdf>.
- Connelly, S.L. (1079) Career-development-are we asking the right questions. *Training and Development Journal* 33.3: 8-11.
- Davis G. (2016). *The Vanishing American Corporation*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Deloitte (2016). Global Human Capital trends - *The new organisation: Different by design*. Deloitte University Press.
- Direnzo, M., Greenhaus, J., & Weer, C. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: a resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 36:538–60
- Duffy, R.D., England, J.W., Douglass, R.P., Autin, K.L. & Allan, B.A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior* 98, 127–137
- Eurofound (2015): *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Feij, J. A., Whitely, W. T., Peiró, J. M., & Taris, T. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 231-256
- Frese, M. (2009). *Toward a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective*: Now Publishers Inc.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 413-438.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65, 14–38.
- González-Romá, V., Gamboa, J.P., & Peiró, J.M. (2016). University Graduates' Employability, employment status, and job quality. *Journal of Career Development*, 1-18. DOI: 10.1177/0894845316671607
- Greenhaus, J.H., & Kossek, E.K. (2014) The Contemporary Career: A Work–Home Perspective *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014.1:361-388.
- Gorgievski, M.J. & Stephan. U. (2016) Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology: an International Review*, 2016, 65 (3), 437–468 doi: 10.1111/apps.12073
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D.T. & Chandler, D.E. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior* 26, 155–176.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage.
- Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222. doi:10.1037//0003-066X.45.2.209
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- ILO. International Labour Organization (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*. Geneva, ILO. Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: bringing back boundaries. *Organization Studies* 33(3):323–40
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. London: Cambridge Univ. Press.
- Jahoda, M. (1997). Manifest and latent functions. In N. Nicholson, R. S. Schuler, & A. H. Van de Veen (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 317–318). Oxford: Blackwell.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., & Zeisel, H. (1971). *Marienthal: A sociography of an unemployed community*. London: Tavistock. Original work published in 1933.
- Jimeno, J.F. (2016). *Crecimiento y empleo. Una relación turbulenta e incomprendida*. RBA, libros. Barcelona.
- Katz L, Krueger A. (2016). *The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995–2015*. Cambridge, MA: Nat. Bureau Econ. Res.
- Keller, B. Y Seifert, H. (2006). Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. *WSI Mitteilungen*, 5/2006: 235–240.
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82, 37-48. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.001
- Komarkova, I. Gagliardi, D. Conrads, J. & Collado, A (2015) *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015
- Lazarova, M. & Taylor, S. (2009) Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 30, 119–139

- Leccardi, C. (2006). Redefining the future. Youthful biographical constructions in the 21st century. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 113, 37-48
- Lips-Wiersma, M. & Hall, D.T. (2007) Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 28, 771-792
- Martín Baró, I (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid Trotta.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264. doi: 10.1016/j.jvb.2007.06.003
- MOW international research team (1987). *MOW. The meaning of working*, Academic press, London, 1987.
- OECD (2016a), *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*, OECD Publ., Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252073-en>
- OECD (2016b) *Entrepreneurship at a Glance 2016*. OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en
- OECD & EU (2016): *Recruiting Immigrant Workers: Europe 2016*. OECD Publishing, Paris.
- O'Reilly, J., Eichhorst, W., Gábos, A., Hadjivassiliou, K., Lain, D., Leschke, J., McGuinness, S., Kureková, L.M., Nazio, T., Ortlieb, R., Russell, H. & Villa, P. (2015). *Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe: Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy*. SAGE Open, 1-19
- Peiró, J.M. (1988) Desempleo Juvenil y Socialización para el trabajo. En Torregrosa J.R. Bergere, J., & Alvaro, J.L. (Eds.) *Juventud, Trabajo y Desempleo: Un análisis psicosociológico*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 159-178.
- Peiró, J.M. (2009a). *Estrés laboral y riesgos psicosociales. Investigaciones recientes para su análisis y prevención. Lección de apertura curso 2009 - 2010*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- Peiró, J.M. (2009b). Flexibilidad laboral, preferencias de los jóvenes y sus desajustes: Implicaciones para las conductas, actitudes y bienestar laboral. En: García-Montalvo, J. & Peiró, J. M.: *Análisis de la sobrecualificación y la flexibilidad laboral*. Ed. Bancaja - IVIE. Valencia.
- Peiró, J.M. (2017) Desempleo y flexibilidad laboral en el trabajo de los jóvenes. Discurso de Ingreso en la Academia de Psicología de España. (en prensa)
- Peiró, J.M. & Gracia, F. (2001). *Proactive. Análisis Anticipatorio de Necesidades de Formación y Desarrollo de Competencias para el Trabajo*. Adeit. Fundación Universidad Empresa de Valencia.
- Peiró, J.M., Hernández, A., & Ramos, J. (2015). The challenge of building human capital and benefiting from it: A person-centric view of youth unemployment and underemployment. In L. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli and R. Kanfer (Eds.) *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce: A Use Inspired Approach*. SIOP Frontiers (pp. 83-107)
- Peiró, J. M., Tordera, N., & Potocnik, K. (2013). Retirement Practices in Different Countries. En M. Wang (Ed.) *The Oxford Handbook of Retirement*. Oxford Press, pp. 510-542.
- Peiró, J.M. & Valls, V. (2016) *Contextualización y revisión de metodologías disponibles en el ámbito de la detección de necesidades formativas. Características y resultados*. Cátedra Innova servef-uv (mimeo).

- Pérez, F. (Ed.) (2014) Crecimiento y Competitividad. Los desafíos de un desarrollo inteligente. *Informe Fundación BBVA-IVIE 2014*. Fundación, BBVA. Bilbao.
- Reich, R. B. (1991). *The work of nations. Preparing ourselves for the 21-st Century Capitalism*. New York. Vintage books.
- Salvador, A. & Peiró, J. M. (1986). *La madurez vocacional: su evaluación, desarrollo y programas de intervención*. Madrid. Alhambra.
- Savickas, M. L., Nota, L. Rossier, J, Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J. Soresi, S. Van Esbroeck, R. & Van Vianen, A.E.M. (2009) Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior* doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004
- Searle, R., Erdogan, B., Peiró, J.M., Klehe, U. (2014). What We Know About Youth Employment: Research Summary and Best Practices. *SIOP White Paper Series, Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOP*, 38 pp.
- Selenko, E., Mäkikangas, A. & Stride, C. (2017) Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*. (2017, on line)
- Sennett, R. (1998) *The Corrosion of Character : The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* W.W. Norton & Company. Nueva York.
- Silla, I., Gracia, F. J. y Peiró, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 26, 89-117.
- Spreitzer, G.M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017) Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4:473-499
- Standing G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Acad.
- Standing G. (2016) *The Precariat, Class and Progressive Politics: A Response Global Labour Journal*, 2016, 7(2), 189-200
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 580–598.
- Todolí, A. (2017). *El Trabajo en la era de la Economía Colaborativa*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- Van den Born A. & Van Witteloostuijn A. (2013). Drivers of freelance career success. *Journal of Organizational Behavior*. 34:24–46
- Wallace, C. (2003). “Work Flexibility in Eight European Countries: A Cross-national Comparison”, *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 39 (6): 773–794.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs, Employment Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. En http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf