



FUNDACIÓN H. A.  
**BARCELÓ**  
FACULTAD DE MEDICINA



# TRABAJO INTEGRADOR FINAL

## CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:

DRA. NÉLIDA CERVONE

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:

YAMILA SOLEDAD CARRO

TÍTULO DEL TRABAJO:

LA EMPLEABILIDAD DE LOS MILLENNIALS. CARACTERÍSTICAS DE LA GENERACIÓN Y EN EL TRABAJO.

SEDE:

BUENOS AIRES

DIRECTOR/A DE TIF:

LIC. LUCIANO DAYAN

FECHA DE PRESENTACIÓN:

JULIO 2019

Sede Buenos Aires  
Av. Las Heras 1907  
Tel./Fax: (011) 4800 0200  
☎ (011) 1565193479

Sede La Rioja  
Benjamín Matienzo 3177  
Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698  
☎ (0380) 154811437

Sede Santo Tomé  
Centeno 710  
Tel./Fax: (03756) 421622  
☎ (03756) 15401364

## ÍNDICE

Resumen	página 04
Introducción	página 05
Estado del Arte	página 07
Marco Teórico	página 11
I.    La Generación Y, los jóvenes del milenio.	página 14
II.   Empleabilidad y habilidades blandas.	página 17
III.  El valor psíquico del trabajo.	página 25
IV.  Mercado laboral actual.	página 27
V.    Mapa generacional de las organizaciones.	página 32
VI.  La influencia del contexto social.	página 35
VII.  La Generación Y en el trabajo.	página 37
VIII. La evaluación de las competencias.	página 42
IX.  El rol del psicólogo en el desarrollo de la empleabilidad de los millennials.	página 44
Justificación	página 48
Problema de investigación	página 49
Objetivos	página 50
Aspectos metodológicos	página 51
Articulación teórico – práctica	página 53
I.    Psico-Assessment en FosterJobs.	página 53
II.   Capacitaciones de formación laboral con Cimientos	página 57
III.  Entrevistas en la Oficina de Empleo de la vicaría de Devoto de Caritas	página 67

Limitaciones del estudio	página 69
Conclusión	página 70
Bibliografía	página 71
Anexos	página 76

## RESUMEN.

Tomando al concepto de empleabilidad como la “habilidad para obtener o conservar un empleo”, este trabajo desea ahondar en la importancia de las habilidades blandas en la empleabilidad de los jóvenes que buscan su primer empleo. Para ello se estudia su estrecha vinculación con la educación y el contexto social, intentando establecer una relación entre el nivel de desarrollo de las habilidades blandas y el contexto social y su formación alcanzada.

Asimismo, se espera comprender cómo las características de la Generación Y están repercutiendo en el mundo del trabajo.

Palabras claves: Habilidades blandas, Generación Y - Millennials, Empleabilidad, Contexto socio-cultural, Educación formal.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo integrador final propone indagar acerca de las habilidades blandas que presentan los jóvenes<sup>1</sup>, entre 18 y 25 años, que se hayan inmersos en el proceso de búsqueda laboral de un empleo formal. Siendo que la investigación se centra mayormente en los millennials adolescentes, se hará mención de las principales particularidades de esta etapa vital.

Si contemplamos que las habilidades blandas se relacionan con el cociente de inteligencia emocional, que es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje y hábitos personales que caracterizan los modos de relacionarse con otras personas, se podrá suponer una brecha entre los jóvenes con diferencias socioculturales y de educación. Es por ello que se considerará el contexto socio-económico de los jóvenes como eje de estudio.

En lo laboral, un desarrollo exitoso de las habilidades blandas sólo se puede lograr en un empleo decente, concepto que guiará esta investigación como otro eje de análisis.

Finalmente, se tendrá como eje transversal el análisis de la Generación Y, también conocida como la generación de los millennials (“los jóvenes del Milenio”), que incluye a todos los nacidos entre 1981 y 2000, y están llegando con sus propios gustos, ideas y valores al mercado laboral (Molinari, 2011).

El presente trabajo pretende realizar una articulación teórica-práctica, desde los lineamientos teóricos adquiridos en la carrera Licenciatura en Psicología y la Práctica Intensiva Final, que será enmarcada en la Psicología Laboral.

Su desarrollo fue plasmado en IX capítulos. Partiendo desde una mirada general a lo particular,

---

<sup>1</sup> Este trabajo adhiere a los principios de lenguaje de género, aunque para facilitar la lecto-comprensión, en el presente documento no se utilizan marcas de género inclusivo (“x”, “@” ni la letra “e”) ni se explicitan los términos masculinos y femeninos. De todos modos, se refiere siempre al género no marcado, es decir que se apela a los sujetos sin distinción de sexos.

1. Primero haremos una aproximación al contexto socio-cultural en el que los jóvenes millennials se encuentran y cómo éste incide en su personalidad.
2. De acuerdo con el segundo nivel, el análisis del mercado laboral de hoy nos permitirá conocer las demandas actuales por parte de las empresas.
3. Por último, con la mirada puesta en la Generación Y, estudiamos las características de los millennials y las expectativas que tienen cuando buscan empleo.

## ESTADO DEL ARTE

### La importancia de las habilidades blandas en el trabajo: breve estado del arte sobre el tema.

La innovación tecnológica trae consigo cambios en todos los aspectos sociales, incluido el mundo del trabajo; a medida que las tareas se automatizan y las responsabilidades de los puestos de trabajo evolucionan, las competencias humanas se convierten en el nuevo elemento esencial para la fuerza de trabajo.

Pero no es novedad que las habilidades blandas tengan relevancia por sobre las habilidades técnicas; desde hace tiempo las empresas vienen aplicando la modalidad de gestión por competencias para evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Uno de los aportes fundamentales en el concepto de competencia es el de McClelland (1973) (cit. Escobar Valencia, 2005), quien demuestra que no es suficiente contar con un buen promedio académico y una inteligencia superior para asegurarse un correcto desempeño en el trabajo.

Por ello, para realizar una evaluación que prediga de manera más fiel el rendimiento laboral, el autor propone observar a las personas directamente en sus lugares de trabajo, observando y analizando sus conductas, en lugar de centrarse en los conocimientos académicos y/o el análisis de las aptitudes.

Estas conductas observadas son las competencias, definidas como “el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que las personas poseen en mayor o menor medida a fin de lograr de manera eficaz los objetivos de trabajo dentro de una organización y una cultura determinada” (Weigle et al., 2017).

Otro autor al que podemos consultar como antecesor al concepto de habilidades blandas es a Thorndike (1920) con su concepto de “inteligencia social”, que hace referencia a la capacidad que tiene una persona para relacionarse con los demás de manera empática y asertiva. Ayuda a

comunicarnos de manera efectiva, a saber gestionar nuestras emociones adecuadamente y a obtener un buen resultado como producto de nuestras interacciones sociales.

Un concepto relativamente nuevo y que también se relaciona con las habilidades blandas es el de inteligencia emocional (IE). El término tuvo su auge en 1995 con la publicación del libro "Emotional Intelligence" del psicólogo estadounidense Daniel Goleman. Sin embargo, el primero en conceptualizar esta capacidad fue Howard Gardner, psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard, quien formuló la teoría de las inteligencias múltiples<sup>2</sup> Gardner (1983) (cit. Barrios Martos, S/F) aseguraba que la inteligencia no es sólo la racional-cognitiva y proponía siete tipos de inteligencia: verbal/lingüística, lógica/matemática, visual/espacial, musical, corpórea/cinestética, interpersonal e intrapersonal. De estas, destacamos dos en relación con el desarrollo de la inteligencia emocional (IE) de Goleman: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

La inteligencia interpersonal se refiere a la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de los demás, y, consecuentemente trabajar de manera eficaz con otras personas; la inteligencia intrapersonal, por su parte, se define como la capacidad del individuo para autocomprenderse, para tener un modelo de trabajo efectivo para sí mismo y para usar esa información de forma eficiente en la regulación de la propia vida.

Para Goleman la inteligencia emocional está formada por dos dimensiones: la competencia personal y la competencia social, reflejadas en las siguientes habilidades:

1) Conocer las propias emociones: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre.

---

<sup>2</sup> El término inteligencia emocional (IE) como tal fue utilizado por primera vez en 1990 por Salovey y Mayer y su definición formal fue: "la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones".



2) Manejar las emociones: manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada.

3) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción.

4) Reconocer las emociones de los demás: Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

5) Establecer relaciones: La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo y la eficiencia interpersonal.

En el contexto laboral, analizar la influencia y la utilidad de la IE cobra relevancia al demostrar que el coeficiente intelectual (CI) de una persona no es suficiente para explicar su alto o bajo rendimiento.

Existen diferentes estudios que corroboran este planteamiento, como por ejemplo el de Boyatzis y el de Spencer (cit. en Barrios Martos, S/F). Richard Boyatzis realizó un estudio con más de 2.000 supervisores, gerentes de nivel medio y ejecutivos de 12 organizaciones diferentes. Sus resultados pusieron de manifiesto que de las 16 habilidades que distinguían a los mejores empleados de los mediocres, todas, excepto dos, eran habilidades emocionales. Estos resultados se repiten en el trabajo llevado a cabo por Lyle Spencer (cit. en Barrios Martos, S/F), director internacional de Investigación y Tecnología en Hay McBer, quien realizó una investigación con 286 organizaciones de diferentes países, en la que analizó puestos directivos de distinto nivel, personal de ventas y comercialización, profesiones científicas y técnicas, y organizaciones religiosas. Tras el análisis de los datos recopilados, concluyó que más de 80% de las aptitudes que discriminan entre los trabajadores superiores y los mediocres dependen de la IE, no de la capacidad puramente cognitiva.

Por su parte, Goleman (1998) (cit. en Barrios Martos, S/F), analizó los datos de 181 empleados de diferentes organizaciones y encontró que la IE era el factor que mejor discriminaba entre los que tuvieron mucho éxito y los que presentaban un rendimiento normal. Estos hallazgos le llevaron a concluir que

la IE es dos veces más importante en el rendimiento de la alta gerencia que las destrezas técnicas o el cociente intelectual.

Los resultados obtenidos en esta línea de investigación han hecho que los criterios de selección de personal cambien. A partir de entonces, las empresas no sólo valoran la formación y la experiencia a la hora de decidir al candidato, sino que también toman en cuenta variables como la IE y la autoeficacia percibida, ya que se ha comprobado que las habilidades emocionales contribuyen en el rendimiento de las tareas a la vez que facilitan la relación interpersonal y favorecen un clima laboral positivo.

Finalmente, estudios también demuestran que el desarrollo de habilidades emocionales tiene consecuencias positivas para la organización, siendo que hay una relación directa entre las habilidades emocionales y la eficacia de los trabajadores en su labor, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa, aumentando la productividad y la calidad de los productos y servicios.

## MARCO TEÓRICO

La siguiente investigación pretende realizar una articulación teórica práctica, desde los lineamientos teóricos adquiridos en la carrera Licenciatura en Psicología y la Práctica Intensiva Final, enmarcados en la Psicología Laboral.

La pregunta inicial que guía nuestro trabajo surge acerca de aquellas problemáticas que experimentan los jóvenes al momento de iniciar una búsqueda laboral. A partir de la lectura de diversas fuentes de información (textos académicos y notas periodísticas), hemos advertido que la dificultad que existe en unir la oferta de trabajo (por parte de las empresas) con la demanda (de los jóvenes) se centra en el hecho de que los jóvenes no están lo suficientemente preparados para los requisitos esperados por las empresas. Ni tampoco cuentan con las nociones básicas para iniciar la búsqueda laboral (ver cap. IX).

El desarrollo del trabajo fue plasmado en IX capítulos, donde se intenta describir las características de empleabilidad que presentan los jóvenes pertenecientes a la llamada Generación Y, durante el proceso de búsqueda laboral, teniendo en cuenta tres niveles de análisis: social, institucional y al joven en sí mismo. La intención de este apartado es poder presentar los conceptos y criterios teóricos que utilizaremos a lo largo de la investigación, reconociendo que de ningún modo agotan las posibilidades de análisis de la temática e invitando al lector a que genere nuevas actitudes comprensivas hacia este tipo de problemática.

Comenzando con una visión que se dirige desde lo general a lo particular, primero intentaremos aproximarnos al contexto en el que la generación millennials se desenvuelve y las problemáticas relacionadas a su inserción laboral.

Para situarnos en la realidad que transitamos, tomamos las palabras de Alicia Stolkiner (1994), puesto que menciona que el entorno de nuestra época está signado por los cambios vertiginosos que imprimen la tecnología y la ciencia, así como por sucesos impredecibles en lo social, lo político y lo económico. Ello

ha dado lugar a transformaciones en la cultura, los modos de vida, la constitución subjetiva y la intersubjetividad, así como en los modos de pensar y de construir la realidad, siendo a su vez estos nuevos modelos, agentes transformadores de la realidad.

A partir del año 2000 el filósofo Zygmunt Bauman introduce concepto de “liquidez”, donde todo, incluso el individuo, es algo flexible y susceptible de adoptar el molde político o social que lo contiene, en contraste de generaciones anteriores donde valores y creencias eran algo sólido y estable.

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que les toca vivir. Cada época forja los modelos mentales y genera una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. Y esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional (Molinari, 2011).

Las incidencias de la época adquieren una importancia especial en la configuración de la Generación Y, debido a que gran parte de los millennials son jóvenes que aún están transitando su adolescencia. Es decir que, tanto el medio familiar como el contexto socio-cultural podrán facilitar o perturbar la estructuración psíquica de los adolescentes (Barrionuevo, 2011).

Es importante señalar que la presente investigación no tendrá en cuenta los niveles económicos de los participantes sino que aludirá a la definición de pobreza por privaciones en el ejercicio de derechos tomada por el Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA; cuando se trata de evaluar el efectivo ejercicio de derechos en múltiples dimensiones del desarrollo humano y social, se consideran aspectos relacionados con los recursos con los que cuentan los hogares, en un sentido más amplio que excede lo meramente monetario (recursos humanos, sociales y materiales) y la cantidad y calidad de oportunidades que se construyen en una determinada sociedad, por ejemplo, los espacios de la educación y empleo (Tuñón y Poy, 2019).

Tomando la noción de trabajo desde la psicología y en particular desde el psicoanálisis, abordaremos la investigación desde una concepción psicodinámica del trabajo, cuyo objeto es “el análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por la situación de trabajo” (Plut, 2006). Por lo tanto, tendremos presente la función del trabajo como mediador de la salud. Pero también su revés, los efectos negativos del trabajo sobre la salud mental.

Para ello es necesario conocer el mercado laboral actual, con sus ofertas y demandas. ¿Debemos orientar a los jóvenes en su elección vocacional y ocupacional teniendo en cuenta su vocación o las necesidades del mercado laboral? ¿Tiene sentido orientarlos hacia los estudios con mayores salidas profesionales, cuando éstas pueden ser diferentes dentro de unos años?

Antes, se estudiaba una carrera y el ámbito laboral se circunscribía a ésta. Actualmente, el mercado se caracteriza por ser exigente, cambiante y demandante por lo cual se requiere versatilidad en los roles: que el personal sea proactivo, que sepa trabajar en equipo, que tenga iniciativa, ingenio, que pueda aportar y contribuir a la organización, con altos niveles de compromisos y responsabilidades, que sea flexible, que se adapte a diferentes funciones, que tenga capacidad en la adquisición de nuevos conocimientos y abordajes, que sea innovador y posea estilos comunicacionales no convencionales (Weigle et al., 2017). Debido a este panorama y al escenario incierto al que se aproximan, para la Generación Y no existe el concepto de “seguridad laboral”. Lo que importa es la seguridad de carrera, o empleabilidad (Molinari, 2011).

## I. La Generación Y, los jóvenes del milenio.

¿Qué entendemos por millennials? Para empezar a dar respuesta a este interrogante, comenzaremos diciendo que los millennials o la Generación Y son los nacidos entre 1981 y 2000, y conforman la cohorte demográfica que sigue a la Generación X y precede a la Generación Z.

Los millennials son adolescentes (y adolescentes tardíos) que aún están construyendo su identidad; En primera instancia, se podría decir que la adolescencia abarca momentos de vacilación, desequilibrios e incertidumbres. Supone un reposicionamiento subjetivo y, por otro lado, un cuestionamiento del sí mismo, es decir, la búsqueda de la propia identidad.

Citando las palabras de Luis Kancyper (1985) la adolescencia podría considerarse como “un momento privilegiado de la resignificación subjetiva.” A partir de esta nueva etapa libidinal, el sujeto va transitando diferentes duelos. El psicólogo Miguel Espechela remarca la angustia y el sinfín de emociones con la que los millennials llegan a su primer trabajo, remarcando la importancia que éste tiene en el desarrollo de las personas: "El trabajo es un ritual de pasaje. En todas las culturas hay situaciones simbólicas que marcan un antes y un después, como la circuncisión o salir a cazar un león en una tribu. Se dice que en nuestra cultura no hay tantos rituales y es difícil darse cuenta cuándo uno es grande. El primer empleo es de los pocos ejemplos"<sup>3</sup>.

Este pasaje, la transición de la adolescencia a la adultez, es vivido como una crisis, es decir, habrá cambios y transformaciones, a nivel corporal, subjetivo y también del rol social de cada individuo.

Los modelos parentales, así como los brindados por cada comunidad y por los medios de comunicación, son factores que nutren la consolidación de la identidad, pero también generan ambigüedades en su estructuración.

---

<sup>3</sup> La sensación de salir a la cancha, según el psicólogo Miguel Espeche. (2018). La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-sensacion-de-salir-a-la-cancha-segun-el-psicologo-miguel-espeche-nid2123590>

La subjetividad en la adolescencia se construye a partir de un proceso complejo de diferentes y sucesivas identificaciones. Estas identificaciones, se constituyen mientras se produce un pasaje del ámbito privado endogámico a la exogamia de lo público (Zelmanovich, 2015). Es decir que, tanto el medio familiar como el contexto socio-económico-cultural particular podrán facilitar o perturbar, en cada caso, el trabajo de reposicionamiento subjetivo que la adolescencia exige (Barrionuevo, 2011).

Según E. Ericsson (1974) la identidad se logrará finalmente con la unificación de los componentes dados (el temperamento, el talento, los ideales, entre otros) y las opciones ofrecidas por el contexto -entendido en términos sociales y económicos, como culturales e históricos-, conformando los roles sociales y valores de la persona.

Ahora bien, definir a un sector de la población como son los millennials no es tarea fácil, pero la mayoría de los autores coinciden en algo: son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Pero sucede también que, varios otros autores popularizan esta generación con cualidades negativas o poco productivas para el mundo del trabajo.

Simon Sinek (2017), se refirió a esta generación como “narcisistas, egoístas, sin objetivos y vagos”. El escritor sostiene que el hecho de que los millennials sean “narcisistas” se debe a la crianza fallida por parte de sus padres, ya que “les dijeron que eran especiales y que podrían conseguir todo lo que se propusieran con sólo quererlo”. Este sentimiento tendría un impacto negativo al momento de entrar al mundo laboral porque “se dan contra una pared y su autoestima baja”.

Sin embargo, siendo que estos jóvenes crecieron y se formaron en tiempos de crisis económicas y sociales, la Generación Y se caracteriza en su mayoría por ser optimista frente a sus carreras laborales y creen que si perdieran su principal fuente de ingresos podrían encontrar un nuevo trabajo, igual o mejor, en menos de tres meses.

Por otro lado, contrariamente a lo etiquetado por Sinek como “vagos y sin objetivos”, investigaciones muestran que los millennials son tanto o más trabajadores que otras generaciones: suelen trabajar más de 40 horas a la semana (incluso algunos llegan a trabajar más de 50 horas semanales) y, de ser necesario, tienen dos o más trabajos (ManpowerGroup, 2016).

Otra caracterización negativa que comúnmente es dicha por las generaciones predecesoras es la del “poco compromiso con las organizaciones” o “falta de responsabilidad corporativa” por parte de los jóvenes. Pero en la práctica vemos que para ellos no es un problema pensar a largo plazo o comprometerse con una organización, siempre y cuando esto sea un acuerdo recíproco. A diferencia de generaciones anteriores, la Generación Y no está al servicio de las grandes corporaciones por el mero hecho de ser un empleado más, sino que esperará sentirse parte de la misión de la organización. No se trata de falta de "camiseta" sino de que cambiaron las prioridades: el compromiso ahora es con las personas que brindan oportunidades o enseñan a mejorar las habilidades, no con una u otra compañía.

Parte de estas contradicciones en la descripción del perfil de los millennials o de la Generación Y surgen porque su origen no se halla en la ciencia sociológica, sino en la necesidad del marketing de configurar nuevos perfiles de consumidores, por lo que varían las definiciones de la generación y sus características según el objetivo del análisis y la zona geográfica de influencia.



## II. Empleabilidad y habilidades blandas.

“Las habilidades duras te conseguirán entrevistas, pero serán las habilidades blandas las que te conseguirán un trabajo.”

La palabra empleabilidad proviene de la palabra inglesa “employability”, que surge de la unión de las palabras: “employ” (empleo) y “hability” (habilidad) (Campos Ríos, 2003).

Desde que se comenzó a utilizar en la década del 50, el concepto de empleabilidad ha evolucionado conforme lo ha hecho el mercado laboral. Lo cierto es que en sus inicios sólo se utilizaba para referirse a la capacidad de poseer un empleo, pero hoy en día abarca mucho más.

En la actualidad, la empleabilidad es entendida como la capacidad de mantener nuestras competencias, conocimientos y red de contactos actualizados de forma que podamos decidir sobre nuestro futuro laboral. Entonces, ¿de qué depende la empleabilidad de un individuo? De las habilidades y el potencial para ser un buen empleado.

Una persona puede ser empleable desde una capacidad técnica o blanda. Desde lo técnico se destaca la formación profesional, un idioma, algún tipo de *know how* dentro de la industria o rubro. Si a esto se le suman las competencias blandas, la persona tendría mayor empleabilidad, por lo tanto, mayor posibilidad de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Y en este punto varios especialistas coinciden en remarcar que esta generación, la generación de los millennials, es mucho mejor a su antecesora y está más formada.

Al hablar de empleabilidad, es interesante marcar la diferencia entre aptitudes y actitudes: una aptitud es la capacidad de una persona para determinada actividad, y la actitud es la disposición de la persona a hacer (o no) algo. Si bien las aptitudes son necesarias para que una persona sea empleable, es decir que debe tener los conocimientos que requiere el puesto de trabajo al que accede, más importante aún son sus actitudes; de esta forma, la empleabilidad

no se trata de una característica estática de la persona sino de una cualidad sujeta a cambio continuo, resultado de las vivencias de la persona.

Algunos académicos diferencian entre dos tipos de empleabilidad. De un lado, la “empleabilidad interna” que establece el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa, y que representa las capacidades profesionales que la persona tiene que desarrollar para que su perfil se ajuste a las necesidades de la organización (Sanders y De Grip, 2004 cit. en FFWi, 2017).

De otro, la “empleabilidad externa”, que determina el nivel de competitividad de un trabajador en el mercado laboral, y que se refiere a su capacidad y voluntad para cambiar a un puesto similar o diferente en otra empresa (De Grip y Zwick, 2005 cit. en FFWi, 2017).

Las competencias pueden ser entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables y factibles de aprendizaje que se aplican en el desempeño de una función profesional. Se crean y fortalecen mediante su uso o práctica; son el resultado “normal y natural” del hecho de utilizar repetidamente una habilidad particular.

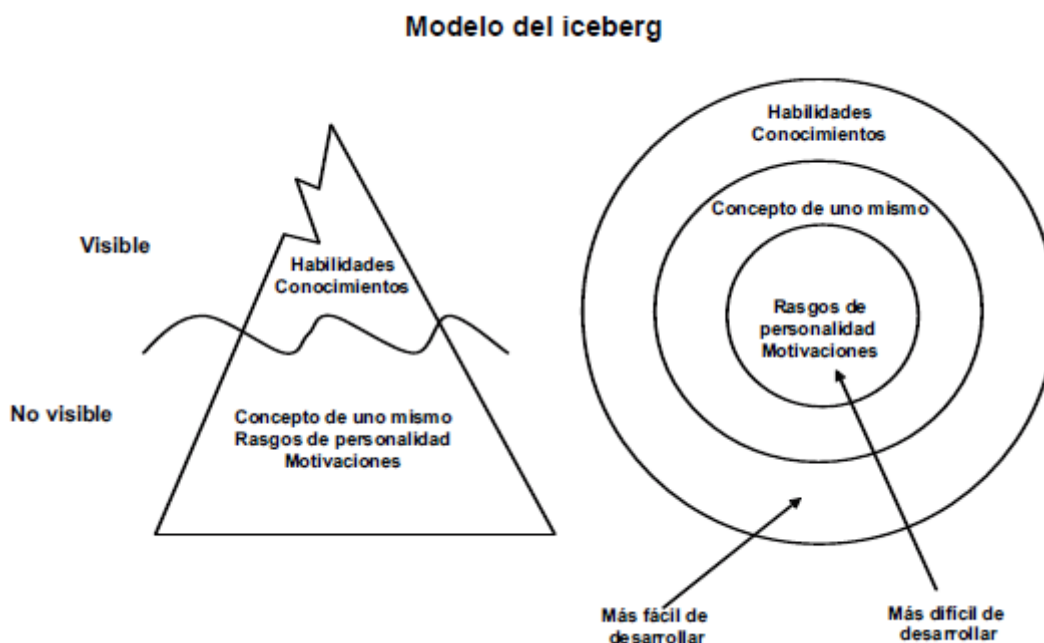
Las competencias se traducen en comportamientos, aquello que una persona hace o dice; utilizando un lenguaje simple, podríamos decir que los comportamientos observables son los indicadores para evaluar o medir competencias.

Toda persona cuenta con algunas competencias “preferidas”, que son el conjunto de habilidades funcionales especializadas, el “talento natural” o “dones” que cada cual tiene naturalmente. Al tener base neurológica, son innatas y suelen ser estables. Existen y persisten independientemente de que las utilicemos o no.

Como tendencia, solemos desarrollar competencias en las áreas de mayor potencial natural. Pero también, y en respuesta a necesidades puntuales, podremos desarrollar una serie de competencias totalmente distintas a las de preferencia natural.

Las competencias desarrolladas en las áreas de menor potencial suponen un mayor esfuerzo de aprendizaje, por lo cual necesitan de un entrenamiento constante a diferencia de nuestras “competencias preferidas” que son aquellas que desarrollamos en nuestra área de mayor potencial natural, confiable y eficiente en su uso.

Como lo ilustra el gráfico “Modelo del iceberg”, las competencias de conocimientos y habilidades preferidas tienden a ser características de tipo visible y relativamente superficiales (en el sentido de que están en la superficie de la personalidad, por lo que son fácilmente observables). En cambio, aquellas que son más difíciles de desarrollar, detectar y, por lo tanto, de evaluar, se encuentran en la mitad no visible (Alles, 2009).



Las habilidades son los saberes, hábitos y atributos de la personalidad que contribuyen no sólo a la productividad laboral sino también en las demás esferas de la vida de una persona: “las habilidades influyen en cómo una persona se lleva con sus familiares y amigos, cuán integrado está en la vida cívica de su ciudad, o qué hábitos de salud tiene” (CAF, 2016).

En cuanto a cómo y dónde se forman, se destaca la importancia de muchas etapas a lo largo de la vida y de cuatro ámbitos de formación. Estos ámbitos abarcan no sólo las instituciones educativas, sino también la familia, el entorno

físico y social (por ejemplo, el barrio o comunidad de residencia) y el mundo laboral.

Dada esta multiplicidad de aristas, las habilidades han sido estudiadas por muchas disciplinas, con visiones en general complementarias. La mayoría de los estudios son por parte de la psicología y la neurociencia.

Entre las muchas ramas de la psicología, en el estudio de las habilidades se han destacado más que nada la psicología de la personalidad y la psicología cognitiva. La primera se concentra en analizar los denominados “rasgos” de personalidad, los cuales se piensan como patrones relativamente estables de pensamientos, sentimientos y comportamientos que permiten entender las decisiones, acciones, y manifestaciones del carácter de las personas en situaciones particulares. Lo interesante de esta postura es que, si bien hay ciertas partes de la personalidad o del carácter que se manifiestan temprano en la vida y tienen un fuerte componente biológico (como el temperamento), hay otras que se van formando con la contribución de distintos elementos que aparecen a lo largo de la vida, y que posibilitan una evolución o acumulación de nuestras habilidades (Almlund et al., 2011 cit. en CAF, 2016).

Por su parte, la psicología cognitiva, del lado de la neurociencia, se ocupa de las habilidades desde el estudio del cerebro y proponen dos grandes tipos: las habilidades cognitivas y las no cognitivas.

Las habilidades cognitivas están muy relacionadas al concepto de inteligencia y pueden describirse como las capacidades y procesos mentales para el aprendizaje, el procesamiento de información y la toma de decisiones (Borghans et al., 2008 en CAF, 2016). Estas habilidades incluyen la atención, la memoria, la capacidad de evaluación, razonamiento y cálculo, la resolución de problemas, la comprensión y producción del lenguaje, entre otras. Todos estos procesos cognitivos utilizan un *stock* de conocimiento previo (inteligencia “cristalizada”) y a la vez generan nuevas destrezas y conocimientos (inteligencia “fluida”) que se van acumulando de manera progresiva.

En las habilidades no cognitivas quedaría entonces comprendido todo lo que no implique procesos cognitivos (por ejemplo: la motivación, el autocontrol, la perseverancia, la ética en el trabajo y la empatía, sin olvidar los rasgos de personalidad incluidos en las llamadas Big Five: responsabilidad, apertura a nuevas experiencias, extroversión, capacidad de trabajar con otros, y estabilidad emocional).

A partir de esta clasificación binaria y siendo que es muy difícil encontrar una dimensión de la conducta humana que no se apoye en algún proceso cognitivo (el cerebro es el músculo coordinador de pensamientos y sentimientos), algunos autores proponen una clasificación general de tres grupos: habilidades cognitivas, socioemocionales y físicas, reforzando el hecho de que los tres dominios del desarrollo –cognitivo, socioemocional y físico– se complementan para ir produciendo nuevas capacidades.

Las habilidades esperables en los distintos ámbitos cambian (y evolucionan) de acuerdo con diversos acontecimientos; los cambios tecnológicos y la estandarización de los procesos de trabajo generarán una creciente demanda, no sólo de determinados perfiles profesionales y conocimientos específicos (habilidades duras), sino también de todo el espectro de habilidades transversales o blandas.

- Las habilidades duras tienen que ver con lo aptitudinal, con el saber hacer, son todas aquellas competencias y conocimientos sobre un tema específico, relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones, que permiten a un trabajador desempeñar su tarea eficientemente.

Estas habilidades se alcanzan principalmente a través de la educación formal, se identifican con todo el conocimiento académico curricular, la capacitación y el entrenamiento y pueden ser evaluadas y medidas.

- Mientras que las habilidades blandas tienen que ver con los conocimientos no específicos, con la metodología de trabajo y las cuestiones actitudinales. Están asociadas al comportamiento de la

persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional, con la capacidad de relacionarse con otros, trabajar en equipo, comunicar, compartir información, conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, etc.

También implica la capacidad de gestionar el conocimiento adquirido con la experiencia en el trabajo y poder transmitir ese saber.

Es menester agregar a la definición que, las habilidades blandas, al igual que las duras, deben ser aprendidas y desarrolladas: se forman en la escolaridad, en el entorno familiar y en las experiencias laborales y sociales, para luego incorporarse paulatinamente en la personalidad.

Según lo que perciben las empresas, dado que a futuro la tendencia a la automatización de los procesos productivos hará restar importancia al tipo de habilidades técnicas (como ser la destreza manual), la gestión de la calidad, las habilidades de trabajo en equipo, la adaptación a nuevas tecnologías y a herramientas digitales y la planificación, serán las cinco habilidades transversales más requeridas en los próximos años.

Todas las carreras, inclusive las tecnológicas, tendrán que tener enfoques humanos, con capacidad para empatizar con todas las personas involucradas en su círculo de trabajo: el usuario, sus compañeros de trabajo, proveedores, etc. El trabajo en equipo, la posibilidad de interactuar a nivel multicultural y multidisciplinar y el pensamiento innovador, serán competencias intrínsecas de cualquier profesional independientemente de su disciplina.

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Para los empleadores es más fácil encontrar candidatos con conocimientos y habilidades técnicas, pero les es difícil encontrar quienes cuenten con las

habilidades blandas o sociales necesarias para sus puestos laborales. Sucede que, a medida que las rutinas de trabajo mecánico y repetitivo pierden ponderación en el proceso productivo, el empleado requerido se torna más sofisticado y se le asignan tareas de mayor complejidad.

Las habilidades señaladas como de mayor relevancia a futuro implican en su mayoría una gran velocidad de adaptación a los cambios y una actualización permanente de los conocimientos por parte de los trabajadores.

Tomando en cuenta el primer empleo y considerando las expectativas por parte de las empresas, de que los candidatos cuenten con un abanico variado de habilidades blandas (que como ya mencionamos se suelen adquirir mayormente en la práctica), es importante tener presente otras actividades que ayuden a identificar las habilidades e inquietudes que tienen los jóvenes. Por ejemplo, en muchos casos se buscan perfiles que demuestren gran vocación de servicio y capacidad de trabajo en equipo, habilidades que se manifiestan a través de actividades deportivas y voluntariados.

Cada vez más se requerirán habilidades complejas e interdisciplinarias; “pronto no importará lo que uno haya estudiado. Lo que contará es lo que uno sepa hacer” (Molinari, 2011). No obstante, se tendrán que perfeccionar las capacidades de los trabajadores y garantizar que los jóvenes que ahora están ingresando o pronto ingresarán al mercado laboral tengan las habilidades necesarias<sup>4</sup>. De este modo, podrían evitar un aumento de la informalidad, una caída de los ingresos para muchos trabajadores y un retroceso en materia de empleo.

Está claro que la tecnología está cambiando la forma en cómo se definen los empleos y es sabido que cambiará la naturaleza misma del trabajo. Sin embargo, las habilidades socioemocionales seguirán constituyendo el meollo de todas las competencias fundamentales.

---

<sup>4</sup> Si bien el presente trabajo centra su análisis en las habilidades blandas, no debemos obviar que la formación técnica seguirá siendo indispensable para los trabajos del futuro. Y aún más, cada vez se requerirá de una formación técnica más especializada. Los sistemas educativos deberán, en el corto plazo, aumentar la alfabetización digital de sus alumnos.

El desarrollo de las habilidades será más rápido cuantas más habilidades se hayan acumulado en las primeras etapas vitales. Claramente, este es un mecanismo que refuerza cualquier desigualdad que pueda existir en la distribución de habilidades al comienzo de la vida, y es por eso tan importante apuntalar las bases del desarrollo, generando igualdad de oportunidades desde la primera infancia. A pesar de la naturaleza acumulativa de las habilidades, es importante destacar que las mismas son maleables a lo largo de toda la vida, aunque mientras más tarde se intente cambiarlas más costoso resultará.



### III. El valor psíquico del trabajo.

Son varias las disciplinas (científicas, filosóficas, antropológicas y sociológicas) que califican al trabajo como la actividad mediante la cual los “seres humanos se descubren, toman conciencia y se construyen a sí mismos, y establecen relaciones con los demás” (Neffa, 1999), devienen dominadores de la naturaleza y constructores del mundo.

Para los grandes filósofos griegos, específicamente Platón y Aristóteles, el trabajo era una actividad física exclusivamente, que se reducía al esfuerzo que debían hacer las personas para asegurarse el sustento y satisfacer sus necesidades vitales. Era una actividad considerada por los demás no sólo como penosa, sino también como indigna, sin valor social y que se justificaba en última instancia por las necesidades que tenían las personas de subsistir.

En cambio, Hegel dice que, mediante el trabajo, el ser sale de sí mismo, para existir verdaderamente; deja de ser abstracto para devenir concreto, y al superar sus propias necesidades, contribuye a superar las necesidades de los demás.

Coincidiendo con el pensamiento de Hegel, analizar por qué las personas trabajan y cómo es el mercado laboral a partir del interés por la recompensa monetaria, es una manera simplista de ver las cosas. Cuando pensamos en el valor del trabajo no debemos igualar la importancia del pago con la motivación, ya que se deben considerar muchas otras cosas: creación, desafíos, propiedad, identidad, orgullo, etc. Al tenerlas presente, las personas son más productivas y felices en su trabajo (Ariely, 2012).

Viktor Frankl (Weigle et. al, 2017) menciona que el trabajo es salud, al ser el facilitador de que la singularidad del individuo se conecte con la comunidad, “a través de una actividad que tenga sentido para la persona y que modifique el mundo”. De modo tal que, el trabajo deviene en derecho, con consecuencias positivas sobre la salud y las posibilidades de desplegar la creatividad, en base a la decisión libre y el ejercicio de la responsabilidad.

Más adelante nos plantearemos el interrogante de qué sucede cuando los trabajos, por ser informales o de baja calidad, no cumplen con las funciones mencionadas por Frankl.

Desde el punto de vista del trabajo subjetivo, trabajar es una relación de uno consigo mismo, y constituye uno de los pilares sobre los que se construye la identidad del sujeto. La pregunta, al pensar en el empleo informal, podría ser: ¿qué identidad está formando ese trabajo?

#### IV. Mercado laboral actual.

El mercado laboral es un importante emisor de “señales” que informan a las personas que todavía no entraron en él sobre cuáles competencias podrían ser las más rentables para la obtención de un empleo de calidad (CAF, 2016)

El mundo laboral es el ámbito en el que se juega la realización personal de los individuos. Freud (1929) definió la salud como la capacidad para amar y trabajar, a la vez que señala que ninguna acción une al individuo tan firmemente a la realidad como el trabajo; éste lo inserta en la comunidad humana y regula sus vínculos y la distribución de bienes. Pensar la actividad laboral desde el punto de vista psicoanalítico supone considerar: el valor del trabajo en la economía psíquica, la importancia de la actividad en su relación con la naturaleza y los objetos, y su función en las relaciones intersubjetivas.

Ahora bien, esto sucederá siempre y cuando las condiciones de trabajo sean las adecuadas, es decir, cuando el joven se desempeñe en el marco de un "empleo decente"<sup>5</sup>: el trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades. ¿Pero qué sucede con los trabajos informales y en condiciones precarias?, ¿también pueden ser considerados como condición de salud?

Si pensamos, por ejemplo, la cantidad de jóvenes trabajando para distintas plataformas digitales (Glovo, Pedido Ya, Rappi, Uber, entre otras) nos interpela en esta pregunta. Si bien estas nuevas modalidades de trabajo en parte deterioran los derechos laborales, también facilita algunas variantes que pueden ser valoradas por jóvenes sin experiencia o que están estudiando y necesitan trabajar, como también para los jóvenes migrantes: son oportunidades de trabajo de fácil ingreso, no se requiere de grandes conocimientos, tampoco de experiencia laboral y la jornada de trabajo no implica el cumplimiento de un horario específico.

---

<sup>5</sup> Empleo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno.

Winnicott (2015) alerta sobre el desconocimiento por parte del adolescente sobre qué satisfacción es posible obtener mediante la participación en un proyecto que debe incluir la cualidad de confiabilidad. En el marco de nuestra investigación, entendemos este proyecto como la inserción laboral.

Si a este no saber (que es propio de la etapa adolescente) le sumamos el desconocimiento de los derechos del trabajo, estas propuestas resultan aún más tentadoras. Empero, nosotros creemos que esconden una “falsa confiabilidad”: te acepto en mi empresa, lo cual repercute positivamente en la autoestima del joven y le otorga un sentimiento de pertenencia e identidad (“Soy Glover”), pero no te ofrezco nada a cambio de tu trabajo, sólo la compensación monetaria que corresponda (ni derechos laborales, ni posibilidades de desarrollo).

Cuando mencionamos los derechos del trabajo hacemos referencias a aquellos regulados en la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.774), siendo algunos de ellos:

- La jornada laboral no podrá ser mayor a 8 horas diarias o 48 semanales.
- Derecho a descansos y vacaciones pagas.
- Derecho a que el lugar de trabajo diario sea un lugar seguro, esto es, libre de peligros; la ley de seguridad y salud ocupacional (Ley 26.425) obliga al empleador a contratar una ART (empresa Aseguradora de Riesgos del Trabajo) para prevenir riesgos y reparar daños derivados de accidentes en la actividad laboral.

Es el artículo 14 bis de la Constitución el que establece que “El trabajo en sus diversas formas gozará de las protecciones de las leyes”. Y hemos mencionado el modelo de las plataformas digitales porque representan el *boom* del momento, pero estas irregularidades también suceden, por ejemplo, con los teletrabajos.

Sabemos que el beneficio del home office es uno de los más valorados por los millennials, y cada vez más empresas lo están ofreciendo. Para tal caso, la ley de Contrato de Trabajo impone condiciones y obligaciones a las empresas que ofrezcan dicha modalidad; entre estas obligaciones, las principales son:

1. Notificación a la ART de la nómina de personal que trabaja bajo esta modalidad y con qué frecuencia; y del lugar en que cada uno presta tareas -domicilio-;
2. Entrega al trabajador los elementos de seguridad tales como: silla ergonómica, extintor de incendios, almohadilla ergonómica para mouse y manual de seguridad.

En la práctica, son pocas las empresas que cumplen estas normativas.

Desde nuestra disciplina, las nuevas modalidades de trabajo invitan a repensar el “contrato psicológico”, el cual vincula a empleados y empleadores y hace referencia al conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento en cada miembro de la organización para con la misma y entre los miembros. (Schein, 1980)

A su vez, el contrato psicológico representa lo que el empleado espera de su empleador, no sólo en términos económicos sino también en el tratamiento y el estímulo para desarrollar habilidades y responsabilidades. Es decir, los empleados esperan de sus empleadores apoyo y un contexto laboral que contribuya positivamente a su empleabilidad.

Si las empresas digitales argumentan solamente ofrecer una plataforma digital para unir oferentes y demandantes en un negocio de economía colaborativa y no establecen relaciones laborales, tampoco propiciarán contrato psicológico alguno.

Estamos transitando un mundo laboral que enfrenta cambios vertiginosos y continuos que impactan de manera directa en la forma en que trabajamos. Este cambio de herramientas, de procesos y de sistemas para hacer las cosas incide de manera directa en las habilidades blandas que se necesitan de la fuerza laboral o capital humano; en otras palabras, hay que ser flexibles y tener la capacidad para poder afrontar nuevas tareas o aprender a hacerlas de otra manera y desarrollar los skills que demandarán los trabajos actuales y del

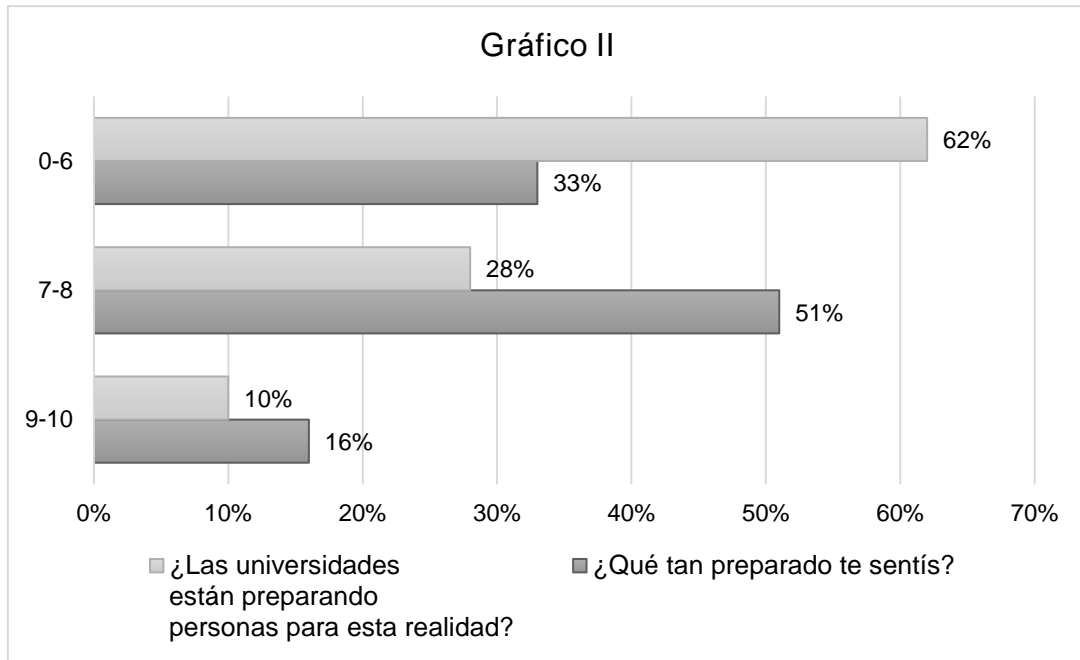
futuro; esto implica adaptar comportamientos o prácticas que difieran de aquellas que el sujeto ya tenga aprehendidas.

Sin embargo, todo indica que como sociedad estamos formando individuos que parecieran no son aptos para este nuevo mundo del trabajo. O por lo menos no están a la altura de las expectativas que se pone en ellos: desde hace años los sistemas educativos y de formación laboral no logran responder a la demanda actual de habilidades, y (creemos que) mucho menos podrán abordar las nuevas demandas del futuro: una presentación del año 2014 de IDEA<sup>6</sup> ya mostraba que el 80% de las PyMEs (de un total de 102 empresas) consideraban que el ámbito secundario no preparaba eficientemente a los alumnos para su futura inserción laboral y manifestaban dificultad para encontrar las competencias requeridas en los candidatos operativos Jr. (Ver Gráfico I).

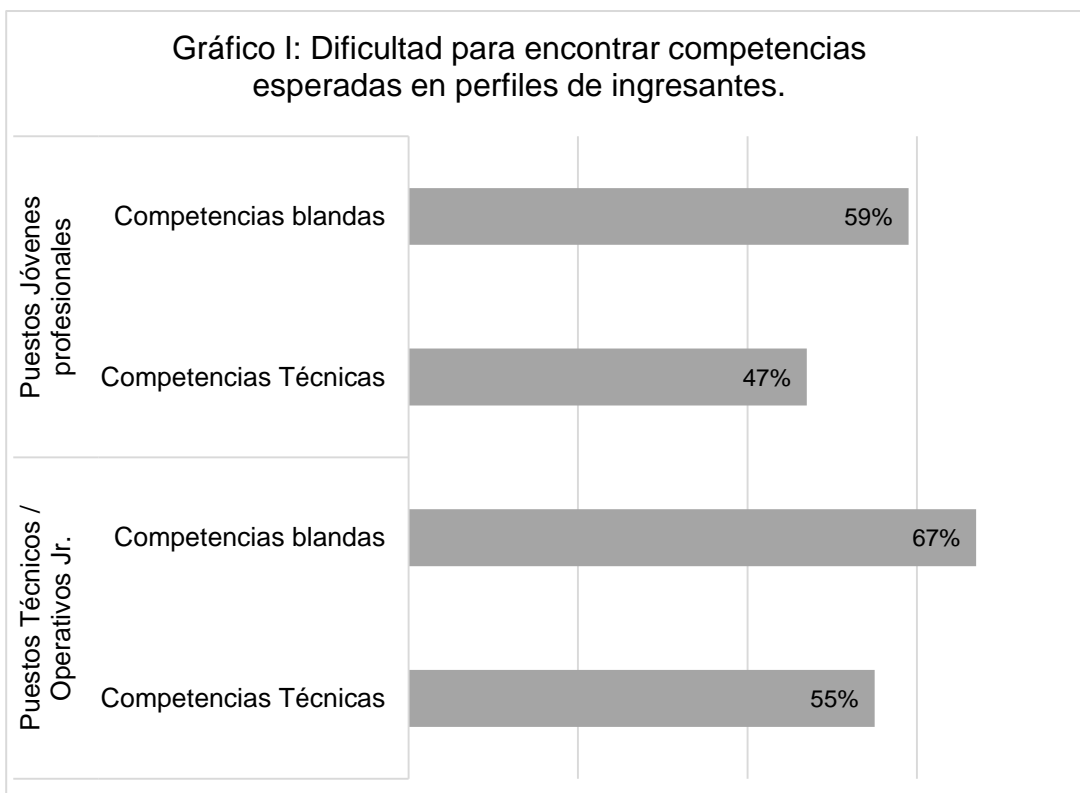
Los jóvenes, por su parte, tampoco consideran que las universidades los estén capacitando para el mundo laboral. En la edición 2018 de la encuesta Carrara de los Sueños, con la temática de la 4ta revolución tecnológica, les acercaron la premisa de que “Los nuevos modelos de trabajo requieren nuevas habilidades para la construcción de conocimiento y la resolución de problemas” y le plantearon las preguntas: A. Del 1 al 10, ¿qué tan preparado te sentís? y B. Del 1 al 10, ¿Las universidades están preparando personas para esta realidad?, obteniendo los resultados reflejados en el Gráfico II.

---

<sup>6</sup> IDEA – Benchmarking sobre Educación – Las competencias de los perfiles Junior (2014)



Este cambio del mundo del trabajo no sólo es con relación a los “trabajos del futuro” sino también a las expectativas de los “trabajadores del futuro”. Entre los jóvenes que buscan su primer empleo hay un cambio de paradigma, que se trata de un cambio generacional donde “nada es para siempre”.



## V. Mapa generacional de las organizaciones.

En el mundo laboral en el que circulamos, participan diferentes generaciones. Pero esta convivencia generacional en el mismo ámbito de trabajo ocurrió siempre, entonces ¿por qué hoy se dificulta la convivencia?

Antes, las mentalidades generacionales eran más duraderas. Las personas de todas las edades compartían las mismas ideas, valores, creencias y comportamientos. Sucede que, desde finales del siglo XX, los cambios se aceleraron y los colaboradores de distintas edades que comparten el espacio de trabajo tienen grandes diferencias en su concepción del mundo en general, por ende, también del trabajo (Molinari, 2011).

Para entender el mapa generacional de las organizaciones, revisamos las principales características de cada uno de los grupos que conviven laboralmente (Molinari, 2011; (Weigle et. al, 2017):

- Los Baby Boomers: Nacidos entre 1945 y 1965. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción post guerra. Podríamos describirlos como pacientes, participativos, leales, sacrificados, con un fuerte orgullo de pertenencia, autoritarios y formales.
- La Generación X: Son los nacidos entre 1965 y 1981. Son ambiciosos e individualistas. Con buena capacidad de aprendizaje, buscan oportunidades para mejorar sus habilidades en el trabajo y no se quedan únicamente con el trabajo asignado; son leales a su profesión y no tanto a su empleador. Buscan entornos más informales y asumen los cambios tecnológicos con naturalidad.
- La Generación Y: Son los nacidos entre 1981 y 2000. Están hiperconectados, son nativos digitales, pueden procesar la diversidad de estímulos simultáneamente. Esta naturalidad en el manejo de la tecnología y la comunicación produce el cambio en el paradigma.



A fin de favorecer la integración de estas generaciones, sería conveniente indagar en la forma de pensar de los jóvenes y en la forma en que definen algunos conceptos claves del mundo corporativo.

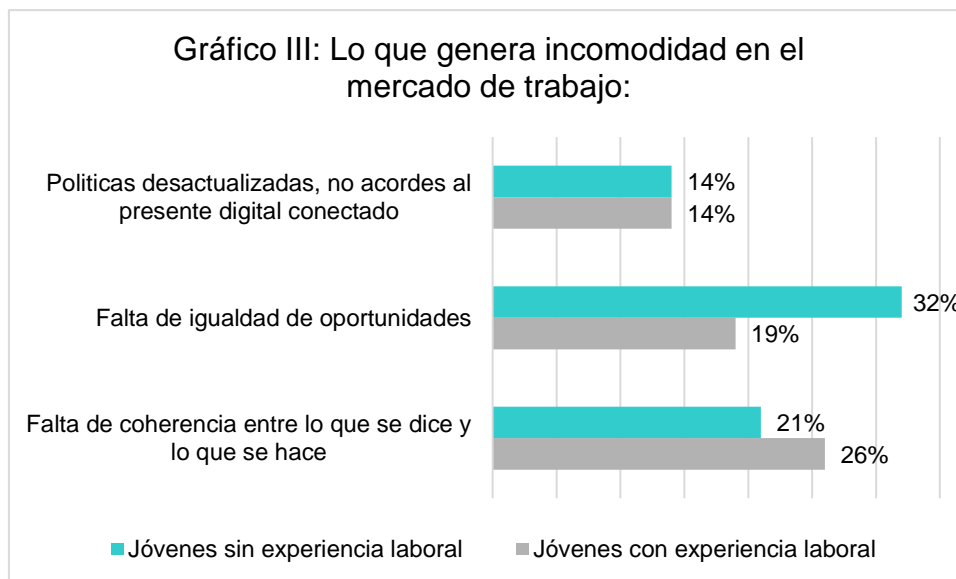
Dos investigaciones recientes nos acercan las voces de los jóvenes:

- La encuesta Carrera de los Sueños (CS) (Cia. de Talentos, 2017), que identifica los principales movilizadores que tienen los jóvenes de América Latina al inicio de su carrera profesional y,
- la investigación realizada por Trendsity, junto a Arcos Dorados, en la cual se les preguntó a 400 jóvenes argentinos de entre 16 y 27 años qué esperaban de su primer empleo.

A continuación, listaremos los resultados más relevantes para nuestro trabajo:

- La remuneración justa les importa, pero no es lo único y no va a ser lo que los haga fieles o no. Ellos buscan aportar, pero también un resultado. ¿Qué esperan? Poder trabajar en equipo, aprender idiomas y liderazgo (Trendsity - Arcos Dorados)
- El 81% de los jóvenes señaló como una de las principales características esperadas de un primer empleo el equilibrio entre bienestar y estudio. (Trendsity - Arcos Dorados)
- El 89% de los jóvenes identifican que la falta de experiencia previa es su principal obstáculo para insertarse en el mercado laboral y más del 70% destacaron que la falta de confianza en las nuevas generaciones también es un gran obstáculo a la hora de buscar empleo. (Trendsity - Arcos Dorados)
- Se les preguntó: ¿Qué tiene más importancia: tener un trabajo que los haga muy felices o tener un trabajo que les ofrezca una vida estable y confort? El 72% prefirió la primera opción (CS)
- Lo más valorado por ellos es la posibilidad de trabajar por un propósito, buscan un empleo que les permita desarrollarse, que les brinden oportunidades para aportar sus conocimientos y habilidades, y en el que sean reconocidos y escuchados. (CS)

A su vez, la encuesta CS confirma la desconexión que hay entre los jóvenes y las empresas: más del 90% de los jóvenes identifica alguna incomodidad con el mercado de trabajo (Ver Gráfico III).



## VI. La influencia del contexto social.

El nivel socioeconómico de los hogares está relacionado con las decisiones de estudio y de trabajo que toman los jóvenes. Esto incide en las posibilidades de inversión en educación y en la decisión de cuándo se debe ingresar al mundo laboral (pudiéndose suponer que, cuanto más bajo sea el nivel socioeconómico, menores serán las posibilidades de invertir en educación y a más temprana edad se deberá trabajar); por otro lado, diversos estudios señalaron que los chicos que puntúan más alto en las pruebas intelectivas o en niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) los factores determinantes del éxito fueron variables tales como la clase social y, en gran medida, la inteligencia emocional (Goleman, 1998).

Es sumamente interesante la importancia que cobra a posteriori el hecho de haber fomentado hábitos escolares (como aprovechar las horas libres, pedir ayuda a un compañero o a un tutor, hacer uso de los recursos que brinda la escuela como la biblioteca o sala de informática) y la curiosidad por el saber, que en la niñez se da a través del juego. Winnicott (2015) señala que el juego será la base para transitar la infancia y posteriormente desarrollar lo artístico y creativo en la adultez, “en el juego, y sólo en él, pueden el niño o el adulto crear y usar toda la personalidad, y el individuo descubre su persona sólo cuando se muestra creador”.

Siguiendo la misma línea, el autor sostiene que el jugar se encuentra también presente en los adultos y es posible observarlo por medio de la elección de las palabras, en las inflexiones de la voz y en el sentido del humor, cuestiones que hacen a la empleabilidad de las personas.

Al retomar la definición de pobreza por privaciones en el ejercicio de derechos (Tuñón, y Poy, 2019), entendemos que el potencial de desarrollo humano y social de los jóvenes se encuentra estructuralmente condicionado al acceso de oportunidades con las que cuentan: en primer lugar, muchas escuelas no cuentan con los recursos necesarios para fomentar la empleabilidad (bibliotecas, salas de informática, gabinetes interdisciplinarios, etc.) y en tantos otros casos, los hábitos laborales tampoco pueden aprehenderlos de los

adultos, porque carecen de conocidos cercanos que se encuentren insertos en el mercado laboral formal. También cobrarán importancia las condiciones físicas y sociales de la zona en la que vivan, como ser: la existencia de infraestructura y servicios públicos adecuados; la presencia de centros educativos; sucesos negativos recurrente (por ejemplo, de violencia o de inseguridad). Estos factores pueden trabar o complicar las inversiones hechas en la empleabilidad del joven y su modalidad de interacción con otros.

Vemos entonces como, al momento de entablar una relación entre las oportunidades de trabajo y el nivel educativo formal, las posibilidades de conseguir un empleo decente son mayores para una persona con nivel de educación alto respecto a quien posee un nivel de educación menor.

Comprendiendo que es en el primer empleo el momento en el que se incorporan los hábitos y se adquieren las habilidades inherentes al trabajo (cuestiones tales como reconocer la figura de un jefe, conocer los códigos de vestimenta, horarios, formas de expresarse, etc.), percibiremos cuán determinantes resultan las primeras experiencias para el resto del camino laboral.

## VII. La generación Y en el trabajo.

Hoy los jóvenes se plantean qué tipo de trabajo quieren en función de qué proyecto de vida desean; comprender la mentalidad de los jóvenes y sus expectativas con relación al trabajo no es por simple antojo, sino que responde al hecho de que la Generación Y ya forma parte de las empresas y, además, representan la generación más numerosa de la historia, y se prevé que dominarán el mundo por las próximas cuatro décadas (Molinari, 2011).

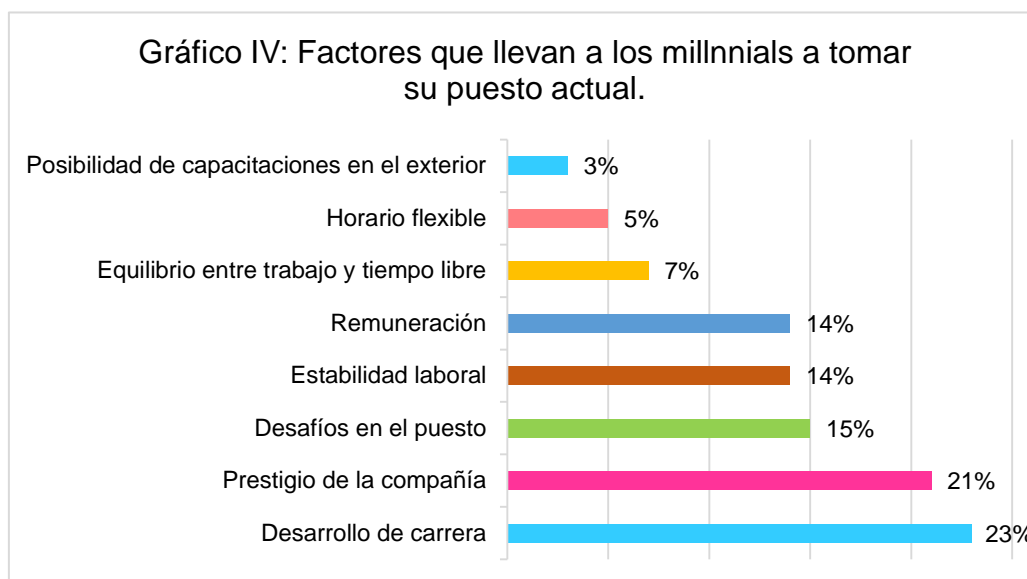
La Generación Y piensa en el presente, en vivir ahora. El futuro es incierto. Para las Generaciones X e Y, lo que importa es la seguridad de carrera o empleabilidad. La seguridad laboral no depende de las empresas sino de cada uno.

Al igual que su generación anterior, los millennials buscan activamente cambiar de trabajo o nuevas oportunidades de aprendizaje o de desarrollar nuevas habilidades, con la salvedad que empiezan a desligarse de lo formal y de las credenciales. Por eso, el jefe asume un papel central como educador a través del coaching y del feedback como instancia de aprendizaje (y no como una situación de información).

Esta generación es la más demandante de la historia y busca tres cosas en el trabajo:

1. El contexto: la red social, el buen clima, las relaciones personales y la informalidad.
2. La compensación, entendida no sólo como dinero sino también como todos aquellos beneficios en los que se manifiestan los valores de la organización.
3. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

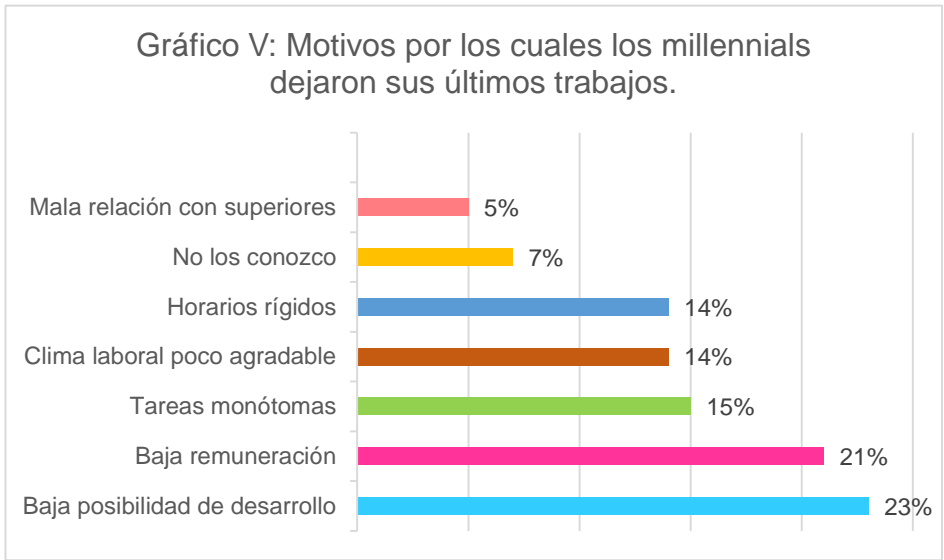
Por lo tanto, al momento de elegir un empleo evalúan las oportunidades de desarrollo de carrera y el prestigio de la compañía como factores decisivos (Ver Gráfico IV) (Alvarez, y Scargiali, 2017):



Como contraparte, la baja posibilidad de desarrollo y la baja remuneración son dos factores claves del porqué los millennials deciden cambiar de trabajo (Ver Gráfico V). En un tercer orden de relevancia se ubica la rigidez horaria y la mala relación con los superiores (Alvarez, y Scargiali, 2017); la Generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. Así, los millennials, creen que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

Sumado al hecho de que están acostumbrados a lo automatizado y digital, esperan respuestas y gratificación instantánea en todos los ámbitos de su vida. No satisfechos con una evaluación anual sobre su desempeño profesional, la Generación Y necesita constantemente del retorno y reconocimiento por la actividad que desempeñan: quieren sentir que su trabajo es valioso y que sus esfuerzos están siendo reconocidos, a la vez que vivencian su lugar de trabajo como un espacio de formación constante.

En la medida en que el trabajo para los millennials es “un medio para un fin”, no solamente un espacio de subsistencia, no dudarán en cambiar de empleo una vez que sientan que han llegado al tope de su desarrollo profesional en su puesto o en la empresa.



Los miembros de esta generación prefieren a las empresas responsables como empleadoras. Las compañías poco comprometidas con la sustentabilidad tienen cada vez mayores dificultades en captar, retener y comprometer talento. “La responsabilidad y el compromiso (de los millennials) sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Y el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de los otros. Se rebelan frente a situaciones que no aportan ningún valor” (Molinari, 2011) ¿Qué lugar ocupa el trabajo en la vida de un millennials? Principalmente, el trabajo -y la empresa- es un espacio de crecimiento personal. Los jóvenes aspiran a crecer en el ámbito organizacional, el quedarse estáticos en una posición no es algo que toleren a largo plazo. Ellos buscan nuevos proyectos, desafíos que los atraigan, y parte de ello es la movilidad interna. En este sentido, las organizaciones han comprendido que “retenerlos” haciendo lo mismo durante mucho tiempo, aunque sean exitosos en su desempeño, no los favorece para lograr que ese colaborador decida continuar en su compañía.

Son jóvenes que crecieron realizando múltiples actividades (práctica de deportes, clases de música, idiomas y computación, etc.) y están acostumbrados al multitasking, tal vez por eso no logren aprehender muy bien el concepto de “puestos” en las empresas. “Son multifuncionales y transitan por diversas áreas, buscando desafíos por medio de tareas complejas, tienen una marcada capacidad multitarea (que implica un quiebre del pensamiento lineal)” (Molinari, 2011).

Los millennials enfrentan el desafío adicional de tener que observar los cambios en la industria y en el mercado laboral para anticipar el desarrollo de habilidades blandas y conocimientos técnicos que deberán perseguir, con el objetivo de adaptarse a los cambios de rol que surgirán durante las próximas décadas. Y como ya mencionamos, en muchos casos, su desarrollo significará aprender a adaptar comportamientos o prácticas actuales, no sólo dominar sistemas o ejecutar tareas.

Cuando nos detenemos a analizar los anuncios por parte de las empresas de que, de los empleos que se demandarán dentro de cinco años, al menos el 50% aún no existe en el mercado como tal, cabría también pensar que, las propias empresas no serán las mismas que son hoy en día; por tanto, podríamos opinar lo acertados que están los jóvenes en no “casarse” con las organizaciones, algo tan lábil y líquido como este tipo de nuevas empresas que ofrecen los empleos actuales (de nuevo, Glovo, Pedido Ya, Rappi, etc) y ocuparse más bien de obtener una “estabilidad en la empleabilidad”.

La estabilidad está dada no por la relación con un mismo entorno de trabajo sino por la posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes. A la hora de ser fieles, el compromiso es para consigo mismos y no para con la empresa que les haya proporcionado empleo. Por eso son “eternos estudiantes”, es decir, buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos. Los millennials consideran al trabajo no sólo como una manera de ganarse la vida, sino también como medio para darle significado (Molinari, 2011).

En síntesis, si debiésemos definir a los millennials, “las buenas noticias: son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla” (Molinari, 2011). Son una generación que plantea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y que no teme en abandonar la organización cuando algo no les gusta; la velocidad



en los procesos, la variedad y diversidad, el buen clima laboral, con buenas relaciones y un ambiente informal y de participación colaborativa, son las variables que componen el contexto laboral perfecto para la Generación Y.

## VIII. La evaluación de las competencias.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal. Es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona.

En sentido estricto, se puede decir que la entrevista laboral es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto (para el profesional) recabar información, en virtud de la que se tomarán determinadas decisiones.

La palabra, los gestos, las expresiones, los tonos, las evasiones contribuyen al material de evaluación que constituye la entrevista.

La entrevista habitual se centra en los conocimientos específicos requeridos para el puesto. La entrevista por competencias alcanza un nivel superior, pasará a indagar aspectos relacionados con las competencias, las cuáles intentarán ser detectadas a través de comportamientos que el candidato haya tenido en el pasado, tanto en su vida laboral como personal. Por este motivo es muy importante, para el candidato, el autoconocimiento.

Para ello, en un primer momento se indagará sobre aspectos de corte profesional: experiencia laboral, formación, educación, etc., puesto que debemos asegurarnos de que la persona entrevistada posea los conocimientos técnicos requeridos para el puesto; posteriormente se examinarán aspectos relacionados con las competencias excluyentes para la posición a cubrir, las cuáles serán evaluadas a través de preguntas que remitan a situaciones en las cuales el postulante haya tenido que poner en práctica dichas competencias: la clave a la hora de seleccionar nuevos colaboradores consiste en observar a las personas en “situación de trabajo”, prestando especial atención a las competencias o soft skills de los candidatos (McClelland, 1973 cit. Escobar Valencia, 2005).

Para evaluaciones grupales se suele realizar un Assessment Center, que es una técnica de evaluación por competencias que se realiza a través de ejercicios situacionales. Esta técnica es un disparador que permite observar los comportamientos de los candidatos cuando se los enfrenta a la resolución

práctica de situaciones conflictivas semejantes a las que se pueden suceder en el ambiente de trabajo.

Para el éxito de toda evaluación por competencias (ya sea la entrevista individual o el Assessment Center) es indispensable contar con los perfiles de los puestos bien definidos, lo cual permitirá conocer las competencias críticas para el mismo y las conductas y habilidades que se esperan de esas competencias en esa organización puntual.

Los casos comprendidos en los ejercicios deben:

1. Ser situacionales, es decir, plantear situaciones que tengan relación con la tarea actual o futura del evaluado.
2. Estar relacionados con el modelo de competencias y ser diseñados específicamente para medir los comportamientos referidos a ellas.

En la presente investigación utilizaremos como herramienta de evaluación un cuestionario diseñado bajo la modalidad de los Test de Juicio Situacional (TJS).

Los TJS son simulaciones de menor fidelidad comparados con un Assessment Center, debido a que los candidatos deben elegir una respuesta entre un conjunto limitado de respuestas predeterminadas que no les son propias. No obstante, varios estudios examinaron que los TJS son buenos predictores del desempeño en el trabajo. La consistencia conductual es la principal base teórica de este método. Esto es, “la suposición que el rendimiento del candidato durante la prueba de selección (TJS) será coherente y por tanto será predictivo respecto a su desempeño en el puesto” (Lievens, 2007).

Este tipo de herramienta tiene a su favor el beneficio de que puede ser autoadministrado de manera virtual por el postulante y no requiere de la participación del selector. De esta manera, acorta los tiempos de los procesos y permite la evaluación de aspirantes que se residan en localías alejadas al lugar de trabajo o de evaluación (ej. residentes de otras provincias o países).

IX. El rol del psicólogo en el desarrollo de la empleabilidad de los millennials.

El propósito de las capacitaciones en empleabilidad debe rondar en brindar un espacio propicio para la reflexión acerca de las aspiraciones educativas y laborales de cada joven, a través de la confrontación entre sus propios saberes y experiencia, y los requisitos para desempeñarse en los puestos de trabajo demandados por el mercado laboral. Asimismo, estas formaciones podrán favorecer el fortalecimiento de las habilidades blandas, brindar información sobre los principales derechos y obligaciones de los trabajadores, junto a nociones elementales sobre las condiciones de trabajo decente y los requerimientos básicos en un ámbito laboral para garantizar la salud en el trabajo.

El punto de partida de estos entrenamientos siempre debe ser el autoconocimiento por parte del joven que va a construir su proyecto ocupacional, reconociendo sus propias capacidades, saberes y habilidades adquiridos en ámbitos laborales (formales e informales), en espacios educativos o en su “contexto de vida” (saberes y experiencia adquiridos en el ámbito doméstico, comunitario, entre otros).

En un segundo momento, se debe promover la comprensión de que una búsqueda de empleo planificada no solo requiere el conocimiento e identificación de los saberes y antecedentes propios, sino, también, el acceso a información actualizada sobre las demandas de empleo en la localidad o región y sobre los procedimientos y criterios para la selección de personal más utilizados por los empleadores y las empleadoras.

Por tal motivo, es necesario incluir una introducción a las nociones básicas de una búsqueda de empleo:

- cómo redactar un Currículum Vitae: el CV es una herramienta de comunicación, un instrumento que facilita el proceso de búsqueda de empleo en la cual se deben mostrar al posible empleador las cualidades,

los conocimientos, las experiencias laborales y los intereses de una persona

- cómo generar nuestra propia red de contactos para encontrar un empleo
- conocer nuestras habilidades y potencial personal para identificar las oportunidades laborales presentes en el mercado que se adecuen a nuestro perfil
- conocer las posibles etapas de un proceso de reclutamiento
- cómo afrontar una entrevista laboral; conocer las distintas modalidades de entrevistas laborales
- cómo diseñar un plan de acción de búsqueda de empleo

También se pueden incluir ejercicios de análisis de los distintos tipos de avisos a fin de reconocer los requisitos expresados en ellos.

Estas temáticas son abordadas en general por un Orientador Laboral, quien suele tener su formación de base en Trabajo Social, Relaciones Laborales, Psicología, Sociología, Derecho, Empresariales o Magisterio.

No obstante, los psicólogos consideran que el aporte diferencial que ellos pueden contribuir es la posibilidad de ponderar el factor salud (Weigle et al., 2017).

Como mencionamos anteriormente, la adolescencia es una etapa vital crucial, ya que en ella se lleva a cabo gran parte del proceso de constitución de la identidad. Los jóvenes llegan a las entrevistas laborales con miedos, ansiedades, expectativas y demás emociones que merecen una atención delicada por parte del profesional. En estos momentos de elecciones y decisiones, las experiencias que el joven traiga de su vida cotidiana y de su entorno familiar cumplen un papel muy importante. La falta de auto-confianza, la desvalorización de su persona y las inseguridades pueden ser bloqueos que entorpezcan el proceso de elección.

Al trabajar con poblaciones socialmente vulnerables, nos topamos con casos como, por ejemplo, adolescentes que ven que en su barrio ningún joven mayor que ellos trabaja y/o que sus padres pasan grandes períodos de tiempo

desocupados, probablemente tendrán más dificultades en imaginarse trabajando a futuro, o les resultará indiferente cuál sea la actividad en la que puedan insertarse por la carencia de referencias laborales que viven en lo cotidiano.

El aporte diferencial de psicólogo en casos como estos, donde muchas veces se entremezclan asuntos que exceden lo laboral, será desde su formación: es un especialista en el conocimiento del comportamiento humano y las intervenciones que realice serán desde una lectura holística de la persona y suponen una actividad constructiva. Y esto no implica convertir los espacios de formación o las entrevistas laborales en un proceso clínico, sino poder dar respuesta a las urgencias que presenta el joven en ese momento y que están impidiendo o frenando el desarrollo de su empleabilidad. Su contribución será, principalmente, constructiva, pero también contenedora. Poder ofrecer aquel “ambiente facilitador” de Winnicott, como espacio que acompañe el proceso de crecimiento del adolescente que no puede *usar* a la familia.

Además, posee habilidades para diseñar y aplicar técnicas e instrumentos de exploración psicológica, propiciando de este modo la calidad de vida laboral de las personas.

Entre dichas herramientas, la entrevista es el instrumento fundamental, la técnica por excelencia de la psicología. La entrevista psicológica utiliza el comportamiento total del sujeto como objeto de estudio. Este comportamiento total incluye lo que recogeremos aplicando nuestra función de escuchar, pero también nuestra función de vivenciar y observar.

En las entrevistas laborales, el postulante no desea ser evaluado, lo hace porque quiere (y/o necesita) obtener el trabajo. Durante la entrevista se configura una relación asimétrica entre el psicólogo y el postulante, otorgándole al psicólogo la decisión del sobre el futuro laboral del candidato. “La mayoría de las personas viven este proceso como una situación determinante, persecutoria, de sometimiento y ansiedad, plagada de miedos e incertidumbres” (Weigle et al., 2017). Por tales motivos, es sumamente importante comprender la situación en la que se encuentran el candidato, y el

porqué de su comportamiento. Lo cual implica, además, hacerse cargo de los sentimientos que la persona experimenta ante esta situación.

En la evaluación se debe prever el comportamiento “profesional” actual y futuro del postulante, de manera tal que debemos concentrarnos en los aspectos mas saludables de la persona, teniendo en cuenta los aspectos patológicos únicamente en la medida que su impacto sea significativo e impida el desarrollo de las actividades laborales correspondientes.

Como mencionábamos anteriormente, la formación y las habilidades del psicólogo (la escucha activa y su *arte* para preguntar) ponderarán el factor salud durante el proceso de selección.

## JUSTIFICACIÓN

La siguiente investigación surge de la pregunta acerca de: ¿Cuáles son las características de empleabilidad de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y cuando inician su búsqueda laboral?

Considerando que los millennials formarán la mayoría del personal de trabajo en los próximos años (representan el 15% de la población nacional), nos interesa conocer cuáles son las habilidades mayormente demandadas por las empresas para esta generación y cuáles les son más difíciles de encontrar desarrolladas en los jóvenes.

Desde el ámbito laboral podemos afirmar que gran parte de los empleadores no logran encontrar las personas que necesitan con la adecuada combinación de conocimientos técnicos y habilidades blandas.

Más allá de un diagnóstico situacional, consideramos imprescindible prestar especial atención al contexto familiar, social y cultural en el que se encuentra inmerso el adolescente, debido a que, en la era digital, el empleo no siempre va a requerir de un título universitario, sino que dependerá en gran medida del desarrollo continuo de habilidades, las cuales se logran (también y principalmente) por fuera del ámbito académico.

A partir de las grandes transformaciones tecnológicas, culturales y sociales que impactan en todos los órdenes de nuestras vidas, nos interesa indagar cuáles son las expectativas de los millennials en cuanto al mundo laboral.



## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema subyace en el hecho de que los jóvenes millennials enfrentan un mundo laboral dinámico que les demanda un conjunto amplio de habilidades que no han desarrollado suficientemente.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación surge del cuestionamiento acerca de:

- ¿Cuáles son las características de empleabilidad de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y cuando inician su búsqueda laboral?

Acompañando desde otro nivel de análisis, las preguntas secundarias que surgen son:

- ¿Cuáles son las características propias de los jóvenes de la Generación Y?
- ¿Cuáles son las habilidades blandas más requeridas por las empresas?
- ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes millennials respecto del mercado laboral?

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL:

Indagar y conocer las características de empleabilidad de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y cuando inician su búsqueda laboral, teniendo en cuenta tres niveles de análisis: contexto social-cultural, el adolescente en sí mismo y el concepto de empleo decente.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Profundizar acerca de la importancia del desarrollo de las habilidades blandas comprendiendo el impacto de la revolución tecnológica en el mercado laboral.
- Enunciar las dificultades que se presentan al momento de unir la demanda de trabajo con las ofertas de empleo.
- Releva el contexto social-cultural en el que los jóvenes deben encarar su búsqueda laboral.
- Indagar las expectativas de los millennials en cuanto al mundo laboral y sus motivos de elección de un empleo, considerando las características propias de la Generación Y.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### I. Diseño Metodológico:

La presente investigación es de tipo cualitativa y de diseño exploratorio descriptivo.

El diseño de investigación propuesto es el diseño flexible, ya que alude a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas, vinculadas con el tema de estudio, que puedan implicar cambios en las preguntas de investigación y los propósitos; el diseño permite la posibilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos.

El método esencial en la investigación cualitativa es la presencia del investigador en el campo. Participar e interactuar con la población estudiada permite al investigador conocer en profundidad sus problemáticas.

### II. Características del periodo de relevamiento:

La práctica intensiva final fue realizada en paralelo en FosterJobs, Cimientos y Caritas, durante el periodo septiembre 2017 y mayo 2018.

En FosterJobs, en un primer momento se realizó un Workshop con jóvenes que en ese momento se encontraban insertos en el mercado laboral. En una segunda etapa, se llevó a cabo el diseño y armado del instrumento de evaluación. Finalizando en una tercera etapa con la implementación de la técnica.

La práctica en los cursos de formación de Cimientos implicó la participación en tres etapas: selección de los candidatos, talleres de empleabilidad e inserción laboral dictados por la orientadora laboral de la Fundación y seguimiento e intermediación laboral posterior para los egresados de los cursos.

En Caritas la investigación se centró en la toma de entrevistas a los jóvenes que se acercaban a la Oficina de Empleo a solicitar un trabajo.

### III. Población

La población en la que se inscribe la investigación está compuesta por millennials, de entre 18 y 25 años, que inician su búsqueda laboral.

La elección de las instituciones se debió a diversos aspectos. En primer lugar, al interés de intentar realizar un estudio comparativo entre poblaciones con diferencias socio-culturales. Es por ello por lo que se eligió Fundación Cimientos, institución que trabaja con alumnos y egresados de escuelas públicas de un sector social bajo y FosterJobs, una red social de jóvenes universitarios provenientes de una clase socio-económica medio alta.

También se trabajó en la Oficina de Empleo de la vicaría de Devoto de Caritas, a fin de conocer el nivel de empleabilidad de aquellos jóvenes que no cuentan con la educación secundaria finalizada, que son los que en su gran mayoría acuden a este tipo de institución.

#### IV. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron: la observación no participante con observador manifiesto en capacitaciones de Cimientos; entrevistas por competencia en la Oficina de Empleo de la vicaría Devoto de Caritas y un cuestionario digital de evaluación de competencias, administrado a 30 jóvenes seleccionados al azar de la base de datos en FosteJobs y entrevistas semi-dirigidas en un Workshop con 5 jóvenes recién ingresados al mercado laboral.

## Articulación Teórico-Práctica

### I. Psico-Assessment en FosterJobs.

FosterJobs es una red social de jóvenes universitarios y graduados con foco en ayudarlos a conseguir sus primeras experiencias profesionales mostrando su potencial a través de los desafíos planteados y otros proyectos.

La idea central de la startup es juntar a los alumnos con las empresas y universidades, tanto para hacer trabajos prácticos, proyectos y tesis, como para que puedan participar de competencias y búsquedas laborales; la propuesta de valor consiste en que las instituciones planteen desafíos online para que los jóvenes puedan aplicar proponiendo una solución al mismo.

El diseño es totalmente interactivo para todos los participantes. Un alumno puede conectarse con una empresa, con los organizadores de una competencia o de proyectos de trabajos. También hay un espacio de mentoreo, donde se hace el seguimiento de los avances de los proyectos.

La propuesta de la práctica fue participar en un proyecto en el cual se buscaba desarrollar algoritmos para analizar las preferencias psico-emocionales de los jóvenes, y ayudarlos a identificar el puesto o industria donde les gustaría trabajar. Para ello es que se pensó el Psico-Assessment (Ver Anexo I), cuestionario diseñado bajo la modalidad de los Test de Juicio Situacional (TJS).

Mediante el Psico-Assessment se les plantean a los candidatos situaciones hipotéticas, que pueden suceder tanto en la cotidianidad del mundo laboral como en el académico, y se les ofrecen distintas posibles reacciones para que ellos elijan aquella con la que más se identifiquen (cómo se comportarían en esa situación)<sup>7</sup>.

Cada pregunta funciona como un disparador que permite evaluar los comportamientos de los candidatos en relación con 5 soft skills: Comunicación,

---

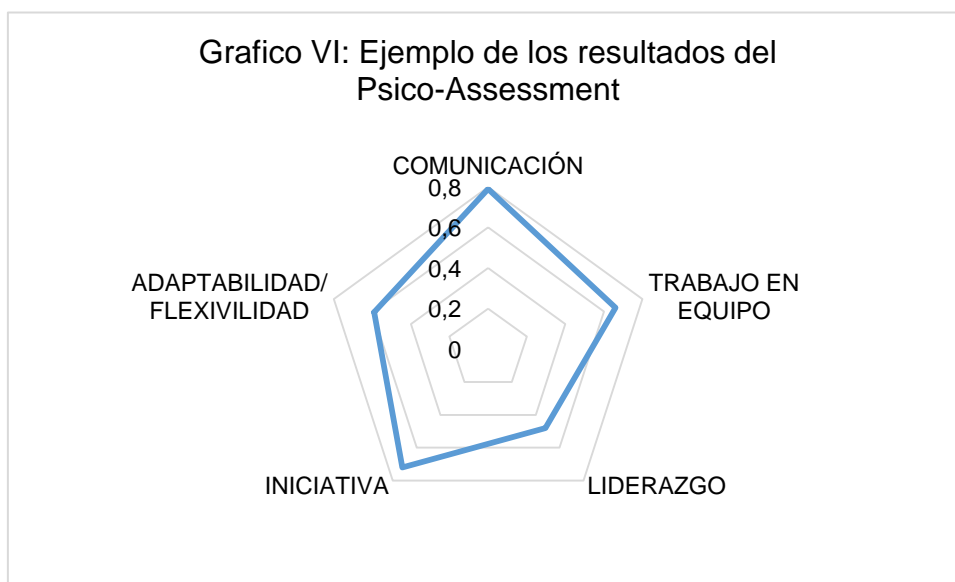
<sup>7</sup> Al inicio de la prueba se le aclara al candidato que no hay respuestas correctas y que debe responder de manera espontánea eligiendo aquella respuesta con la que más se identifique, considerando cómo se comportaría si la situación sucede realmente.

Trabajo en Equipo, Liderazgo, Iniciativa y Adaptabilidad/Flexibilidad. Estas fueron entendidas tomando como referencias las descripciones de comportamientos de Martha Alles (Ver Anexo III)

Previo a la implementación final del Psico-Assessment, se les administro la técnica a 5 jóvenes que luego fueron convocados a Workshop a fin de testear los resultados. También se aprovechó el espacio para indagar:

- a 3 jóvenes que habían conseguido trabajo recientemente: cuáles son las cosas que más valoran en el trabajo.
- a 2 jóvenes que se encontraban en una búsqueda activa de trabajo: cuáles son sus objetivos y expectativas laborales y cómo llevan adelante su búsqueda (cómo arman su CV, por qué medios buscan empleo, si cuentan con redes de contactos para que los asesoren en la búsqueda).

El Gráfico VI es una muestra de cómo se presentan los resultados en el informe del Psico-Assessment.



Durante el Workshop y en línea con la concepción del “trabajo como disfrute” y el hecho de que para esta generación es muy valorado sentirse a gusto, no solo con lo que hacen sino especialmente con las relaciones que se establecen dentro de él, destaca la respuesta de P., de 24 años, que trabaja actualmente como ejecutivo de cuentas en una multinacional de tecnología. Frente a la

pregunta sobre qué políticas de retención esperan de las empresas en las que trabajan, marcó la idea de que el cambio debe empezar desde el discurso, dejando de hablar de “retención” para empezar a pensar “cómo motivar la permanencia” de los colaboradores, “no me sirve de nada tener la silla más cómoda, la máquina de café o que me paguen la cuota del gimnasio, si cuando necesito hablar con mi jefe tiene la puerta de su oficina cerrada” fue su respuesta.

M., de 21 años, que trabaja como asesora de ventas de una entidad bancaria, aportó que lo importante es que haya festejos, sorteos y premios, y que los objetivos sean alcanzables y a corto plazo, “no es lo mismo que te digan 400 ventas en el mes, a 100 por semana”. A su vez agregó, “me gusta que valoren el trabajo y lo reconozcan, que me paguen bien, y el buen ambiente y trato”.

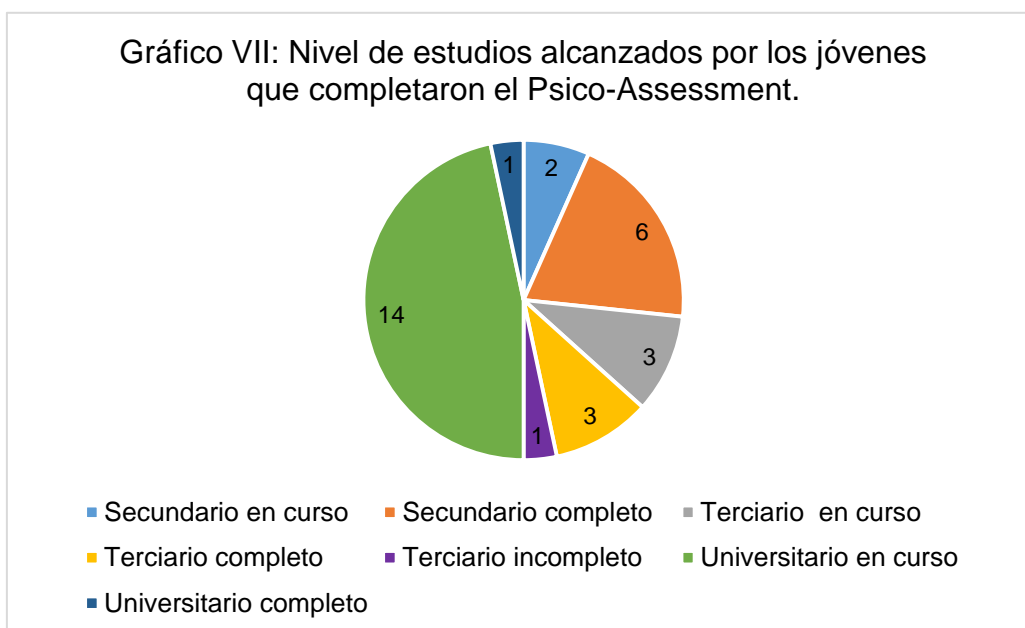
A N., de 19 años, que está en plena búsqueda laboral, le preguntamos cómo *sale* a buscar trabajo y, entre risas, responde “no salgo, busco por internet, en portales y desde Facebook, LinkedIn”.

R., de 23 años, recepcionista en un centro médico, destaca como lo más importante el buen clima laboral y el compañerismo y trabajo en equipo, “al trabajar en una clínica es muy importante la contención de tus compañeros, imagínate que muchas veces ves cosas que no están buenas, la gente viene muy enojada y angustiada”.

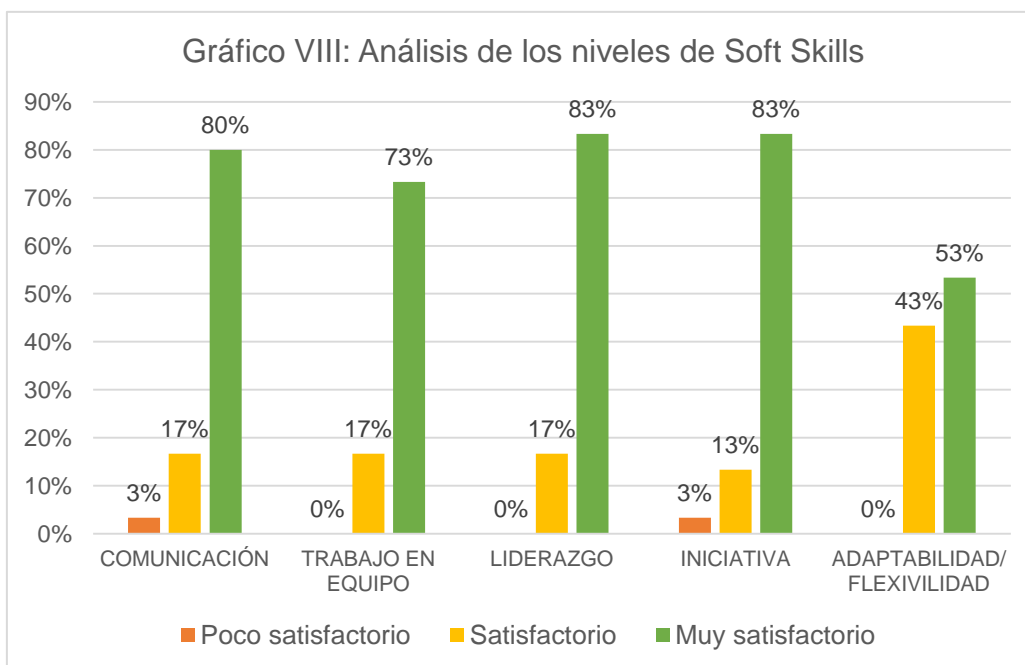
Tanto N. como J. (19, vendedora en local de ropa, que está buscando cambiar de trabajo) coincidieron que el CV debe ser corto e incluir la experiencia laboral, los estudios formales y cursos, y los hobbies y actividades del tiempo libre.

El cotejo de los resultados de los Psico-Assessment con las observaciones en el Workshop fueron lo suficientemente adecuadas como para avalar su aplicación. Se modificaron algunas preguntas que los chicos nos comentaron que generaban dudas, y se cargó el cuestionario en la plataforma.

Una vez online, se seleccionaron 30 candidatos, todos ellos con algún tipo de estudio formal (ver Gráfico VII), que ingresaban por primera vez en la plataforma y se les sumo al registro el cuestionario para que lo completen.



De las competencias evaluadas, las que mejores resultados obtuvieron fueron Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo e Iniciativa (Ver Gráfico VIII).



Creemos que estos resultados muy satisfactorios pueden deberse al contexto socio-cultural del cual provienen estos jóvenes, donde seguramente se haya fomentado un desarrollo positivo de estas habilidades.



## II. Capacitaciones de formación laboral con Cimientos

La práctica en Cimientos se llevó a cabo en el programa Red de Egresados.

Cimientos es una organización sin fines de lucro cuya misión es promover la equidad educativa mediante programas que favorezcan la permanencia y el egreso de la escuela secundaria, mejoren la calidad de la educación e impulsen la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos vulnerables.

Desde la Red de Egresados, trabajan orientando y formando a los jóvenes a través de cursos que se llevan adelante en alianza con socios técnicos (empresas que dan capacitaciones de algún conocimiento técnico) y desde Cimientos se dictan los talleres de empleabilidad y búsqueda de empleo. El objetivo de toda acción es que sus egresados obtengan un empleo registrado.

Los perfiles de los participantes son diversos: jóvenes que acaban de egresar de la escuela secundaria, estudiantes de distintas carreras o con formación a través de cursos de formación e inclusive algunos ya profesionales o próximos a graduarse.

Desde el inicio de la práctica cobró relevancia la importancia de los factores socio-culturales en la determinación de la personalidad de los jóvenes (Knobel, 2004). Y el hecho de que la decisión de qué herramientas o técnicas utilizar en una evaluación debe tomarse considerando la población a la cuál se va a evaluar.

El Psico-Assessment de FosterJobs está pensado principalmente para dar respuesta a una demanda específica de un sector social, es decir a jóvenes de clases media y alta que están pronto a finalizar sus estudios y comienzan a buscar empleo. Citando a Margulis y Urresti, “son jóvenes que gozan de la moratoria social, sectores donde se posterga la asunción plena de responsabilidades económicas y familiares” (Fundación SES, 2007).

Diferente es el trabajo con los jóvenes que provienen de familias de bajos ingresos y que tempranamente tienen la necesidad de ingresar al mercado de

trabajo para contribuir a la economía familiar. Esto los hace más vulnerables, accediendo solamente a modalidades de trabajo informales o precarias, retroalimentando el circuito de exclusión.

En la Red de Egresados trabajan principalmente para que el joven reconozca sus habilidades, exprese sus intereses, conozca las características del mercado laboral actual y local y en función de estos conocimientos enriquecidos (el conocimiento de sí mismo, así como del entorno), pueda planificar una inserción laboral o la elección de una carrera de nivel superior como parte de su proyecto de vida.

El joven desocupado o en una situación laboral marcada por la precariedad y de bajos recursos se encuentra en un proceso de elección, donde su contexto y posibilidades actuales acotan el abanico de opciones. A su vez, los jóvenes no siempre poseen lugares de inserción socio-comunitaria donde desarrollar intereses, motivación, creatividad. Con el tiempo esto repercute en la visión de sí mismo y en su autoestima y también en su visión de futuro.

Podemos ejemplificar con una situación que se dio en el cierre de una entrevista de selección para un curso. Como cierre de la reunión, se les transmiten consejos que pueden serle útiles en su búsqueda laboral y en su formación, entre ellos la práctica del uso de las computadoras, ya que suele ser una herramienta muy útil en estos procesos y K., 17 años, próxima a egresar de la zona de Laferrere, responde “¿qué computadoras? Si las del gobierno ya no nos la desbloquean”; la escuela no contaba con sala de informática y en el barrio no conocían ninguna biblioteca o lugar al que puedan acercarse y hacer uso de computadoras.

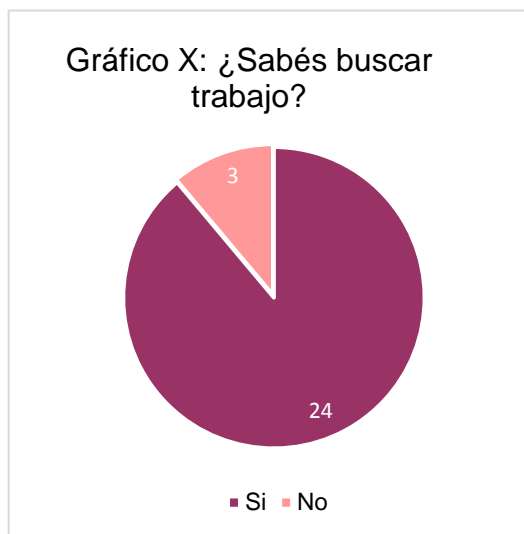
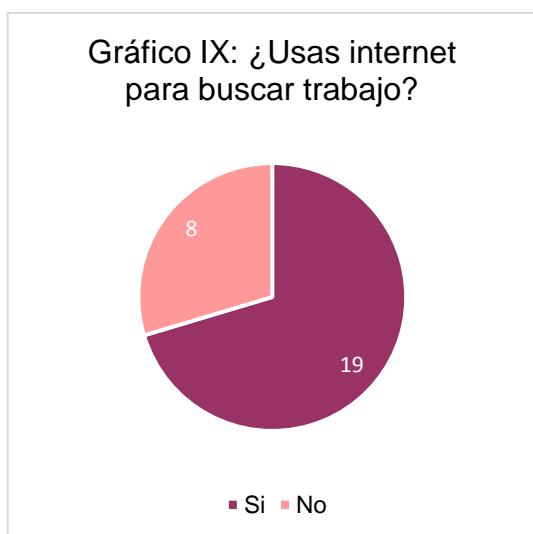
En la teoría leemos mucho respecto de los millennials y su relación con la tecnología:

- Por ser la primera generación nativa tecnológica, “cada joven profesional debe tener una notebook y una oficina virtual en el teléfono” (Molinari, 2011).

- Más allá del contexto económico, los millennials son exigentes a la hora de buscar una compañía para trabajar y quieren sentirse identificados con ella desde el momento del reclutamiento. Por eso, las propuestas para hacer las búsquedas, los contactos y las entrevistas cambian al mismo tiempo que se convierte el mercado.

Sin embargo, en la práctica vemos que el uso de la tecnología y de las herramientas innovadoras en los procesos de reclutamiento pueden resultar expulsivas: en este sector de la sociedad, no todos los jóvenes tienen los medios (teléfonos móviles compatibles o conexión a internet, por ejemplo) ni los conocimientos suficientes para llevar adelante los nuevos procesos de postulación.

Al inicio de uno de los cursos se les consultó si utilizaban internet para buscar trabajo, y el 30% respondió que no (Ver Gráfico IX). Sin embargo, no todos conocían otros modos (Ver Gráfico X).



J., 20 años, egresada de la zona de Villa Lugano, quiso aplicar a una búsqueda para Crew en una cadena de locales de café para la cual la postulación era a través de un VideoCV. Para postularse le pidió ayuda a la Orientadora de Cimientos porque “mi celular no graba bien, además en casa no tengo un lugar tranquilo para poder hacerlo”.

Siguiendo la temática del diseño del curriculum vitae, en los talleres se les brindan a los jóvenes los consejos básicos para el armado y se les explica que

no existe un diseño único y que deben adaptarlo al empleo para el que se postulan, personalizando cada currículum según los requisitos de la oferta a la que responden.

Es usual que duden sobre qué experiencias laborales incluir, dado que ellos mismos las desvalorizan por haber sido experiencias informales, dejando el apartado de experiencias laborales en blanco. Pero al preguntarles, la mayoría tuvo distintos trabajos: cuidado de niños o adultos mayores, limpieza en casas de familia, atención en kioscos o puestos en ferias, son algunos ejemplos.

Por otro lado, ninguno suele incluir por iniciativa propia las actividades no laborales que realizan, como ser los deportes o la participación en voluntariados o grupos parroquiales. Lo cual contrasta notoriamente con los candidatos que se registran en FosterJobs.

Esto da cuenta de la noción de “empleabilidad subjetiva”, definida como la valoración que la persona hace de su propia empleabilidad y la influencia que esta percepción tiene al momento de considerar las oportunidades de empleo que surgen en su entorno.

Una de las capacitaciones que se realizó desde Cimientos fue con formación para trabajar en Eventos Gastronómicos. Finalizada la cursada se les acercó a los egresados la posibilidad de tener entrevistas laborales en un reconocido hotel de la Ciudad de Buenos Aires. Y, a pesar de que la propuesta refería a puestos para los que estaban calificados (justamente por haber realizado el curso), varios dudaron si postularse. Comentarios como “¿vos me imaginás a mí en ese hotel?”, “¿yo trabajando con esa gente?”, “pero si yo no sirvo para nada, cómo voy a trabajar ahí” fueron las primeras reacciones.

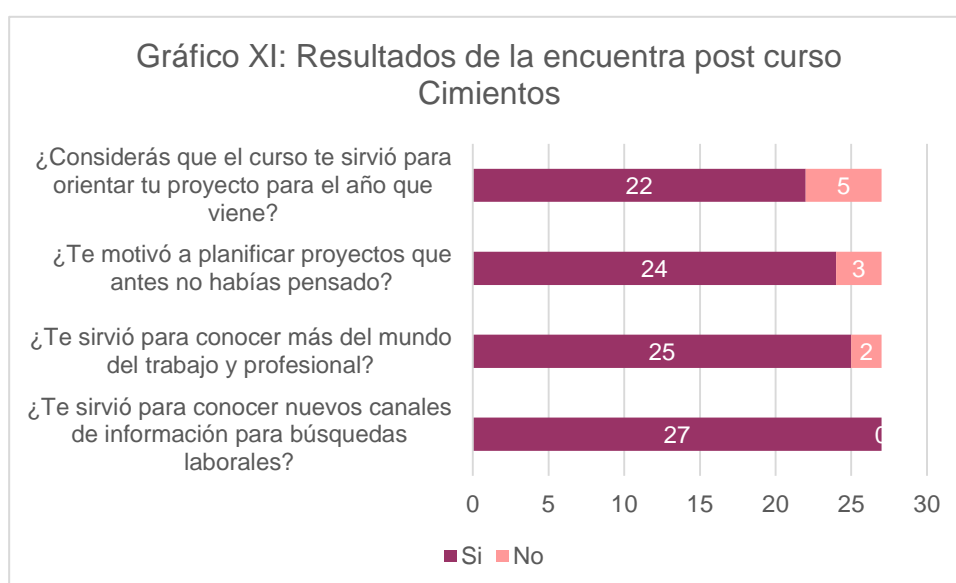
Por estas cuestiones resulta sumamente enriquecedor ampliar el horizonte de estos jóvenes, y para ello en los cursos de formación se incluyen actividades como Testimonios de Profesionales y Maratón de Entrevistas.

Se espera que, con este campo ampliado, el joven pueda mirarse a sí mismo, mejore su autoestima, reconozca sus fortalezas y áreas de mejora, aprenda acerca de las características del mercado laboral actual, delimite campos de

interés para el trabajo acorde a sus posibilidades. Y, finalmente, construya las bases de su proyecto formativo laboral.

A partir de los Testimonios se busca, más en concreto, reforzar el capital social de los chicos: en la medida que conocen las historias de profesionales que hicieron carrera dentro de grandes empresas (las famosas “historias de superación”), empiezan a tener nuevos referentes y se les genera una confianza del estilo “si él pudo, yo también”.

Finalizado el curso, se les toma una pequeña encuesta a los egresados para evaluar los resultados y la mayoría suelen ser muy positivos y dan cuenta de lo enriquecedor que es la experiencia para ellos (Ver Gráfico XI):



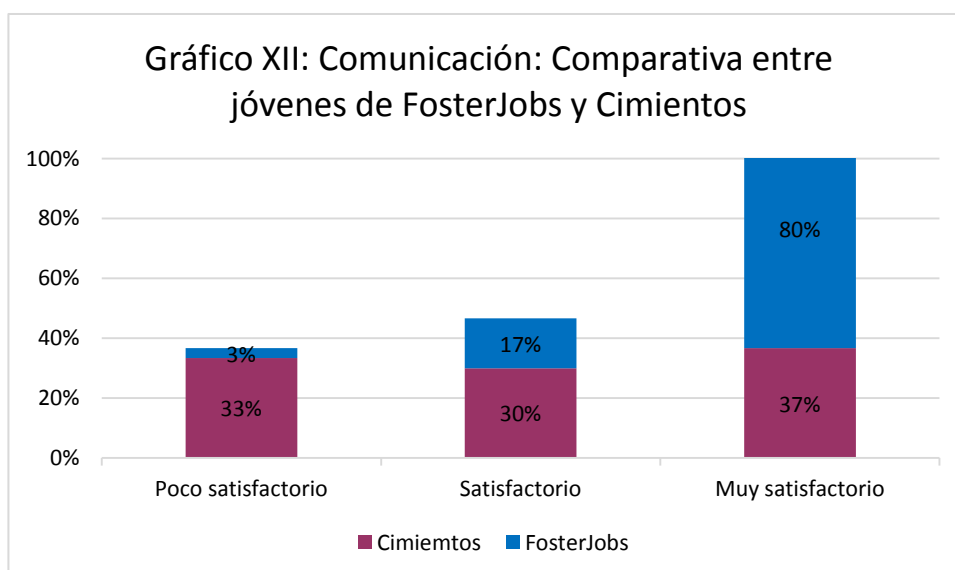
Diversos autores argumentan que los jóvenes son más propensos a cambiar voluntariamente de empleo que los trabajadores adultos dado que al ser sus primeras experiencias en el mercado de trabajo y no conocer aún la naturaleza de los puestos disponibles, como tampoco su afinidad por ellos, intentan, en la medida de sus posibilidades, buscar el empleo que se adapte de mejor forma a sus capacidades y expectativas, para lo cual estarían dispuestos a cambiar voluntariamente de empleo hasta encontrar “su lugar” (Pérez y Busso, 2015).

Esta realidad la encontramos en ambas poblaciones (los jóvenes de FosterJobs y los egresados de Cimientos). Sin embargo, y a partir de una mirada complejizadora de la situación, los cambios de trabajos entre los

jóvenes de Cimientos se dan cuando los trabajos afectan su salud o son en situaciones de informalidad intolerantes, o bien porque muchas de las oportunidades a las que acceden son trabajos eventuales, donde los requisitos en cuanto al perfil buscado son menos exigentes. Es decir, serían los jóvenes de clase media – alta quienes tendrían una mayor rotación laboral voluntaria, mientras que los de clase baja priorizan conservar el empleo una vez que lo consiguen; “no es lo mejor, pero al menos tengo trabajo”, “por el momento, me sirve” y comentarios del estilo son frecuentes en las presentaciones de los chicos.

Una de las competencias que más se debe trabajar con los jóvenes es la comunicación, en todas sus modalidades (verbal y escrita, y no verbal). Si bien los jóvenes acostumbran a “ser ellos mismos”, es decir, a manejarse con los mismos códigos informales que mantienen por fuera del trabajo, hay ciertos descuidos que concluyen en una comunicación desfavorable. Y nuevamente en este punto hay una marcada diferencia entre las poblaciones estudiadas.

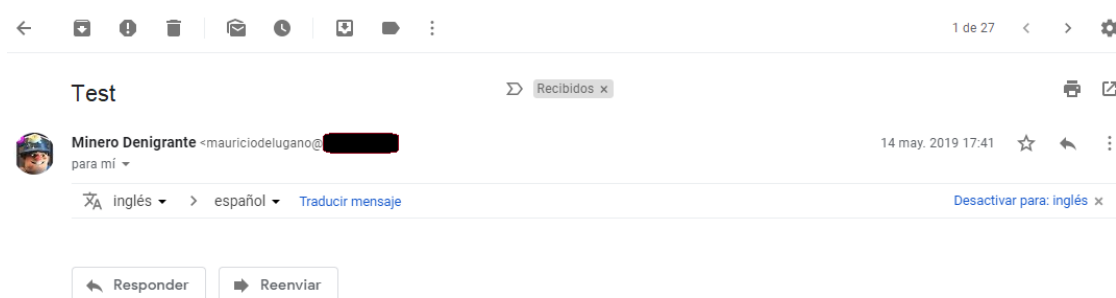
En las entrevistas grupales de selección para los cursos, desde Cimientos se evalúan distintos aspectos, entre ellos la comunicación. Tomamos una muestra al azar de 30 jóvenes que participaron del proceso para ingresar a un curso de Atención al Cliente y comparamos los niveles con los resultados del Psico-Assessment de FosterJobs (Ver Gráfico XII), y los resultados comparativos muestran que los niveles de comunicación son más altos en los jóvenes registrados en la red social.



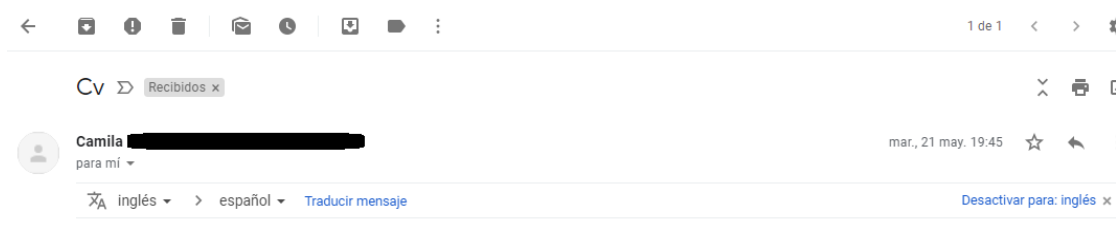
La Generación Y quiere expresar lo que piensa sin autocensurarse, y no es sólo el uso de los códigos informales sino también el *qué digo y a quién se lo digo*. La dificultad está en los modos en que lo dicen. En una capacitación de Cimientos, la tallerista se presentó sin mencionar su actividad laboral. Una vez finalizado el taller y abriendo el espacio a preguntas, uno de los participantes (24 años) le pregunta “¿Y vos que haces que tenes tiempo de venir acá? Porque yo también quiero un trabajo que tenga tiempo *al pedo* como para hacer estas cosas”.

En lo que refiere a la comunicación escrita, son inmensurables las falencias que se presentan: faltas de ortografías y dificultades en la redacción abundan, lo cual puede ser resultado de la baja calidad del sistema educativo.

También están los casos de los que denominamos “mails fantasmas”, aquellos correos que llegan con una consulta puntual pero el remitente no contiene el nombre de la persona ni tampoco tiene una firma ni ningún dato que dé cuenta de quién escribe:



También suelen llegar postulaciones espontaneas sin referir a un aviso en particular<sup>8</sup> y sin adjuntar el curriculum:



<sup>8</sup> Las oportunidades que se difunden tanto en el blog, como en el Facebook de Cimientos, son exclusivas para ex participantes de los programas de la Fundación y en todas las publicaciones se agrega una nota: “Si sos egresado de Cimientos, estás buscando trabajo y cumplís con los requisitos, envía tu CV con el asunto “Puesto – Nombre de la empre”.

O adjuntan el CV y lo envían sin asunto ni referencia alguna de la búsqueda a la que están queriendo postularse:



Las redes sociales son otro medio de comunicación de las cual aún los chicos no toman magnitud de su alcance. Dos ejemplos puntuales que podemos traer en relación con el tema:

- M., 25 años, publicaba es su Facebook comentarios criticando y quejándose de su trabajo (y tenía como contacto amigo a su empleadora).
- P., 18 años, se ausenta sin aviso a una entrevista; cuando se la contacta para consulte porque no se presentó, respondió que estaba con fiebre. Esa misma tarde publica fotos en Facebook de una salida con amigas.

No obstante, lo cierto es que se notan mejoras en la comunicación cuando los chicos egresan de los cursos. E incluso las estadísticas de Cimientos arrojan que los jóvenes que realizan algún tipo de curso consiguen empleo mucho más pronto que quienes solo cuentan con el secundario.

Retomando una vez más la noción de pobreza por privaciones en el ejercicio de derechos, creemos que lo más importante de estos programas es la re-inclusión de los jóvenes al mercado laboral formal. Coincidiendo con el pensamiento de Mariana Chaves (2005), desde el discurso muchas veces invalidan (quitan capacidad de acción) o directamente no reconocen (invisibilizan) al joven como un actor social con capacidades propias y solo se centran en las incapacidades. Y más aún con chicos provenientes de sectores desfavorecidos, donde la representación que se tiene es la del joven como víctima del acontecer social. Estos espacios, como la Red de Egresados, los forman en su empleabilidad, pero también les amplía su realidad *más allá del barrio en el que viven*. Y estos resultados no pueden ser traducidos en número, pero si representados en las palabras de agradecimiento de ellos:



*“Gracias a que empecé a trabajar puedo comprarme mis cosas para la universidad, mi vestimenta, mis alimentos del día a día y poder pagar en las salidas con amigos. Obviamente sumo todos los conocimientos que adquiriré sobre Office y muchas otras cosas que realmente antes de trabajar no las hacía, como, por ejemplo: las competencias tales como la comunicación, organización, planificación, etc.*

*Para las empresas, mi gran deseo es que apuesten a los jóvenes, que somos muy capaces de realizar las tareas que se nos confía, realmente se pueden llevar grandes y gratas sorpresas” (E., 25 años).*

*“Que las personas que formamos parte de los programas de Cimientos, somos personas que buscamos crecer, intentamos tener la mayor cantidad de herramientas posibles para enfrentar al mundo laboral que cada vez exige más y uno tiene que tener más aptitudes y actitudes” (K., 21 años).*

Finalmente, para pensar el rol del psicólogo dentro de estas acciones de formación en empleabilidad, les consultamos a los psicólogos que trabajan en Cimientos cuál creen que es el aporte diferencial que ellos realizan y surgieron cuestiones como:

- *“Entender el proceso evolutivo que pasan los chicos, en qué momento de su vida están, que transición están haciendo.”*
- *“Tenemos herramientas que pueden servir para orientar a los jóvenes en trabajos que puedan ser acordes a su potencial, a sus gustos. Poder entender sus gustos y orientarlos en oportunidades que le puedan ser gratificantes, más allá de servirles para conseguir un ingreso.”*
- *“Poder evaluar si el trabajo al que se están postulando es acorde a sus aptitudes o bien cuáles tiene que desarrollar para poder hacerlo.”*
- *“Hacer un análisis más global de que otros apoyos puede necesitar el joven en su inserción laboral y articular con otras organizaciones. Detectar falencias o problemas que están viviendo en su núcleo familiar, como la falta de apoyo de sus padres”.*

- *“El psicólogo es de por sí alguien que pregunta y escucha de una forma distinta, analiza de manera más global y de toda la persona, aunque solo el objetivo sea que el chico consiga trabajo.”*

### III. Entrevistas en la Oficina de Empleo de la vicaría de Devoto de Caritas

Cáritas Argentina es el organismo oficial de la Iglesia Católica que lleva adelante la pastoral caritativa, para lograr el desarrollo integral de todos los hombres, con especial preferencia por las personas y por las comunidades más pobres y marginadas.

Mediante sus Oficinas de Empleo, Cáritas colabora en el acceso al derecho y generación de trabajo facilitando el acercamiento entre quienes desean encontrar un trabajo y quienes pueden ofrecer uno.

El servicio es gratuito y su proceso inicia con una entrevista a los postulantes para recabar información y elaborar un perfil que facilite el acercamiento entre las partes.

También se realizan entrevistas con quienes buscan emplear; Las ofertas más frecuentes son para trabajar como auxiliar de ama de casa (por hora) o para el cuidado de personas mayores.

Cuando los perfiles requeridos coinciden con los perfiles de los postulantes registrados en la base de datos, se ponen en contacto a las partes para que acuerden una entrevista.

Lo característico de la población que acude a las Oficinas de Empleo es que en su mayoría no cuentan con la secundaria finalizada ni tienen cursos de formación. Sus conocimientos son amplios en cuanto a sus experiencias, pero estos están restringidos a una misma práctica: o limpieza, o cuidado de personas mayores.

A través de las entrevistas (Ver Anexo IV) se dio cuenta de las dificultades que tienen estos jóvenes en su empleabilidad: una comunicación muy básica, no hay indicios de iniciativa ni liderazgo, ya que están acostumbrados a cumplir las indicaciones tal como las reciben, aun cuando en base a experiencias previas creen que no es lo más acertado.

Además, si bien por edad pertenecerían a la Generación Y, no se encuentran coincidencias entre lo descrito en la teoría con los perfiles entrevistados: no piensan en la posibilidad del vivir el trabajo como disfrute y no existe el valor de las relaciones interpersonales, porque son tareas individuales. Lo único que podría coincidir es el punto de que el compromiso con su trabajo surge al sentirse útiles para otro (ya que se dedican al cuidado de personas mayores o enfermas), pero ellos no lo sienten así, o al menos no hacen referencia. Y al conversar con los empleadores nos comentan que son reiterados los casos de ausentismo o incluso de jóvenes que abandonan el trabajo sin acordarlo con sus empleadores, simplemente dejan de ir.

Una de las principales características de los millennials es su afán “por cambiar el mundo”, esperan que su trabajo contribuya al bienestar de los clientes, de la comunidad, y del mundo. Winnicott (2005) mencionaba que una de las cosas más estimulantes de los adolescentes es su idealismo y el concepto de sociedad ideal, siendo que todavía no han experimentado la desilusión. El autor sostiene que esta es una propiedad que cada adolescente debe perder cuando llega a la madurez, poniendo la responsabilidad en el adulto, quien no debe abdicar antes de tiempo.

Pero sucede que, en estos contextos, es la sociedad la que le exige al adolescente que se convierta en adulto de forma prematura, quitándole la liviandad de la inmadurez y la ilusión del mundo ideal. Esto sucede, por ejemplo, cuando pertenecen a familias numerosas y deben responsabilizarse de sus hermanos menores (alistarlos y llevarlos a la escuela, prepararles el almuerzo, ayudarlos con sus tareas) o bien cuando deben faltar a una entrevista de trabajo porque las calles de su barrio están inundadas y no pueden salir de sus casas.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Entre las limitaciones de la investigación es preciso mencionar el tamaño de la muestra, que habiendo sido pequeña es difícil encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra mayor para asegurar una distribución representativa de la población la estudiada.

Otra limitación del estudio surge por la forma en que se recolectaron los datos, y la imposibilidad de aplicarles a las diferentes muestras la misma técnica de evaluación, lo cual inhibió la capacidad para realizar un análisis exhaustivo de los resultados.

Por tales motivos, las conclusiones finales ofrecen líneas teóricas orientativas para continuar estudiando la problemática, pero no resultan taxativas ni concluyentes.

## CONCLUSIÓN

Se evidencia una disparidad de logros entre los jóvenes registrados en FosterJobs, pertenecientes a una clase social medio-alta y con estudios formales, y los jóvenes de Cimientos y Caritas, que proceden de sectores más vulnerables de la sociedad. Esta disparidad es un posible indicador de la gran desigualdad en los resultados del aprendizaje que se produce entre los diferentes contextos socio-culturales.

Esto nos invita a reflexionar que, así como Viñar (2013) incitaba a elección del plural a la hora de hablar de las adolescencias, preservando la diversidad y la singularidad de los casos, tanto en lo que remite al psiquismo (construcción de identidad) como a los factores socio-culturales que los configuran y moldean, del mismo modo debemos pensar en los millennials y no en la Generación Y, como una generación con iguales características para todos los jóvenes. Al fin y al cabo, esta etapa no es un objeto natural sino una construcción social y cultural. Cada sociedad genera el tipo de adolescente que mejor se le adecua.

El mundo cambia de manera más acelerada que antaño, lo que implica un cambio en la producción de subjetividades. Y desde el mercado laboral se debe contemplar a todos los tipos de adolescentes y poder ofrecer una igualdad en el acceso a las oportunidades.

Por otro lado, en los últimos tiempos mucho se habla de la preeminencia de las habilidades blandas en los “trabajos del futuro”, y sin embargo estos nuevos empleos van a requerir no solo de buenas habilidades blandas, sino también conocimientos en tecnología e informática y tampoco se están formando a los jóvenes en estos. Tenemos (como sociedad) el desafío urgente de garantizar a las actuales generaciones y a las venideras la posibilidad de proyectar un futuro con más oportunidades. Porque si bien el tema de debate actual son los millennials en el trabajo ya hay varios miembros de la Generación Z (los nacidos después del 2000) experimentando sus primeras prácticas laborales. Y los Centennials (Generación Z) también llegan con sus propias características y expectativas al mundo laboral.

## BIBLIOGRAFÍA:

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. – 1ª ed. – Buenos Aires: Garnica.

Allport, G. W. (1937). Personality: A psychological interpretation. Nueva York: Henry Holt and Company

Alvarez, M. y Scargiali E. (2017). Los millennials de la empresa Argentina. Recuperado de: <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Ariely, D. (2012). The (honest) truth about dishonesty. New York: HarperCollins.

Bandura, A. y Walters, R. H. (1990). Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad. España: Alianza editorial.

Barrionuevo, J. (2011). Adolescencia y Juventud. Consideraciones desde el

Bauman, Z. (2000). Modernidad Líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, S. A.

Berrios Martos, M. P. (S/F). Inteligencia emocional en el ámbito laboral.

Recuperado de:

[http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Trabajo%20Filippi%20Teoricos%20Parte%202/40-65%20Inteligencia%20emocional%20en%20el%20ambito%20laboral%20\(Berrios%20Martos\),%20en%20estudios%20en%20el%20ambito%20de%20la%20inteligencia%20emocional.pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Trabajo%20Filippi%20Teoricos%20Parte%202/40-65%20Inteligencia%20emocional%20en%20el%20ambito%20laboral%20(Berrios%20Martos),%20en%20estudios%20en%20el%20ambito%20de%20la%20inteligencia%20emocional.pdf)

CAMPOS RIOS, G. (2003). Implicancias económicas del concepto de empleabilidad. Revista de la Facultad de Economía-BUAP. Año VIII Num. 23

Chaves, M. (2005) Juventud negada Y negativizada: Representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporánea. Última Década N°23, CIDPA Valparaíso, pp. 9-32. Recuperado de:

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/udecada/v13n23/art02.pdf>

Chirino, N. (2009). Características generacionales. Su impacto en lo laboral.

Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol 2, núm 4, pp 133-153.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (Ed.). (2016). Más habilidades para el trabajo y la vida: Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. Bogotá: CAF.

Erikson, E. (1974). Identidad, juventud y crisis. Buenos Aires: Paidós.

Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eq/v21n96/v21n96a02.pdf>

Freud, S. (1929). El malestar en la cultura. España: Alianza editorial.

Fundación SES. (2007). Juventud e Integración Sudamericana: caracterización de situaciones tipo y organizaciones juveniles. Recuperado de: [https://www.fundses.org.ar/sites/default/files/juventudeseintegracionsudamerica\\_nainformeargentina\\_redes\\_2007.pdf](https://www.fundses.org.ar/sites/default/files/juventudeseintegracionsudamerica_nainformeargentina_redes_2007.pdf)

Future for Work institute [FFWi]. (2017). De que hablamos cuando hablamos de empleabilidad. Recuperado de: <http://www.futureforwork.com/assets/uploads/2018/01/De-que-hablamos-cuando-hablamos-de-empleabilidad.pdf>

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. New York: Bantam Books

González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Palermo Business Review, N° 5, pp. 67-93, Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)

Grupo Cia de Talentos. (2017). Carrera de los sueños 2017: Felicidad en el trabajo. Recuperado de: <https://www.carreradelossuenos.com/wp-content/uploads/pdf/argentina/argentina2017.pdf>

Grupo Cia de Talentos. (2018). Carrera de los sueños 2018: 4ta revolución industrial: automatización, robótica e inteligencia artificial. Recuperado de: <https://www.grupociadetalentos.com/es/conteudo/carrera-de-los-suenos-2018>

Ibáñez, E., Cuesta, M., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2008). La generación actual en la universidad: el impacto de los millennials. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-096/261>



Instituto Nacional de Educación Tecnológica [INET]. (Ed.). (2016). Demanda de capacidades 2020: Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina. Recuperado de: [http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21\\_Informe\\_Demandas\\_Laborales\\_2020\\_vf.pdf](http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21_Informe_Demandas_Laborales_2020_vf.pdf)

Kancyper, L. (1985). Adolescencia y a posteriori. Revista de Psicoanálisis, Vol. 42(3), Mayo-Junio 1985, pág. 535-546.

Knobel, M. (2004). La adolescencia normal. Un enfoque psicoanalítico. México: Paidós educador.

Leibe, L. M. (2016). La Generación Y (millennials) principales características y estrategias para su mejor inserción laboral. Flacso Chile. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/322722486\\_LA\\_GENERACION\\_Y\\_MILLENNIALS\\_PRINCIPALES\\_CARACTERISTICAS\\_Y ESTRATEGIAS\\_PARA\\_SU\\_MEJOR\\_INSERTION\\_LABORAL](https://www.researchgate.net/publication/322722486_LA_GENERACION_Y_MILLENNIALS_PRINCIPALES_CARACTERISTICAS_Y ESTRATEGIAS_PARA_SU_MEJOR_INSERTION_LABORAL)

Lievens, F. (2007). Tests de Juicio Situacional: introducción y revisión de la investigación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol 23, núm 1, pp. 93-110. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574006>

Lippo, F. (2018). RR.HH: cuáles son los métodos más innovadores para reclutar. El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/RR.HH.-cuales-son-los-metodos-mas-innovadores-para-reclutar-20181226-0010.html>

ManpowerGroup. (2016). Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. Recuperado de: [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES)

McDonald's realizó un debate sobre el primer empleo. (2018). PRESENRE RSE. Recuperado de: <https://prs.com.ar/mcdonalds-realizo-un-debate-sobre-el-primer-empleo-para-jovenes/>

Molinari, P. (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

- Neffa, J. L. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Recuperado de:  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/13870/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/13870/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Pérez P. E. (2013). Empleabilidad, motivación para trabajar y políticas de empleo para jóvenes en Argentina. Recuperado de  
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/3887>
- Pérez Rubio, A. M. (2004). Los jóvenes y el trabajo. Un estudio sobre representaciones sociales. OEI, Núm 4. Recuperado de:  
<https://www.oei.es/historico/valores2/monografias/monografia04/reflexion03.htm>
- Pérez, P. y Busso, M. (2015). Los jóvenes argentinos y sus trayectorias laborales inestables: Mitos y realidades. Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentina. Recuperado de:  
<https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/24%20Perez%20y%20Busso%20jovenes%20argentinos.pdf>
- Plastino, E., Zuppolini, M. y Govier, M. (2018). América Latina: Habilidades para el trabajo en la era de las máquinas inteligentes. Recuperado de:  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-79/Accenture-Latam-workers-PoV-ESP-Final.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-79/Accenture-Latam-workers-PoV-ESP-Final.pdf)
- Plut, S. T. (2006). Nuevas perspectivas en psicopatología del trabajo. Revista Científica de UCES. Vol VI, N° 1. Recuperado de:  
[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/358/Nuevas\\_perspectivas\\_en\\_psicopatol..pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/358/Nuevas_perspectivas_en_psicopatol..pdf?sequence=1)
- Primero Educación. (2019). “Sin educación no hay futuro. El futuro depende de la educación”. Recuperado de:  
<https://www.fundacionluminis.org.ar/biblioteca/primero-educacion-sin-educacion-no-hay-futuro-el-futuro-depende-de-la-educacion>
- Sinek, S. (2017). Millennials in the Workplace. Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>

Soave, M., Bazán, M. E., Chávez, L. P., Ferrer, C., Huespe, T. et al. (2015). Aproximación al Concepto de Salud Mental Vigente desde una Perspectiva Psicoanalítica. Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología. Vol 2, N° 1, pp 54-72.

Stolkiner, A. (1994). Obstáculos en las prácticas de Hospital de Día. Mesas Redondas y Paneles. V Jornadas Municipales de Hospital de Día.

The Adecco Group. (2017). La necesidad de las habilidades blandas: De la actitud a la empatía, exploramos el poder de las habilidades blandas en un mundo automatizado. Recuperado de: <https://www.adecco.com.ar/soft-skills-2018/>

Thorndike, E. L. (.1920). Intelligence and its uses. Harper's Magazine, 140, pp. 227-235. Recuperado de: <https://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/>

Tuñón, I. y Poy, S. (2019). Pobreza, derechos e Infancias en la Argetina (2010-2018). Observatorio de la Deuda Social Argentina [ODSA]. Recuperado de: <http://uca.edu.ar/es/noticias/pobreza-derechos-e-infancias-en-la-argentina-2010-2018>

Viñar, M. (2013). Mundos Adolescentes y Vértigo Civilizatorio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Noveduc .

Weigle, C., Benditto, B., González, N. y Vera, G. (Eds.). (2017). Psicología laboral: explorando prácticas actuales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Lugar Editorial.

Winnicott, D. (2015). Realidad y juego. Barcelona: Gedisa.

Zelmanovich, P. (2015). Abordajes socio-educativos en adolescencia y juventud. FLACSO.

Alonso, H. J. y Chinelli, M. (2005). "La entrevista psicológica laboral", ficha de Cátedra C.E.H.y C.E., F. H. C. E.

## ANEXOS

### Anexo I: Modelo de Psico-Assessment.

	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	INICIATIVA	ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD
<b>1. Al prepararte para una exposición:</b>	<b>8</b>				<b>2</b>
Busco la manera adaptar mi estilo de comunicación en relación a los interlocutores y el contexto.					
Voy predispuesta/o para que se realicen todas las consultas o pedidos de aclaración de lo que no se haya entendido.					
Ensayo la exposición en relación a mi estilo de comunicación y considero, llegando al final, consultar si quedo alguna duda.					
	0	0	0	0	0
<b>2. Tenías ganas de pedir, en tu trabajo, mayor capacitación y justo tu jefe te brinda un feedback positivo respecto de tu desempeño.</b>	<b>8</b>			<b>2</b>	
Agradezco el feedback y, de todos modos, solicito la capacitación que quería.					
Agradezco el feedback y les consulto a él si cree que habría aspectos en los que pueda mejorar.					
Entiendo que si el feedback fue positivo, mi rendimiento es el adecuado y no es necesario mejorarlo.					
	0	0	0	0	0
<b>3. Tenías que enviar un archivo por mail y te olvidaste de adjuntarlo...</b>	<b>8</b>				

Reenvío el mail, adjuntando el archivo, aclarando de mi olvido en el correo anterior.					
Reenvío el mail, adjuntando el archivo.					
Lo envío inmediatamente en otro mail.					
	0	0	0	0	0
<b>4. Si se te presenta la oportunidad de trabajar en conjunto con colaboradores de otros sectores o áreas...</b>	<b>8</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
Me siento cómodo trabajando en equipo, tanto con compañeros de mi área como con colaboradores de otro sector, ya que esto enriquece el resultado final.					
Me gusta trabajar en equipo, con compañeros que conozcan la temática, para así poder aprovechar sus conocimientos y miradas. Considero que si se sumaría al equipo alguien que no tenga los conocimientos mínimos necesarios (en relación a la tarea) entorpecería y/o entorpecería el rendimiento.					
Prefiero trabajar solo, para poder desempeñarme con mis modos y gustos de trabajo y, además, ser el responsable de los resultados y no depender del rendimiento de otros.					
	0	0	0	0	0
<b>5. Los pasos a seguir para planear un trabajo grupal serian,</b>	<b>2</b>	<b>8</b>			
Establecer objetivos comunes y colaborar entre todos en la elaboración del trabajo.					
Establecer objetivos comunes y luego que cada cual asuma una tarea específica, centrándose en su especialidad.					

Establecer objetivos comunes, proponer que cada uno desarrolle el trabajo y luego rescatar lo mejor de cada uno para concretar un producto final.					
	0	0	0	0	0
<b>6. Para mejorar tus resultados como parte de un equipo de trabajo:</b>		8			
Comparto mi trabajo con mis compañeros, para recibir sus opiniones y sugerencias.					
Le dedicó más horas a mi tarea.					
Reacomodo el objetivo final en relación a mis mayores habilidades.					
		0			
<b>7. Al momento de elegir con quien formar un equipo de trabajo.</b>	2	8			2
Elijo a personas con habilidades complementarias que se hayan comprometidas con el objetivo en común.					
Elijo a personas con capacidades y talentos distintos que los míos, para enriquecer mi desempeño con sus aportes.					
Elijo a personas con quienes comparto las mismas capacidades y talentos.					
	0	0	0	0	0
<b>8. Si para concretar un proyecto se necesita la participación de tus compañeros, pero ellos están demorados con tareas propias,</b>		8	2	2	
Colaboro con ellos en planear como organizar sus tiempos, para cumplir tanto con el proyecto y sus tareas propias.					
Les pido que colaboran en el proyecto para que este no se demore y luego vuelvan a sus tareas.					

Me adelanto y voy realizando sus tareas del proyecto.					
	0	0	0	0	0
<b>9. Al momento de repartir las tareas dentro de un equipo de trabajo:</b>		2	8		
Propongo las tareas en relación a los intereses que conozco de cada participante del equipo.					
Asigno las tareas y luego consulto si todos están de acuerdo.					
Propongo una votación.					
	0	0	0	0	0
<b>10. En situaciones cambiantes y retadoras,</b>			8		
Sigo adelante con mis tareas e intento animar a los otros.					
Sigo adelante con mis tareas, pero suelo necesitar del apuntalamiento de mis superiores más que en situaciones normales.					
Me desoriento y no sé cómo actuar, lo que suele impactar en mi rendimiento.					
	0	0	0	0	0
<b>11. En un equipo de trabajo</b>		2	8		
El liderazgo se convierte en una actividad compartida.					
Todos los participantes deben tener el mismo nivel de compromiso y responsabilidad, pero siempre debe haber alguien que cumpla con el rol de líder.					
Debe haber un solo líder y los demás integrantes deben responder a lo que él indica.					
	0	0	0	0	0

<b>12. Estas participando de un grupo de trabajo del cual hay compañeros que tiene problemas interpersonales entre ellos, ¿cuál es tu reacción?</b>			8		
Buscas el modo de contribuir en la resolución de los problemas.					
Les sugerís que trabajen en tareas distintas para evitar los conflictos.					
Te centras en tu tarea, desentendiéndote de sus problemas.					
	0	0	0	0	0
<b>13. De las siguientes opciones, tu mejor rendimiento es cuando...</b>					8
Cuando trabajo contra reloj y muchas de mis decisiones son improvisadas en el devenir.					
Puedo organizar mi propio trabajo, según mis tiempos y mis modos de trabajo.					
Cuando me dan indicaciones para seguir.					
	0	0	0	0	0
<b>14. Al poco tiempo de incorporarte, la empresa donde trabajas anuncia que deben mudarse a un nuevo edificio que queda en la misma zona, ¿cómo tomas la noticia?</b>					8
Me entusiasma la noticia de que sea un edificio más moderno, pensando en los beneficios que suele traer.					
Bien, pero les pido que nos lleven a conocerlo antes de la mudanza definitiva.					
Me angustia (sentimiento de ansiedad) no saber cómo serán las nuevas oficinas, quiénes serán mis compañeros de piso...					
	0	0	0	0	0



<b>15. Recibís una propuesta laboral que esperabas hace mucho, pero el horario que te ofrecen se superpone con tus actividades extra laborales:</b>	2				8
Consulto si se pueden rever los horarios, para poder conservar mis actividades extras.					
Acepto la propuesta y reacomodo mis horarios.					
Priorizo la propuesta laboral y, de ser necesario, suspendo mis otras actividades.					
	0	0	0	0	0
<b>16. Frente a nuevas problemáticas,</b>			2	2	8
Busco generar nuevas ideas y soluciones posibles en base a las problemáticas surgentes.					
Intento adecuar los procedimientos eficaces actuales de resolución.					
Acudo a mis superiores, les comento las problemáticas, e intento buscar en conjunto las estrategias de resolución.					
	0	0	0	0	0
<b>17. Cuando se necesita tomar una decisión, que no está directamente relacionada con tus tareas, y nadie lo resuelve,</b>			2	8	
Tomo la iniciativa y propongo cuál sería la decisión a tomar según mi criterio.					
Motivo a mis compañeros a que tomen la decisión necesaria.					
Si la decisión no influye en mis tareas, espero a que otros la tomen.					
	0	0	0	0	0
<b>18. Según tu opinión, seguir las normas organizacionales...</b>				8	

En ocasiones, conviene revisar las mismas y modificarlas si la situación lo amerita.					
Es la mejor forma de conseguir un resultado, ya que en ellas se sustenta la cultura de la organización.					
	0	0	0	0	0
<b>19. Al terminar tu tarea asignada,</b>				<b>8</b>	
Continuo con lo que considero prioritario de resolver.					
Reviso mis tareas pasadas, para chequear si alguna quedo pendiente.					
Espero que me indiquen nuevas tareas.					
	0	0	0	0	0
<b>20. Si considera que un nuevo producto o servicio puede serle de interés a un antiguo cliente,</b>				<b>8</b>	
Me contacto directamente con el cliente para comentárselo.					
Le propongo a la empresa que se lance una campaña promocional, y se le envíe al cliente en cuestión.					
Aguardo que el área de Marketing se ocupe de la promoción del producto y/o servicio, ya que ellos tienen la base de datos de todos los clientes.					
	0	0	0	0	0

## Anexo II: Algoritmos para el puntaje de las competencias en el Psico-Assesment

Las de las preguntas planteadas en el Psico-Assesment evalúan dos competencias a la vez, considerando que el comportamiento responde de manera directa a una competencia y a su vez facilita otra.

Por ejemplo, cuando preguntamos cuál sería su reacción “Si se te presenta la oportunidad de trabajar en conjunto con colaboradores de otros sectores o áreas...” estamos evaluando principalmente su capacidad de TRABAJO EN EQUIPO, pero a su vez la ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD de la persona y su COMUNICACIÓN.

Cada situación tiene tres comportamientos posibles de elegir, que cada una responde a distintos niveles de lo esperable y según el grado recibe un puntaje:

- Comportamiento muy satisfactorio: suma 5 puntos.
- Comportamiento satisfactorio: 3 puntos.
- Comportamiento menos satisfactorio: 1 punto.

Este puntaje será ponderado según el impacto en la competencia:

- Se lo multiplica por 8 si el impacto es directo.
- Se lo multiplica por 2 si el impacto es secundario.

Luego se suman todos los valores ponderadores y se lo divide por 5 (la cantidad de competencias evaluadas), y ese sería el peso de la competencia en el perfil de esa persona.

Anexo III: Definiciones de las competencias según el manual de Martha Alles.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTO:</b> Competencia en su grado mínimo (25%)
<b>Adaptabilidad</b> <b>Flexibilidad</b>	- Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones.</li> <li>• Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos.</li> <li>• Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.</li> <li>• Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados.</li> <li>• Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación a diversos contextos.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha atentamente a sus interlocutores.</li> <li>• Comunica sus ideas de manera clara y entendible.</li> <li>• Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.</li> <li>• Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.</li> <li>• Adecua su discurso a las características de su interlocutor.</li> </ul>
<b>Iniciativa</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en	• Implementa los procedimientos definidos para su puesto

	<p>acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.</p>	<p>de trabajo destinados a obrar en todo momento con fortaleza (actuar respetando el punto medio, entendiéndolo como vencer el temor y huir de la temeridad), en la consecución de los planes estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva a cabo las responsabilidades de su puesto de trabajo bajo el principio definido de fortaleza, mencionado en el párrafo anterior.</li> <li>• Analiza su propio desempeño bajo el principio de fortaleza y lleva acciones correctivas cuando es necesario.</li> <li>• Participa en proyectos con otras personas, actuando de acuerdo con el principio definido de fortaleza.</li> <li>• Es un referente para sus compañeros en materia de fortaleza, tanto en lo personal como en relación con las tareas a su cargo.</li> </ul>
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.</li> <li>• Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra.</li> <li>• Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</li> <li>• Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.</li> <li>• Considera la necesidad de pensar a futuro en la</li> </ul>

		conducción y desarrollo de personas.
<b>Trabajo en equipo</b>	<p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.</p> <p>Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.</li> <li>• Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.</li> <li>• Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.</li> <li>• Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.</li> <li>• Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</li> </ul>

Anexo IV: Entrevista por competencias para la Oficina de Empleos de la vicaría Devoto de Caritas según el manual del Instituto de Fomento, Empleo y Formación (IFEFF) de España.

<b>Competencia</b>	<b>Preguntas</b>
Adaptabilidad/Flexibilidad	<p>¿Tuviste que hacerte cargo de alguna tarea nueva o que no te correspondía?</p> <p>¿Podrías indicarme una situación en la que haya tenido que enfrentar un cambio?</p>
Comunicación	<p>¿Cómo te describirías como profesional? ¿Cuáles son tus mejores aptitudes y cuáles tus puntos a mejorar?</p> <p>¿Recordas haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Cómo hiciste?</p>
Iniciativa	<p>¿Te sentís capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?</p> <p>¿Recordas alguna sugerencia que hayas realizado en alguno de sus trabajos? ¿Cómo la planteaste?</p>
Liderazgo	<p>¿Tuviste que hacerte cargo de alguna situación compleja?</p> <p>¿Le paso alguna vez de tener que tratar con personas difíciles de relacionarse?</p>
Trabajo en Equipo	<p>Cuando trabajas con personas nuevas, ¿Cómo haces para coordinar esfuerzos?</p> <p>Si alguien te pidiera ayuda para realizar un trabajo (que no forma parte de tus responsabilidades), ¿Cómo reaccionarías?</p>