



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**ESTUDIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD
E IDENTIFICACION DE LA MISMA EN LA
GENERACIÓN MILLENNIAL**

Nombre: José Escario Elosúa.

Tutor: M^a Eugenia Fabra Florit

Madrid

Junio 2018



ESTUDIO SOBRE LA EMPLEABILIDAD E IDENTIFICACION DE LA MISMA EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL

Resumen

Este estudio trata de comprender con claridad el concepto de la empleabilidad a través de un desglose detallado de su composición y dimensiones. Dado el contexto turbulento actual del mercado laboral, se cree que la empleabilidad es un factor importante a tener en cuenta a la hora de entender la capacitación de los empleados que se incorporan actualmente al mercado laboral. Es por ello, que la segunda parte de esta investigación trata de identificar las dimensiones y factores de la empleabilidad en la generación Millennial. Generación con interés para el estudio debido a que es la que recientemente se incorpora al mercado laboral. Todo ello para ser capaces de decidir si esta generación tiene un alto nivel de empleabilidad o no.

Palabras clave: empleabilidad, generación, empleabilidad disposicional, adaptabilidad, Millennials

Abstract

This study tries to clearly understand the concept of employability through a detailed breakdown of its composition and dimensions. Given the current turbulent context of the labor market, it is believed that employability is an important factor to take into account when understanding the training of employees who are currently entering the labor market. That is why the second part of this research tries to identify the dimensions and factors of employability in the Millennial generation. Generation with interest for the study because it is the one that recently joined the labor market. All this to be able to decide if this generation has a high level of employability or not.

Key words: employability, generation, dispositional employability, adaptability, Millennials

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. INTRODUCCIÓN A LA EMPLEABILIDAD.....	8
3. FUNDAMENTOS DE LA EMPLEABILIDAD.....	9
4. DIMENSIONES DE LA EMPLEABILIDAD.....	12
4.1. Identidad de carrera.....	12
4.2. Adaptabilidad personal.....	14
4.2.1 Optimismo.....	15
4.2.2 Propensión a aprender.....	16
4.2.3 Apertura.....	17
4.2.4 Locus de control interno.....	17
4.2.5 Autoeficacia generalizada.....	18
4.3. Capital social y humano.....	18
5. IMPLICACIONES DE EMPLEABILIDAD PARA LOS EMPLEADOS EN TRANSICIÓN.....	22
5.1. El impacto de la empleabilidad en el proceso de hacer frente a la pérdida de empleo.....	22
5.2. El impacto de la empleabilidad en el proceso de búsqueda de trabajo....	24
6. LA EMPLEABILIDAD DISPOSICIONAL.....	25
6.1. Contexto.....	26
6.2. La construcción de empleabilidad disposicional.....	27
6.2.1 Fundamento conceptual.....	27
6.2.2 Estructura multidimensional de la empleabilidad disposicional.....	28
6.2.3 Dimensiones de la empleabilidad disposicional.....	28
6.2.3.1 La apertura a los cambios en el trabajo.	29
6.2.3.2 Resiliencia laboral y profesional.....	29
6.2.3.3 Trabajo y proactividad profesional.....	30
6.2.3.4 Motivación profesional.....	30
6.2.3.5 Identidad laboral.....	31
7. LOS MILLENNIALS.....	32
Definición de la generación.....	32

7.1. Los millennials en el mercado laboral.....	34
7.1.1. Lealtad empresarial.....	34
7.2.2. Factores a tener en cuenta para retener el talento de los millennials.....	34
7.2.3. Preocupación más que financiera de los millennials.....	37
7.2. Identificación de empleabilidad en los millennials.....	38
7.3.1. Adaptabilidad.....	39
7.3.2. Optimismo.....	39
7.3.3. La diversidad.....	40
7.3.4. Compromiso con la sociedad.....	40
7.3.5. Educación y aprendizaje.....	41
7.3.6. Redes y relaciones sociales.....	42
7.3.7. Apertura.....	42
8. CONCLUSIONES.....	44
9. BIBLIOGRAFÍA.....	46

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de analizar el concepto de empleabilidad en profundidad, para más adelante ser capaces de identificar los factores de la misma en la generación Millennial. Generación que se incorpora actualmente al mercado laboral.

Con el profundo estudio de la empleabilidad conseguiremos el primer objetivo del trabajo, conseguir comprender y averiguar más del concepto abstracto de empleabilidad. Más adelante, con la identificación de las diferentes dimensiones de la empleabilidad en la generación Millennial, se conseguirá un doble objetivo, en primer lugar, una mejor comprensión de la empleabilidad al aplicarla a una generación a modo de ejemplo, y en segundo lugar, estudiar el grado de empleabilidad de la generación Millennial.

Se ha escogido esta generación debido a su actualidad, una generación que está introduciéndose en el mercado laboral a lo largo de los últimos años, tiempo en el que el grado de empleabilidad está siendo uno de los factores clave para el éxito laboral.

Para explicar brevemente el concepto de empleabilidad escogeremos la cita de Fugate (2004), donde la definen como “la construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición adaptativa, el comportamiento y su efecto, y mejoran la interfaz del trabajo individual.”

Históricamente, los académicos organizacionales caracterizaron la adaptación de los empleados como reactivos, es decir, como respuesta al cambio ambiental. Más recientemente, los empleados se han caracterizado por ser más proactivos, iniciando ellos mismo el cambio. Algo que vemos en estudios como Conductas Proactivas (Crant, 2000), Iniciativa personal (Frese y Fay, 2001) Personalidad proactiva (Bateman y Crant, 1993), Hacerse cargo (Morrison y Phelps, 1999), Proactivo a la socialización (Saks y Ashforth, 1997), etc. Todos estos conciben a los empleados como agentes activos que inician la mejora en sus situaciones de trabajo. Sobre la base de este tema, el propósito de este documento es presentar la construcción de la empleabilidad.

En primer lugar, se realizará un estudio del concepto de empleabilidad, donde se definirán los fundamentos de la misma para abordar su multidimensionalidad. Estudiaremos cada una de sus dimensiones en profundidad; identidad de carrera, adaptabilidad personal y capital humano y social. Posteriormente aplicaremos el concepto de empleabilidad a las

dos implicaciones de empleabilidad para los empleados en transición (la pérdida de trabajo y la búsqueda de empleo).

Una vez definida la empleabilidad y sus dimensiones, es decir haber hecho un estudio conceptual de la misma proporcionando la base teórica, indagaremos más en el concepto de empleabilidad disposicional, necesario para dar una visión desde el lado de la oferta y aclarar conceptos que quizá estén borrosos o incompletos.

Una vez definido el concepto de empleabilidad, y desarrollado el concepto de empleabilidad disposicional, extrapolaremos lo definido a la generación Millennial, donde estudiaremos en primer lugar las razones de su definición como generación. Para continuar con su situación actual en el mercado laboral, lealtad y factores que valoran en un empleo. Finalmente compararemos sus características generacionales para descubrir e identificar la empleabilidad en esta generación.

Como se comentaba anteriormente, se ha escogido esta generación debido a su actual incorporación al mundo laboral. Mundo laboral a tener en consideración ya que sin duda constituye una de las grandes preocupaciones de la economía española, y más en concreto el nivel de desempleo. Resulta evidente que la crisis que sumergió a España hace ya diez años, evidenció la debilidad del mercado laboral. Esta debilidad se tradujo en un incremento considerable del desempleo, el cual alcanzó su máximo histórico en el año 2013 con un 26,94%. Sin embargo, esta situación de recesión comenzó a mejorar con un crecimiento del PIB en el año 2015 tratando de recuperar los niveles del 2008. Por el contrario, la estabilidad y mejora en el empleo parecen requerir un mayor periodo de tiempo, los cuales se estima que se alcanzarán en un futuro no inferior a tres años.

A grandes rasgos podemos observar que el mercado sigue manteniendo ciertos rasgos negativos característicos como son la parcialidad, la temporalidad en el empleo y los salarios congelados o incluso a la baja.

En otras palabras, los datos muestran como la economía y el empleo comienzan a recuperarse lentamente. Sin embargo, dichas mejoras no llegan como se desearía o llegan de forma desigual, impactando considerablemente en la calidad del empleo.

2. INTRODUCCIÓN A LA EMPLEABILIDAD

Según Fugate (2004) “la empleabilidad de un individuo incluye una serie de construcciones centradas en la persona que se combinan de forma sinérgica para ayudar a los trabajadores a adaptarse adecuadamente a los cambios relacionados con el trabajo que se producen en la economía actual.”

“La empleabilidad es una construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición adaptativa, el comportamiento y su efecto, y mejoran la interfaz del trabajo individual.” (Fugate 2004)

Este énfasis centrado en la persona coincide con el gran cambio en la responsabilidad de la gestión y el desarrollo profesional de los empleadores a los empleados como defiende Hall y Mirvis, (1995).

Tradicionalmente, las carreras ocurrían dentro del contexto de un único o limitado número de organizaciones. Como fue el caso bajo el viejo y paternalista contrato empleador-empleado de Hall & Mirvis, (1995). En la actualidad, sin embargo, las personas experimentan, en general, “carreras autogestionadas e ilimitadas, compuestas por muchos puestos con múltiples organizaciones e incluso industrias” (Arthur y Rousseau, 1996; Hall, 2002; Leana y Rousseau, 2000).

Debido al mayor ritmo de cambio, los límites entre, los trabajos, las organizaciones y las funciones de la vida, se están volviendo borrosos. Por lo que “se requiere que los individuos negocien una cantidad y variedad de transiciones de roles mucho mayores” (Ashforth, 2001)

La supervivencia en este turbulento entorno profesional requiere que los trabajadores administren continuamente el cambio en sí mismos y en sus contextos. Por lo tanto, “la capacidad y la voluntad de una persona para adaptarse es esencial para el éxito profesional” (Hall, 2002; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000).

Por lo tanto, en este entorno laboral actual parece que la responsabilidad recae en los empleados para adquirir el conocimiento, las habilidades, y otras características valoradas por los empleadores actuales y potenciales.

De forma general, “la empleabilidad es entendida como una condición de preparación para afrontar demandas inmediatas o futuras del mercado de trabajo” (Casalli et al., 1997)

La empleabilidad como concepto podría ser el criterio que intenta explicar los movimientos entre empleo y desempleo. Siendo útil como instrumento para la gestión de áreas como Recursos Humanos.

Finalmente añadiremos una definición más completa encontrada en el Foro Mundial de Portoalegre en 2004 sobre competencias y formación profesional.

“La empleabilidad abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”. (Pedro Weinberg, 2004)

3. FUNDAMENTOS DE LA EMPLEABILIDAD

La empleabilidad se conceptualiza como una forma de trabajo específicamente activa en la adaptabilidad de los trabajadores, lo que les permite identificar y realizar oportunidades de carrera. Como tal, la empleabilidad facilita el movimiento entre empleos, tanto dentro como entre organizaciones. (Fugate 2004)

“Se puede emplear a un individuo en la medida en que pueda analizar los factores de la persona de forma efectiva para negociar las demandas ambientales” (Chan, 2000).

Es decir, la empleabilidad de un individuo aumentará la probabilidad de que un individuo pueda obtener un empleo. Habría que diferenciar entre dos tipos de factores, externos e internos. La empleabilidad está formada por ambos, tanto las disposiciones individuales como los factores del entorno. Ambos son factores fundamentales a la hora de comprender la empleabilidad.

Se realiza dicha diferenciación debido a la creencia de que los individuos prácticamente no tienen influencia en los factores externos, como por ejemplo los criterios de contratación de los empleadores, o los años de experiencia y habilidades específicas del puesto de trabajo. Pero, por otro lado, los factores internos individuales sí que pueden ser trabajados y estudiados para intentar desarrollarlos positivamente en cada individuo.

En un entorno tan cambiante como el actual, lleno de incertidumbre que se escapa del control de los individuos, el enfoque hacia la visión más disposicional de la empleabilidad parece aportar más valor al estar más al alcance de nuestro control.

Por ello, la construcción del concepto de empleabilidad planteada más adelante en este estudio, estará enfocada principalmente hacia factores centrados en el individuo, en lugar de en los factores externos. Será lo que llamemos empleabilidad disposicional ya que la empleabilidad la trataremos como una disposición individual más.

Estudiar la empleabilidad en su conjunto es importante, no hay que despreciar estos factores externos porque no podemos controlarlos de igual manera que los internos. Se harán frente de diferente manera y en la medida de nuestras posibilidades como individuo. Una de las tareas más relevantes para afrontar estos factores externos es la adaptación a los diferentes cambios o situaciones.

Ashford y Taylor (1990) describen la adaptación de los empleados a los cambios en el trabajo como un proceso activo, de modo que los empleados que son más activos en sus esfuerzos se adaptan con más éxito

Según Ashford y Taylor (1990), los empleados en transición deben involucrarse activamente en sus entornos de trabajo para mantener tres condiciones necesarias para la adaptación efectiva.

En primer lugar, los empleados deben obtener información adecuada sobre su entorno, así como comentarios sobre su relación o estado dentro del mismo.

Para ello, “la identificación y realización de las oportunidades requiere que las personas puedan obtener información sobre el medio ambiente y sus calificaciones personales” (Ashforth y Fugate, 2001; Berzonsky, 1990, 1992)

En segundo lugar, los empleados deben poseer las condiciones internas adecuadas para la adaptabilidad. Específicamente, ciertos atributos individuales (por ejemplo, optimismo y autoeficacia).

Respecto a las condiciones internas, las personas empleables, por definición, poseen una colección de atributos individuales necesarios para una adaptación efectiva: identidad profesional, adaptabilidad personal y capital social y humano, algunos de los cuales incluyen características individuales. (Ashford y Taylor 1990)

En tercer lugar, los empleados deben mantener la flexibilidad o la libertad de movimiento. Es decir, deben estar dispuestos y ser capaces de cambiar sus comportamientos y cogniciones.

En relación con el tercer requisito, la empleabilidad mejora las alternativas y facilita el cambio personal y los cambios de trabajo. Las personas que trabajan consideran y persiguen alternativas consistentes con sus principales identidades profesionales (Ashforth y Furtard, 2001)

La empleabilidad también predispone a los individuos a adaptarse o cambiar de forma proactiva. En apoyo de esta afirmación, la revisión de Crant (2000) de los comportamientos proactivos en el trabajo, muestra que una acción o una orientación proactiva, en lugar de una que es pasiva o reactiva, produce muchos beneficios para los empleados.

Además, interactuar proactivamente con el entorno de trabajo reduce la incertidumbre y la ansiedad (Saks y Ashforth, 1996), lo que mejora los resultados adaptativos

En resumen, los esfuerzos proactivos son manifestaciones de empleabilidad. La adaptación es algo que hay que construir a través de la búsqueda de información del entorno (factores externos), atributos individuales (factores internos), que junto con la disposición proactiva del individuo hacia el cambio teniendo flexibilidad respecto al cambio de los comportamientos necesarios podremos considerarnos individuos adaptables.

4. DIMENSIONES DE LA EMPLEABILIDAD

Según (Fugate 2004) “en el contexto de las carreras y el trabajo, la empleabilidad incorpora una combinación sinérgica de identidad profesional, adaptabilidad personal y capital social y humano. Además sostienen que “la empleabilidad captura los aspectos de cada una de las tres dimensiones que facilitan la identificación y la realización de oportunidades de carrera dentro y entre las organizaciones.” Puntualizando en que cada una de las dimensiones de la empleabilidad tiene valor en sí misma (es decir, de forma independiente), pero que sin embargo, unidas generan el concepto que llaman empleabilidad. Por lo tanto, es la combinación sinérgica de las dimensiones lo que da lugar y el valor de la empleabilidad

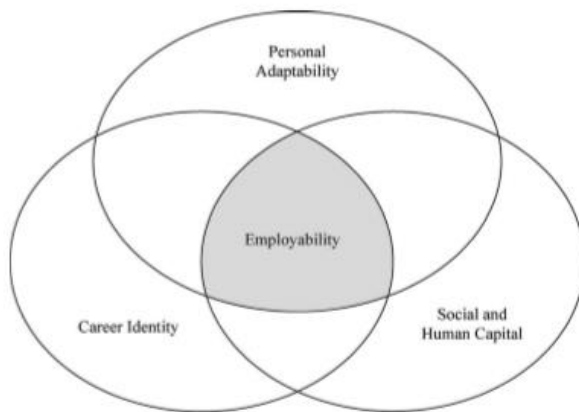


Figura 1. Modelo heurístico de empleabilidad. Fuente (Fugate 2004)

“En total, las tres dimensiones que se describen a continuación proporcionan el ímpetu cognitivo y las características individuales que influyen en las conductas de adaptación en el trabajo. Se discute la base conceptual de cada dimensión, a un nivel molar, y se explican las relaciones con la empleabilidad.”(Fugate 2004”

Lo que se intenta expresar es la necesidad del conjunto como suma para que aporten valor a la empleabilidad. Independientemente no se considerarían empleabilidad. Es el fruto de sus sinergias lo que forman la empleabilidad y sus dimensiones.

4.1. IDENTIDAD DE CARRERA

Una identidad de carrera proporciona una representación más o menos coherente de experiencias y aspiraciones de carrera a menudo diversas y diferentes. En el contexto de la carrera, "quien soy", puede incluir metas, esperanzas y miedos; rasgos de personalidad; valores, creencias y normas; estilos de interacción; horizontes de tiempo. Se refieren a

cómo las personas se definen a sí mismas en un contexto de trabajo particular. (Fugate 2004)

Al abordar "quién soy o quiero ser" en el ámbito laboral, las identidades profesionales delinean posibilidades para el yo en el trabajo: "posibles yoes" (Markus, 1983; Markus y Ruvolo, 1989), que proporcionan objetivos personales o aspiraciones. Markus (1983) describe los posibles yo de los individuos como las representaciones cognitivas de los "(no) deseados estados para el yo, así como las ideas específicas sobre cómo realizar [y sostener] o evitar estos estados"

Implica dar sentido al pasado y al presente de uno y orientar el futuro, aunque la relevancia y la importancia del pasado, el presente y el futuro tienden a cambiar a lo largo de la vida. (Plunkett , 2001).

Esta visión más temporal de la identidad de carrera hace hincapié en la importancia de los objetivos y las metas, para lo que un individuo debería preguntarse "quien soy" "de dónde vengo" "hacia dónde voy", para ir orientándose hacia la vida. Aunque estos objetivos y metas vayan cambiando a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, si un trabajador desea ser un gerente exitoso dentro de una compañía de alta tecnología, puede esforzarse por adquirir no solo el conocimiento técnico requerido, sino también un título de graduado en administración y dirección de empresas.

Como sugieren los conceptos de "Carreras sin fronteras" (Arthur & Rousseau, 1996) y "Trabajadores proteicos" (Mirvis & Hall, 1994), la variedad de trayectorias profesionales posibles es virtualmente ilimitada. Además, el dinamismo del mundo del trabajo significa que hay menos plantillas de carrera o modelos de roles que se pueden encontrar con seguridad (Meijers, 1998)

Hay infinidad de posibilidades, metas, u objetivos. Cada individuo debe buscar los suyos para formar su plantilla personalizada de la mejor manera.

El mismo razonamiento se aplica para evitar posibles identidades profesionales no deseadas. Por lo tanto, las identidades profesionales proporcionan esquemas cognitivos que dirigen, regulan y sostienen el comportamiento para promulgar comportamientos consistentes con su yo deseado (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981)

La identidad de carrera de un individuo guía hacia las identidades profesionales que quiere alcanzar, además de regular los comportamientos para no alcanzar una identidad de carrera no deseada.

La identidad profesional también se refleja en el estilo de identidad de un individuo. La investigación de Berzonsky (1990, 1992; Berzonsky y Adams, 1999) sobre el estilo de identidad, sugiere que “las personas difieren en su receptividad a las implicaciones potenciales de sus actividades para las identidades que poseen.”

Las personas con una "orientación informativa" tienden a buscar y usar información relevante de manera proactiva, mientras que las personas con una "orientación normativa" tienden a ajustarse a las expectativas de los demás, y aquellos con una "orientación evitativa" tienden a evitar la autorreflexión.” (1990, 1992; Berzonsky y Adams, 1999)

Las identidades de carrera proporcionan una competencia para el individuo, ofreciendo de ese modo un componente motivacional para la empleabilidad (Fugate 2004)

Por lo tanto, es más probable que los empleados con un estilo de identidad orientado a la información busquen e internalicen información que mejore su posición dentro del contexto de un trabajo en particular y sus carreras en general (Ashforth, 2001), y probablemente estén mejor preparados para lidiar con una gran cantidad de esfuerzos relacionados con el empleo (Aspinwall y Taylor, 1992, 1997).

En un estudio realizado por (Cheek y Jones 2001) sobre mujeres receptoras de asistencia pública, encontraron que una orientación de información se asociaba con menos rotación laboral y tiempo de asistencia pública que una orientación evitativa (sin embargo, las diferencias con respecto a información versus orientaciones normativas no fueron significativos). Por lo tanto, como indica (Fugate 2004) “un estilo de identidad orientado a la información puede mejorar la capacidad de uno para identificar y realizar oportunidades de carrera” es decir, empleabilidad.

4.2. ADAPTABILIDAD PERSONAL

“Las personas adaptables están dispuestas y son capaces de cambiar los factores personales para satisfacer las demandas de la situación” (Ashford y Taylor, 1990; Chan, 2000).

La adaptabilidad personal contribuye tanto al desempeño organizacional (Crant, 2000) como al éxito profesional (Pulakos, 2000), ya que permite a las personas seguir siendo

productivas y atractivas para los empleadores en dominios de trabajo continuamente cambiantes (Chan, 2000). Los investigadores también han expresado la importancia de la adaptabilidad para el desarrollo profesional general de uno (por ejemplo, Savickas, 1997).

La capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes está determinada principalmente por las diferencias individuales (Chan, 2000) que predisponen a los individuos a involucrarse en esfuerzos pro - activamente adaptativos (Crant, 2000; Seibert y otros, 2001; Stokes, 1996).

Los elementos de adaptabilidad personal deben tener implicaciones claras para los comportamientos adaptativos en el dominio del trabajo.

En el estudio de Fugate 2004 buscan variables relevantes centradas en la persona, variables representativas que cumplieran los siguientes criterios de decisión. Primero, que “la variable tuviera una relevancia conceptual general para la adaptabilidad en el dominio del trabajo.” Segundo y más específicamente, requieren “ que cada variable sea consistente con la intención conceptual de empleabilidad.” Es decir, las variables necesarias para contribuir a la identificación y realización de oportunidades en el trabajo; el enfoque externo mencionado anteriormente.

Finalmente, eligen cinco diferencias individuales que cumplieran con los requisitos y parecían especialmente relacionadas con la adaptabilidad personal: optimismo, propensión al aprendizaje, apertura, locus de control interno y autoeficacia generalizada.

4.2.1. Optimismo

El optimismo en el dominio del trabajo “permite a los empleados vean el cambio como un desafío, una experiencia de aprendizaje intrínsecamente valiosa” (Stokes, 1996,). Los individuos optimistas tienen expectativas positivas sobre los eventos futuros y muestran confianza en su capacidad para manejar de manera afectiva y objetiva los desafíos (ver Judge et al., 1999; Peterson, 2000).

Por lo tanto, es probable que los trabajadores optimistas perciban numerosas oportunidades en el lugar de trabajo, consideren los cambios de carrera como desafíos (véase Scheier y Carver, 1992) y persistan en la búsqueda de los resultados y objetivos deseados (Carver y Scheier, 1994). , todos los cuales apoyan claramente una orientación de carrera activa y adaptativa y fomentan la empleabilidad.

Como podemos observar en diferentes estudios, una actitud optimista de los individuos hace enfrentarse a los cambios venideros con una actitud abierta dándoles la confianza suficiente para superar los mismos, presentándose como retos o desafíos.

4.2.2. La propensión a aprender

La propensión a aprender también es fundamental para la adaptabilidad (véase Ashford y Taylor, 1990; Hall y Mirvis, 1995; London y Smither, 1999).

Los empleados con alta empleabilidad escanean el entorno para conocer qué trabajos están disponibles y qué experiencia y habilidades se requieren. Luego pueden comparar las oportunidades del mercado con su perfil e intereses personales. (Ashford y Taylor, 1990).

Para ser capaz de comparar entre dos opciones hay que tener la posibilidad de barajar entre más de una opción. Para conseguir esta posibilidad, un individuo necesita conocer la información de la existencia de la misma, y para ello debe estar preparado, lo que se identifica con la propensión a aprender, lo que tiene relación con la “orientación informativa “ que tratamos anteriormente.

Además, “el aprendizaje continuo es ampliamente reconocido como un determinante clave del éxito profesional” (Hall y Mirvis, 1995; London y Smither, 1999). Dado el mundo cambiante actual, el aprendizaje es central tanto para iniciar un cambio beneficioso como para satisfacer las demandas siempre cambiantes.

Por lo tanto, como indica Fugate 2004 “las actitudes, motivaciones y disposiciones con respecto al aprendizaje son contribuyentes significativos a la adaptabilidad personal y empleabilidad de un individuo.”

Es evidente que la propensión a aprender adquiere gran relevancia en la empleabilidad de un individuo sobre todo en el mundo globalizado y cambiante en el que vivimos actualmente, donde si no tienes ambición por aprender y adaptarte a él puedes quedarte fuera de la sociedad en muchos ámbitos, uno de ellos en el ámbito de la empleabilidad.

4.2.3. La apertura

La apertura también es fundamental para la adaptabilidad personal. La apertura al cambio y las nuevas experiencias respaldan el aprendizaje continuo y permiten identificar y realizar oportunidades profesionales.

“Los individuos abiertos tienden a exhibir flexibilidad cuando se enfrentan con los desafíos inherentes a las situaciones inciertas” (Digman, 1990). La apertura fomenta actitudes individuales favorables hacia los eventos de cambio en el trabajo (Miller, Johnson y Grau, 1994).

La apertura al cambio se asoció positivamente con la comodidad en situaciones desconocidas / inciertas, así como una mayor competencia de capacitación en una variedad de ocupaciones (Barrick & Mount, 1991; Costa y McCrae, 1992). También es probable que las personas abiertas perciban el cambio como un desafío en lugar de una amenaza y sean receptivos a las nuevas tecnologías y procesos (McCartt & Rohrb-augh, 1995).

Por lo tanto, las personas que están abiertas a nuevas experiencias y cambios, se convierten en personas más adaptables y por lo tanto acaban convirtiéndose y transformando en última instancia en individuos más empleables.

4.2.4. Locus de control interno

Un locus de control interno también es una variable central para la adaptabilidad personal. El control individual ha sido conceptualizado y estudiado de numerosas maneras. Además, es interesante destacar que “la distinción entre locus de control interno y externo es especialmente importante” (Skinner, 1996).

Como indican (Rotter, 1966; Spector, 1988), los individuos con un locus interno creen que generalmente pueden influir en los eventos que los rodean, mientras que los externos creen que los eventos generalmente están más allá de su control personal.

Por lo tanto, los internos son más adaptables (Wanberg y Banas, 2000) y hacen transiciones más suaves de roles de trabajo que sus contrapartes externas. También los internos tienen más probabilidades de participar en esfuerzos proactivos (por ejemplo, planificación) durante las transiciones laborales (Breese y O'Toole, 1995, Carter & Cook, 1995, Stolz-Loike, 1996) además de “realizar más esfuerzo para mejorar su situación en la vida” (Gould, 1979).

Por lo tanto, la importancia de diferenciar entre locus de control interno y externo existe, las personas con un locus de control interno en el trabajo son más adaptables y utilizables, en relación con las externas, porque tienden a ser proactivos en el trabajo y planear diferentes opciones en situaciones de incertidumbre lo que al final les llevará a asumir un grado mayor de empleabilidad.

4.2.5. Autoeficacia generalizada

La autoeficacia generalizada es la última variable que trataremos como compatible con la adaptabilidad personal. Ashford y Taylor (1990) sugieren que la autoeficacia es una "condición interna" importante requerida para la adaptación efectiva.

“La autoeficacia generalizada representa la percepción de un individuo de su capacidad para desempeñarse en una variedad de situaciones ... [y] abarca los juicios de sus capacidades para manejar eventos en sus vidas y lidiar exitosamente con los desafíos de la vida " '(Juez, Erez, y Bono, 1998, p. 170).

Como tal, la autoeficacia generalizada ejerce una influencia positiva en las percepciones de la capacidad de adaptación e influye en su determinación frente a la incertidumbre. Debido a que la autoeficacia influye en las percepciones y comportamientos en todas las situaciones, promueve la adaptabilidad personal sin importar el tipo de trabajo que uno persigue (nivel de ingreso o nivel ejecutivo) o el tipo de transición realizada (promoción o reemplazo). (Fugate 2004)

Por lo tanto, es importante para la adaptabilidad personal y facilita la identificación y la realización de oportunidades de carrera.

4.3. CAPITAL SOCIAL Y HUMANO

La tercera dimensión de la empleabilidad es el capital social y humano. “Los individuos y las organizaciones realizan inversiones en capital social y humano en anticipación de los rendimientos futuros en el lugar de trabajo” (Dess & Shaw, 2001; Jackson y Schuler, 1995).

La capacidad de un individuo para identificar y realizar oportunidades de carrera (es decir, empleabilidad) está muy influenciada por dicho capital. Es verdad que dichos factores influyen en muchos otros conceptos fuera de la empleabilidad, pero en este estudio nos vamos a centrar en la visión de capital social y humano dentro de un factor inherente en la construcción de la empleabilidad

El capital social es la buena voluntad inherente a las redes y relaciones sociales. El capital social contribuye con un elemento abiertamente social e interpersonal a la empleabilidad, y confiere información e influencia sobre el "titular" a través de las redes (Adler y Kwon, 2002).

En el contexto del trabajo, la información y la influencia brindan a las personas acceso a oportunidades de carrera (Burt, 1997a, 1997b, Portes, 1998) y son elementos fundamentales para lograr las aspiraciones ocupacionales. Es a lo que llamaremos "la red", está formada por todo este contexto, la influencia y utilidad de estas conexiones o contactos es lo que dará valor a la red.

El tamaño y la diversidad de la red de un individuo son presuntamente proporcionales a la cantidad de información e influencia contenida dentro de la red, así como a la utilidad de esa información e influencia (Higgins & Kram, 2001; Seibert et al., 2001).

A mayor tamaño de red mayores serán las posibilidades y oportunidades de encontrar y aprovechar las influencias de que dispongamos con la misma.

La fuerza de los vínculos de relación dentro de la red confiere "solidaridad" (Adler y Kwon, 2002) y "reciprocidad" (Higgins y Kram, 2001), que son potentes predictores de la cantidad de influencia ejercida en el propio beneficio.

La fuerza de estos vínculos será lo que determinará el resultado de nuestra red, la calidad de la misma estará determinada por el beneficio que podamos obtener de ella

Los beneficios del capital social y su influencia en la empleabilidad se ilustran en las conductas de búsqueda de empleo de las personas. (Fugate 2004)

Las personas con capital social bien desarrollado a menudo utilizan redes informales de búsqueda de trabajo (por ejemplo, "amigo de un amigo"), además de redes más formales (por ejemplo, servicios de colocación patrocinados por la empresa).

Boxman, de Graaf y Flap (1991) encontraron que "los altos directivos encuentran con mayor frecuencia trabajo a través de redes informales y el capital social tiene un efecto positivo e independiente en el salario más allá del capital humano."

El capital social tiene una importancia adicional porque las relaciones inherentes pueden abarcar más allá de las organizaciones y el tiempo. "Las redes sociales amplían la capacidad de un individuo para identificar y realizar oportunidades entre las

organizaciones, a través de las industrias y en carreras enteras” (Dess y Shaw, 2001; Higgins y Kram, 2001). Esto es especialmente cierto si un miembro de la red social tiene algún tipo de autoridad de contratación.

“El tamaño de la red” (Seibert et al., 2001) y “la potencia de la red” (Higgins y Kram, 2001) son dos características importantes de la red que determinan el potencial de la información y la influencia proporcionadas.

Del mismo modo, la capacidad de un empleado para aprovechar las oportunidades en el mercado está muy influenciada por su capital humano.

El capital humano se refiere a una serie de factores que influyen en las variables de avance de una persona. Diferentes autores hablan sobre dichos factores otorgándoles mayor carga de influencia: edad y educación (Wanberg, Watt y Rumsey, 1996), experiencia laboral y capacitación (Becker, 1975), desempeño laboral y tenencia de la organización (Forbes & Piercy, 1991), la inteligencia emocional (Wong y Law, 2002) y la capacidad cognitiva (Tharenou, 1997).

De los muchos factores que construyen el capital humano, la educación y la experiencia han sido los predictores más fuertes de la progresión de la carrera (Judge, Cable, Boudreau y Bretz, 1995; Kirchmeyer, 1998; Tharenou, Latimer y Conroy, 1994).

Un cierto nivel de educación es siempre exigido en cualquier trabajo, aunque lógicamente dependerá del grado de exigencia del mismo. Podrá ser desde un nivel de educación obligatoria, un título de asociado, un título de 4 años, una certificación para una determinada línea de trabajo o un título profesional. De hecho, algunos investigadores proponen que el valor o la tasa de rendimiento de la educación es mensurable (Coleman, 1988).

La exigencia de la educación para cualquier trabajo es algo objetivo a nivel de títulos. Los requerimientos para un determinado puesto están establecidos por los empleadores, y no se pueden cambiar. Un individuo puede identificar falta de carrera en educación y por consiguiente aspirar a otro tipo de trabajo menos cualificado y por consiguiente en la mayoría de los casos menos retribuido, o por el contrario, puede identificar la necesidad de seguir formándose hasta alcanzar el nivel de educación requerido para los puestos de trabajo objetivos.

Esta identificación de necesidad de aprendizaje se conseguiría invirtiendo tiempo y esfuerzo por conseguirla. “La inversión en capital humano sobre la carrera de uno significa una orientación adaptativa y un compromiso con el aprendizaje continuo” (Becker, 1975; London y Smither, 1999), que refuerzan aún más la empleabilidad.

La experiencia también es importante. “La experiencia generalmente muestra niveles individuales de competencia y conocimiento tácito” (Lubit, 2001), lo que lo hace más atractivo para los posibles empleadores.

En el entorno de trabajo actual, la experiencia a menudo se denota por "habilidades portátiles" (Anderson, 2001) y no por la exposición específica de la industria o la ocupación. Estas habilidades portátiles son habilidades adquiridas y demostradas en contextos muy diferentes que pueden ser perfectamente transferibles a otros contextos.

En consecuencia, “los empleadores a menudo seleccionan y hacen avanzar a los individuos en parte en función de su experiencia” (Tharenou, 1997), y “la experiencia está vinculada a la productividad y las recompensas” (Becker, 1975, Forbes y Piercy, 1991, Tharenou, 1997).

La experiencia será determinante para la mayoría de puestos de trabajo. El perfil de un empleado se va formando a lo largo de su vida laboral. Construyéndose en base a las experiencias que haya tenido en otros lugares de trabajo. Para cada puesto el empleador buscará un nivel de experiencia diferente, tanto por las necesidades del puesto vacante (si es de mucha responsabilidad se buscará un perfil más senior, que si se trata de un puesto más abajo en el organigrama), como de la retribución ofrecida por el empleador y esperada por el empleado (un empleado de mayor experiencia estará solicitando mayores niveles de retribución, lo que no encajaría si el empleador no es lo que busca al poder retribuir a un nivel menor a un empleado con menos experiencia pero que cubra las necesidades del puesto).

Por lo tanto, “el capital humano representa la capacidad de un individuo para cumplir con las expectativas de desempeño de una determinada ocupación” (Burt, 1997a, Portes, 1998). Conceptualizado de esta manera, el capital humano contribuye a la adaptabilidad individual y organizacional

En resumen, vemos que el capital social y humano son una dimensión muy influyente en la empleabilidad de un individuo siendo tan importante el tamaño y la fuerza de su red

social como la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado gracias a factores como la educación y experiencia obtenidas a lo largo de su carrera.

5. IMPLICACIONES DE EMPLEABILIDAD PARA LOS EMPLEADOS EN TRANSICION

En esta sección, se investigan las implicaciones de la empleabilidad para los empleados que se enfrentan con la pérdida del empleo y la búsqueda del mismo. Nos centraremos en los empleados en transición debido a las necesidades más inmediatas de búsqueda de empleo. Añadir de igual manera, que lo investigado en esta sección podría ser aplicado a los individuos que tienen un trabajo estable, pero pueden querer cambiar. Para estos aplicaríamos el punto sobre el impacto de la empleabilidad en el proceso de búsqueda de empleo, ya que el proceso de búsqueda es similar sin la presión de estar desempleado. El objetivo es ilustrar brevemente cómo la empleabilidad y sus dimensiones se pueden aplicar a importantes temas de conducta organizacional. Algo importante de explorar en la situación del actual entorno de trabajo

5.1. El impacto de la empleabilidad en el proceso de hacer frente a la pérdida de empleo

“Los trabajadores desplazados con alta empleabilidad son más propensos a identificar y aprovechar oportunidades en el mercado, perciben la pérdida de trabajo como una oportunidad de crecimiento y cambio necesario, como un desafío” (cf. Tomaka, Blascovich, Kibler y Ernst, 1997).

Por lo que podríamos decir que los individuos con alta empleabilidad valorarán la pérdida de trabajo como menos amenazante o dañina, lo que les hará percibir esta situación más favorablemente que los demás individuos.

Latack et al. (1995) también otorga un papel importante a los recursos de contrarresto. Los recursos de contrarresto influyen en la evaluación de la discrepancia, los objetivos de contrarresto y las estrategias de contrarresto. Son recursos que ayudan a afrontar las dificultades (como ejemplos están la autoestima, satisfacción personal, seguridad en uno mismo, etc.), con estos factores la pérdida de empleo se afrontará de manera diferente, de

manera proactiva y con menores posibilidades de quedarse anclado en la situación de pérdida de empleo.

Fugate (2004) Propone un rol homologo (homólogo de que) para la empleabilidad. Los recursos de control son factores internos y externos que las personas utilizan para tratar las discrepancias de facetas. Sostienen que “la empleabilidad proporciona una rica fuente de recursos para hacer frente.”

Como se describió previamente, la empleabilidad incluye variables como la apertura al cambio (Watson y Hubbard, 1996) y el optimismo (Wanberg y Banas, 2000). Además, la dimensión de capital social proporciona un recurso externo importante. Además, la empleabilidad es específica del contexto.

“Típicamente, los recursos de contrarresto son de naturaleza global, especialmente recursos internos (por ejemplo, satisfacción con la vida, autoestima general), pero son exclusivamente internos o externos.” (Fugate 2004)

La empleabilidad está muy centrada en los recursos relevantes para el trabajo y abarca elementos internos y externos. Como resultado, la empleabilidad es un valioso recurso de contrarresto en el contexto de trabajo.

Finalmente, Fugate (2004) predice que “la empleabilidad mejorará la eficacia de contrarresto de los trabajadores desplazados y afectará directamente el objetivo de contrarresto de un individuo.”

De acuerdo con Latack et al. (1995), “la eficacia de contrarresto es la creencia de que uno tiene los recursos y la capacidad para gestionar las demandas asociadas con la pérdida de empleo.”

Los perdedores de empleo con alta empleabilidad son hipotéticamente estimulados a tener una percepción más fuerte de la eficacia de contrarresto porque son más hábiles y confiados en la interacción con el mercado y son más adaptables, lo que les brinda más oportunidades y una mayor capacidad para realizarlos.

Prussia, Fugate y Kinicki (2001) encontraron que el capital humano (es decir, la edad y la educación) y los recursos de contrarresto (es decir, la autoestima y la satisfacción con la vida) predijeron la intensidad del objetivo de contrarresto del reemplazo de los trabajadores desplazados.

Podemos decir que la empleabilidad fomentará afrontar la pérdida de trabajo de manera optimista, ayudando a marcarse nuevos objetivos más proactivos además de nuevas estrategias asociadas a estos objetivos.

5.2. El impacto de la empleabilidad en el proceso de búsqueda de trabajo

La búsqueda de trabajo se ha convertido en una experiencia cada vez más importante y común para los trabajadores debido al dinamismo en el lugar de trabajo y la frecuencia de pérdida de empleo, como podemos ver en las fluctuaciones de bajadas y subidas en los asalariados en el último informe del INE del primer trimestre de 2018 “Los asalariados disminuyen este trimestre en 130.300. Este descenso se concentra entre los que tienen contrato temporal (128.900 menos). En variación anual, el número de asalariados crece en 451.500 (el empleo indefinido se incrementa en 278.500 personas y el temporal en 173.000). El número de trabajadores por cuenta propia sube en 5.900 este trimestre y baja en 15.600 en los 12 últimos meses.” Como vemos los asalariados bajan este trimestre pero anualmente suben, aún así casi un 40% son trabajos temporales, lo que refuerza lo dicho anteriormente sobre el dinamismo en el lugar de trabajo.

Los investigadores han identificado e investigado numerosos factores de diferencia individuales que influyen tanto en las conductas de búsqueda de empleo como en los resultados de empleo. (ver Kanfer, Wanberg y Kantrowitz, 2001).

Estos autores describen la búsqueda de empleo para los trabajadores desplazados como "un patrón deliberado y voluntario de acción que comienza con la identificación y el compromiso de alcanzar una meta de empleo. El objetivo de empleo, a su vez, activa el comportamiento de búsqueda diseñado para lograr el objetivo "(p.838).

Identificaron seis categorías de antecedentes de conductas en la de búsqueda de empleo y resultados de empleo: rasgos de personalidad (modelo de cinco factores), expectativas generalizadas (locus de control y optimismo), autoevaluaciones (autoeficacia y autoeficacia de la búsqueda de empleo), motivos sociales del contexto y variables biográficas (edad, sexo, educación, raza y trabajo-empleo). Propusieron que estas diferencias individuales sin capacidad afectan a los procesos de autorregulación que influyen tanto en los comportamientos de búsqueda de empleo como en los resultados finales de búsqueda de trabajo.

No solo la empleabilidad subsume muchas de las diferencias individuales estudiadas por Kanfer y sus asociados (2001), sino que también en Fugate 2004 afirman que afecta el proceso de búsqueda de empleo autorregulador y los resultados asociados.

La empleabilidad tiene influencias únicas en los comportamientos de búsqueda de empleo, elección de trabajo y resultados de búsqueda de trabajo. Por ejemplo, es probable que las personas con alta empleabilidad utilicen su capital social para identificar de manera proactiva los objetivos de reemplazo (oportunidades) cuando se prevé una pérdida de empleo o se proporciona una notificación anticipada.

Además, “las oportunidades identificadas a través del capital social son dirigidas y manejadas por la dimensión de identidad de carrera de la empleabilidad.” (Fugate, 2004)

La empleabilidad también conlleva confianza y el uso activo de múltiples modalidades de búsqueda, debido a la autoeficacia generalizada y una orientación activa. Estos factores facilitan la utilización del capital social y de los recursos de búsqueda de empleo, lo que mejora los resultados finales de reemplazo. “Es probable que la empleabilidad mejore la calidad máxima del reemplazo (McKee-Ryan y Kinicki, 2002).

Es probable que los objetivos de empleo de quienes tienen una alta empleabilidad sean consistentes con las identidades profesionales, algo que impulsará la obtención de dichos puestos de trabajo debido a que el individuo será lo que el empleador está buscando, lo que da lugar a resultados de empleo más satisfactorios, es decir, de calidad.

6. LA EMPLEABILIDAD DISPOSICIONAL

Como introducíamos al comienzo de este trabajo, diferenciamos entre empleabilidad y empleabilidad disposicional. La empleabilidad disposicional es una manera de entender la empleabilidad. Una visión de la empleabilidad desde el punto de vista de la persona, estará enfocada principalmente hacia factores centrados en el individuo, en lugar de en los factores externos explicados anteriormente. Consiste en tratarla como una disposición más del individuo independiente de los factores externos. Todo ello hará posible su medida como estudian y desarrollan más extensamente Fugate (2008) pero que no nos concierne en este estudio

6.1. CONTEXTO

Fugate (2006) define la empleabilidad disposicional como "una constelación de diferencias individuales que predisponen a los empleados a (pro) adaptarse activamente a su trabajo y entornos profesionales. La empleabilidad facilita la identificación y la realización de oportunidades laborales y profesionales tanto dentro como entre las organizaciones. Concebida de esta manera, la empleabilidad es una disposición que captura las características individuales que fomentan las conductas adaptativas y los resultados positivos del empleo "(p. 20)

Hay al menos dos razones clave para investigar la empleabilidad como una disposición. En primer lugar, los entornos de trabajo turbulentos de hoy hacen que un enfoque disposicional sea más relevante. Específicamente, la frecuencia y la intensidad del cambio inherente en el lugar de trabajo es sintomático de altos niveles de incertidumbre: los empleadores y los empleados se enfrentan a demandas siempre cambiantes y a menudo desconocidas.

En respuesta, las organizaciones han modificado procesos, estructuras y prácticas para que sean más maleables. Mischel (1977) clasifica tales entornos de trabajo como "situaciones débiles porque están en constante cambio". Michel también señala que "es más probable que las disposiciones individuales pasen a primer plano e influyan significativamente en los comportamientos y el rendimiento en situaciones débiles." Por lo tanto, tiene sentido desarrollar una medida disposicional de la adaptabilidad de los empleados hacia sus entornos de trabajo y carreras.

En segundo lugar, el término empleabilidad ha sido invocado en diversas literaturas; economía laboral, atractivo de los candidatos durante las entrevistas, política pública y empleo, competencias, etc.

Estas perspectivas a veces se clasifican en 'lado de la demanda' y 'lado de la oferta', donde el primero aborda factores de contexto o aquellos fuera del individuo y el último aborda atributos individuales (Evans, Nathan y Simmonds, 1999).

Ambos enfoques han sido criticados por la falta de precisión y claridad con respecto a la definición y aplicación, lo que ha llevado a algunos académicos a caracterizar la investigación y la política de empleabilidad como "borrosas" o "huecas" (McQuaid y Lindsay, 2005).

A su vez, los estudiosos de la empleabilidad han pedido una mayor fidelidad tanto en la teoría como en la aplicación de la empleabilidad. La definición de empleabilidad disposicional utilizada en este trabajo responde a esta llamada y proporciona una definición más precisa basada en el individuo (es decir, el lado de la oferta).

6.2. LA CONSTRUCCIÓN DE EMPLEABILIDAD DISPOSICIONAL

6.2.1. Fundamento conceptual

La empleabilidad como nos describía al comienzo de este trabajo Fugate et al. (2004) es "como una construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición, el comportamiento y el afecto adaptativos, y mejoran la interfaz entre el individuo y el trabajo".

Como tal, la empleabilidad se extiende más allá de las KSA requeridas (características valoradas por los actuales y potenciales empleadores) y representa un rasgo amplio, latente y de orden superior que facilita la adaptabilidad proactiva. (Fugate 2008)

Esta disposición también supera las limitaciones conceptuales encontradas en investigaciones anteriores que estudiaron la adaptabilidad de los empleados al cambio organizacional. Tanto los investigadores como los profesionales reconocen desde hace tiempo la importancia de las capacidades de los empleados para responder a las demandas cambiantes del lugar de trabajo, a fin de adaptarse y sobrevivir (por ejemplo, Bretz & Judge, 1994). Esta línea de investigación y práctica postula una orientación reactiva de los empleados: los empleados responden después de que se produzcan o se conozcan los cambios situacionales.

Más recientemente, sin embargo, los investigadores reconocen la importancia de la iniciativa y proactividad de los empleados (por ejemplo, Frese & Fay, 2001; Siebert, Kraimer y Crant, 2001) para comprender el comportamiento de los empleados.

De acuerdo con esta tendencia, la disposición de la empleabilidad se conceptualiza como que abarca características personales tanto reactivas como proactivas. Esto significa que, además de la capacidad de adaptarse de forma reactiva a las demandas conocidas, las personas que pueden encontrar empleo tienden a tener una preparación perpetua para el cambio. (Fugate 2008)

Es decir, tienden a prepararse antes de amenazas específicas o conocidas o cambios probables (ver Aspinwall y Taylor, 1997) en lugar de esperar a que ocurra un cambio específico o demanda.

Como tal, “la empleabilidad disposicional se extiende más allá de las nociones tradicionales de adaptabilidad, ya que representa explícitamente una orientación proactiva a la adaptabilidad y es específica para el dominio del trabajo”. (Fugate 2008)

En consecuencia, las personas que pueden obtener empleo no solo se dedican a sus trabajos y carreras de mayor envergadura para satisfacer las demandas del entorno, sino que también crean y realizan oportunidades proactivamente. Esta conceptualización centrada en la persona y psicosocial se basa en La adaptación activa, y la proactividad en el trabajo. “Se cree que el compromiso proactivo con el entorno laboral mejora la adaptabilidad en el trabajo, ya que aumenta las percepciones de control” (Aspinwall y Taylor, 1997; Crant, 2000).

6.2.2. Estructura multidimensional de la empleabilidad disposicional.

La empleabilidad disposicional se conceptualiza como una construcción multidimensional latente. “Una mayor abstracción de orden subyacente a sus dimensiones” (Law, Wong y Mobley, 1998, 742).

Como tal, la empleabilidad disposicional se refleja en sus dimensiones y representa el espacio conceptual (y empírico) común a sus dimensiones componentes, ya que se relaciona con la adaptabilidad activa en el trabajo y representa la apertura al trabajo, la resiliencia laboral y profesional, la proactividad laboral y profesional, la motivación profesional y la identidad laboral,(Fugate 2008), las cuales se describirán más adelante.

En resumen, la empleabilidad es conceptualmente más abstracta y tiene significado e influencia en el trabajo y en los dominios de carrera más allá de cualquier dimensión particular.

6.2.3. Dimensiones de la empleabilidad disposicional.

Según Fugate 2008 “Cinco dimensiones se consideran críticas y representativas de la naturaleza activa y adaptable de la empleabilidad disposicional.” Fueron elegidas: apertura a los cambios en el trabajo, resistencia laboral y profesional, trabajo y proactividad profesional, motivación profesional e identidad laboral.

Estas dimensiones se identificaron alineándose estrechamente con las articuladas por Fugate (2006), que fue un refinamiento y extensión de su trabajo anterior (Fugate et al., 2004) donde nos hemos basado anteriormente para las dimensiones de la empleabilidad

6.2.3.1. La apertura a los cambios en el trabajo.

La apertura al cambio es fundamental para la empleabilidad disposicional. “La apertura al cambio y las nuevas experiencias apoyan el aprendizaje continuo y permiten identificar y realizar oportunidades de carrera, mejorando así la adaptabilidad personal.” (Fugate 2008)

“Los individuos abiertos tienden a mostrar flexibilidad cuando se enfrentan con los desafíos inherentes a situaciones inciertas, tales que la apertura fomenta actitudes individuales favorables hacia los eventos de cambio en el trabajo” (Miller, Johnson y Grau, 1994).

También es probable que “las personas abiertas perciban el cambio como un desafío en lugar de una amenaza y sean receptivos a las nuevas tecnologías y procesos” (McCartt y Rohrbaugh, 1995).

Por lo tanto, las personas que están abiertas a nuevas experiencias y cambios son adaptables a requisitos dinámicos de trabajo, lo que los hace más aptos para el empleo.

6.2.3.2 Resiliencia laboral y profesional

“La teoría de la adaptación cognitiva sostiene que los individuos resilientes tienen autoevaluaciones positivas y puntos de vista optimistas de las facetas de la vida” (Aspinwall y Taylor, 1992).

“Es probable que las personas con autoevaluaciones positivas atribuyan los éxitos profesionales a la capacidad y el esfuerzo personales, mientras que no es probable que personalicen las razones de las fallas profesionales o los errores” (Brockner y Chen, 1996).

“Las personas resilientes también son optimistas” (Judge, Thoresen, Pucik y Welbourne, 1999) y “tienen expectativas positivas sobre eventos futuros y muestran confianza en su capacidad para manejar desafíos objetivos y afectivos” (Peterson, 2000).

Por lo tanto, es probable que los trabajadores que poseen optimismo profesional perciban numerosas oportunidades en el lugar de trabajo, vean los cambios de carrera como

desafíos y oportunidades para aprender, y persistan en la búsqueda de los resultados y objetivos deseados (Carver y Scheier, 1994).

La resiliencia laboral y profesional es como tal, parte de la identidad laboral de un individuo y refleja su empleabilidad disposicional.

6.2.3.3 Trabajo y proactividad profesional

Las personas con altos niveles de empleabilidad disposicional a menudo adquieren de forma proactiva información sobre el medio ambiente. La recopilación de información relacionada con los intereses de una carrera puede servir de retroalimentación y es clave para descifrar los esfuerzos que son efectivamente adaptativos. La proactividad en el trabajo y en la carrera también es similar al contrarresto proactivo. (Fugate 2008)

Por lo tanto, las personas que pueden obtener empleo buscan información de diferentes especificidades que sea relevante para su trabajo personal y sus intereses profesionales. Al hacerlo, la proactividad laboral y profesional facilita la identificación y la realización de oportunidades ocupacionales. Es importante saber que busca el empleador para poder estar preparado o formado para el puesto que se solicite y sea de tu interés.

6.2.3.4 Motivación profesional

“La motivación profesional se basa en los conceptos de control de la motivación” (Kanfer y Heggstad, 1997) y “la orientación de los objetivos de aprendizaje” (Dweck y Leggett, 1988).

Kanfer y Heggstad argumentaron que al establecer objetivos, los trabajadores con un alto control de la motivación están más motivados en el trabajo, persisten durante períodos de aburrimiento o frustración, y mantienen el esfuerzo frente a los desafíos.

De manera similar, “una orientación de aprendizaje en el trabajo se manifiesta en la planificación del futuro, buscando oportunidades de aprendizaje y capacitación” (Cron, Slocum, Vandewalle y Fu, 2005) y “una disposición a cambiar para satisfacer las demandas situacionales” (Ames y Archer, 1988).

La motivación profesional es un determinante crítico del aprendizaje continuo y la empleabilidad disposicional. En el momento que dejas de estar motivado profesionalmente no tendrás empuje para continuar aprendiendo con proactividad o apertura en tu carrera.

6.2.3.5 Identidad laboral

La identidad laboral es la autodefinición de uno mismo en el contexto de la carrera. Como tal, proporciona una sólida base cognitiva y afectiva para la empleabilidad disposicional.(Fugate 2008).

“Las personas que se definen a sí mismas como empleables representan comportamientos consistentes con esta auto-visión que también influye en las metas o aspiraciones personales”. (Ashforth y Fugate, 2001)

Como tal, “las identidades profesionales proporcionan motivación, dirección y propósito, a los esfuerzos relacionados con la carrera y al apoyo a la empleabilidad” (Fugate et al., 2004).

Por lo tanto, las identidades profesionales dirigen, regulan y mantienen el comportamiento. Esencial en la empleabilidad disposicional

7. LOS MILLENNIALS

7.1. Definición de la generación

Etiquetar a generaciones de edades similares es algo común actualmente. Incluso la Real Academia Española ha introducido como sexta aceptación del término generación lo siguiente “El conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos”

De hecho, en España tenemos los denominados *niños de la guerra*, los cuales como la mayoría del mundo occidental tras periodos de guerra experimentaron un crecimiento demográfico dando lugar a los *baby boomers* en los años 50-60. Más adelante tras la crisis del petróleo en 1973 nació la *generación X*, denominada como una incógnita por la incertidumbre que afrontarían debido a las diferentes crisis.

Tras la comentada generación X aparece la *generación Millennial*, generación compuesta por los individuos que actualmente tienen entre 18 y 33 años, hijos de los baby boomers. Es un grupo de personas que se ha hecho mayor con el cambio de milenio, que ha vivido el cambio digital, que sienten pertenencia a este mundo preocupándose por su sostenibilidad. Es una generación que ha vivido de comienzo a fin la primera gran transformación digital. Por ello se adaptan fácil y rápido a los cambios, muchos de ellos tuvieron que utilizar sistemas de video Beta, VHS, DVD, Blu-Ray y actualmente son capaces de navegar en los sistemas streaming.

Nacieron usando el teléfono fijo y utilizaron desde sus primeros modelos los teléfonos móviles llegando a dominar actualmente los smartphones y las tabletas digitales.

Almacenaban la información de sus ordenadores en disquetes y pasaron a los cds, usb y hasta los contenidos en la nube. Todos estos cambios en menos de 20 años.

En 2013, un estudio generacional mundial realizado por PricewaterhouseCoopers, contando con el apoyo de la Universidad del sur de California y la Escuela de negocios de Londres, definió la generación Millennial como “aquellos nacidos entre 1984 y 1999”. La revista *Time* identificó a los millennials como “aquellos nacidos entre los años 1985 y el año 2000”. Y en el pasado 2014, Dale Carnegie Training y RSU Research llegaron a la conclusión de que el período de nacimiento de los millennials está “comprendido entre los años 1980 y 1996”.

En cualquier caso, las fronteras generacionales son algo aproximado y lo que pretende es acotar un colectivo que presenta características sociológicas comunes.

Son una generación que según Deloitte (2018) “en 2025 formará el 75% de la fuerza laboral mundial”. Razón primordial de su importancia e interés actual. Este interés mundial ha hecho que prestigiosas firmas como Deloitte, KPMG, o McKinsey hayan realizado diferentes informes, estudios y encuestas sobre esta generación para comprenderla más en profundidad.

Los millennials están creando y reinventando nuevos empleos, como dice una universidad australiana, “la mitad de los empleos de nuestros hijos no están inventados hoy”. El desarrollo digital y tecnológico está influyendo de gran manera en la economía y el modo de trabajar apareciendo nuevos instrumentos como el Big Data, el 3D, o la genómica. Pero no solo creando y reinventando nuevos empleos, también afectando a campos tan antiguos como la agricultura o la ganadería.

Esta generación no solo tiene nuevos trabajos, debido a su visión y valoración del binomio vida/empleo, desarrollan y necesitan nuevas formas de trabajar; trabajo desde casa, freelance, trabajo a tiempo parcial... todo ello para poder gozar de mayor libertad.

Esta libertad junto a sus características generacionales les permite ser más creativos, un potencial que no pasa desapercibido por las diferentes empresas, no solo para disfrutar y utilizar sus innovaciones fruto de esta generación, sino también para conocer mejor las necesidades e intereses de los potenciales clientes de sus productos o servicios.

“Ningún ámbito quedará fuera de la influencia de la nueva forma de pensar de la generación del milenio. La política, como se está viendo últimamente, no será la excepción, y es todo un reto para los partidos y los gobiernos saber escuchar el nuevo mensaje de los Millennials. Quien no lo haga se quedará antiguo.” (Iñaki Ortega, 2014)

La generación Millennial ha tenido dificultades en la incorporación al mercado laboral debido a la fuerte crisis económica mundial del 2008, la cual afectó de mayor manera a la incorporación al trabajo a estos individuos debido a que no tenían una posición afianzada en el mundo laboral. Esto dificultó la búsqueda de empleo ocasionando pesimismo en la manera de visualizar su futuro a la generación Millennial.

Con la actual recuperación de las economías y el mercado de trabajo, la generación Millennial está encontrando más oportunidades y aspirando a mayores remuneraciones

en los puestos de trabajo. Aumentando el optimismo entre la generación y haciendo evolucionar sus intenciones e intereses para con las empresas.

Los Millennials tienen ultra maratones de carrera por delante y parecen estar remando corriente arriba después de la graduación para prepararse a sí mismos. Sin embargo, como una generación apasionada e impulsada, se centran en desarrollar sus habilidades técnicas y sociales para construir la carrera que sea adecuada para ellos.

“Resulta claro que sigue habiendo una falta de alineación entre la educación universitaria y las habilidades necesarias que necesitan los millennials para sobresalir en su primer rol.” (Aurecon group, 2018)

A continuación, veremos más extensivamente rasgos propios de la generación Millennial, cuáles son sus valores y propósitos, que valoran más de las empresas, como se alinean con los empleadores, o que intención de permanencia tienen en sus empresas.

7.2. La Generación millennial en el mercado laboral

Para el estudio de los rasgos característicos de los millennials nos vamos a apoyar en gran medida en las encuestas de Deloitte las cuales hemos encontrado muy completas y fiables debido a su gran muestra de los millennials, compuesta por más de 10.000 individuos de 36 países diferentes. Una encuesta que llevan realizando desde varios años atrás y ayudará al estudio fiable de la evolución de la generación Millennial en el mercado laboral.

7.2.1. Lealtad empresarial

La diferencia entre lo que esperan los millennials de las empresas y lo que observan de ellas tiene consecuencias. Como se comenta en el punto anterior, las acciones que realicen las empresas y sus empleadores tanto de negocio como sociales afectarán a la intención de duración de un Millennial en la empresa.

En línea con este punto están los factores que valoran los millennials de una empresa para mantenerse en ella durante un periodo de plazo más largo, pero profundizaremos en esto más adelante.

Según la encuesta de Deloitte (2018) actualmente los niveles de lealtad vuelven a los de hace dos años, donde observamos cómo, según la encuesta de Deloitte (2016) “Durante

el próximo año, si se le da la opción, uno de cada cuatro Millennials dejaría a su actual empleador para unirse a una nueva organización o para hacer algo diferente”

Esa cifra aumenta a un 44 por ciento cuando el marco de tiempo se amplía a dos años. A fines de 2020, dos de cada tres encuestados esperan haber avanzado, mientras que solo el 16 por ciento de los Millennials se ven a sí mismos en 10 años con sus empleadores actuales.

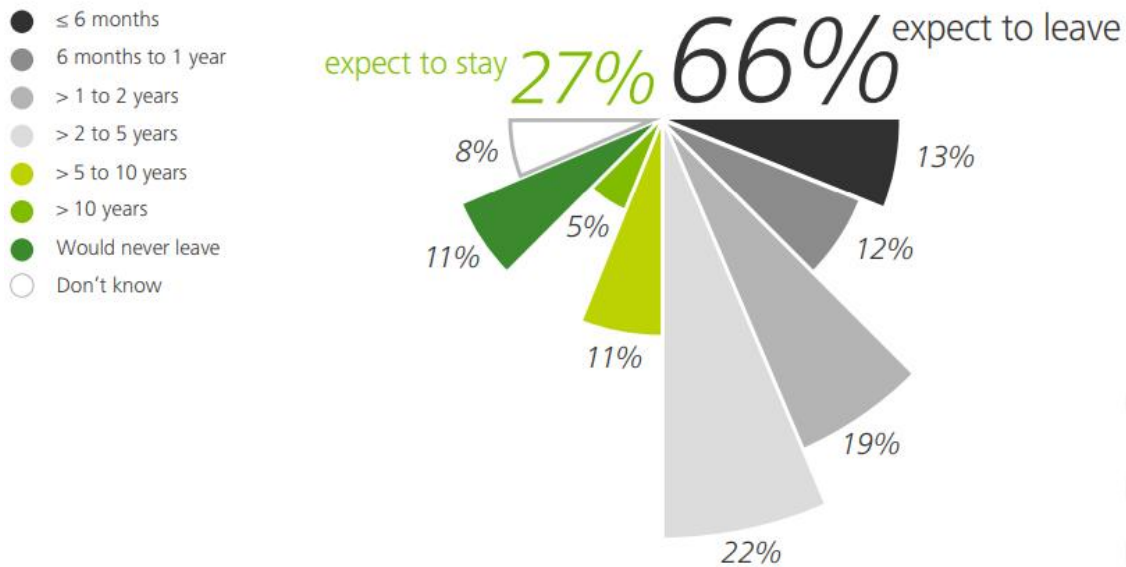


Figura 2. Fuente: The 2016 Deloitte Millennial Survey

La falta de lealtad que se puede observar es un desafío serio para las empresas, sobre todo siendo consciente de la fuerza que tiene esta generación actualmente y en el corto plazo en el mercado de trabajo. Adicionalmente añadir que el 61 por ciento de la generación Z manifiesta que se irían dentro de dos años si tuvieran la elección. A sí que se podría asumir que esta falta de lealtad es algo creciente.

7.2.2. Factores a tener en cuenta para retener el talento de los millennials

Para la empresa, es un desafío retener a los millennials en su empresa como comentamos en el punto anterior. Para ello deben descubrir cuales son los factores a tener en cuenta para conseguir retener este talento y evitar la fuga de este. Fuga que se detectaba con los resultados de la encuesta de Deloitte (2016) que indicaban que 2 de cada 3 individuos tiene intención de dejar la empresa en menos de dos años.

El factor más determinante para mantener a los millennials como parece ser deducible es el beneficio financiero o retribución que se ofrezca. Como se ve reflejado en la encuesta

de Deloitte (2016) al ser el único factor que representa más de un quinto de la influencia en la retención de talento de los 14 factores medidos por ella.

El factor retributivo podríamos definirlo como universal, al haber sido el claro dominador en todos los mercados cubierto de la encuesta. Pero no podemos medirlo como único factor determinante por diversas razones.

En primer lugar, las empresas no pueden entrar en una guerra de precios en las ofertas a los empleados porque se agotarían los recursos. En segundo lugar, porque en caso de ofrecer el mismo rango salarial, será el momento donde entrarán los otros factores para diferenciar una compañía de otra. Entrarán en juego los factores que harán determinantes la elección de un puesto u otro, y que harán posible la retención del talento de los millennials.

A continuación, se muestran los porcentajes de importancia que dan los millennials a los diferentes factores medidos en la encuesta de Deloitte (2016), excluyendo el factor retributivo de los mismos.



Figura 3. Fuente: The 2016 Deloitte Millennial Survey

Como vemos en la tabla, al eliminar el salario de la ecuación, observamos que el equilibrio entre un buen trabajo y la vida personal de cada individuo es el factor más importante considerado por los millennials.

Este va seguido de las oportunidades para progresar o asumir papeles de liderazgo en la empresa. En tercer lugar, encontramos la importancia de la flexibilidad como un factor determinante, ya lo comentábamos en la descripción de los Millennials con el desarrollo de nuevas formas de trabajo como solución a esto; trabajo desde casa, freelance, trabajo a tiempo parcial... todo ello para poder gozar de mayor libertad.

A estos les siguen los factores de sentimiento de pertenencia a la empresa, y la capacitación que puedan ofrecer estas a los individuos. Algo que las empresas pueden promover con programas de rotación dentro de las empresas o cursos formativos o de capacitación, promoviendo el desarrollo de sus empleados. Algo sin duda clave en la retención del talento de los millennials.

En último lugar están los factores que hacen referencia a la identificación o alardeo de los líderes o recruiters sobre los éxitos de sus empresas y carreras profesionales. No quiere decir que las empresas o líderes tengan que criticarse o menospreciarse a sí mismas, sino que esto es debido en gran medida a que la medición del éxito profesional y corporativo es relativa y no siempre coincide con la visión de los millennials, como explicamos en el siguiente punto.

7.2.3. Preocupación más que financiera de los millennials

Los millennials son una generación preocupada por la ética y valores de las empresas para las que trabajan.

Según la encuesta de Deloitte (2016), un 87 por ciento de los individuos creen que “ el éxito de un negocio debe medirse en términos más allá del mero desempeño financiero”

Medir el éxito de una empresa en términos financieros es algo que solo defiende una quinta parte de los encuestados. Únicamente se sobrepasa este porcentaje en países como Alemania (22 por ciento) y Corea del Sur (30 por ciento)

Esta valoración del éxito de la empresa se debe a la visión optimista de los millennials de las capacidades que tienen las empresas para contribuir positivamente a la sociedad. Según la encuesta de Deloitte (2016) un 73 por ciento de los encuestados “a pesar de la desaceleración en ciertas economías locales y regionales, los Millennials se mantienen optimistas sobre el potencial de las empresas para hacer el bien.”

Los Millennials según esta encuesta creen que las empresas se están comportando de una manera cada vez más responsable. Sigue habiendo una opinión dominante de que las

empresas se enfocan más en sus propios intereses, pero de menor manera en comparación con años anteriores. Adicionalmente la creencia de que “las empresas se comportan de manera ética” crece respecto al año anterior de un (58 por ciento contra un 52 por ciento) y que “sus líderes están comprometidos a ayudar a mejorar la sociedad ”(57 por ciento contra 53 por ciento).

Todo esto, dos años más tarde en una encuesta de dimensiones similares realizada por Deloitte (2018) da un cambio negativo respecto a la visión que tienen los millennials sobre el compromiso de las empresas con la sociedad. Según los resultados del informe “El 70% de los encuestados piensa que la empresa para la que trabaja se preocupa exclusivamente de los resultados financieros y no del impacto social que tiene”

Pero está caída de la confianza no solo baja en las empresas, también se ve reflejado en una disminución de confianza en sus líderes “el 63% de los encuestados piensa que sus dirigentes están teniendo un impacto negativo en la sociedad” (Deloitte 2018)

Como vemos todavía queda mucho por hacer, y la sensación generalizada es que las empresas tienen que aumentar su preocupación más allá de lo financiero. Algo que se respalda con el dato de la encuesta Deloitte (2016) que indica que una mayoría (54 por ciento) cree que las empresas de todo el mundo “no tienen ambición más allá de ganar dinero”

7.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS MILLENIALS

A continuación, se analiza la generación Millennial en lo concerniente a su situación respecto a lo estudiado de la empleabilidad en este trabajo.

Se estudia cómo sus características concretas generacionales se relacionan con las cualidades multidimensionales de la empleabilidad.

Como veíamos al principio del trabajo, “la responsabilidad de la empleabilidad ha sido traspasada en este nuevo siglo XXI de los empleadores a los empleados, siendo ellos los responsables de adquirir los conocimientos y habilidades que van a ser demandados por los empleadores” (Hall y Mirvis,1995).

Esto mismo lo argumenta Ainhoa Fornos (2017), socia directora de Mind the Gap en las conferencias de LID Learning, “en el siglo XX las empresas se ocupaban de la empleabilidad de los trabajadores. En el siglo XXI la responsabilidad de la empleabilidad recae en la gente que tiene que ocuparse de poner en valor sus singularidades y talento”

Por lo tanto, son las cualidades de esta generación las que se relacionarán con el concepto de empleabilidad.

7.3.1. Adaptabilidad

“En general la generación millennial posee una gran capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes”. (Deloitte 2016)

Hay que tener en cuenta que han sido capaces de adaptarse desde los procesos completamente analógicos a los completamente digitales, desarrollándose en la fase más cambiante de este desarrollo tecnológico. Algo que se acerca a uno de los fundamentos de la empleabilidad, la adaptabilidad.

Según el informe de KPMG (2015) Gestión de capital humano, el desafío de retener a distintas generaciones (Iván Imperial, Alberto Mondelli y Luis Rivera) “ Los jóvenes que ingresan actualmente en las empresas, muchos de ellos millennials recién graduados de sus carreras profesionales, demuestran un gran entendimiento de los procesos tecnológicos, una actitud proactiva y dinámica.”

Los Millennials tienen gran autonomía de trabajo gracias a un gran conocimiento de las herramientas cibernéticas. Tanto para la información, como para la gestión y manipulación de datos.

Esta característica de la generación millennial, está considerada como una de las dimensiones de la empleabilidad disposicional, la adaptabilidad activa y apertura a los cambios.

7.3.2. Optimismo

Los millennials son optimistas, tienen una cierta seguridad en sí mismos, en su formación y experiencia en la diversidad de procesos, y no tienen miedo a los cambios.

“Es muy alentador ver lo optimistas que son los millennials acerca de su capacidad para mejorar sus propias vidas y las vidas de los demás, y cuánto les preocupa mejorar la educación y el desarrollo de sus carreras profesionales,” (Álvarez-Pallete, Global Millennial Survey, 2014)

Este optimismo se refleja igualmente en la forma de encarar los cambios como oportunidades. ya que como indicábamos sobre el optimismo “Los individuos optimistas tienen expectativas positivas sobre los eventos futuros y muestran confianza en su

capacidad para manejar de manera afectiva y objetiva los desafíos (ver Judge et al., 1999; Peterson, 2000).

Este optimismo supone una de las características de la dimensión de la empleabilidad tratada en el trabajo como la adaptabilidad personal.

7.3.3. La diversidad

La diversidad de los Millenials supone un aumento importante respecto a la generación anterior. “La generación del milenio es también la generación con más diversidad racial de la historia, pues casi el 43% no son blancos en Estados Unidos” (BBVA, 2014)

Interpretamos la diversidad como un factor que influye en la adaptabilidad del individuo, debido a que es capaz de relacionarse con más facilidad en ambientes cambiantes y diversos.

Rocío Suanzes, fundadora de Talent y Flexers, experta en gestión de la diversidad, se muestra “convencida de la oportunidad que supone contar con profesionales de diferentes edades, generaciones, razas y sexo, para contribuir al enriquecimiento de la empresa y a la correcta resolución de los problemas.”

Habla del entorno VUCA, (Volatile, Uncertain, Complex and ambiguous world) y centra las cualidades a destacar por los Millennials : Actitud + Adaptabilidad + Reinención.

De nuevo se vuelven a reconocer dimensiones de la empleabilidad disposicional, haciendo referencia a la adaptabilidad y a la resiliencia laboral y profesional que hablaba Fugate (2006)

7.3.4. Compromiso con la sociedad

Como indicábamos en el punto sobre los millennials en la empresa, según la encuesta de Deloitte (2016), un 87 por ciento de los individuos creen que “el éxito de un negocio debe medirse en términos más allá del mero desempeño financiero”

El compromiso de esta generación con la sociedad, es tanto social, económico como solidario. Es un rasgo significativo de los millennials, importante para tenerlo en cuenta como empresa. Es una manera diferente de medir el éxito corporativo, y como mencionábamos anteriormente, la apertura al cambio es fundamental para la empleabilidad disposicional. “La apertura al cambio y las nuevas experiencias apoyan el

aprendizaje continuo y permiten identificar y realizar oportunidades de carrera, mejorando así la adaptabilidad personal.” (Fugate 2008)

7.3.5. Educación y aprendizaje

Según la Global Millennial Survey (2014) “Los millennials creen que la principal prioridad presupuestaria del gobierno debe ser la educación”

La educación es un tema que preocupa mucho a numerosos Millennials, según dicha encuesta “el 60 % considera que el sistema educativo debe ser una de las principales prioridades del Gobierno y esperan que haya mejoras en la calidad de los planes de estudio (59 %), la formación del profesorado (59 %), los precios (48 %), el acceso a la tecnología (46 %) y la universalidad de la educación (45%).” (Global Millennial Survey, 2014)

Una de las dimensiones de la empleabilidad es el capital social y humano. El capital humano está formado por diferentes factores, de los cuales como se indicaba en su respectivo apartado. “De los muchos factores que construyen el capital humano, la educación y la experiencia han sido los predictores más fuertes de la progresión de la carrera” (Judge, Cable, Boudreau y Bretz, 1995; Kirchmeyer, 1998; Tharenou, Latimer y Conroy, 1994).

Los millennials cuentan con niveles muy altos de formación. El porcentaje de universitarios ha aumentado considerablemente frente a la generación anterior (X).

Como indican en La paradoja de la generación del milenio (BBVA 2014) “En 2013 la proporción de personas entre 25 y 29 años con 4 o más años de estudios universitarios llegó al 33,6 % el porcentaje más alto que se haya registrado.”

Como comentábamos el factor de la formación está directamente relacionado con el capital humano y potencia fuertemente la empleabilidad del individuo. Siendo capaz de afrontar las necesidades del mercado y suplir los requerimientos del empleador o del empleo en cuestión.

Dentro de la adaptabilidad personal, la propensión al aprendizaje es una de las 5 diferencias individuales que refuerzan la dimensión de la empleabilidad. Como puede verse en los informes del sector la capacidad de aprendizaje que desarrolla esta generación es un factor muy importante que apuntala su empleabilidad.

“Los millennials tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente; es recomendable proponerles retos o metas, y si el tema los apasiona le dedican el tiempo y el esfuerzo que se requiera para obtener resultados positivos.” (informe de KPMG 2015)

7.3.6. Redes y relaciones sociales

Los Millennials son nativos digitales. Participan de múltiples plataformas digitales, dándoles una gran capacidad de comunicación a través de la gran variedad de redes sociales. Algunos estudios hablan de una conexión media por individuo de 25 horas semanales.

“Los que pertenecen a esta generación del milenio hacen un uso intensivo de Internet, de las tecnologías móviles y de los medios sociales, para hacer transacciones y comparten sus opiniones sobre productos y servicios en un mercado global con infinitas posibilidades” (La paradoja de la generación del milenio. BBVA 2014)

“En el contexto del trabajo, la información y la influencia brindan a las personas acceso a oportunidades de carrera” (Burt, 1997, Portes, 1998) y son elementos fundamentales para lograr las aspiraciones ocupacionales.

Los Millennials están fuertemente interconectados mediante las redes sociales. Esto afecta directamente a la dimensión del capital social y humano que maneja el profesional de esta generación, obteniendo una gran fortaleza en esta tercera dimensión de la empleabilidad.

7.3.7. Apertura

Los Millennials están preparados para el cambio, y lo desean, se preocupan por los ambientes laborales, las oficinas no convencionales, son partidarios de los horarios flexibles y huyen de los formalismos. Son mentes abiertas a conocer otras realidades y a viajar. Es decir, son mentes abiertas preparadas para el cambio, y con deseo de él.

“Los individuos abiertos tienden a mostrar flexibilidad cuando se enfrentan con los desafíos inherentes a situaciones inciertas, tales que la apertura fomenta actitudes individuales favorables hacia los eventos de cambio en el trabajo” (Miller, Johnson y Grau, 1994).

También es probable que “las personas abiertas perciban el cambio como un desafío en lugar de una amenaza y sean receptivos a las nuevas tecnologías y procesos” (McCartt y Rohrbaugh, 1995)

Podríamos decir que la apertura, característica de la empleabilidad disposicional se identifica en esta generación como algo definitorio, lo que les otorga ventaja en el mundo laboral futuro que tiende hacia estas prácticas.

8. CONCLUSIONES

En este apartado contestamos a las preguntas planteadas al comienzo de la investigación, ¿Qué es la empleabilidad? ¿Podríamos identificarla en la generación Millennial?

La empleabilidad es un concepto complejo que abarca múltiples dimensiones originando en el individuo determinados posicionamientos psicológicos y de actitud, así como habilidades adaptativas, y por supuesto conocimientos.

Este conjunto multidimensional genera habilidades que crean un marco en el individuo que dan lugar a entornos donde se desarrolla la confianza en uno mismo, provocando actitudes de proactividad, orientación informativa y optimismo, generando seguridad para afrontar los nuevos retos.

Como se ha podido ver, los Millennials se consideran un grupo identificable como generación, con unas características particulares y diferenciadas de su generación predecesora la generación “X”, al igual que con grandes diferencias con los baby boomers y ya comenzando a diferenciarse de la nueva generación entrante, la generación “Z”.

Hay múltiples estudios sociológicos y económicos realizados en su mayoría por grandes compañías y auditoras, muy apoyados en datos estadísticos, que intentan definir las características que dan lugar a la especificidad de la generación Millennial.

Tras el estudio de la generación Millennial en el mercado laboral actual podemos afirmar que hoy en día no es una generación con demasiado grado de lealtad o pertenencia hacia las empresas. El hecho de que dos tercios de la generación piensen en abandonar su actual compañía en menos de dos años es un dato significativo.

Debido a esto, las empresas deben actuar en consecuencia valorando los factores que los millennials valoran más de una empresa, eliminando visiones anticuadas. Visiones que miden el éxito y atractivo de una compañía únicamente en el ámbito económico, olvidando la importancia que tiene para los millennials las labores sociales y éticas.

En este estudio se ha intentado analizar el conjunto de las características determinadas como ciertas entre los miembros de esta generación para ver e identificar su relación con la empleabilidad.

La cualidad más importante de la generación Milennial relacionada con la empleabilidad es sin duda la adaptabilidad activa, debido a la flexibilidad y la capacidad

de cambio y adaptación a nuevos problemas, nuevos proyectos y nuevas situaciones. Algo que se aprecia con su adaptabilidad y desarrollo continuo con las nuevas tecnologías, otorgándoles autonomía de trabajo gracias a su conocimiento de las herramientas digitales.

Igualmente, es importante destacar el capital humano, donde la educación y el aprendizaje cobran gran importancia. Esta generación está más y mejor formada que nunca, siendo capaz de suplir las necesidades del mercado y cubrir los requerimientos de los empleadores. Además, la sed de nuevos retos de esta generación, hace visible la propensión al aprendizaje de la que gozan, otro rasgo más de la dimensión de adaptabilidad.

Por último, destacar el capital social como rasgo característico de la empleabilidad identificado en la generación Millennial. "La red" de la que dispone esta generación, es mucho más amplia que la de generaciones anteriores, tanto por la influencia del desarrollo de las redes sociales, como por el tiempo que invierte esta generación en ellas. Faltaría medir la fuerza e influencia de esas conexiones, ya que finalmente es lo que dará valor a "La red".

Con este análisis se puede concluir que la generación Millennial ha desarrollado, por muy diferentes circunstancias, unas características muy alineadas con las dimensiones que fundamentan la empleabilidad. También se puede deducir que, dado que la responsabilidad del desarrollo de la empleabilidad está traspasada del empleador al empleado, las actitudes, habilidades y posicionamientos desarrollados por la generación Millennial deberían traspasarse a las generaciones que le suceden para lograr aumentar o por lo menos mantener el nivel de empleabilidad de esta generación, para lo cual habrá que estudiar y desarrollar los cauces para esta transmisión de la empleabilidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260–267
- Anand, V., Glick, W. H., & Manz, C. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16(1), 87–101.
- Anderson, C. (2001). Survey: The young know the future. *The Economist*, 357(8202), 6–10.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 8, pp. 1–39). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ashforth, B. E., & Fugate, M. (2001). Role transitions and the life span. In B. E. Ashforth (Ed.), *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective* (pp. 225–257). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 311–339.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989–1003.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121, 417–436.
- Aurecon group (2018): Las cinco tendencias principales para la empleabilidad milenaria. Disponible en: <https://www.aurecongroup.com/thinking/thinking-papers/top-5-trends-for-millennial-employability>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1978). The self-system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33, 344–358.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.

- BBVA (2014): LA paradoja de la generación del milenio. BBVA Report. Disponible en: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/12/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf
- Becker, G. S. (1975). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (2nd ed.). New York: Columbia University Press.
- Berzonsky, M. D. (1990). Self-construction over the life-span: A process perspective on identity formation. In G. J. Neimeyer & R. A. Neimeyer (Eds.), *Advances in personal construct theory* (Vol. 1, pp. 155–186). Greenwich, CT: JAI Press.
- Berzonsky, M. D. (1992). Identity style and coping strategies. *Journal of Personality*, 60, 771–788.
- Berzonsky, M. D., & Adams, G. R. (1999). Reevaluating the identity status paradigm: Still useful after 35 years. *Developmental Review*, 9, 557–590.
- Bollen, K. A., & Ting, K.-F. (2000). A tetrad test for causal indicators. *Psychological Methods*, 6, 3–22.
- Boxman, E. A., de Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51–73.
- Breese, J. R., & O’Toole, R. (1995). Role exit theory: Applications to adult women college students. *Career Development Quarterly*, 44, 12–25.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 32–54.
- Bricuit, J. C., & Bentley, K. J. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers.
- Brockner, J., & Chen, Y. (1996). The moderating roles of self-esteem and self-construal in reaction to a threat to the self: Evidence from the People’s Republic of China and the United States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 603–615.
- Bureau of Labor Statistics, (2000). Unemployment rate-Civilian labor force. Retrieved March 20, 2000.
- Burt, R. S. (1997a). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365. Burt, R. S. (1997b). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19, 355–373.
- Carter, M. A., & Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *Career Development Quarterly*, 44, 67–82.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 184–195.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 1–42). Stamford, CT: JAI Press.
- Cheek, C., & Jones, R. M. (2001). Identity style and employment histories among women receiving public assistance. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 76–88.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343–359.

- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Davis, T. R., & Luthans, F. (1980). A social learning approach to organizational behavior. *Academy of Management Review*, 5, 281–290.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deloitte (2016): Millennial Survey Deloitte Report. Disponible en: file:///C:/Users/jesca/Downloads/Deloitte_ES_Human_Capital_millennials-survey-2016.pdf
- Deloitte (2018): Millennial Survey Deloitte Report. Disponible en: [file:///C:/Users/jesca/Downloads/gx-2018-millennial-survey-report%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jesca/Downloads/gx-2018-millennial-survey-report%20(1).pdf)
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446–456.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology* (Vol. 41, pp. 417–440). Stanford, CA: Annual Reviews.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270–1279.
- Evans, C., Nathan, M., & Simmonds, D. (1999). *Employability through work*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.
- Forbes, J. B., & Piercy, J. E. (1991). *Corporate mobility and paths to the top: Studies for human resource and management development specialists*. New York: Quorum.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Amsterdam: Elsevier.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages. *Personnel Psychology*, 55, 905–928.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539–550.
- Grotevant, H. D. (1997). Toward a process model of identity formation. *Journal of Adolescent Research*, 2, 202–222.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25, 235–265.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264–288.
- Imperial, I., Mondelli, A. y Rivera, L. (2016): El desafío de retener a distintas generaciones. KPMG Report. Disponible en:

[file:///C:/Users/jesca/Downloads/DE-El-desafio-de-retener-generaciones%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jesca/Downloads/DE-El-desafio-de-retener-generaciones%20(1).pdf)

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 46, pp. 237–264). Stanford, CA: Annual Reviews Inc.
- Judge, T. A., & Bono, J. A. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. A. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167–187.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.
- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivation skills and traits: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 1–56.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality- motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837–855.
- Kammeyer-Mueller, J., Liao, H., & Arvey, R. D. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 20, pp. 269–329). New York: JAI Press.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. R., & McKee-Ryan, F. M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, 43, 90–100.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/ female differences. *Journal of Management*, 24, 673–692.
- Kossek, E. E., Huber, M. S. Q., & Lemer, J. V. (2003). Sustaining work force inclusion and well-being of mothers on public assistance: Individual deficit and social ecology perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 155–175.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20, 311–342.
- Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741–755.
- Lawler III, E. E. (1983). Satisfaction and behavior. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed., pp. 332–345). New York: McGraw-Hill.
- Leana, C. R., & Feldman, D. M. (1992). *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York: Free Press.

- Leana, C. R., & Rousseau, D. M. (2000). *Relational wealth: The advantages of stability in a changing economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Lefresne, F. (1999). Employability in the heart of the European Employment Strategy. *European Review of Labour and Research*, 5, 460–480.
- Lifton, R. J. (1993). *The protean self: Human resilience in an age of fragmentation*. New York: Harper Collins.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125–152.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620–630.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment, and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55–69.
- London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5, 61–80.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management* (Vol. 17, pp. 81–121). Stamford, CT: JAI Press.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178.
- Malos, S. B., & Campion, M. A. (1995). An options-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review*, 20, 611–644.
- Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. *Journal of Personality*, 51, 541–565.
- Markus, H., & Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 211–241). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McCartt, A. T., & Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 5, 569–584.
- McKee-Ryan, F. M., & Kinicki, A. J. (2002). Coping with job loss: A life-facet perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 17, pp. 1–30). Chichester, NY: Wiley.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 197–219.
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50, 741–749.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 20, 191–207.
- Metz, I., & Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group and Organization Management*, 26, 312–342.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59–80.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365–380.

- Mischel, W. (1977). The interaction of the person and the situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333–352). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 402–419.
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). Correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.
- Ortega, I. (2014) “Millennials, inventa tu empleo” Universidad internacional de La Rioja
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.
- Plunkett, M. (2001). Serendipity and agency in narratives of transition: Young adult women. In D. P. McAdams, R. Josselson, & A. Lieblich (Eds.), *Turns in the road: Narrative studies of lives in transition* (pp. 151–175). Washington, DC: American Psychological Association.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In J. Hagan & K. S. Cook (Eds.), *Annual Review of Sociology* (Vol. 24, pp. 1–24). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc..
- Pricewaterhousecoopers (2013): PWC’S Next Gen: A global generational study. PWC Report. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
- Prussia, G. E., Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2001). Explication of the coping goal construct: Implications for coping and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1179–1190.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Rotter, J. B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80 (Whole No. 609).
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301–323.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247–259.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201–228.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 549–570.

- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Stokes, S. L. (1996). Managing your I.S. career: Coping with change at the top. *Information Systems Management*, 13(1), 76–78.
- Stolz-Loike, M. (1996). Annual review: Practice and research in career development and counseling—1995. *Career Development Quarterly*, 45, 99–140.
- Telefónica (2014) : Telefonica Millennial Global Survey. Telefonica Report. Disponible en: www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/articulo/-/blogs/los-millennials-son-optimistas-se-centran-en-sus-carreras-y-estan-listos-para-tomar-el-control-de-su-futuro
- Tellegen, A. (1993). Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder. *Psychological Inquiry*, 4, 122–130.
- Terry, D. J. (1994). Determinants of coping: The role of stable and situational factors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 895–910.
- Tharenou, P. (1997). Explanations of managerial career advancement. *Australian Psychologist*, 32, 19–28. Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423.
- Tomaka, J., Blascovich, J., Kibler, J., & Ernst, J. M. (1997). Cognitive and physiological antecedents of threat and challenge appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 63–72.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-or-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Review*, 44, 621–638.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373–385.
- Wanberg, C. R., Watt, J. D., & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 76–87.
- Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64, 737–774.