

«Servicios para el empleo postindustrial: balance para el cambio de época»

El empleo es un factor clave de cohesión social, a la vez que un bien escaso tanto en el corto como en el medio plazo, que se está transformando de forma cualitativa y cuantitativa de tal forma, que ya podemos hablar de un período en decadencia caracterizado por el empleo de carácter industrial, frente a un período emergente que llamamos de la información, caracterizado por un tipo de empleo muy diferente. A la nueva situación debe corresponderle un nuevo tipo de servicios públicos para el empleo, capaces de convivir en la diversidad, la descentralización, y de responder con estrategias locales. Desde el nuevo marco de la reforma laboral, los servicios de empleo precisan trabajar demandantes muy heterogéneos, con un itinerario personal hacia el empleo que contiene actividades de información, orientación, calificación profesional, formación, y de acompañamiento en la búsqueda de empleo o en la creación de su propio puesto de trabajo.

Enplegua gizarte kohesiorako faktore gakoa da eta, aldi berean, ondasun urria da bai epe laburrean bai epe ertainean. Ondasun hau kualitatiboki zein kuantitatiboki eraldatzen ari da, halako moldez ezen bi epealdi bereizi baitaitezke. Lehenengoa, gainbeheraldia izango litzateke industriako enplegua ezaugarritzat lukeelarik, eta bigarrena informazioaren aroa deituko dugun epealdi berria da, honen enplegu moeta oso bestelakoa baita. Egoera berriari enplegurako zerbitzu publikoen eredu berri bat egokitu behar zaio, aniztasunean eta deszentralizazioan elkarbizitzeko eta tokiko estrategiekin erantzuteko gai izango dena. Lan merkatuaren marko berritik, enplegurako zerbitzuek lan eskatzaile heterogeneoen eskaerei erantzuna eman beharko diete, argibide, orientabide, lanbide kalifikazio, prestakuntza eta enpleguaren bilaketan edo beraien lanpostuaren sorketan laguntzeko ekintzak barnehartuko dituen enplegurantzako banakako ibilbideaz baliatuz.

Employment is a key social cohesion factor, as well as a scarce short and medium term asset which is undergoing qualitative and a quantitative change in such a way that we can now speak of a period of decline of industrial employment, as opposed to the emerging period of information technology characterized by a very different type of employment. A new type of public services for employment should correspond to this new situation, public services which should be capable of serving in a context of diversity, decentralization and responding with local strategies. Within the new framework of labour reform, services for employment will have to work with very heterogeneous applicants, with personal itineraries towards employment which contain information, orientation, professional qualification and training activities, together with accompaniment in the search for employment or in activities directed towards attaining self-employment.

- 1. Venimos de administrar el desempleo, pero el futuro precisa servicios para el empleo**
- 2. Equipaje teórico para los nuevos tiempos**
- 3. Servicios de empleo para la nueva época**

Palabras clave: Mercado de trabajo, evolución del empleo, cohesión social.
Nº de clasificación JEL: J20, J21, J24.

1. VENIMOS DE ADMINISTRAR EL DESEMPLEO, PERO EL FUTURO PRECISA SERVICIOS PARA EL EMPLEO

1.1. La centralidad del empleo en la sociedad de la información

Al abordar y definir el futuro del empleo, tropezamos con tanta incertidumbre, que parece necesario no esperar inmóviles que caigan del cielo las soluciones al paro, sino tratar de imaginarlas y construirlas. Sabemos que vivimos en tiempos marcados por los cambios constantes y la desorientación histórica en relación con el empleo. En un contexto tan lábil, en que se producen cambios de tipo cualitativo y cuantitativo difíciles de percibir y analizar, hay datos para afirmar que, vamos a convivir con altas tasas de desempleo, y que va a continuar la transformación profunda del empleo

industrial que nos ha traído hasta aquí.

En la denominada sociedad industrial, el empleo ha ocupado una posición central, constituyendo sin duda el principal factor de socialización y cohesión. La primera revolución industrial situó el trabajo productivo y asalariado como eje de la vida de los ciudadanos, con tal intensidad que la cultura que hemos heredado gira básicamente en torno a este concepto. Aunque cambien las circunstancias vertiginosamente, continuamos inmersos en la cultura del empleo, y seguimos organizando la vida productiva con las premisas sentadas por el taylorismo. Pero el momento que vivimos, pone en cuestión conceptos que han sido claves para interpretar el período industrial. Entre ellos, el propio concepto de pleno empleo; la agenda vital que había planteado de forma consecutiva y concentrada el tiempo de formación,

el tiempo de empleo, y un corto período de jubilación a las puertas de la muerte; el reparto injusto del tiempo de trabajo remunerado que llamamos empleo, y del tiempo para las actividades de relación y supervivencia que englobamos en el paquete de lo doméstico o personal; un concepto de bienestar difícil de insostener que se basa en posibilitar altas cotas de consumo, etc.

Aunque en la sociedad de la información el empleo sigue jugando un papel central, se están produciendo cambios importantes en lo que hace referencia a la cohesión social, que el empleo por sí solo se ve incapaz de asegurar, de modo que cada día tienen más protagonismo las actividades extralaborales en ese proceso de cohesión. De la misma manera se vienen modificando los otros conceptos en que se venía apoyando la sociedad industrial.

La transición de las formas de empleo, viene acompañada de un gran cambio tecnológico y organizativo, que causa sin duda muchos traumas. El peor de ellos es la obsesión, a veces bien intencionada, de frenar el cambio. Sabemos que sería erróneo sostener una sociedad oficialmente diseñada con criterios de tiempo escaso, cuando la realidad social es que el tiempo ha pasado a ser abundante para muchas personas. Reconocerlo ayudará a ordenar mejor el tiempo de los ciudadanos y ciudadanas, recuperando las energías perdidas en el vacío del paro.

Nos encontramos en una fase de transición que viene marcada por el fin de la sociedad del trabajo industrial, mientras, el empleo, la producción y el mercado siguen caracterizando la estructura social. Con el fin de la manera industrial de trabajar, se repiten una serie de fenómenos de orden socio laboral que

si bien ya han ocurrido reiteradamente a lo largo de la historia, ahora lo hacen con nuevos contenidos: cambian las ocupaciones y tareas que permiten obtener una remuneración. Se transforma el tiempo dedicado al empleo remunerado. Cambia el concepto de pleno empleo y a quienes les afecta. Se crean y difunden nuevas formas de empleo diferentes al asalariado.

¿Hacia dónde vamos? ¿Qué nuevas oportunidades se presentan respecto a épocas anteriores? ¿Estamos dispuestos a actuar si se descubre que en algunos aspectos, las actuales instituciones sociales, culturales, educativas, políticas y productivas sobre las que se ha basado la sociedad industrial desde hace doscientos años, pierden su razón de ser? ¿Acaso en lo nuevo que se está gestando no hay elementos como para asegurar que el proceso final sea para bien y no para mal?

Como los tiempos de empleo y la vida laboral se están reduciendo a causa de la productividad y de los nuevos modos de organizar el trabajo, es preciso repensar el tiempo que queda vacío, sin contenido ocupacional ni actividad.

Entre 1983 y 1991, el período más largo para el que se dispone de datos comparables, el promedio de horas trabajadas por persona a la semana disminuyó únicamente en un 3% en la Comunidad Europea en su conjunto (algo más de una hora). En algunas zonas como en los Países Bajos la reducción sin embargo fue del 13%, lo que equivale a que cada persona trabajó un promedio de cinco horas a la semana menos en 1991 que lo que trabajaba tan sólo ocho años antes. La reducción del número de horas trabajadas en la Comunidad durante la década de los ochenta no es muy significativa, pero sin embargo en los distintos países se incrementó el número

de personas ocupadas, aún sin formar parte deliberada de las políticas de creación de empleo.

La diversidad de estrategias aplicadas y resultados obtenidos en los distintos países de la Unión Europea en el reparto del empleo, lleva a la Comisión a reconocer que en este tema pueden seguirse múltiples caminos. El desafío es conseguir buenos resultados en la creación de empleo de forma compatible con los objetivos y criterios generales económicos y sociales.

Conseguir un reparto más amplio del empleo y de la renta implica la modificación continua del modelo aplicable a la organización del tiempo de trabajo, reflejando nuevas formas de organización más planas e inteligentes como fuentes de flexibilidad y productividad negociables en términos de Recursos humanos. Asimismo, es preciso acelerar el desarrollo de actividades emergentes, en especial de las que conllevan una mayor utilización de mano de obra. Eso incluye la explotación del ingente potencial de nuevos servicios requeridos por las pymes para ser competitivas, así como el desarrollo de nuevos puestos de trabajo en la industria del medio ambiente y en el sector de los servicios, en especial en empresas de carácter asistencial, de la comunicación y pedagogía audiovisual, y en las industrias culturales y turísticas.

Las propuestas de acciones específicas recogidas en el libro blanco de Delors para avanzar en el reparto del empleo, van en tres direcciones que abordan la relación entre costes laborales, flexibilidad e incentivos con la creación de empleo. Así, se observa que el actual sistema de negociación colectiva y las disposiciones correspondientes en materia de impuestos y costes laborales provoca que el mayor crecimiento económico sea

absorbido en primer lugar por las personas que ya están empleadas, en lugar de crear más puestos de trabajo, por lo que es necesario modificar esta situación mediante nuevos acuerdos entre los interlocutores sociales.

Pero esta aproximación hacia el fin de la sociedad del trabajo industrial, se produce paralelamente al hecho de que, por el momento, no estamos organizados para hacer la travesía a la sociedad de la información. Sólo hemos aprendido a pescar, pero no sabemos aprender a aprender. Sabemos de donde venimos, pero no sabemos a donde vamos.

El paro sigue siendo la clave del malestar para muchas personas concretas y para el conjunto de la sociedad, pues están cautivos del desempleo los ingentes recursos que utilizados de manera alternativa permitirían la construcción de un estado del bienestar más sostenible, y la emergencia de actividades económicas necesarias en la nueva lógica del aparato productivo. Del paro vemos el rostro que es capaz de truncar el proyecto personal y empujar a la marginalidad social y económica a millones de personas. Pero cabe también una visión más positiva de la situación, porque en el paro duermen muchas energías que si entran en acción supondrán una inmensa ayuda para parir la sociedad que emerge.

Para que ello sea posible es preciso contar con nuevas políticas y actuaciones desde las diferentes administraciones, pero también es preciso un cambio de culturas en la llamada sociedad civil, para saber adaptarse a las nuevas condiciones del mercado de trabajo, para descubrir y potenciar nuevas ocupaciones y servicios que enriquezcan y aporten calidad al entramado social, para aprender a crear el propio puesto de trabajo, para

encontrar las nuevas formas solidarias de repartir el tiempo de trabajo remunerado y los tiempos de actividad no remunerada.

1.2. **Del empleo industrial al empleo de la información. Cambios cualitativos y cuantitativos del empleo**

El paro es consecuencia de la desaparición paulatina del empleo de antes, y a la vez la antesala del empleo que está viniendo. Esto supone aceptar que el empleo en particular, y el mercado de trabajo en general, se transforma y cambia, pues se trata de conceptos contruidos por una sociedad determinada y en un momento dado.

Por estar el empleo sociohistóricamente definido, se regula de determinada manera en cada momento histórico. Hablar del empleo de antes o también llamado «empleo industrial», y del empleo que está viniendo que llamaremos también «empleo de la información», es referirse en el tiempo a momentos muy próximos, a la vez que a conceptos con profundas diferencias cualitativas y cuantitativas, que dan idea de la vertiginosidad con la que cambia el empleo.

Son muy significativos los cambios producidos en la distribución de activos por sectores productivos. El primario en España ha pasado del 40% al 6% en menos de 30 años. En 1988 había novecientas mil pequeñas empresas más que en 1985, con un aumento del número de empresas menores de 50 trabajadores del 28% en el corto período de tres años. Son espectaculares los cambios habidos en el empleo si se tienen en cuenta los niveles de formación de los ocupados, el sexo o la edad. Si nos referimos al período de quince años analizado anteriormente vemos que el 74,5% de los

ocupados solo habían terminado estudios primarios en el año 1977, y un 17% de las personas tenían estudios medios en esa misma fecha. Sin embargo en 1992 el porcentaje de ocupados que sólo tienen estudios primarios desciende hasta un 40%, mientras asciende el de ocupados con estudios medios hasta el 45%.

A la vez, a la población empleada se incorporan mujeres que estaban especialmente marginadas en el mercado de trabajo, y se concentran las personas ocupadas en una banda media de edad, de forma que en los últimos años, los trabajadores tardan más en hacerse maduros y envejecen mucho más pronto. En el período 1977-1992, la tasa de actividad (población activa / población en edad de trabajar (15-65 años)) ha permanecido invariable y próxima al 50%. Sin embargo, la tasa de paro en el mismo período (población en paro / población activa) ha pasado del 5,2% al 17,8%, disminuyendo la cifra de ocupados entre el tercer trimestre de 1991 y el segundo trimestre de 1993 en ochocientas diez mil personas. Ello nos da idea del grado de fragilidad que tiene el empleo nuevo respecto al viejo, y en consecuencia la facilidad con la que se destruye.

Las tendencias sociales y culturales que acompañan a los avances y cambios tecnológicos actuales son mucho más que la simple y mera suma de los avances y de las pautas de comportamiento que ellos llevan consigo. La nueva situación económico social que se perfila, está basada en profundos cambios de tipo tecnológicos, pero los cambios afectan también a las organizaciones, a las estructuras ocupacionales, y a las culturas y actitudes ante el trabajo.

El empleo que viene incluye la participación de las mujeres y este es otro de los cambios cualitativos que se

está produciendo. De hecho, el incremento de la población activa de los últimos años en nuestro país es mayoritariamente femenino. Todavía estamos lejos de la media Europea, pero estamos avanzando con bastante rapidez. Ahora la población activa femenina supera el 35%, y aunque la tasa de paro femenina casi dobla la masculina, es resaltable que el balance de contratación neto es favorable a la mujer en los últimos años. Esta es la razón por la que, la proporción de mujeres que compone el paro registrado en España, se está modificando equiparándose, con un 52%, a la de los hombres, que es del 48%.

Es preciso un gran cambio cultural para asumir positivamente que, fruto de la reconversión industrial y de los cambios del mercado de trabajo en general, así como de la voluntad de muchas mujeres por incorporarse al mundo del empleo, entran más hombres en el paro y acceden más mujeres al empleo. Hay que recordar, que todavía existe un gran desfase en la composición de los activos entre hombres y mujeres, y que el tipo de empleo de las mujeres se ha centrado en el entorno de los servicios, en ocupaciones «feminizadas», lo que sumado al alto nivel de coyunturalidad de su situación laboral, ha favorecido el acceso al empleo de las mujeres.

En el empleo que viene, las tareas que realizaremos y por tanto el tipo de ocupación será variable, a diferencia de la permanencia de las tareas de cada ocupación propia del empleo industrial. Eso supone dejar atrás el concepto de profesión entendido como una situación estable de aprendizajes adquiridos que se aplican continuamente en la vida laboral, para adaptarnos con la flexibilidad necesaria, a poder cambiar de tareas realizando los aprendizajes precisos, para mantener desde el cambio la estabilidad.

Con todo, los cambios más significativos entre el «empleo industrial» y el «empleo de la información», se refieren a la manera de estar en la organización y participar de la cultura de la empresa, teniendo cada vez una importancia mayor cultivar un conjunto de capacidades que hasta hace poco tiempo no eran requeridas específicamente por las empresas.

Se trata de la capacidad de adaptarse, la responsabilidad, la capacidad de aprender, la habilidad para trabajar en equipo, la iniciativa, la capacidad de innovar y ofrecer sugerencias, la destreza en la negociación y en la toma de decisiones etc.

En el empleo que viene, la formación básica es fundamental, pero no define el tipo de ocupación que realizamos. El empleo cambia y hemos de descubrir en que dirección para que la formación y la orientación no se distancien aún más de los aparatos productivos manteniendo viejos esquemas. Con una sólida formación básica se puede abordar un proyecto personal que conduzca a la inserción laboral, ya que el abanico profesional será cada vez más amplio pues se definirán nuevas tareas y nuevas áreas de empleo, y existirá una amplia interdependencia entre las diferentes disciplinas académicas en su aplicación profesional.

La iniciativa empresarial y el incremento de los empresarios individuales y pequeños será otro rasgo identificador del empleo que viene. Es decir, el empleo es también el que creamos nosotros mismos, cuando decidimos poner en marcha una actividad empresarial. Es un cambio cultural muy potente el que se opera en este proceso por parte de quienes lo protagonizan y por parte del resto de la sociedad que precisa crear entornos favorables que lo hagan posible. En

ciertas ocasiones este hecho surge como alternativa activa a situaciones de desempleo, en otras muchas, es consecuencia de la propia iniciativa y de la voluntad de asumir riesgos para obtener resultados o de organizarse con autonomía.

Formar parte de una economía internacionalizada en un mundo global, es también otro factor del empleo que viene que produce cambios importantísimos en su conformación. Porque supone nuevas maneras de producir, de comprar y vender y en definitiva nuevas condiciones de competitividad para las empresas.

La implicación y la motivación personal en las empresas es factor de cambio en el empleo. La atención al cliente y la búsqueda de la calidad no se pueden lograr olvidando el papel de los trabajadores y trabajadoras. La motivación es una pieza esencial para que una empresa oriente todos los procesos hacia el cliente.

Pero además, la empresa precisa mayor implicación de quienes la componen para que estos aporten además de su capacidad, su conocimiento, que es una de las principales fuentes de valor añadido con que cuenta la empresa.

La concepción del empleo que viene, tiene que facilitar la adaptación continua a la empresa que, para ser competitiva, no solo necesita ser flexible, sino estar organizada de manera inteligente, siendo cada vez más capaz de incorporar conocimiento y de añadir valor. Ello exige la mayor implicación de cada una de las personas que intervienen, con niveles de interacción muy altos que por su importancia justifican el apodo de «empleo de la información» como distintivo del empleo que va a suceder al «empleo industrial». En el empleo que viene es fundamental establecer una relación con la información, alimentando el sistema y utilizando bien la información

que el sistema facilita. En el proceso se adoptan formas de sinergia poco visibles, pero de gran alcance. Con ello, se avanza también hacia el trabajador inteligente, que supone la gran superación del trabajador «obrero», creando la oportunidad de devolver, por fin, el protagonismo a las personas.

1.3. Transformaciones de los Servicios de empleo en el cambio de época

En el origen de los Servicios de empleo públicos, existía una razón social adecuada a la época, que consistía en ordenar según la antigüedad en el desempleo, a las personas que buscaban trabajo, para cubrir las ofertas que llegaban de las empresas según ese orden. De esta manera se ejercía un papel social compensatorio en cuanto a las oportunidades ante el empleo. Este papel se sostenía técnicamente en la homogeneidad de los perfiles profesionales propios del período industrial y de la organización taylorista de la producción, como también en la homogeneidad de las expectativas de los desempleados, en un contexto social en que la protección y seguridad ante el desempleo era inexistente o muy reducida.

Hoy, este panorama ha variado sustancialmente. Los perfiles profesionales que requieren las empresas son ampliamente heterogéneos. Los necesarios cambios organizativos y tecnológicos así como la competitividad de las empresas requieren introducir nuevas tareas y nuevas ocupaciones produciendo una gran diversidad de perfiles profesionales.

Ya hemos comentado que, incluso ante una ocupación con la misma denominación, como puede ser administrativo/a o cajera/o de autoservicio

o gerente, los requerimientos pueden ser muy diferentes según la tecnología que utilice la empresa, el lugar en el que esté ubicada, el grupo humano con quien se trabaja o la organización que tenga. Es decir que, para cubrir una vacante de empleo, es imprescindible describir el puesto de trabajo, sus funciones y tareas: qué tecnología utiliza, qué conocimientos son necesarios, qué habilidades etc., y analizar el perfil del candidato o candidata. En este sentido, cabe insistir también en que los aspectos relativos a actitudes y estilos de trabajo cobran cada día mayor importancia en las expectativas de las empresas hacia sus potenciales candidatos o candidatas. La responsabilidad, la capacidad de aprender, la polivalencia, la flexibilidad, etc. son altamente valorados aunque de forma diversa por los empleadores.

También han cambiado las expectativas de quienes buscan empleo. Existe una amplia diversidad de proyectos personales y de valoraciones ante el tipo de empleo, la responsabilidad que pueda suponer, la distancia del domicilio, el horario, el salario, las condiciones laborales, etc., que es preciso analizar personalmente para encontrar los candidatos y candidatas adecuados a cada vacante de empleo.

Se amplían las posibilidades de acceso a múltiples puestos de trabajo desde una determinada formación básica, y esto implica mayor capacidad de información y decisión sobre la especialización ocupacional a la que se quiere acceder. Eso supone para los parados que, aún disponiendo de formación académica, deberán adecuar sus perfiles profesionales hacia tareas diferentes a las que tuvieron en empleos anteriores.

A la complejidad de la situación descrita anteriormente para actuar en la intermediación y en el ajuste entre

y oferta, se añade el hecho diferencial, del notable incremento de los perceptores de prestaciones por desempleo. A modo de referencia citaremos que, en la provincia de Barcelona, mientras en el año 1984, y con un paro registrado de 376.596 personas desempleadas, el número de recibos mensuales era de 101.000, en 1994 con 265.795 parados registrados en el mes de diciembre, los perceptores mensuales de prestación ascendieron en ese año a una media de 250.000.

A la diversidad de perfiles requeridos para las vacantes de empleo, la diversidad de expectativas y de adecuación ocupacional de los desempleados, y al notable incremento de las prestaciones por desempleo, se suma otro fenómeno nuevo y cada vez más importante, que es la amplia rotación de las personas inscritas en calidad de desempleados como consecuencia de las propias dinámicas del mercado de trabajo y de la ampliación de la contratación temporal. Ello supone un alto volumen de registros en las bases de datos de demanda de empleo y de contratos. También en este aspecto, citaremos a modo de referencia, que en Barcelona, y cada mes, cambian su situación alrededor de 80.000 desempleados, por ser alta o baja en dicho mes; o que, mientras en 1984 se registraron 212.028 contratos, en 1992 fueron 714.011.

Además de hablar de paro como una estadística, es preciso hablar de desempleados y desempleadas, porque son distintos en el tiempo y en su capacidad de ajustarse a los requerimientos del mercado de trabajo. Trabajar para actuar contra el desempleo y producir un efecto compensatorio a favor de la igualdad de oportunidades ante el empleo, supone hoy orientar las políticas de empleo de forma que permitan facilitar la construcción de itinerarios personalizados hacia el empleo,

implicando activamente a cada desempleado y desempleada. Es preciso impulsar culturas activas y de iniciativa que apoyen su participación en el conjunto de actividades que supone organizar un itinerario profesional personalizado.

Este proceso facilita una mejor y más adecuada gestión de la colocación porque clarifica los perfiles profesionales contribuyendo a una adecuada selección de candidatos y candidatas para cubrir las vacantes de empleo. Desde el organismo gestor de los servicios públicos de empleo hemos constatado en la práctica que, a la competencia de la gestión del empleo a través de la gestión de la colocación y de la mejora de la cualificación de los desempleados, la dinámica social y las variaciones del mercado de trabajo y sin duda la gestión de las prestaciones, se han incorporado otros elementos cuantitativos y cualitativos, con una carga de trabajo inmensa, que ha sido preciso integrar organizativamente y a los que se ha dado una respuesta operativa sin que ello estuviera previsto en el diseño inicial de dicho organismo.

Podemos recordar aquí que en Barcelona, y en el año 1984, el plazo de reconocimiento de las prestaciones era de 72 días y que hoy es inferior a 15 días, mientras que el volumen de expedientes anuales ha pasado de 200 a 600 mil. En Barcelona, y en la casi totalidad de la red de oficinas, los usuarios salen con la prestación reconocida y una organización en base a agendas que permite la personalización de cada situación. También es interesante observar que más del 90% de los perceptores de prestaciones cobran ya por transferencia bancaria. Evidentemente que nos referimos a una situación en la que, el número de funcionarios disponibles se iban dividiendo mientras los servicios requeridos se multiplicaban.

Los servicios para el empleo se han ido incorporando en las administraciones locales, autonómicas, en los agentes sociales, en los colegios profesionales o en entidades de diversa índole, como un servicio que es necesario prestar y que es sumamente valorado por los ciudadanos y usuarios.

A ello ha contribuido en gran manera el acceso a los fondos comunitarios, especialmente al Fondo Social Europeo, que ha estimulado actuaciones y facilitado recursos para que multitud de agentes públicos y privados se ocuparan en tareas de intermediación, a lo que ha contribuido la reciente ruptura del monopolio legal del INEM como instrumento de colocación, incentivando la participación formal de diferentes sectores sociales en la gestión de la colocación. Ahora cabe recordar, que en los diez últimos años de historia del INEM en Barcelona, se ha estimulado la diversidad de entidades gestoras, concertando la gestión de diversos programas para los desempleados con Ayuntamientos y entidades sin ánimo de lucro, como los planes de empleo, el programa de empleo formación de Escuelas Taller, o el programa de la OCDE de Iniciativas locales de empleo. También se ha desarrollado un modelo de gestión de la formación basado en la actuación de una red de centros colaboradores, y se ha concertado con organizaciones empresariales y sindicales. Pero muy especialmente desde el INEM de Barcelona, hemos valorado la riqueza que supone la oportunidad de estimular respuestas locales, impulsando un modelo descentralizado en orden a apoyar servicios locales para el empleo.

Hay que valorar la concertación de actuaciones realizadas por entidades externas al INEM, como un elemento estratégico. En este esquema ha

sido fundamental la convicción de todos los organismos participantes para lograr la mayor transparencia posible en los datos que reflejan la situación de los desempleados y desempleadas. Avanzar en ello supone, en la forma que se convenga, repercutir las actuaciones que se realicen en una base de datos que refleje la situación de cada desempleado/a y la del conjunto, para realizar así una correcta elaboración estadística que facilite la planificación y la gestión.

Los servicios de empleo precisarán contar con una tecnología adecuada para compatibilizar la pluralidad y diversidad de la gestión que se efectúa en relación a los desempleados. En el nuevo marco legal de actuación, la gestión de la intermediación es hoy una tarea compartida tanto en la faceta de mejorar las probabilidades ante el empleo de los que lo buscan, como en la faceta de gestionar la colocación.

Compartir supone competir complementándose. Es un desafío a la calidad y, a la vez, apunta al hecho de que la diversidad de gestión no suponga un gasto social innecesario porque se actúe sobre las mismas personas desde diversos ámbitos repitiendo servicios o porque no logre reflejarse dicha actuación en los registros estadísticos que indican la situación del paro adecuadamente. Romper el monopolio del Inem, supone incorporar un importante cambio cultural, pues el registro de demandantes de empleo ya no se efectuará sólo desde el INEM, sino a partir de las diversas agencias de colocación existentes.

Hablamos de «los servicios para el empleo» porque son diversos y porque no disponen de empleo, sino que su objetivo es facilitar o gestionar la inserción laboral posicionando los recursos humanos en el

mercado del empleo. El tipo de Servicios para el empleo para abordar el cambio de época necesitan organizarse en redes, con diversidad de gestión, pero con capacidad de complementariedad, integrando y haciendo complementarios sus sistemas informáticos. Los Servicios para el empleo que vienen precisan disponer y desarrollar nuevos instrumentos teóricos para la gestión. En este sentido, la ocupabilidad, los itinerarios profesionales, la inserción permanente o el apoyo a la actividad emprendedora son ejes fundamentales.

El desempleo, que sigue siendo el problema más grave de esta sociedad, hace necesario disponer de múltiples servicios que acompañen efectivamente en la búsqueda activa de empleo y en la mejora del mismo; servicios que sean facilitadores de la colocación y de la adecuación entre oferta y demanda de empleo. Una parte de la respuesta se dará en el ámbito de la iniciativa privada, pero también será imprescindible contar, con unos Servicios Públicos de Empleo amplios y de calidad que contribuyan a mejorar la igualdad de oportunidades ante el empleo.

2. EQUIPAJE TEÓRICO PARA LOS NUEVOS TIEMPOS

2.1. La ocupabilidad, probabilidad de encontrar empleo en un mercado dado, al servicio de la planificación

Las posibilidades que un desempleado tiene de encontrar empleo dependen en primer lugar de las oportunidades que ofrezca el mercado de trabajo en que se mueve el demandante de empleo. Estas oportunidades están relacionadas con la estructura de cada mercado de trabajo y

con las dinámicas que en cada momento producen el cambio tecnológico y organizativo, la cantidad y calidad de la actividad económica, la cantidad y cualidad de los recursos humanos que están disponibles, el nivel de cualificación y la capacidad de adaptación de esos recursos humanos, las relaciones laborales, etc. El resultado de la actuación de este conjunto de fuerzas se traduce en cada momento en un cierto número de ofertas de trabajo de una determinada calidad. Mientras el mercado no genere suficientes puestos de trabajo para satisfacer las necesidades de todos los demandantes de empleo, sigue abierto al problema del paro. A ello nos referimos cuando nos preguntamos ¿Qué probabilidad tiene en un mercado dado un desempleado o una desempleada de llegar al empleo?

En un mercado de trabajo determinado el empleo no se reparte uniforme y aleatoriamente sobre quienes buscan empleo. Habiendo partido del supuesto de que el empleo depende de aspectos estructurales de tipo económico, psicológico, demográfico, sociopolítico, jurídico, etc., y que el acceso individual de un demandante de empleo a un puesto de trabajo está condicionado por las oportunidades y características que ofrece dicho puesto de trabajo, es posible conocer las probabilidades que tiene un demandante de empleo de encontrar trabajo, aspecto éste al que hemos llamado ocupabilidad.

Nos propusimos demostrarlo en 1986 en colaboración con el profesor J. Blanch y un grupo de colaboradores de la Universidad Autónoma de Barcelona, mediante una investigación suficientemente rigurosa, a la vez transversal y longitudinal, que tuvo como objetivo detectar las características diferenciadoras del perfil psicosocial de distintos tipos de desempleados, partiendo de una muestra aleatoria estratificada de dos categorías de

personas, desempleados que llamamos «sellantes» por su largo período de permanencia en el paro, y desempleados «empleables», por haber salido del paro al empleo en un período determinado.

Así comprobamos que las posibilidades de encontrar empleo para un demandante en un mercado de trabajo dado, lo que llamamos factor de ocupabilidad de ese demandante tenía relación con las características personales del sujeto y también con un conjunto de factores de carácter psicosocial que hasta el momento y desde la óptica de la gestión del empleo habían sido poco explorados.

Entre las características personales cabe destacar el sexo, la edad, la formación general y profesional, la experiencia laboral y algunos rasgos de carácter personal que son significativos para determinados empleos. Sobre estos factores se organiza gran parte de la intervención de los poderes públicos, como son las modalidades de contratación, la formación ocupacional o los programas para adquirir experiencia laboral.

Menos trabajados en términos de gestión de empleo han estado los aspectos psicosociales de la ocupabilidad, es decir la incidencia que determinados factores de tipo psicológico, pero muy marcados por la realidad social y cultural que envuelve al desempleado, tienen a la hora de determinar a quiénes irán a parar los pocos o muchos empleos que se generen en un mercado de trabajo dado.

Independientemente de la estructura socioeconómica de oportunidades, resulta significativo en la distribución del empleo la existencia de una especie de curriculum oculto del demandante. Se trata de un curriculum informalmente aprendido, del que generalmente no se tiene conciencia y para el que no se organizaban respuestas adecuadas cuando actúa de manera negativa en la ocupabilidad.

La investigación que realizamos durante cuatro años demostró, que existían factores que discriminaban significativamente la situación de ocupado y la de parado hasta el extremo de poder predecir con una certeza del 92% la situación laboral del entrevistado a medio plazo en función de un conjunto de items que pudieron agruparse en seis factores:

- * La centralidad del empleo, mide el valor que los demandantes le conceden al empleo. El que cree que con un empleo es más fácil establecer relaciones, sentirse alguien, o disfrutar de un ambiente familiar agradable; o el que cree que el empleo ayuda a organizar la vida, a tener independencia económica, a realizar proyectos, etc., tiene más probabilidades de encontrar trabajo que quien por su socialización no coloca al empleo como valor central.
- * La atribución de las causas del desempleo. Quienes explican el desempleo desde causas externas tienen menos oportunidades en el mercado que quienes encuentran algunas causas internas. Quienes creen que la razón del paro está en la mala suerte, en el gobierno, en la tecnología, en los empresarios o en los sindicatos se emplean con menos facilidad que quienes creen que entre otras cosas también las causas del paro están en una formación insuficiente, en la mala información sobre el mercado de trabajo, en la limitada experiencia profesional, en no identificar bien sus capacidades personales o en un esfuerzo mal organizado en la búsqueda de trabajo.
- * La autovaloración personal y profesional es otro de los factores de ocupabilidad. Quien mejor se valora como persona y especialmente quien declara tener constancia para acabar

las cosas que empieza, tendencia a proponerse metas, ganas de esforzarse y capacidad de iniciativa y decisión, así como los que valoran su carácter personal, su capacidad de trato, su presencia física, su autonomía personal o la manera de presentarse, encuentran empleo con mucha más facilidad que quienes no se valoran como profesionales o como personas.

- * El estilo de búsqueda de empleo es el cuarto factor de ocupabilidad. Quienes visitan directamente empresas, buscan u ofrecen información sobre el mercado laboral, organizan su tiempo en agendas de búsqueda de empleo o quienes mientras buscan empleo producen arreglos en sus viviendas, ayudan a sus amigos en alguna actividad aunque sea no remunerada, estudian o establecen contactos con profesionales propios de su ramo, encuentran empleo mucho más fácilmente que quienes en el período de desempleo manifiestan una situación pasiva o inmovilista.
- * La disponibilidad para el empleo es quizás uno de los factores más significativos para explicar las distintas probabilidades de encontrar empleo. Quienes encuentran más dificultades para asumir responsabilidades, o están poco dispuestos a desplazarse, ponen limitaciones a determinados horarios o tipos de trabajo, tienen determinadas exigencias económicas a veces superiores a lo que es más frecuente en esa ocupación, o no saben como organizarse tienen más dificultades para encontrar trabajo que aquellos y aquellas que están más disponibles efectivamente.
- * Las habilidades demostradas en la búsqueda de empleo. Quienes tienen un método correcto en su forma de

buscar empleo, cómo presentarse, cómo redactar un curriculum, como demostrar las capacidades disponibles y organizan una agenda de búsqueda de empleo encuentran más fácilmente trabajo que quienes no lo hacen.

La ocupabilidad no es una situación estable, puede y debe mejorarse, y hacerlo es una de las funciones que deben contemplar los servicios para el empleo, planificando y gestionando actividades de información para el empleo, de orientación ocupacional, de experiencia laboral, de formación ocupacional, de calificación profesional, o de promoción y apoyo a la actividad emprendedora de autoocupación. Estas actividades facilitarán el diseño de itinerarios personalizados hacia el empleo para aquellos y aquellos que lo buscan.

El concepto de ocupabilidad, cuyo análisis iniciamos y verificamos a partir del año 1986, supone una importante aportación teórica en el campo de la sociología laboral, es también un instrumento al servicio de la planificación, y por último representa una herramienta clave a la hora de gestionar el camino hacia el empleo, como la principal fuente de diseño de itinerarios personalizados. Hoy este concepto se utiliza en múltiples ámbitos legales e institucionales, por ello, a la vez que lo valoramos positivamente, cabe emplazarse para seguirlo aplicando en el contexto de los Servicios para el empleo.

2.2. Un itinerario personal hacia el empleo, porque se llega al paro de cien en cien, pero al empleo de uno en uno

En los próximos años, como ya hemos analizado, veremos reducirse los activos del primario en cuatro o cinco puntos y los

del sector secundario en más de veinte sin que esté bien identificado qué sector asumirá los excedentes, pues es probable que también el sector terciario reduzca empleos en aquellas tareas de tipo administrativo y comercial que se realicen con sistemas de autouso o puedan automatizarse.

En todo caso, la alternativa a los empleos de tipo industrial que se destruyen de cien en cien, se produce de uno en uno, con el dato añadido de que el empleo destruido es predecible desde el punto de vista de los contenidos profesionales, requiere poca responsabilidad en el puesto de trabajo, y se organiza mediante negociación colectiva, usando estructuras y culturas bien consolidadas a lo largo del siglo. Por el contrario, los nuevos empleos presentan más dificultades para ser aprendidos y organizados, por su labilidad y continua mutación, por su carácter autónomo, y por las implicaciones culturales que hay detrás de las nuevas formas de compromiso y participación de los trabajadores en la vida de la empresa.

Es preciso entender desde los Servicios de empleo, el alcance de los cambios cualitativos que se están produciendo en el empleo para así diseñar los sistemas que nos acercarán a los nuevos escenarios, sin olvidar que, el gran cambio cultural que requiere el alumbramiento del nuevo empleo, es difícil de realizar si de lo que viene se percibe sólo la zozobra del ajuste y no lo que de positivo tiene para el interés final de los protagonistas, el cambio de época que nos ha tocado vivir.

Parte de ese cambio cultural supone asumir que al empleo se llega de uno en uno, y que para llegar es preciso asumir la organización y gestión de un itinerario personal hacia el empleo. Por ello los servicios para el empleo deben disponer

de una estructura donde ubicar los diferentes puntos de actividad que compondrán cada propuesta personalizada hacia el empleo. El diseño de itinerarios personalizados para mejorar la ocupabilidad de los recursos humanos, debe tener en cuenta tres fases:

- a) El análisis de la ocupabilidad, que se efectuará a través de una entrevista.
- b) El diagnóstico de la mejora de la ocupabilidad, que conformará los distintos itinerarios hacia el empleo.
- c) Los instrumentos para la búsqueda de empleo, que se ordenarán en torno a una agenda.

El diagnóstico de la mejora de la ocupabilidad y el plan de trabajo para mejorarla, requiere conocer por parte del demandante las actividades que le van a facilitar la información, orientación, formación, o experiencia que se requiere para acceder al mercado de trabajo. También se incluirán las actividades que faciliten la creación del propio puesto de trabajo mediante el desarrollo de una actividad emprendedora.

La persona que busca empleo precisa saber que, en determinadas condiciones de marginalidad en el empleo producidas por la edad, el sexo, determinadas minusvalías, etc., existen medidas de carácter contractual para discriminar positivamente en el mercado del empleo, a esos colectivos. Quienes buscan empleo tendrán más probabilidades de encontrarlo si disponen de información adecuada sobre el mercado de trabajo, conociendo las características de quienes lo encuentran, así como la manera de buscarlo y los canales para llegar a él. En resumen, disponer de la información adecuada, es la mejor garantía para llegar al empleo.

La formación formal e informal también deben tenerse en cuenta al planificar el itinerario personal hacia el empleo, como

lo es acumular experiencias laborales, entre ellas las incursiones temporales en el mercado de trabajo, como la participación en programas públicos del tipo de las escuelas taller o los planes de empleo con las corporaciones locales.

La orientación psicosocial juega un papel clave en la definición de itinerarios, mejorando la disponibilidad personal, la autovaloración, y la capacidad de organizar la búsqueda de empleo. Mediante las sesiones de orientación para la inserción laboral se aportan los elementos necesarios para que el o la demandante sea capaz de elaborar su proyecto personal y profesional según sus capacidades e intereses, identificando el entorno laboral y las posibilidades que se le ofrecen para mejorar la ocupabilidad. La orientación pedagógica puede apoyar la autoreflexión, mejorar la autoestima, incrementar la seguridad personal, mejorar la planificación y organización del tiempo de búsqueda y facilitar datos para mejorar de la disponibilidad ante el empleo.

Descubrir los instrumentos de búsqueda de empleo que se ordenan en torno a una agenda, ayuda a organizar bien el tiempo y el método para la búsqueda de empleo. La agenda contemplará las actividades en que se debe participar para obtener información, orientación, formación, relaciones, experiencia..., así como las acciones que realiza quien protagoniza la agenda en la búsqueda directa de empleo, visitas a empresas o instituciones, presentación de curriculum, entrevistas, asistencia a pruebas de selección, contactos diversos, etc.

El itinerario personalizado hacia el empleo es un proceso necesario para quienes buscan empleo, se asienta sobre bases de actividad y compromiso, tiene en cuenta las leyes del posicionamiento

estratégico en mercados dinámicos y abiertos, suponiendo la puesta a punto y la gestión operativa de nuevos conceptos que necesariamente debemos incorporar a los modernos servicios públicos para el empleo.

2.3. Aprender el oficio de emprender

Los cambios ocupacionales han arrinconado el itinerario profesional propio de la etapa industrial clásica, que consistía en aprender en los sistemas académicos durante un largo período de juventud, trabajar después durante varios años consecutivos en algo relacionado con lo aprendido y acabar jubilados poco antes de morir. En el contexto de cambios en el empleo que estamos viviendo, se están transformando las tres etapas del itinerario profesional descrito. Ahora, participar en el mundo del empleo implica dejar tiempo para incorporar tres tipos de aprendizajes que, siendo poco significativos en el período anterior, adquieren una gran relevancia. Se trata de aprender a aprender y no sólo a trabajar, aprender a buscar trabajo, y aprender a emprender.

Para mejorar la posición ante el empleo, será preciso desarrollar en muchas personas, una de las capacidades que más aporta al empleo, nos referimos a la capacidad de emprender. Entendemos con esto que a emprender se puede aprender, pues se trata de ejercer un oficio que podemos acotar tanto desde el punto de vista de las actividades a realizar, como de los conocimientos, destrezas y actitudes que son menester para asumir con éxito esas actividades. Aprender mediante el ejercicio de la actividad emprendedora, es decir emprendiendo, es ejercer la iniciativa para negociar, tomar decisiones con riesgos bien valorados, hacer planes de trabajo poniendo al cliente en el centro y gestionarlos para obtener los resultados

previstos, ser capaz de captar recursos y administrar con rigor, producir un producto o servicio con garantías de calidad, etc.

Promover ambientes pedagógicos que faciliten el aprender a emprender es la mejor de las formas posibles de abordar los desafíos del empleo en el período de transición que nos toca vivir. En los itinerarios personalizados hacia el empleo es necesario apoyar este tipo de aprendizajes, que los Servicios para el empleo deben abordar, partiendo de la base de que hay una cultura creada en el sentido de que para emprender se nace, y de que son los emprendedores que han consolidado su posición, quienes pueden mejorar sus conocimientos en las escuelas de negocios. Hay mucho que aportar a la resolución del problema pedagógico que se plantea con la organización del «aprender a emprender emprendiendo».

Aprender el oficio de emprender emprendiendo, supone organizar el proyecto pedagógico de aprovechamiento del «emprendiendo» con propósitos de aprendizaje, basándose en alguna de las formulaciones más comunes: La copia de un referente si se utiliza el aprendizaje mediante la observación y análisis de una experiencia «modélica». La transferencia de un «módulo» empresarial con bajo nivel de riesgo, sea mediante el franquiciado de un negocio o sea por la adquisición, alquiler, asociación etc de un negocio susceptible de ser desdoblado. La segregación de una parte de un todo empresarial cuando es capaz de adquirir sentido autónomo, o bien el perfeccionamiento de algún eslabón de una cadena de valor hasta convertir el eslabón en negocio. La posibilidad de detectar espacios de oportunidad, sean en algunas ocasiones esas oportunidades de carácter especulativo, o sea como en tantos otros casos, construyendo sobre marcas, imágenes o valores ya posicionados en el mercado, o

construyendo un producto o servicio en base a las habilidades personales para relacionarse, usar información, o trasladar a grandes mercados una destreza profesional concreta.

El ejercicio del pensamiento creativo e innovador para crear nuevos productos o servicios en correspondencia con los tiempos de cambio en que vivimos, apostando por nuevas realidades, o encontrando una forma nueva y competitiva de producir o distribuir un producto o servicio ya conocido.

La participación de los servicios para el empleo en la generación de iniciativas empresariales emergentes, debe ser a través de acciones de motivación al autoempleo, de la preselección de recursos humanos que reúnan unas determinadas condiciones profesionales: iniciativa, poder de convicción, capacidad de riesgo, flexibilidad, creatividad, independencia y autonomía, capacidad para analizar y resolver problemas, imaginación, liderazgo, capacidad de aguante y ganas de trabajar duro para sacar adelante las ideas, capacidad de aprender e incorporar determinadas técnicas de gestión empresarial para aplicarlas o para convenir con otros su aplicación en la empresa.

La sociedad actual, dominada por los procesos de la información y la comunicación, abre ingentes posibilidades al desarrollo de pequeñas y medianas empresas, que respondan con flexibilidad a las necesidades del mercado. No es preciso ser grande, ni productor de grandes series como en el período electromecánico dominado por corporaciones casi siempre gigantescas, para ser emprendedor. Hoy es posible competir siendo pequeño si se sabe encontrar la red que asegure la dimensión adecuada. Puesto que es posible y necesario que nazcan empresas, hay que potenciar y organizar las ideas que

producen proyectos empresariales, quienes son las personas que están dispuestas a emprender proyectos empresariales con esas ideas, y dónde están los mercados que acogerán las nuevas ideas.

Promover y apoyar el oficio de emprender, de forma que muchas personas aprendan ejercerlo, es uno de los retos necesarios del futuro del empleo. Para conseguirlo, desde los Servicios para el empleo hay que avanzar en el cambio cultural que se requiere para modificar la valoración que la sociedad hace de la pequeña empresa. Es preciso que sea valorada como el sujeto social a proteger, porque aporta tres valores de gran interés para la colectividad: la creación de empleo, la aportación económica mediante los ingresos fiscales y sociales que financian los presupuestos del Estado y el reparto del riesgo y de las decisiones económicas, consolidando la democracia.

Si la estrategia de aprender a emprender es posible, será necesario planificar programas y actividades que la promuevan y apoyen, como los centros de empresa, los viveros de empresas, la tutoría de nuevas iniciativas, los concursos de proyectos, la formación para el desarrollo del plan de viabilidad, etc., en el marco de los Servicios para el empleo.

2.4. Cambiar con la empresa o cambiar de contrato: Aprender a aprender

Estamos analizando algunos de los instrumentos teóricos que en nuestra opinión es necesario incorporar en la acción de los servicios para el empleo en los tiempos que vienen. Todos ellos, se relacionan con una situación nueva en el mercado de trabajo, en que la inserción laboral y el contrato indefinido no pueden garantizarse de por vida, y en ocasiones,

no llega nunca a producirse. En este contexto hay que enmarcar el debate sobre la flexibilidad y su doble derivación, en la forma contractual, el papel de la negociación colectiva y la reforma laboral de un lado, y de otro lado, en relación a los aspectos culturales y pedagógicos de la flexibilidad, en el sentido de hacer posible que las personas cambien con la empresa, llegando a ser proactivos con los cambios, sin el costo personal de tener que abandonar la empresa, ni el coste para la empresa de tener que deshacer los equipos humanos para alcanzar la flexibilidad.

Si como afirmábamos anteriormente los cambios ocupacionales dejan arrinconado el tradicional itinerario profesional de la etapa industrial —primero aprender, luego trabajar y finalmente jubilarse—, para muchos trabajadores, aprender a aprender será una garantía de permanencia en el aparato productivo, posibilitando el cambio en el seno de su propia empresa, y en el peor de los casos, la mejor adaptación a una nueva situación en otra empresa. En el período de la información, deja de ser válido el proverbio chino que repetimos con orgullo durante el período industrial como una verdad incuestionable: «No le des un pez, enséñale a pescar». Varios miles de pescadores están ahora desesperados porque se creyeron el proverbio y aprendieron a pescar. Y ahora no son capaces de aprender a cultivar el mar, o de limpiar las aguas contaminadas, o de aprender a cazar, porque no saben aprender a aprender ya que sólo han aprendido a repetir.

Desde el punto de vista de los Servicios para el empleo, el tema tiene mucho interés ya que siempre se han asociado estrategias de carácter pedagógico a la eliminación de rigideces en el mercado de trabajo, y en el período industrial, los Servicios para el empleo han respondido con «cursillos» organizados con

metodologías de carácter escolar, en grupos de veinte personas para cada puesto de trabajo, con un profesor cuyo mérito puede ser el haber dejado el aparato productivo para dedicarse a la enseñanza, o en el peor de los casos, salir del paro para enseñar a trabajar en aquello, en lo que él, no ha podido encontrar trabajo.

Pero el interés no es sólo metodológico, sino también económico, porque en la estrategia pedagógica del cursillo para alcanzar la flexibilidad de los recursos humanos en el mercado de trabajo, los países del entorno y muy concretamente el nuestro, realizan una inversión fenomenal. Valga decir que en 1986 se pasó de un presupuesto de dos mil millones de pesetas a una inversión de ciento treinta mil millones de pesetas, sin que de un año a otro mediaran nuevas estrategias, metodologías o planes curriculares.

La cultura de la flexibilidad está en una débil situación, por la poca investigación pedagógica aplicable con ciertas garantías, para resolver los problemas que se derivan del aprender a aprender como palanca de los cambios. Y si esto es cierto en general, lo es mucho más en el sector que más nos interesa para conformar el futuro, el de los jóvenes y los modos de que disponen para aprender a trabajar. Hemos pasado de los contratos de formación a los de aprendizaje dejando tan mal resuelto como siempre el problema pedagógico del cómo aprender a trabajar.

Nos dirigimos hacia una organización del trabajo que precisa de especialistas con visión global, capaces de promover los cambios. Para trabajar en el futuro inmediato, la polivalencia y la especialización flexible tienen que ser los pilares básicos de la formación para el empleo. Se trata de invertir la tendencia propia de la etapa industrial, de la fragmentación total del trabajo para pasar a ser ejecutores de algo y cogestores del

todo, lo que requiere una formación específica y una general, con capacidad para el trabajo individual y en equipo, en un puesto concreto de la organización desde donde también se pueda participar en la mejora global. Eso sólo se consigue con una formación flexible vinculada a la empresa.

La necesidad de la flexibilidad en la empresa es un dato, como lo es la desaparición de quienes no consiguen alcanzarla, pero no todos los caminos conducen a la flexibilidad con el mismo resultado. La equivocación más corriente es confundir flexibilidad y contratación temporal. Quienes basan la flexibilidad organizativa en la destrucción permanente de sus grupos de trabajo, están en desventaja respecto a quienes se organizan pensando que el recurso humano es el principal activo de la empresa, y que a medio plazo es difícil competir haciendo y deshaciendo los equipos cada seis meses. Puede ser más útil propiciar el cambio en la empresa mediante el movimiento del recurso humano en su seno. Para ello es menester que los trabajadores puedan y quieran protagonizar los cambios en lugar verse arrastrados por ellos.

¿Qué significa poder y querer moverse en el seno de la empresa para no tener que salir de ella? Significa poder desarrollar estrategias de formación para el trabajo y estrategias de negociación radicalmente diferentes a las que venimos utilizando. Cambiar dentro de la empresa requiere poder aprender a aprender en los puestos de trabajo con una metodología que no sea remedo obligado de lo académico. También se requieren nuevos modelos de negociación, de participación en la vida de la empresa, que puedan dar lugar a compromisos diferentes a los habituales entre empresarios y trabajadores.

Para cambiar con la empresa y no tener

que cambiar tanto de contrato, y disponer de organizaciones flexibles sin precarizar el empleo, hay que abundar en la simplificación de la intervención administrativa en la relación contractual, pero sobre todo hay que prepararse para asumir el coste individual y colectivo que comporta poder y querer cambiar en el seno de la empresa.

3. SERVICIOS DE EMPLEO PARA LA NUEVA ÉPOCA

3.1. Tecnología y organización para situar al cliente en el centro: Descentralización, desburocratización y personalización del itinerario

Las estructuras que los Servicios públicos para el empleo han generado en el entorno europeo a lo largo del siglo, se han basado en las construcciones ideológicas que sustentaron la visión del paro en el siglo pasado, y en los referentes organizativos que han sido propios del período industrial. La falta de una visión renovadora, ha dejado obsoletas estas organizaciones en un momento estratégico, cuando el empleo se transforma, y la transición genera descohesión social que unos buenos Servicios del empleo que viene, deberían ayudarnos a solucionar.

Explicar el paro como el «ejército de reserva» del capitalismo, es una simplificación sobre la que no puede cimentarse la organización de la colocación a estas alturas del siglo. En un ejército, todos los soldados son iguales, a todos se les supone motivados y capaces, y todos tienen un nivel bajo de responsabilidad y compromiso con el futuro. Ajustar la organización de la colocación a semejantes presupuestos, ha llevado durante muchos años a escoger al desempleado con mayor antigüedad en el paro, práctica que

hoy deja mucho que desear respecto a lo que los mercados valoran como un proceso de selección eficaz.

Con estas bases teóricas, es natural la burocratización de las respuestas, y la conversión de la gestión que debería señalar los caminos del empleo, en operaciones administrativas que se concretan en registros de altas y bajas, y ofrecen como principal resultado una lectura estadística. Eso ha permitido explicar como va el paro a los responsables de la administración, pero ha consumado una ruptura entre lo público, que se ha dedicado a la gestión del desempleo, y lo privado, que por disponer de información puntual y descentralizada ha actuado vía «padrinazgo», dejando en mala situación ante el empleo a quienes solo pueden confiar en lo público por falta de mejores «padrinos».

Los Servicios para el empleo del período de la información, tienen que trabajar con cada recurso humano y comprometerle con la respuesta que precisa, evitando así, que llegue a hacerse viejo en el paro y deba recibir trato discriminatorio por haberse hecho viejo en el desempleo.

Esto supone el diseño de un sistema con grandes bases de datos, pero con una gestión muy descentralizada, que contemple la posibilidad de actuaciones diversas dentro de una misma institución, así como la participación de instituciones diversas, priorizando la actuación de aquellos entes que se encuentren más cerca del problema, sepan sumar resultados, y asignen los recursos sociales de forma más eficaz.

Las tecnologías de la información facilitan hoy la descentralización y centralización de la información, así como la utilización simétrica y en autouso de la misma para el encuentro de oferentes y demandantes de empleo con poca intermediación y escasa burocratización.

A su vez, la descentralización permite adaptar las respuestas a cada individuo y territorio. Avanzar en este proceso requiere organizarse en redes que se apoyen en las tecnologías adecuadas, y tener la voluntad política de priorizar la suma de las energías de todos al responder a un problema que por sistema, supera las propuestas partidistas. Que los propios oferentes y demandantes de empleo sean actores directos de un conjunto de aplicaciones informáticas, les permitirá contrastar, validar y actualizar la información que requieren de manera continua, con el convencimiento de que la calidad de la información se construye más con la aportación de quienes la usan en función de sus necesidades, que por la intervención administrativa.

La descentralización y la desburocratización suponen además ir conformando equipos humanos con nuevas culturas organizativas. Entre ellas son esenciales cuatro:

- * Implantación de la dirección participativa por resultados, de modo que la utilización de códigos comunes permita definir objetivos, hacer planes de trabajo, y medir los resultados.
- * Aplanar las pirámides de cada organización, especialmente en las administraciones públicas, para situar al usuario en el centro de los procesos de trabajo, y orientar las funciones administrativas hasta ponerlas servicio de los procesos.
- * Diseñar procesos de cambio cultural que faciliten la participación y la visión global de todos los trabajadores del Servicio público, para llegara una organización inteligente, que se adelante a los cambios, que incorpore en la planificación los conocimientos que resultan del análisis de los resultados de las acciones de posicionamiento

de los Recursos humanos en el mercado de trabajo, que apoyen y susciten la aparición de nuevas iniciativas, que realimenten a la organización desde su puesto de trabajo, y se formen de forma continua mediante la información y actitudes que el Servicio suscite.

- * Evaluar el impacto de los servicios en el usuario con colaboradores externos, vinculando a los entornos universitarios, para diseñar con los datos que aporten las evaluaciones, nuevas respuestas y planes de trabajo, y para analizar cómo percibe el usuario la calidad.

El principal desafío de los Servicios para el empleo, no es resolver el problema administrativo de elaborar la nómina de las personas a quienes la sociedad debe subvencionar por desempleo, sino encontrar el modo de utilizar las energías de tantas personas desocupadas en el período de tiempo en que se les haya reconocido ese derecho y para que lleguen al empleo pronto y en buenas condiciones. Por lo demás, el mercado informático ofrece a las administraciones sistemas avanzados de escáneres capaces de leer documentos, reconocer determinados datos, aplicar los criterios de derecho que hagan al caso, elaborar las nóminas, y transferir los pagos debidamente intervenidos de manera directa y casi instantánea a la cuenta de los beneficiarios.

Las administraciones que hoy vienen aplicando un gran esfuerzo personal y colectivo en las tareas administrativas de pagar el paro, deberían reconvertir su profesionalidad en el sentido de ayudar a aflorar las grandes energías que duermen en el paro, dando al tiempo de los desocupados, que cada día será más abundante, un sentido nuevo relacionado con el trabajo que es preciso hacer para alcanzar el empleo.

3.2. Gestión activa del tiempo de desempleo

El actual modelo de bienestar se basa esencialmente en la capacidad de asegurar e incrementar los niveles de consumo y por tanto de gasto.

Al referirnos a los niveles alcanzados por el estado del Bienestar se suele hacer referencia a los diversos ámbitos de cobertura de la protección social o a los niveles alcanzados de renta per cápita. Esta concepción dominante se puede complementar con otra corriente de pensamiento que encuentra en muchos otros elementos diferentes al poder adquisitivo una fuente de bienestar, porque si bien es cierto el que, en los últimos años en nuestro país se han realizado grandes avances sociales que han permitido un mayor bienestar para muchas personas, también lo es que es preciso desde la situación actual avanzar hacia un bienestar sostenible, es decir un modelo de bienestar y una gestión del mismo más pluralista desde la óptica de los recursos que lo conformen.

En relación al valor del trabajo, un modelo de bienestar consumista no contribuye a avanzar en el reparto del empleo a favor del tiempo libre, porque éste no es considerado un valor sino una carga. Pero muy significativamente, cuando el paro es una realidad tan amplia, es más necesario que nunca, introducir nuevas culturas que permitan hacer del tiempo libre, liberado por la reducción de trabajo de quienes están ocupados, o del tiempo «libre» impuesto por la situación de paro, un espacio para avanzar personal y colectivamente contribuyendo así a avanzar hacia un bienestar sostenible.

La Ley de protección por desempleo de 1984 amplió el cuadro y el número de parados protegidos. Eran momentos en que a pesar de las previsiones de políticos y economistas, las enormes

inversiones para mantener la competitividad generaban un puesto de trabajo después de haber destruido previamente tres, en que los planes de reconversión eran más costosos y afectaban a más sectores, con la carga somática que producía el no estar acostumbrados como lo estamos hoy a la reconversión permanente. El paro se dibujaba como una realidad menos provisional que en años anteriores. El acercamiento oficial a esa realidad se hizo desde el punto de vista de la cobertura económica a los desempleados con la aprobación de la ley para la Protección por desempleo, donde se creaban dos niveles diferentes de protección económica: el contributivo, con ligeras modificaciones respecto a la misma figura ya contenida en la legislación anterior y el nivel asistencial complementario del anterior y que proporcionaba un subsidio mínimo a determinados desempleados con cargas familiares, emigrantes, excarcelados, o en situación de próxima jubilación sin exigir el mismo grado de cotización que el exigido en el nivel contributivo.

La aplicación de esta Ley alivió la situación económica de muchos desempleados y con las sucesivas modificaciones que se han realizado incrementando o recortando algunas condiciones de acceso a ambos niveles de prestación o algunas cuantías, se llegó en 1993 a los niveles de cobertura por desempleo más altos de la historia de España. Cerca de dos millones de desempleados percibieron durante ese año alguna prestación. Novecientos setenta y cinco mil recibieron una prestación contributiva y novecientos treinta y seis mil un subsidio por desempleo. El 59% de los perceptores de prestación contributiva tenían entre 20 y 40 años, mientras que el subsidio era percibido en esas edades por el 60% de los beneficiarios. El importe total del gasto para cubrir en 1993 la protección al

desempleo ascendió a dos billones ciento veintitres mil millones de pesetas.

Pero, la aplicación de todo este presupuesto y de la legislación que lo regula sigue manteniendo al margen algunas cuestiones, que comportan algo más en su difícil control que procedimientos exclusivamente legales o administrativos, y otras cuestiones que están relacionadas con la transformación de esta prestación, para que sea no sólo un seguro, sino la cobertura económica para un tiempo, que ha de ser útil en la modificación de la situación ante el empleo de quien lo ha perdido. Todas estas cuestiones, precisan consenso social y la convicción de que es posible utilizar el tiempo del paro para construirse personalmente y para contribuir a construir la comunidad.

Podríamos señalar como algunas de las cuestiones no resueltas todavía por el sistema de protección al desempleo vigente:

1. La tendencia de algunos desempleados a participar en los múltiples canales de economía sumergida existentes, con la repercusión social y económica que representa en un sistema que precisa de transparencia para abordar su financiación y por lo que supone de complicidad con la competencia desleal hacia quienes se mantienen al margen de esos circuitos.
2. La situación de desvalorización social a que se ven sometidos los desocupados y las desocupadas, rechazados por cobrar sin hacer nada y cuestionados en su involuntariedad de mantener esa situación mientras dure la prestación.
3. La casi imposibilidad de utilizar la potencialidad y la capacidad de los desocupados y desocupadas para mejorar la calidad de vida de todos,

contribuyendo a realizar tareas de mejora del entorno, de servicios a la comunidad o de uso de recursos infrutilizados.

4. La desactualización profesional y la adquisición de hábitos negativos, de espera y pasividad, que no contribuyen a ajustar las expectativas ante el empleo, ni a organizar el tiempo de búsqueda activamente.
5. La pérdida del tiempo y las energías de este amplio sector de la población, que son necesarias para avanzar en una sociedad de mayor progreso colectivo.

El PARO no debería significar inactividad. Ello conformaría una profunda revolución social que modifica no sólo la cultura del trabajo, sino también la concepción del tiempo y de los recursos disponibles. Será preciso prever nuevas distribuciones horarias que contemplen trabajos complementarios para que el reparto del empleo sea un hecho cierto, modificando por tanto el concepto de jornada laboral y el de vida laboral. Pero además, es preciso ampliar, organizar y diseñar actividades para que muchos desempleados y desempleadas puedan participar y contribuir al desarrollo social y a la recuperación del entorno y del patrimonio mientras adquieren una experiencia, mantienen relaciones activas y complementan su formación. En este camino que será necesario recorrer cuanto antes, se producirá un doble proceso, por un lado, una parte del empleo se generará como prolongación de las actividades que se impulsan para los desempleados y por otro lado, una parte del empleo actual quedará convertido en actividad no remunerada en el futuro, favoreciendo mayores equilibrios entre hombres y mujeres, entre jóvenes y mayores, entre ocupados y desocupados.

El paro sigue siendo la clave del malestar para multitud de personas concretas y para el conjunto de la sociedad, pues se mantienen en el paro directa e indirectamente, ingentes recursos cuya utilización alternativa sería necesaria para la construcción de un mayor estado de bienestar. El paro trunca el proyecto personal y empuja a la marginalidad social y económica a millones de personas, es la clave del discurso del malestar. Un paro elevado es fuente de inseguridad y engendra resistencias al cambio estructural y técnico. El paro de larga duración es una situación que produce una pérdida de confianza en sí mismo y un sentimiento de desmoralización, que constituye un engranaje del que es cada vez más difícil salir y que puede originar graves problemas incluso de salud. Cada vez más afectados por el paro, muchos jóvenes pierden sus competencias y su aptitud para el trabajo. Determinadas categorías sociales que nunca habían estado expuestas a un riesgo elevado de este tipo, como los trabajadores no manuales, pierden sus puestos de trabajo con todos los costes que ello representa para sí mismos y para la colectividad en términos de despilfarro de potencial y de inversión.

Pero, es posible aún en esta situación otra visión más esperanzadora de la misma, que parte de la convicción de que en el paro duermen infinidad de energías que si entran en acción supondrán una inmensa ayuda en la configuración de una sociedad que ha de superar la herencia del período industrial. Para que ello sea posible han de entrar en juego muchos elementos. Es preciso contar con nuevas políticas y actuaciones de las diferentes administraciones, pero también es preciso un cambio de culturas para saber adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo, para descubrir y potenciar nuevas ocupaciones y servicios que

enriquezcan y aporten calidad al entramado social, es preciso un cambio de cultura para aprender a crear el propio puesto de trabajo, y para encontrar las nuevas formas solidarias de repartir el tiempo de trabajo remunerado y los tiempos de actividad no remunerada.

El tiempo del paro es importante, para utilizarlo, pero el plazo que tenemos para actuar en ello es corto. El paro es malo aunque sea para un día, lograr solucionar ese día, desde la protección social, no supone asegurar que ya no existirán otros. No se trata de atender una situación provisional, arreglar el «mientras tanto», es preciso imaginar el futuro para empujar aquellas actividades en las que pudiendo participar los desempleados, sean a su vez un embrión de bienestar social sostenible.

La prestación económica si no va acompañada de actividad, puede acabar con la profesionalidad del desocupado fomentando la pasividad y la pérdida de los valores integradores del trabajo desde el punto de vista social. Pero, también esta situación es posible transformarla en otras más constructivas y esperanzadoras mediante la organización de programas que combinen adecuadamente empleo y formación, que supongan implicación activa por parte de quienes participan.

Una de las propuestas del último informe de la OCDE en la elaboración de estrategias para el empleo, se refiere a la reforma de los sistemas de prestaciones por desempleo. Así, afirma que inicialmente el seguro de paro y los sistemas de prestaciones asociadas tenían por objeto garantizar temporalmente unos ingresos a los trabajadores, mientras encontraban trabajo. Con la agravación del paro de larga duración y del paro frecuente, estos sistemas han acabado por convertirse en una garantía de ingresos, más que en un

estímulo favorecedor de la inserción laboral en muchos países. Evidentemente entre las medidas que propone está la de moderar los niveles de prestaciones y mantener un control efectivo sobre el acceso a las mismas, pero también propone, y este es el aspecto que aquí queremos asumir, la necesidad de proporcionar plazas en el marco de programas activos para los perceptores y estudiar el paso de una situación de garantía de recursos a otra que conduzca más efectivamente al empleo.

En cualquier reforma posible de los sistemas de protección al desempleo, que quieran potenciar las políticas activas, será preciso contar con la implicación activa de cada uno y cada una de los desempleados y las desempleadas, porque sólo a partir de su participación se hará posible la mejora de sus probabilidades de acceso al empleo. Desde un marco jurídico y organizativo adecuado, lejos de esperar pasivamente una solución, se participa activamente en construirla. Este hecho lo hemos comprobado a través del desarrollo de la investigación de la ocupabilidad que hemos analizado anteriormente.

Uno de los factores discriminadores en la búsqueda de empleo es el tipo de actividad que se realiza en tiempo de paro. Si un desempleado ocupa su tiempo en relacionarse, informarse, realizar actividades voluntarias, colaborar con la familia o los amigos, realizar alguna actividad doméstica, o ampliar su capacidad de búsqueda con un método adecuado, tiene más probabilidades ante el empleo que quien queda recluido en la inactividad o sólo se relaciona en entornos de desempleo. Este factor cabe potenciarlo proponiendo ámbitos de actividad a los desempleados, que mejoren su autoestima, les facilite la relación con otras personas activas,

permita un ámbito de experiencia y se pueda complementar con un acompañamiento formativo en la búsqueda de empleo. Si esta actividad, que puede formar parte de un itinerario hacia el empleo, tiene un carácter social y colectivo además de lograr un crecimiento personal del desempleado o desempleada que participe, será posible conseguir un progreso para la comunidad.

Quien busca empleo debe protagonizar activamente su itinerario distinguiendo así las acciones dirigidas a apoyar el proceso de búsqueda y el encontrarlo propiamente dicho. Junto a este cambio de actitud, es preciso también crear ambientes, y favorecer culturas positivas para que sea posible avanzar en la participación de los desempleados en tareas colectivas que siendo necesarias, casi imprescindibles, para lograr una calidad de vida para todos, no constituyan empleo porque no son remuneradas directamente a través de una relación laboral, sino que forman parte de las actividades que entre todos podemos empujar para crecer personalmente y para ir diseñando nuevas áreas de empleo o de reparto del empleo.

Se puede aprender produciendo y producir aprendiendo, también desde el desempleo. Ello supone participar en actividades que en el tiempo de paro faciliten la relación y la experiencia complementado con el acompañamiento en la búsqueda de empleo y la formación. Algunos ejemplos de ello son:

- Las tareas a desarrollar en relación a la preservación y utilización del medio natural, entre ellas las referidas a la protección y cuidado del entorno, a la repoblación forestal a la vigilancia, o a la prevención de incendios.
- La colaboración en el tratamiento y reciclaje de residuos sólidos urbanos, desde la separación en

origen a la distribución de materiales que favorezcan esa separación, hasta la explicación de porque y cómo es importante para esta sociedad un sistema alternativo de recogida y tratamiento de las basuras.

- La difusión y creación cultural, estimulando la animación turística activa y la participación cultural, mediante la ampliación de horarios de bibliotecas u otros ámbito culturales, etc.
- La contribución en la calidad de vida ciudadana, mejorando y vigilando los entornos urbanos en los barrios o en los pueblos. Usar correctamente los jardines y parques, renovar y mantener el mobiliario urbano, evitar el vandalismo social, dialogar sobre el buen uso colectivo de este entorno son algunos aspectos.
- La participación en la mejora y ampliación de servicios a las personas y a la comunidad, muy especialmente tareas relacionadas con la atención a las personas mayores, a la prevención de la salud y el cuidado de los niños.
- El desarrollo de la iniciativa creativa para personas capaces de crear su propio puesto de trabajo y el de otros.
- La actividad de solidaridad hacia otros pueblos del mundo, participando en campañas de organizaciones no gubernamentales.

Para organizar actividades en las que puedan participar los desempleados en su tiempo de paro y que representen una aportación a las necesidades sociales a la vez que mejoran la situación personal, es preciso que se den algunas condiciones básicas. Así para que no se trate simplemente de «tenerlos ocupados», sino de avanzar en un

profundo cambio cultural que es el que supone dedicar un tiempo a la colaboración en tareas colectivas que facilite un enriquecimiento personal, es preciso que exista, un proyecto, una organización, unas actividades definidas, una coordinación y tutoría de las personas que participan, unos materiales y un ambiente de consenso social.

3.3. Dar soporte a la cultura del acuerdo y de la imaginación

Los Servicios para el empleo en el cambio de época, tendrán que ser capaces de responder a un entorno social y económico que producirá una mayor y más compleja interrelación de variables en torno del empleo y el desempleo. Decisiones y fenómenos de carácter macroeconómico como son la devaluación de la moneda, la fijación de tipos de interés, los niveles tecnológicos disponibles, el papel del déficit público, etc., o los fenómenos de carácter socio-laboral como los niveles de formación alcanzados por la población, las modalidades de contratación vigentes, el nivel de protección por desempleo, etc., influyen junto a los hábitos sociales en el mercado de trabajo en cada momento. Pero, a todos estos aspectos y tantos otros que podríamos señalar, es preciso sumar por su influencia clave en cada territorio, la situación local y el entorno microeconómico.

Para diseñar los servicios para el empleo, es necesario escuchar a todos los interlocutores del entorno, a los jóvenes que tienen propuestas, a las empresas que funcionan y a las que están en crisis, a quienes tienen ideas y capacidad para emprender, a los sindicatos y a las organizaciones empresariales, a los desempleados y desempleadas que quieren romper con la resignación pasiva, a los municipios, a las

universidades, a las instituciones, para lograr que esa participación fructifique en propuestas y acciones que partan del diálogo. Es preciso también, observar con capacidad creativa y constructiva lo que está sucediendo en el empleo y el desempleo en cada territorio para relacionarlo y vincularlo a las nuevas propuestas. Avanzar con esa voluntad permite construir desde la diversidad, aprovechando además la oportunidad de estimular respuestas locales.

Saber concertar pasa a ser un elemento estratégico en el diseño de los servicios para el empleo que precisamos, porque la realidad y la propia legislación hacen cada vez más difusas las fronteras de las competencias entre instituciones, y porque el volumen y la dinámica de los cambios en el empleo originan demandas continuas de servicios. Cabe recordar aquí, como señalábamos al analizar las transformaciones de los servicios para el empleo, que hoy son muy numerosas las instituciones públicas y privadas que gestionan fondos europeos con el objetivo de actuar contra el desempleo y para favorecer el empleo, y también son muchas las instituciones que manifiestan su voluntad de ampliar servicios a sus asociados en el área del empleo. A este panorama se suma, la extensión en España de las empresas de trabajo temporal y de las agencias de colocación, nuevas fuentes de financiación de formación para la empresa como la Fundación para la formación continua (FORCEM), los servicios municipales para el empleo, etc.

Dar soporte a la cultura del acuerdo es favorecer el entendimiento, la colaboración y la complementariedad, es fortalecer la transparencia haciendo posible la suma de actuaciones, mejorando los datos disponibles y una adecuada planificación de los recursos, y es por último la disposición para participar

en redes que desde la autonomía de cada punto de la red, hagan posible su interrelación cuando así se concierte, aprovechando tantas sinergias. La concertación tendrá que dotarse de instrumentos institucionales de participación, pero también se hará realidad a partir de manifestaciones diarias que en lo concreto vayan generando culturas activas y de corresponsabilidad social.

El acuerdo es uno de los elementos estratégicos para el diseño de los nuevos servicios de empleo, pero también será motivo de avance social, porque a través de esta estrategia se posibilita una mayor rentabilidad de los recursos y un clima de cooperación que enriquece la aparición de respuestas descentralizadas al problema del desempleo.

Los Servicios de empleo que precisa el cambio de época, tendrán muy especialmente que dar soporte a la cultura de la imaginación, para no esperar pasivamente a que llegue el futuro, antes por el contrario para ayudar a construirlo.

Necesitaremos imaginación para proponer el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la reactivación económica, pero también las de las crisis que se sucedan. Para aprender a descubrir y a utilizar los recursos existentes, y los ociosos e infrautilizados, para desarrollar estrategias y proyectos con sentido de futuro. Se requiere imaginación, porque, identificar recursos es aprender a mirar, para poder descubrir recursos humanos en la sinrazón del paro, para adivinar las actitudes emprendedoras, posicionar en el mercado los conocimientos y destrezas profesionales, para descubrir y aplicar la capacidad de gestión de las personas.

Se requiere imaginación para descubrir recursos intangibles como el paisaje, la tradición y las costumbres, el histórico

colectivo, el saber hacer gastronómico, la situación estratégica de un determinado activo, la puesta en valor de determinadas culturas o la virtualidad competitiva de las redes, y el potencial de cooperación en un territorio. Imaginación para descubrir recursos financieros a los que se puede acceder, o los recursos materiales que existen pero que están infrautilizados, que unas veces pueden tener forma de terrenos y edificios, otras veces forma de basura, y en ocasiones se presentan como sistemas tecnológicos, empresas instaladas, o viejas realidades materiales como el agua y el bosque.

La imaginación será imprescindible para promover la cultura de la actividad y del emprender frente al desempleo, rompiendo rigideces mentales que sólo constituyen obstáculos para plantear programas y actividades: ¿Es posible cambiar el rasero en la medición del riesgo a asumir por una entidad crediticia ante un proyecto empresarial de forma que la bondad del proyecto sea un componente de ese riesgo y no sólo el respaldo patrimonial? ¿Qué tipo de actuaciones son precisas para promover ambientes pedagógicos para aprender a emprender? ¿Cómo apoyar y consolidar las nuevas formas de estar en la organización y de participar en la cultura de la empresa? ¿Qué medidas apoyarían la ampliación de redes para lograr en muchas empresas la dimensión adecuada?

El desempleo es como la punta de un iceberg, la parte visible de un profundo proceso de ajuste social que tiene múltiples raíces, soluciones y protagonistas, por ello, conseguir la mayor implicación posible en esta cuestión, mediante la concertación, concediendo un amplio espacio a la imaginación, serán estrategias tan imprescindibles como enriquecedoras para los Servicios de empleo en el cambio de época.