



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL ALUMNADO EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE

LA VISIÓN DE LOS EMPLEADORES

Vicerektorat de Planificació Estratègica i Qualitat
Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad

Unitat Tècnica de Qualitat
Unidad Técnica de Calidad

Estudio realizado por:	Unidad Técnica de Calidad Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad Universidad de Alicante
Responsables técnicos y redacción del informe:	Carlos Mateo y M^a Carmen Albert
Fecha:	Mayo 2010

Índice

Prólogo y agradecimientos.....	5
1. Introducción.....	7
2. Antecedentes.....	9
3. Objetivos del estudio.....	13
3.1 Objetivo general	
3.2 Objetivos específicos	
3.3 Finalidad del estudio	
4. Metodología.....	16
4.1 Diseño metodológico.....	17
4.1.1 Entrevistas en profundidad	
4.1.2 Grupos de discusión	
5. La visión de los empleadores sobre los egresados y egresadas universitarias.....	25
5.1 Reclutamiento y contratación del personal cualificado.....	26
5.2 Prácticas en empresa.....	28
5.2.1 Opinión sobre las prácticas de empresa	
5.2.2 Valoración de los programas de prácticas de empresas de la UA	
5.3 Competencias y habilidades de los estudiantes universitarios.....	35
5.3.1 Competencias y déficits formativos	
5.3.2 Habilidades y actitudes personales	
5.4 Formación de posgrado o especialización.....	48
5.4.1 Utilidad de la formación de posgrado: Valoración y necesidad	
5.5 Formación continua en la empresa.....	51
5.5.1 Sistemas de formación continua en las empresas	
5.5.2 Participación de la Universidad en programas de formación continua	
5.6 Situación del mercado laboral.....	55
5.6.1 Visión de las empresas y nuevos nichos de mercado	
5.7 Colaboración Empresa-Universidad: Transferencia de Tecnología y conocimiento.....	58
5.7.1 Conocimiento e interés en participar	
5.7.2 Propuestas de mejora	
5.8 Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).....	62
5.8.1 Participación en actividades del EEES: Disponibilidad y propuestas	

6. Conclusiones.....	64
7. Bibliografía.....	73
Anexo I: Ficha técnica de las entrevistas.....	75

Prólogo y Agradecimientos

Facilitar el acceso al mercado laboral de los estudiantes en base a una oferta formativa adecuada, integral y de calidad, es un compromiso esencial que así establece en su Planificación Estratégica la Universidad de Alicante. En este contexto, es fundamental conocer las necesidades e inquietudes de los agentes que constituyen el tejido productivo de nuestro ámbito geográfico.

Para ello, y con la finalidad de mejorar la calidad de las enseñanzas universitarias así como de los servicios que presta al ámbito empresarial, el Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Calidad de la Universidad de Alicante, a través de su Unidad Técnica de Calidad, ha llevado a cabo a lo largo de este curso académico, un estudio sociológico para conocer la opinión de las empresas e instituciones de nuestro entorno respecto a las competencias y habilidades del alumnado egresado, la evaluación de las prácticas formativas y la situación actual del mercado laboral.

El objetivo principal de este estudio ha sido el de analizar, desde el punto de vista del ámbito empresarial, los factores que facilitan la incorporación de los egresados y egresadas al mercado laboral.

Este informe ha puesto de relieve la necesidad de seguir avanzando en el diálogo entre empresas, instituciones y Universidad, para poder llevar a la práctica la conjunción entre formación en conocimientos y desarrollo en habilidades y destrezas, que es la base del Espacio Europeo de Educación Superior, y mejorar también de ese modo la empleabilidad de los y las estudiantes.

Por último, quiero agradecer la inestimable colaboración de todas las empresas e instituciones que han participado generosamente en este estudio, demostrando su responsabilidad social a través del compromiso con el desarrollo de la educación superior, así como al Gabinete de Iniciativas para el Empleo (GIPE) de la FGUA y al Observatorio de Inserción Laboral por su apoyo técnico.

M^a Cecilia Gómez Lucas
Vicerrectora de Planificación Estratégica y Calidad
Universidad de Alicante

1. Introducción

Asumiendo que la preocupación de las instituciones académicas por la inserción laboral de los estudiantes universitarios no es nueva, en los últimos años se han incrementado las medidas conducentes a evaluar y mejorar la incorporación de estos jóvenes titulados. En esta línea, uno de los objetivos del Sistema de Garantía Interna de la Calidad de la ANECA (Agencia Nacional de la Evaluación de la calidad y la acreditación) –a través del programa AUDIT para la evaluación de las enseñanzas e instituciones– es el de introducir mecanismos y acciones para la mejora constante de la calidad universitaria y de la empleabilidad de sus estudiantes.

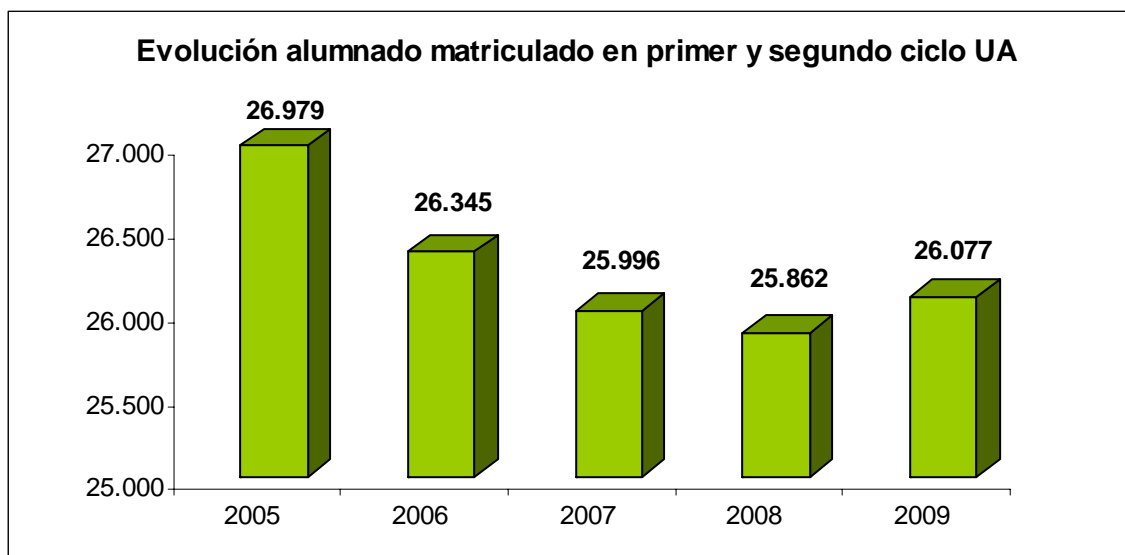
En este sentido se trataría de conocer las expectativas y necesidades de los empleadores para la contratación de titulados y tituladas universitarias, en cuanto a las competencias, las habilidades y los requisitos para una óptima inserción laboral. Para ello se busca conocer cuáles son las demandas que desde el ámbito laboral se hacen sobre las características que deberían tener estos universitarios en su acceso al mercado de trabajo. Los empleadores –especialmente del ámbito privado– han aportado una visión de primera mano sobre cuáles son las cualidades y cualificaciones tanto profesionales como personales que buscan entre los titulados y tituladas universitarias que contratan. También se ha incluido en el estudio, la opinión de los empleadores del ámbito público para conocer sus valoraciones y expectativas.

2. Antecedentes

En la sociedad actual, la demanda creciente de más cualificación entre los trabajadores hace que la formación universitaria y de especialización sea cada vez más importante, de ahí surge la idea de la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior.

La Unión Europea marcó para el año 2010 dentro de sus objetivos de la enseñanza superior, el de mejorar la empleabilidad de los graduados universitarios. Para lograr estas mejoras, según García-Montalvo (2005) era necesario tener en consideración algunos factores:

- Las previsiones demográficas y la experiencia de los últimos años indicaban que el número de estudiantes disminuiría y por tanto este hecho llevaría a un incremento de la competencia entre universidades para captar alumnado. La evolución de los últimos 5 años de estudiantes en la Universidad de Alicante marca esta tendencia hasta el 2008, mientras que como muestran los datos de la gráfica siguiente, el curso 2009/2010 ha supuesto un punto de inflexión y se ha incrementado el número de estudiantes matriculados en primer y segundo ciclo.



Fuente: SIUA varios años

- El segundo factor que había que tener en consideración era que el aumento del número de titulados universitarios había acabado con la situación de privilegios de las que gozaban en el mercado laboral y, por tanto se estaba produciendo el fenómeno de la sobre-cualificación a la hora de desempeñar trabajos.

- Un tercer factor es el interés creciente por evaluar la calidad de la educación universitaria y la eficacia de los fondos destinados a ésta.

Son muchos y variados los estudios sobre inserción laboral que hacen referencia a las competencias y a las habilidades que deben manejar los titulados/as al salir del ámbito académico y enfrentarse al mundo laboral. Estos estudios se han llevado a cabo sobre todo a través de encuestas. Es el caso del estudio realizado por Ayats, Zamora y Desantes (2004) de la Universidad Politécnica de Valencia, donde se ponía de manifiesto de forma comparativa la visión de los empleadores y la de los titulados de la propia universidad. Este trabajo evaluaba el grado de satisfacción de los empresarios respecto a la formación de los universitarios y universitarias para su incorporación a la actividad empresarial.

También en esta línea hallamos el estudio realizado en 2007 por la Fundación Canaria Empresa-Universidad de la Laguna. Entre las conclusiones más destacadas de este estudio encontramos la alta valoración que los empleadores otorgan a la experiencia práctica y por tanto a la necesidad de promover los vínculos pertinentes para que los estudiantes inicien su conexión con el mundo laboral a través de las prácticas en empresa.

Uno de los últimos estudios publicados sobre la visión de los empleadores ha sido el llevado a cabo por Alonso, Fernández-Rodríguez y Nyssen (2008) para la ANECA y cuya peculiaridad estriba en el tipo de metodología empleada. Se trataba de un estudio cualitativo en el que se recogía la doble visión sobre el mercado laboral y las competencias y habilidades requeridas a los graduados y graduadas para su incorporación al mercado de trabajo: por un lado, la opinión de los propios sujetos implicados, los estudiantes, y por otro lado, la opinión de los empleadores. Entre algunas de sus conclusiones podemos destacar la desconexión percibida entre el mundo laboral y el mundo académico y la necesidad de unir ambos a través de la reforma del sistema educativo.

Siguiendo el criterio de lograr una mejora en la calidad universitaria y las indicaciones del Espacio Europeo de Educación Superior –y acabar con los mitos de la desconexión entre empresa-universidad– la finalidad de este trabajo es la de reforzar y proporcionar información al ámbito institucional para la elaboración de

planes que optimicen y mejoren la inserción de los titulados y tituladas universitarias en puestos cualificados y mejorar por tanto la empleabilidad de sus estudiantes.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

El objetivo principal de este estudio ha sido el de indagar en los discursos de los empleadores, especialmente del sector privado pero también del ámbito público, respecto a la contratación de titulados/as universitarios y cuáles son las necesidades que demandan para su contratación. El ámbito del estudio se ha circunscrito al alumnado egresado de la Universidad de Alicante. En general, se ha realizado un análisis de los factores que facilitan la incorporación al mercado de trabajo de estos egresados y egresadas.

3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del trabajo han sido:

- Analizar las formas de incorporación y de contacto con la empresa del alumnado universitario.
- Analizar los planes de acogida (formación inicial) de las empresas.
- Estudiar la vías principales de contratación que utilizan las empresas para el reclutamiento del personal cualificado (bolsas universidad, webs de empleo como Infojobs, empresas de *headhunters*, Universia, ETT, relaciones personales y familiares....).
- Analizar los requerimientos de las empresas para la inserción laboral de los universitarios/as: competencias, habilidades y aptitudes personales.
- Analizar la percepción sobre la formación recibida por los universitarios y las universitarias: fortalezas y debilidades detectadas en las titulaciones. Déficit formativos. Relación entre teoría y práctica.
- Estudiar las facilidades y obstáculos detectados para la inserción según las áreas de formación: Ciencias, Humanidades, ingenierías, carreras técnicas, etc.
- Valorar la evolución del mercado trabajo para las diferentes titulaciones. Opinión sobre la situación actual del mercado laboral (precariedad, mileurismo, subempleo, etc.).

- Evaluar las prácticas formativas y analizar la incidencia de los programas de prácticas de empresa en la contratación de los estudiantes: valoración de los servicios prestados por la Universidad de Alicante para la contratación de egresados/as.
- Evaluar las preferencias a la hora de contratación: valoración de la experiencia laboral, de la formación de posgrado y de la formación en investigación (doctorado, formación postdoctoral, etc.).
- Analizar el interés por la transferencia de I+D desde la Universidad a la empresa, así como evaluar el conocimiento de las empresas sobre los diversos servicios que ofrece la universidad (análisis, laboratorios, talleres, etc.) y las posibilidades de colaboración entre la empresa y la UA.
- Analizar el interés de las empresas en participar en actividades formativas en la Universidad (seminarios, cursos de posgrado adaptados a la empresa, etc.)

3.3 Finalidad del estudio

El estudio tiene una triple finalidad, por un lado la de detectar las fortalezas y las debilidades en la formación del alumnado universitario de la UA para mejorar su competitividad y empleabilidad en el mercado de trabajo actual, por otro la de aportar información a los responsables de la Universidad de Alicante para el cumplimiento de la calidad y excelencia universitaria. Y por último, aunque no por ello menos importante, la de obtener información que permita a los equipos técnicos elaborar un cuestionario estandarizado para la puesta en marcha de forma sistemática de formas de evaluación de las enseñanzas a través de la visión del entorno empresarial de la provincia de Alicante.

4. Metodología

4.1 Diseño metodológico

El presente estudio parte de un diseño metodológico cualitativo apoyado en la producción de datos primarios a través de entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Se ha elegido este tipo de metodología con el fin de obtener una visión amplia y abierta de las opiniones de los empleadores como uno de los múltiples actores implicados en el proceso de inserción laboral de los estudiantes universitarios.

4.1.1 Entrevistas en profundidad:

Diseño muestral

En la selección de los casos se ha perseguido garantizar el máximo de diversidad posible en cuanto a sectores económicos dentro del tejido productivo de la provincia de Alicante y la máxima variabilidad de empresas de acuerdo con su tamaño.

Se han realizado un total de 16 entrevistas en profundidad¹ a directores de empresas y a responsables del Departamento de Recursos Humanos de empresas de la provincia de Alicante por su experiencia en el ámbito de la contratación, y también en el caso de instituciones públicas a técnicos de empleo.

El tipo de empresas que han participado en el estudio abarca un extenso abanico de sectores de actividad de la provincia: educación, sanidad, asesoría legal, servicios financieros y banca, informática, industria, construcción, servicios generales y asistenciales, servicios de transporte (aéreo y terrestre), agroalimentario, comercio, turismo y hostelería. Asimismo, esta variedad de actividades de las propias empresas implica también una diversidad en el tipo de perfiles y áreas de conocimiento del personal contratado. Desde titulados en ADE, Empresariales, Económicas, Derecho, Turismo, Magisterio, Sociología, Publicidad y Relaciones Públicas hasta Enfermería,

¹ En el diseño inicial, la muestra estaba compuesta de 20 entrevistas en profundidad. Sin embargo se realizaron 16 al cumplirse el criterio de saturación de ésta, es decir la realización de nuevas entrevistas no aportaban más información, sino que la información era redundante. Este hecho motivó no cumplir con el número previsto inicialmente de entrevistas.

Químicas (Ingeniería o Licenciatura), Ingeniería Informática, Ingeniería T. de Obras Públicas, Arquitectura superior y técnica.

Del total de empresas que han participado: 9 empresas son PYMES (empresas con menos de 250 trabajadores), 6 de las empresas participantes se pueden clasificar de grandes al tener plantillas superiores a los 250 trabajadores y 1 de ellas pertenece al sector público.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre de 2009 y febrero de 2010.

En el anexo I se puede encontrar una ficha técnica de las entrevistas con la descripción de cada una de las empresas participantes.

Guión de la entrevista en profundidad

La guía de la entrevista intenta recoger el conjunto de temas planteados en los objetivos de la investigación. Desde el punto de vista técnico no se trata de un cuestionario cerrado y estandarizado como el cuestionario de una encuesta, sino que se trata de un cuestionario abierto. Este aspecto dota a esta guía de flexibilidad permitiendo al entrevistador moldear la conversación con la persona entrevistada a medida que avanza la entrevista.

Aunque técnicamente la guía de la entrevista es un guión de temas y subtemas, en este estudio se ha dotado al guión de una cierta estandarización: se tuvo en cuenta el tipo de preguntas que se habían hecho en trabajos similares. No obstante, esta estandarización se fue abandonando a medida que las entrevistas se iban realizando y el equipo técnico se apoyó en la flexibilidad que caracteriza esta técnica y en la experiencia que se iba adquiriendo sobre diversos contenidos y sobre aspectos relevantes al estudio que iban surgiendo.

A continuación se puede encontrar el guión empleado en la realización de las entrevistas en profundidad:

GUIA DEL CUESTIONARIO ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EMPLEADORES

1. Cuestiones introductorias:

- ¿A qué se dedica su empresa? ¿Número de empleados? ¿Ámbito geográfico de actuación?
- ¿Cuál es el perfil de los trabajadores que tiene contratados?

2. Contratación titulados UA:

- En los últimos 5 años, ¿su empresa ha contratado a titulados de la UA?
- ¿Qué vía/as se utilizan en su empresa para la contratación de estos titulados: bolsa de empleo de la UA, ETT, anuncios en prensa, relaciones personales o familiares...?
- En el caso de haber utilizado el servicio de empleo de la UA, preguntar por la valoración de este servicio (utilidad, agilidad, aspectos a mejorar...)
- ¿Cómo se incorporan a la empresa: contratos de prueba, prácticas, indefinido, etc.?
- En los últimos 5 años, ¿ha acogido a estudiantes en prácticas de la UA?
- ¿Cómo valora usted este programa de prácticas en empresa? ¿Cree que ayuda a mejorar la preparación de los estudiantes para la empresa? ¿Aspectos a mejorar?
- ¿Ha contratado alguna vez algún alumno al finalizar el período de prácticas?
- ¿Se lleva a cabo un plan de acogida de las personas que contrata (tutorización, mentor, formación inicial, etc.? ¿podría contarnos cómo se organiza?

3. Competencias y habilidades:

- ¿Qué competencias de los titulados (formación académica y formación complementaria, experiencia laboral, etc.) se valoran para la incorporación de un titulado universitario?
- En su opinión ¿cómo cree que es la preparación de los titulados de la UA para incorporarse al mercado laboral? ¿Hay conexión? ¿Existe alguna carencia formativa? Señalar puntos fuertes y débiles.
- ¿Encuentra relación entre la teoría, es decir lo que enseñan en la universidad y la práctica en el ámbito laboral? Si es que encuentra divergencias ¿cómo mejoraría la conexión?
- ¿Hasta qué punto se valora en el CV a la hora de contratar el disponer de una formación de posgrado (Máster, especialista, doctorado postdoctorado, estancias en el extranjero, etc.)?
- El nuevo Espacio Europeo de Educación Superior pone de manifiesto la importancia de las relaciones entre al ámbito laboral y el académico, por ejemplo a través de la participación de los empresarios en seminarios para contar su experiencia laboral a los estudiantes, la participación de los propios egresados: ¿Cómo considera estos cambios? ¿De qué manera cree usted que podría contribuir a estas propuestas?
- ¿Qué importancia otorga a la hora de realizar una contratación a las habilidades personales (*si es necesario, sugerir: inteligencia emocional, manejo del estrés, liderazgo, comunicación, disponibilidad horaria, etc.*)? ¿Cree que la universidad debería dar una formación complementaria en estos aspectos personales?
- ¿Cómo valora en general la actitud y motivación de los titulados universitarios en relación al trabajo (*si es necesario, sugerir: capacidad de sacrificio, actitud positiva, etc.*)?
- Valoración de las posibles diferencias existentes en la contratación de hombres y mujeres en el mundo de la empresa y explicar a qué puede deberse (¿alguna diferencia entre egresados y egresadas?).
- Si este tema no ha aparecido a lo largo de la entrevista preguntar acerca de su experiencia personal en la universidad, es decir, si fue a la universidad, a cuál. El objetivo es conocer si el empleador tiene estudios universitarios y por tanto ha tenido un contacto directo y personal con la universidad.

4. Otros aspectos:

- ¿Hasta qué punto cree que la Universidad debería de adaptarse a las exigencias del mercado laboral?
- ¿Cómo valora la situación actual del mercado laboral (precariedad, *mileurismo*, subempleo, etc.)? ¿Cree usted que el hecho de tener un título universitario garantiza hoy en día un empleo de calidad?
- Para su empresa, ¿sería interesante la colaboración en I+D, investigación y desarrollo, entre empresa y universidad? ¿Estaría dispuesta su empresa a participar en estos programas de transferencia de I+D con la Universidad o de colaboración?
- ¿Conoce los servicios de laboratorio que ofrece la universidad (análisis de agua, análisis de cromatografía, espectometría, etc)?
- El Espacio Europeo de Educación Superior hace hincapié en la idea de la formación continua. ¿Qué opina usted de esta idea de formación continua? ¿Estaría dispuesto a realizar cursos para conocer novedades en su área?
- ¿Promueven algún tipo de formación continua para los empleados? ¿A través de quién se lleva a cabo?
- ¿Cuál es su opinión acerca de que la universidad pueda preparar cursos para las diferentes empresas? ¿Qué temática de cursos necesitarían?

4.1.2 Grupos de discusión

Diseño muestral

Se llevaron a cabo dos grupos de discusión con empleadores de la provincia de Alicante los días 25 y 26 de noviembre de 2009. Se trataba de crear una situación experimental reuniendo a un grupo de personas –responsables de Recursos Humanos, de selección de personal y de contratación– para que debatieran entre ellos una serie de aspectos relativos a la inserción de los estudiantes universitarios en el mercado laboral, con el objetivo de captar los discursos colectivos.

El lugar de realización fueron las dependencias del Observatorio de Inserción Laboral de la Universidad de Alicante.

Los criterios de selección de los participantes en los grupos fueron similares a los utilizados en las entrevistas en profundidad: máxima diversidad por sectores de actividad económica de la provincia de Alicante y tamaño de la empresa (clasificado en 2 categorías: PYMES, empresas con menos de 250 trabajadores y grandes, empresas con más de 250 trabajadores).

No se tuvieron en cuenta criterios de variabilidad por género, edad ni sexo. La composición final de los grupos fue:

- **Grupo de discusión 1:** acudieron a la reunión 4 representantes de empresas de sectores y áreas de actividad diferentes. De forma desagregada: dos de ellas eran directores de Recursos Humanos de sus empresas (uno de una empresa de diseño y distribución de calzado y el otro de una empresa de construcción), otra era el responsable de formación de una entidad bancaria y el otro participante era el gerente y responsable de contratación de una industria relacionada con el medio ambiente. En total tres empresas grandes de la provincia de Alicante y una PYME.
- **Grupo de discusión 2:** Acudieron a la reunión 7 personas de empresas e instituciones de sectores y áreas de actividad diferentes. De forma

desagregada: un representante de una empresa del sector financiero y de seguros, una persona responsable de la dirección de Recursos Humanos de una empresa de la construcción, dos personas responsables de formación y selección de una empresa de transporte aéreo, una persona responsable de selección de una empresa de medios de comunicación, una persona encargada de la dirección de una Empresa de Trabajo Temporal, y un técnico de una Agencia de Desarrollo Local. En total tres PYMES, dos empresas grandes y una del sector público.

El siguiente cuadro muestra la composición resumida de los grupos:

GRUPO 1	Tipo de empresa	Tamaño de la empresa
	Banca	Grande
	Calzado	Grande
	Construcción	Grande
	Industria medio ambiente	PYME
TOTAL		4 empresas

GRUPO 2	Tipo de empresa	Tamaño de la empresa
	Seguros y financiera	PYME
	Construcción	PYME
	Transporte aéreo	Grande
	Medios de comunicación	PYME
	Empresa de Trabajo Temporal	Grande
	Agencia de desarrollo local (área empleo)	Sector público
TOTAL		6 empresas

Guión de los grupos de discusión

El guión de los grupos de discusión recoge una serie de cuestiones relacionadas con los objetivos de la investigación. Al igual que en el caso de las entrevistas, este guión se caracteriza por su flexibilidad y se iba adaptando en función de los aspectos que iban apareciendo en las discusiones grupales. A continuación se presenta la guía utilizada en el desarrollo de los grupos:

GUIÓN GRUPOS DE DISCUSIÓN A EMPLEADORES

- Formas y vías de reclutamiento y contratación del personal cualificado en sus empresas, especialmente de universitarios recién graduados.
- Competencias requeridas por las empresas-instituciones en la contratación de titulados superiores. Percepción de los empleadores acerca de las competencias realmente adquiridas por los jóvenes universitarios.
- Opinión sobre déficits o carencias formativas.
- Opinión sobre la formación de posgrado.
- Opinión sobre las habilidades de los universitarios.
- Actitudes de los jóvenes universitarios en su inserción laboral en sus diferentes modalidades (becarios, prácticas, contratos, etc.): Motivaciones, estímulos, comportamientos.
- Visión global de los empleadores en relación con el fenómeno de la precariedad laboral y los trabajos de poca calidad. Opinión sobre la situación del mercado laboral y de la formación universitaria.
- Conocimiento de los empleadores sobre los actuales planes de estudios universitarios y percepción acerca de las prácticas en empresas.
- Colaboración de las empresa-instituciones y la universidad, transferencia de tecnología.
- Sistemas de formación continua de las empresas.

5. La visión de los empleadores sobre los egresados y egresadas universitarias

5.1 Reclutamiento y contratación del personal cualificado

En la mayoría de las empresas consultadas, las formas de reclutamiento son variadas. Cada vez se recurre más a **internet**, ya sea a través de portales de ofertas de empleo (principalmente Infojobs, Infoempleo, Laboris, Monster, CareerBuilder, etc.), páginas webs especializadas por sector, o la página web de la propia empresa. En otros casos se recurre a escuelas y colegios profesionales, jornadas profesionales organizadas por las Facultades y Escuelas universitarias, Fundesem, empresas de trabajo temporal, consultoras, Oficinas de Empleo, Agencias Locales, Servef, etc. Y se mantiene la opción clásica de recepción de currículos impresos. Sin embargo, una de las vías menos mencionadas en la actualidad es la de los anuncios en prensa.

En cualquier caso, esa variedad de vías de contratación depende también del perfil del puesto que se ofrece, ya que para puestos directivos o muy especializados normalmente se utiliza la vía del *cazatalentos* (*head-hunter*) o **consultoras de selección**. En el caso de instituciones públicas, la vía de reclutamiento más habitual es la oferta pública de empleo publicada en el diario o boletín oficial correspondiente.

"En cuanto al personal cualificado al que se le requiere una determinada experiencia, normalmente las vías de reclutamiento, también dependen del perfil, para perfiles muy altos, cuando digo muy altos, no sé una dirección general, una dirección de operaciones, normalmente recurrimos a empresas de reclutamiento especializada a nivel nacional, como son lo que se llama headhunter o cazatalentos, también es cierto que tal cual está el mercado laboral actualmente quizá no hace tanta falta y utilizamos fuentes quizás más convencionales como pueden ser, webs de empleo, Infojobs, Infoempleo. Sí es cierto que por ejemplo hemos descartado hace ya mucho tiempo los anuncios en prensa, es una vía que prácticamente no utilizamos, porque bueno es mucho más lenta, es mucho más cara y menos operativa" (GD1- Empresa de construcción).

Otra vía que se utiliza a menudo son las **referencias que dan los empleados** de la propia empresa. Según comenta una de las personas participantes en el estudio: *"apoyamos el referencial entre nuestros empleados a otros posibles futuros empleados, porque, quién mejor que el propio empleado conoce la demanda de su empleador, en cuanto a las competencias, ritmo de trabajo, necesidades técnicas, quién mejor que él, que*

nos derive a sus conocidos, sus ex compañeros de la universidad o incluso compañeros de otros trabajos porque, el ajuste puede ser muy interesante al puesto" (GD1-Empresa de diseño y distribución de calzado).

En muchas de las empresas que han participado en los programas de **prácticas** en empresa de las universidades, una de las vías principales de reclutamiento es precisamente a través de la conversión en plantilla de las personas que han realizado esas prácticas, a través de los servicios de empleo de las universidades (el GIPE de la UA en muchos casos y las bolsas de prácticas de facultades y escuelas) o, en algunos casos, de algunas escuelas de negocios. De hecho, en algunos casos las empresas optan de forma habitual por un contrato inicial de becario, con el objetivo de poder formar al futuro trabajador/a en la cultura de la empresa, y una vez cumplido el período de prácticas se le ofrece un contrato indefinido. En este sentido, la mayoría de empresas valoran como muy positivo el servicio prestado por el GIPE, ya que les facilita mucho la labor de seleccionar a los posibles candidatos al realizar una preselección de los mismos.

Debido a la importancia que las empresas consultadas otorgan a estos programas de prácticas, desarrollamos este aspecto a continuación de forma más detallada.

Una vez que los estudiantes se incorporan a las empresas, los planes de acogida son variados y dependen sobre todo del tamaño de empresa. Las empresas más grandes tienen establecidos protocolos de acogida para el nuevo personal que se contrata. Una de las características más destacadas en los planes de acogida de estas empresas –especialmente aquellas que tienen sucursales tanto a nivel nacional como internacional–, es que durante las primeras semanas se envía a estos nuevos contratados a realizar cursos a las centrales. Además lo que se intenta en este tipo de empresas es conectar a los nuevos empleados con todas las áreas de las empresas desde el inicio de su andadura en la compañía.

5.2 Prácticas en empresa

5.2.1 Opinión sobre las prácticas de empresa

En general hay una opinión muy favorable a la participación y realización de **prácticas en empresas**² tanto durante la carrera como al finalizar los estudios. De hecho, la mayoría de los empleadores que han participado en el estudio apunta a este factor como una absoluta necesidad. En la mayoría de los casos han señalado la necesidad de potenciarlo en el desarrollo formativo y académico de los futuros profesionales, que en su opinión es una **debilidad en la formación de los estudiantes**.

Estas prácticas son las que en opinión de los empleadores permiten conectar la universidad con el mercado laboral y ofrecen la posibilidad de que se reduzcan las diferencias y el abismo que a veces existe entre el mercado laboral y la propia universidad.

A este respecto, independientemente del sector de producción, tanto entre los participantes en los grupos de discusión como en las entrevistas en profundidad, se apuntaba a que una parte considerable de la gente que contrataban venía del programa de prácticas en empresa de la UA sobre todo en el caso de empresas grandes. De los discursos de este tipo de empresas también se desprende las ventajas que aportan los estudiantes en prácticas para la empresa:

“Yo creo que los alumnos que quieren hacer prácticas en las empresas y nosotros nos necesitamos mutuamente, porque son una cantera clave en el crecimiento de la compañía, es cierto que hay tareas que un especialista, un empleado de la compañía pues puede delegar en una persona que está en proceso de aprendizaje y le puede ir dando visión de cuál es la función o la misión del puesto de trabajo” (GD1- Diseño y distribución de calzado).

“La verdad es que yo creo que del 80 % de los jefes de obras que hoy tengo en la casa, saqué una estadística hace unos meses para una presentación del presidente, y más del 65% o 70% son alumnos que han empezado en prácticas a través del GIPE y después se han quedado en la Compañía” (GD1-Construcción).

² Si bien hay que tener en cuenta que las empresas que han participado en el estudio son empresas que han solicitado servicios al GIPE ya sea para contratación de titulados/as como de estudiantes en prácticas. Este factor podría afectar a algunos datos.

“Me parece que es una manera de ayudar y a la vez yo refuerzo mi servicio. Francamente yo a todo el mundo remunerero, pero refuerzo mi servicio a un coste aceptable y de otra manera estoy ayudando a estos alumnos a que a la hora de enfrentarse con un contrato laboral pues se sepan mover, porque creo que la Universidad los forma muy de forma teórica pero en la práctica se pierden” (E8- Servicios Asistenciales).

“y las prácticas en [nombre de la empresa] son muy productivas para el estudiante, porque aprende mucho de la vida real, ven muchos escritos, se le tutoriza, se le considera uno más con su despacho, sus llaves, su ordenador, todo, entonces hemos visto que con el practicum por ejemplo, nos está llegando gente que exactamente encaja, que es lo que se quiere. Y se le ha dado a conocer, no sólo por los altavoces que yo tengo sino por estas personas que gestionan el practicum (...)” (E10-Asesoría jurídica).

“Sí siempre, lo hacemos siempre a través del GIPE. Además eso es una norma que tienen establecidos aquí en la firma, tiene que ser todo a través de la Universidad de Alicante, bueno este es el caso de Alicante vaya, pero que podríamos coger yo que sé, irnos a buscar gente de F.P., o buscar, y en concreto bueno una de las pautas que quieren es que sean universitarios” (E14-Asesoría jurídica).

Uno de los participantes que trabaja en una entidad bancaria nos comenta cómo apuestan por los estudiantes en prácticas:

“Nosotros la parte de prácticas, es una de las canteras más importantes, sobre todo en Comunidad Valenciana, con las Universidades tanto de Alicante como en Valencia, de hecho estamos participando nosotros mismos, es decir profesionales de [nombre de la empresa] en el curso de habilidades y desarrollos de competencias para las personas que realizarán las prácticas en el próximo verano. Sí que es algo que nos interesa, nos importa y nos estamos involucrando en ello” (GD1-Entidad bancaria).

A su vez las prácticas son beneficiosas porque permiten a la empresa durante este tiempo conocer a los estudiantes y ver si encajan o no en su empresa para una futura contratación:

“El método de los becarios es un buen método, porque siempre digamos nos da un tiempo suficiente para conocernos, para ver la calidad de la persona, para que el propio becario vea el interés que puede tener con la empresa, si le cuadra o no el trabajo, etc., con lo cual

digamos que es un periodo más que suficiente para no equivocarse, y es un buen método, yo creo que es buen método” (E12-Distribución Agroalimentaria).

“Por mi parte en la parte de administración que me corresponde, fundamentalmente nuestro medio de introducir a los alumnos e introducir a los trabajadores es por medio de la Universidad, gente que ha pasado con nosotros a través de prácticas o a través del GIPE, que funcionan bien, estamos a un nivel muy alto, altamente satisfechos, pues terminan en plantilla, de hecho yo creo que casi el 30% de los que se han reclutado después que he entrado yo, han venido por medio de la Universidad” (GD2-Medios de Comunicación).

En contraposición al discurso de las empresas más grandes, también con independencia del sector productivo, nos encontramos el discurso de las pequeñas empresas. Éstas mencionan el esfuerzo que supone para el empresario la incorporación en la empresa de estudiantes en prácticas, haciendo referencia a las prácticas curriculares (antes de acabar la titulación) por las limitaciones de personal que tienen estas empresas más pequeñas para ocuparse de estas nuevas incorporaciones temporales. Esta dificultad se relaciona en parte con algunas carencias formativas que perciben en estos futuros profesionales que según su opinión les obliga a invertir más tiempo en su formación y eso muchas veces es lo que no tienen.

“El problema también de la pequeña empresa, es que hay veces que a lo mejor la Universidad no puede acercarse porque a lo mejor ese pequeño empresario le gustaría tener a esa persona para que empezara la actividad o que hiciera las prácticas pero muchas veces qué le sucede, que ese señor incluso se lo ve como una montaña, lo ve muy difícil, de que va a venir un chico o una chica y ahora resulta que yo que estoy liado todo el santo día como para explicarle que tiene que hacer no se cuanto” (GD2-Agencia de Desarrollo Local).

“Muchas veces no me interesa coger a gente en prácticas, porque a mí me retrasan, es perder el tiempo, porque si yo no necesito a nadie, le estoy enseñando y muchas veces se sienten obligados” (E9-Turismo y Hostelería).

“El problema es que empiezan de cero y para la empresa, para el empresario el período que lo está formando –ya que se acaba sin ningún tipo de práctica-, el periodo que lo estás formando ya cuando prácticamente ya sabe, ya se le han terminado las prácticas. Eso yo

entiendo que para la persona, para el empresario individual es un esfuerzo brutal que no se lo plantean (...); pero si la Universidad les formara en práctica para saber ya directamente qué es un albarán cosas sencillitas que deberían de saber, o qué hay que hacer para hacerse empresario cuáles son los pasos que hay que dar, pues las cosas prácticas, o sea ese camino el empresario lo tendría más fácil no tardaría tanto tiempo, no vería un mundo el hecho de coger una persona de la Universidad para darle esa visión empresarial, si no ya tendría la formación, así cabría una fifty-fifty, de decir habría un retorno del trabajador" (GD2-Medios de comunicación).

Otro factor al que aluden son las dificultades administrativas que supone en ocasiones este tipo de contratación, especialmente en el caso de las empresas que trabajan con o para la administración pública. A este respecto señalan algunos entrevistados:

"No, normalmente no contratamos a nadie en prácticas. No tenemos costumbre, es que luego es muy difícil de justificar a nivel laboral un contrato en prácticas y porque normalmente casi todos los contratos que hacemos son con Administraciones Públicas y van sobre pliego o concurso, entonces el tipo de contrato que tienes que hacer y el que nos gusta hacer es un contrato, no nos nutrimos de sus procesos de convenio, para prácticas o de formación, si no directamente utilizamos la contratación y ya está, es que luego al final es más sencillo" (E1-Educación).

Y el otro factor por el que otras empresas sólo colaboran de forma esporádica y que aparece en algún caso es la poca disposición a la movilidad geográfica que han visto a la hora de participar en programas de prácticas. No parece por la experiencia de uno de los responsables de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la construcción que los estudiantes acepten trabajar en prácticas en una localidad que no esté al lado de su casa:

"Es algo esporádico, no de manera continuada, pero por una realidad, fundamentalmente la gente no quiere venir, no quiere desplazarse, quiere tener su lugar de trabajo cerca de su lugar de residencia y hemos tenido experiencias, yo llevo ya 10 años en la compañía, y a lo mejor seleccionas a alguien, imagínate de Alicante o de Murcia, y acaban por marcharse, porque su día a día cotidiano no les compensa, la proporción tiempo de ocio, tiempo de

trabajo y entonces uno de los criterios importantes de selección es cercanía, cercanía, porque es que hemos tenido, estadísticamente hasta te lo podría decir las personas, pedir gente de prácticas y por ser en Torrevieja y ser de Alicante no venir” (E6-Construcción).

En este sentido, cabe señalar que se percibe una relación entre recursos (a nivel de tiempo y de esfuerzo) y tamaño de la empresa a la hora de contratar a estudiantes en prácticas. Obviamente, hay una mayor disponibilidad de recursos a todos los niveles en las grandes empresas que en las pequeñas empresas, tal como se desprende de los discursos anteriores. Este hecho nos ofrece una visión diferenciada según el tamaño de la empresa.

Asimismo, algunos discursos coinciden en la diferencia que hay entre quienes han realizado prácticas en empresa o han tenido trabajos de baja cualificación y quienes no han trabajado nunca, es decir, la relación con el mundo de la empresa viene definida por la participación en el mercado de trabajo desde cualquier área y cualificación. Se repiten por tanto las opiniones sobre la importancia de un inicio temprano en la relación con el mercado laboral, a través de experiencias laborales previas, incluso durante la formación (prácticas o trabajos temporales). En este tema coinciden casi todas las empresas entrevistadas, independientemente de su área de trabajo y de su tamaño:

“Hay que entender la oportunidad de que suponen las prácticas ¿no? Entonces eso es a lo mejor lo que no valoran, se nota muchísimo la persona que ha trabajado a la que no ha trabajado, porque tiene una socialización en el trabajo tremendamente superior a la que pueda tener otra persona que no tiene experiencia. Desde lo que son unas normas en el trabajo, lo que es una supervisión, lo que significan los plazos, lo que significa una responsabilidad, todo ese tipo de tareas o sea tanto porque han hecho prácticas y las han asumido o porque se han buscado trabajos no profesionales entre comillas durante la carrera para sus ahorros, se nota muchísimo ese bagaje que traen respecto a otras personas” (GD2-Transporte Aéreo).

No obstante, como señalan algunos participantes, en el tejido productivo de la provincia de Alicante se da un factor que dificulta en ocasiones la incorporación de alumnos y alumnas en prácticas, y que está motivado en parte por una cultura empresarial donde prima la pequeña y mediana empresa, las llamadas PYMES. A

este respecto la persona responsable de Recursos Humanos de una empresa constructora nos aporta la solución que ellos están aplicando para romper esa barrera y así, que las propias empresas se beneficien de las prácticas: es el hecho de considerar el potencial de estos futuros profesionales. La pregunta clave para ese nuevo estudiante en prácticas sería *“¿qué piensas aportar a la empresa?”*. Así lo explica:

“Yo tuve que romper esa cultura dentro del grupo de empresas, el empresario consideraba que el perfil universitario era demasiado rígido para sus empresas, entonces tuvimos que romper eso y claro, con las selecciones que se hacían evidentemente se evidenciaba eso, eran perfiles muy rígidos, había que adaptar la empresa a ese perfil y no viceversa. Entonces hubo que romper esa percepción del empresario y cuando la rompimos es cuando nos dimos cuenta que el universitario es mucho más que una carrera, es una persona emprendedora si le dejas, es una persona con ideas si le dejas, es una persona que te aporta si le dejas, es una persona que tiene mucho éxito si le dejas, si le das la oportunidad a que él se abra para todo eso, ahora si tú lo llamas y le dices tengo este puesto y quiero esto evidentemente pues él te dirá, digamos ¿qué te ofrece o cómo adaptarte tú a eso?” (GD2-Construcción).

5.2.2 Valoración de los programas de prácticas de empresas de la UA

Respecto a la valoración de los programas de prácticas de la UA, como comentábamos anteriormente por lo general la valoración es muy positiva. La mayoría de los participantes en el estudio –independientemente del sector productivo y del tamaño de la empresa– han hablado del buen hacer de este servicio que presta la UA, de su profesionalización etc., tanto para la selección de estudiantes en prácticas como para la selección de nuevas contrataciones. En relación con esto, otra cuestión que se ha puesto de manifiesto es el hecho de que algunas empresas opinan que se utiliza esta vía de reclutamiento de personal en prácticas como mano de obra barata y sobre eso señalan que es un aspecto que todavía no controla muy bien el servicio de prácticas en empresa. La solución que plantean para controlarlo es a través de la figura de un tutor. Esta figura ya existe, puesto que las prácticas están controladas por dos tutores (un profesor/a de la universidad y una persona responsable en la empresa). Sin embargo en su opinión se debería potenciar el tutor

ajeno a la empresa y sobre todo que llevara un mayor seguimiento de los estudiantes. Así lo comenta uno de los participantes:

“Bueno, yo en mi caso he de decir que bueno con el GIPE, trabajamos de forma asidua (...) más del 65% o 70% son alumnos que han empezado en prácticas a través del GIPE y después se han quedado en la Compañía. En cualquier caso como de lo que se trata es buscarle a esto un sentido y ver en qué sentido, pues puede mejorar, yo creo que en los últimos años, este gabinete de iniciativas profesionales se ha profesionalizado, hasta el punto de que realmente hemos utilizado al alumno en prácticas como una mano de obra más barata, o sea, ésa es realmente mi percepción, (...) yo creo que debería haber convenios, protocolos, un mayor seguimiento, al final está la figura del tutor pero una figura desde mi punto de vista, que bueno al final es formal, es más una afición que una realidad, pero si quizás se debieran definir mejor desde mi punto de vista los objetivos que persigue la Universidad con este tipo de prácticas” (GD1-Construcción).

“A mí me parece bien, me parece correcto. El funcionamiento además es bastante bueno a la hora de localizar candidatos. Normalmente lo que no hacemos es cubrir puestos de trabajo con personal práctico no lo hemos hecho nunca, pero siempre procuramos tener gente pues eso, conocer e intentar quedarnos o fichar o quedarnos con los mejores o los que mejores actitudes despuntan, y un poco ésa es la idea, el funcionamiento del GIPE a mí me parece correcto, bastante ágil el sistema, la verdad es que no hemos tenido nunca ningún tipo de problema” (E13-Servicios de Transporte).

“Muy bien, yo no tengo ningún problema y además cuando se termina ahora la época de los becarios - mira es que me van a hacer falta dos personas más- y entonces le pongo los requisitos que necesitamos, pues que sepan algo de inglés o que sepan contabilidad, o que sepan informática, aunque todo eso la informática ya viene casi todo el mundo sabiéndola, y entonces enseguida en cuestión de una semana o dos semanas, me mandan todos los currículums y ya hacemos la selección, pero en principio ningún problema, desde el principio muy bien, muy bien” (E14-Asesoría jurídica).

Especialmente las empresas grandes y con departamentos de recursos humanos potentes destacan otro aspecto favorable en referencia al servicio de prácticas o el servicio de contratación de una universidad: es el procedimiento que se utiliza para

la solicitud de estudiantes en prácticas o contratados, en el cual la selección final de los candidatos para las prácticas la llevan a cabo las propias empresas. Es decir, la primera criba viene del servicio de prácticas pero la decisión final la toma la empresa:

"Hacemos un proceso de selección para identificar aquellos alumnos en prácticas que tienen las competencias [nombre empresa], para nosotros es muy importante poder evaluar a esos candidatos en prácticas previamente porque queremos invertir en su formación y que en el futuro sean empleados, por eso el que determinadas instituciones nos asignen un alumno determinado no nos acaba de gustar, preferimos tener cierta flexibilidad para poder decidir el alumno que encaja con la cultura de la compañía. En cuanto a experiencia a priori ya sabemos que no aporta, pero que sí que tenga la capacidad para trabajar en equipo, para ser flexible, implicación, sentido del compromiso y una serie de valores que son clave en la compañía" (GD1-Diseño y distribución de calzado).

"Muy bien, porque además siempre me han proporcionado varios candidatos, cuando yo le he dado unas mini indicaciones de lo que yo quería, el perfil que quería, que estaba buscando y me han mandado candidatos. Siempre he podido elegir y además había varios candidatos aptos o sea que estaban muy bien, y una respuesta rápida, no puedo, tanto en general, ya no sólo el vuestro, el GIPE, sino el observatorio de Elche, o en Murcia, casi todos ofrecéis un buen servicio en cuanto a eso, vamos yo por lo menos no tengo queja" (E11-Sanitaria).

5.3 Competencias y habilidades de los estudiantes universitarios

5.3.1 Competencias y déficits formativos

Por lo general, las empresas valoran positivamente los conocimientos teóricos adquiridos por los universitarios, que sirven de base para la formación específica que recibirán posteriormente una vez incorporados al mundo de la empresa. Sin embargo, se echan en falta determinados contenidos formativos, tanto teóricos como sobre todo prácticos, que establezcan un puente entre el mundo académico y el laboral, un conocimiento más cercano a la realidad de lo que es el mundo de la empresa: **"pasar del saber al saber hacer, no vale solamente con tener el conocimiento sino que hay que ponerlo en práctica"** (GD1-Entidad bancaria).

Por otra parte, una de las principales carencias detectadas es la de los **idiomas**, sobre todo el inglés, especialmente en empresas enfocadas al comercio exterior. Otros idiomas valorados son el francés o el mandarín. En general, el nivel de idiomas de los egresados y egresadas universitarias continúa siendo deficitario:

“Normalmente el nivel de idiomas es prácticamente nulo, porque te puede indicar un nivel medio de inglés por ejemplo, y luego tienes una conversación y no, no llega. Tuve una conversación y no llegan para nada, a nivel con proveedores o clientes pues tampoco” (E15-Industria y distribución).

“Nosotros tenemos también bastantes becarios pero franceses y encontramos que son una competencia para los becarios españoles muy importante, para empezar porque ya vienen con idioma español y el francés evidentemente no les hace falta, además suelen saber un tercer idioma, el inglés normalmente lo manejan” (E12-Distribución agroalimentaria).

Sin embargo, la mayoría de los déficits formativos detectados hacen referencia no tanto a contenidos teóricos concretos, sino al aprendizaje de técnicas y herramientas para la inmersión en el mundo laboral y de preparación sobre algunos contenidos prácticos. En este sentido, señalan la falta de **formación básica para el autoempleo** (autónomo o emprendedor). A pesar de las dificultades que hay en la actualidad para emprender especialmente por los obstáculos que existen para la financiación, se comenta la falta de iniciativa de los propios titulados y tituladas universitarios a la hora de convertirse en emprendedores y crear su propia empresa: *“tenemos una ciudad muy emprendedora, Alicante es un sitio donde yo creo que hay muchos emprendedores, ahora tenemos unos problemas que es que no hay financiación generalizada con lo cual los emprendedores no pueden muchas veces lanzarse porque no tienen recursos y porque las entidades financieras han cerrado el grifo” (GD2-Agencia de Desarrollo Local).*

También se hace referencia a carencias relacionadas con la experiencia práctica y real de gestión empresarial como la elaboración de presupuestos, realización de balances contables y de conocimiento de fuentes de financiación, etc., especialmente en titulaciones en las que se considera una formación básica como ADE, Empresariales o Económicas. Además, en opinión de algunas de las empresas consultadas, los titulados y tituladas también carecen de conocimientos en **técnicas**

de búsqueda de empleo: *“entre que el alumno termina la Universidad y comienza a trabajar hay una etapa de búsqueda de empleo en la que para nuestra desgracia nos estamos encontrando con que se prepara cero, es una etapa como que no existe simplemente, mi trabajo es terminar la carrera, obtener la titulación e ir enviando currículos e ir moviéndome por las empresas y esperar a que me llamen. Eso se produce, se llama, pero qué ocurre desde que se llama al candidato para una entrevista hasta que es contratado, nuestra realidad es que los candidatos ni saben ni quién les están llamando, vienen a la entrevista y no saben ni en qué empresa están, ni han buscado información de a qué nos dedicamos (...) Pero es que no saben hacer currículos, no saben enfrentarse a una entrevista de selección, no saben cómo venderse (...) La carrera no termina cuando tú tienes el título, es decir hay que trabajar también esa fase que vas a vivir, que es durísima y que sufres un montón en la que te vas a ver sólo en el mercado, te vas a ver sólo, porque estás tu sólo frente a miles de personas en tu misma situación con a priori más cualidades, tu misma formación y tus mismas ganas a priori. La pregunta es qué te va a diferenciar a ti frente a otro candidato en igualdad curricular, lo que tú de verdad manifiestes en cuanto a motivación y cómo se ve eso, no sólo con manifestarnos “es que tengo muchas ganas de trabajar” no, mira yo tengo ganas de trabajar aquí por esto, porque me he enterado que en la empresa hacéis esto, porque sé que yo puedo colaborar en ésta, en ésta otra área, y de verdad te está demostrando algo distinto del resto de candidatos que te están hablando exactamente de lo mismo” (GD2-Servicios Transporte aéreo).*

Sin embargo, respecto a la falta de formación para el auto-empleo, se reconoce que dicha formación sí se ofrece en la Universidad, pero existe una falta de iniciativa ligada a falta de interés por parte del alumnado para informarse sobre el tema: *“hay cosas que le podemos criticar a la universidad y hay cosas que no (...) En este sentido, ese departamento existe, me consta porque Rosa Torres lo está llevando y me consta que muy bien, hay programas para emprendedores, hay orientación de empleo, hay psicólogos que te orientan con todo eso es decir, eso existe, pero lo que no puedes es coger al alumno y llevártelo de los pelos hasta allí y se supone que con 20 años tiene que saber hacerlo” (GD2-Construcción).*

Otras carencias formativas detectadas están ligadas directamente al ámbito de la actividad empresarial, como por ejemplo la **contabilidad**. En efecto, se han detectado lagunas importantes en la formación en contabilidad por parte de los titulados universitarios, sobre todo en los/as estudiantes de ADE y Empresariales:

“nosotros cuando hacemos la preselección, les hacemos aquí una pequeña prueba de contabilidad para saber el nivel en el que nos movemos y a qué nivel tenemos que enseñarles o a qué nivel tenemos que trabajar con ellos, y bueno te puedo asegurar que las pruebas, ¿tu has visto lo de la tele, que ha salido hace poco, lo de los gazapos estos de los universitarios? Unas pruebas de contabilidad, claro hay gente que no, pero es la menos, o sea personas que llevan 3 años estudiando una carrera o 4, y una prueba de contabilidad hay personas que es que, burradas que dices ni de primero. En otros niveles no, en otros niveles están, pero en el nivel contable, están pero pez, pez, pez, pero burradas del capital social que es la primera cuenta que se estudia en el plan contable, que te lo ponga como una cuenta de activo cuando tienes que saber, te acuerdes más de la contabilidad o menos, pero hay conceptos que los tienes que tener claros, que eso es una cuenta de pasivo. Un tío que lleva 4 años estudiando una carrera y que no sepa que el capital, por eso te digo que es que son conceptos, luego te puedes equivocar que en vez de un 47, sea una cuatro, eso no me importa, pero conceptos hay mucha gente que no los tiene claro, y les dices “pero si estás terminando la carrera”, es que yo lo estudié en primero y ya no me acuerdo. Yo me he quedado muy alucinada, en otros temas fiscales y demás menos, pero contablemente, uff, tienen ahí unas lagunas increíbles, entre otras cosas porque lo que comentan es que lo estudian en los primeros cursos, claro cuando llegan a 3º y 4º y más la contabilidad que es una cosa que no le gusta a casi nadie, la contabilidad no les gusta, entonces pues claro la tienen olvidadísima” (E14-Asesoría jurídica y tributaria).

También se echa en falta una formación a lo largo de todos los estudios universitarios en materia de **gestión empresarial** (no sólo en los estudios de Empresariales, ADE o Económicas sino en todas las carreras), que acerque el mundo real de la empresa a los futuros empleados, de forma práctica, con casos reales, etc.

En este contexto, otro elemento formativo a desarrollar sería la **atención al cliente**, el aprender a relacionarse con los futuros clientes de la empresa. Y por otro lado, en la negociación con clientes se debería potenciar unas bases éticas (para saber dónde están los límites para “apretar a los clientes” en una negociación, por ejemplo). Aunque esa formación ética no está claro en opinión de los entrevistados que corresponda a la Universidad sino que forma parte de la educación recibida de cada persona a lo largo de toda su vida: *“me pasa mucho en la gente joven, es un mercado muy competitivo, de mucha presión, agresividad. Probablemente lo que voy a decir tenga más que ver con la educación, pero al final vienen a la empresa y lo que les decimos y*

a veces somos parcos en palabras, es que la empresa está para ganar dinero, bueno el ejemplo es muy claro, un jefe le aprieta mucho a un colaborador, y ganar dinero quiere decir que en una negociación, con un proveedor, con un subcontratista, con un cliente, muchas veces no saben distinguir hasta donde, hasta donde es éticamente aceptable o correcto llegar y muchas veces yo tengo conversaciones con criaturas, pues para mí son chavales de 22, 23 años que ves, muchas veces te dicen, no hombre es que yo, a este proveedor le he apretado, y al final a veces me queda la sensación de que le falta un poco el background de ser quizás un poco más humanista, que tiene que ver con principios, con valores, yo creo que probablemente tiene que ver con la educación, porque desde mi punto de vista, en los últimos 15 o 20 años, todo el sistema educativo ha cambiado mucho, se le ha dejado de dar valor, de primar, una serie de conceptos que yo creo que la sociedad per se ha entendido que no era el paradigma de lo que realmente debe ser un profesional ambicioso, un ejecutivo agresivo y todo este tipo de cuestiones y el problema que veo, es que muchas veces sí nuestros jefes, si los líderes dentro de la organización no tienen claro esos conceptos, pueden llevar a la confusión a otras personas que desde el punto de vista profesional se están formando, se empiezan a moldear, se empiezan a hacer" (GD1-Construcción).

En otro orden de cosas, se sugiere hacer más hincapié en determinados **enfoques pedagógicos** que pongan más el acento en la resolución de casos prácticos, como el *método del caso*: *"no es lo mismo llegar y dar una lección magistral, una charla sobre una cuestión concreta, que realmente poner a los alumnos en situación, hacerles trabajar antes de la sesión formativa y después simplemente limitarte a moderar una sesión en la que el alumno analiza, debate, reflexiona, interactúa y en una sesión de apenas hora y cuarto u hora y media, realmente yo creo que el alumno aprende y además está demostrado que el aprendizaje que se produce en una sesión del método del caso respecto de una lección magistral, no tiene nada que ver porque al final, el método del caso, lo que hace es poner sobre la mesa una situación concreta sobre la que, encima de eso se van poniendo conocimientos teóricos, pero digamos que la teoría tiene que servir de base para que alumno vaya resolviendo, analizando la situación, entonces creo que el sistema pedagógico puede ser una de las claves" (GD1-Construcción).*

Siguiendo con las cuestiones pedagógicas, desde el sector de la educación, se echa en falta una formación pedagógica más amplia para los titulados y tituladas de cualquier rama que luego se dedican a la educación (sobre todo en secundaria-

ESO), puesto que el CAP no llega a cubrir esas necesidades: *“los profesores de primaria sí tienen una formación docente, su carrera les adiestra para poder dar clases, pero los profesores de secundaria no, entonces yo por ejemplo contrato a un profesor de tecnología y tiene que tener una titulación, tiene que ser ingeniero, entonces la formación que ellos han recibido en la universidad, luego yo no la veo aquí, ¿me entiendes? Porque aquí se les pide unas destrezas que ellos no han aprendido nunca en la carrera (...) Un ingeniero, que por ejemplo que tenga matrícula de honor en su carrera universitaria, puede ser un mal profesor, o sea que no garantiza nada, no han aprendido nada en relación a temas docentes, a como dar clases, y es muy fácil que fracasen, porque para ser profesor se exige unas series de cosas que si no, o sea, como no las han aprendido pues las tienen que tener casi innatas” (E2-Educación).*

Otra de las sugerencias aportadas en uno de los grupos de discusión, es que la Universidad debería contar con más docentes que trabajen en empresas (figura del asociado), como medio de aportar una visión inmediata desde el mundo laboral sobre los temas que se van tratando.

En el caso de las carreras técnicas –especialmente en las ingenierías–, desde algunas empresas se echa en falta una mayor oferta de estudios de especialización (posgrados). Se valora como positiva la formación general recibida durante la carrera, pero haría falta abarcar más áreas de especialización en el posgrado para dar respuesta a las necesidades específicas de las empresas (como por ejemplo, formación en cálculo de estructuras).

En cualquier caso, pese a las lagunas formativas apuntadas en este apartado, la mayoría de empresas asumen la necesidad de formar a los trabajadores que se incorporan en la cultura de la empresa, en su forma de hacer específica (*know-how*) sus valores, etc. La universidad sienta las bases para la vida laboral, pero la formación en la empresa es fundamental. Como puentes entre ambas formaciones, las prácticas en empresas tanto durante la carrera como al finalizar los estudios son un elemento clave a potenciar, con el objetivo de ir acoplando los conocimientos adquiridos con la realidad del mundo laboral.

5.3.2 Habilidades y actitudes personales

Una de las cualidades más valoradas es que la persona demuestre su **motivación**, sus ganas de trabajar y una actitud pro-activa desde el mismo momento de la entrevista inicial. En algún caso, se comenta una cierta tendencia en las generaciones actuales a una escasa predisposición para el esfuerzo, *"tal vez por ser la generación de la abundancia que lo ha tenido todo y que por lo tanto no ha tenido que esforzarse tanto como las generaciones anteriores para conseguir lo que querían"* (E10-Asesoría jurídica). Además, se valora que las personas que optan a un puesto de trabajo tengan cosas que aportar a la empresa: su propia visión, ese sentido de dar y recibir al mismo tiempo, etc. En esta línea, algunas empresas han observado cambios en la actitud de los candidatos y candidatas a un puesto de trabajo a raíz de la crisis económica: antes había más exigencias desde el mismo momento de la entrevista en cuanto a horario, remuneración, etc. Ahora la actitud es de más disposición a trabajar desde el primer momento aunque las condiciones del contrato no sean las óptimas (léase *"milleurismo"*).

"Pero yo sí he notado muchísimo que como que se viene a hacer unas horas y punto. No hay, no sé, no hay ganas de trabajar por decirlo genéricamente, y a lo mejor pues ahí la incorporación siempre se plantea, el que uno tenga la posibilidad de incorporación definitiva. Entonces no entiendo yo que alguien que haya hecho el esfuerzo y haya terminado en este momento de hacer prácticas, hombre hay gente que sí que lo detectas, pero la inmensa mayoría no hay mucho interés por el trabajo" (E13-Servicios de transporte).

"Es que no tienen ningún tipo de aspiraciones, es decir cuando terminan la carrera no tienen claro ni donde quieren trabajar, ni hacia dónde, ¿qué futuro quieren?" (GD2-Empresa de Trabajo Temporal).

"Hace un año eran más exigentes que ahora. Hace un año vivíamos en un momento en el que la gente estaba sobredimensionada, hace dos años sobre todo, sí que hemos visto que este año viene la gente viene con más humildad a pedirte trabajo y viene más gente a pedirnos trabajo. Aparte de la crisis mundial económica que estamos padeciendo, viene la gente, yo creo que hay un 50 – 50, que viene con mucha ilusión, con gente que te dice

'dame lo que sea, porque cualquier cosa que haga me va a servir para un futuro' " (E1-Educación).

"Sí, sí, nosotros hemos tenido aquí casos muy curiosos de gente que ha venido, yo me acuerdo en mi época que empezabas a trabajar, te cogían para una trabajo y es que no preguntas ni si ibas a cobrar tan siquiera, o sea trabajar encantada de lo que quiera y echabas horas ahí, y ha habido una época que sí que es verdad que venían los chicos estos, como diciendo a ver primero, 'qué voy a cobrar, qué es lo que hay que hacer y me lo voy a pensar y ya te diré algo', venir así, ahora de hace cosa pues eso un año, año y poco para acá, ya vienen más suaves, pero nosotros, incluso nos han llamado por teléfono -que tenía una entrevista contigo-, me llama un chica, - que tenía una entrevista contigo- -sí- - yo es que necesito saber primero las condiciones para ver si voy a la entrevista o no voy a la entrevista-" (E10-Asesoría jurídica).

"Es verdad que cuesta, cuesta encontrar gente motivada, es un poco sorprendente pero es la realidad, gente que te cuenta unas cosas, ¿por qué quieres hacer esto? Y te dicen auténticas barbaridades, 'porque me viene bien 2 horas que tengo libres a última hora o no sé que, para rellenar' " (E12-Distribución agroalimentaria).

Otra habilidad muy valorada es la **polivalencia**, la capacidad de adaptarse a distintas situaciones y de colaborar con distintos departamentos dentro de la empresa. Y relacionada con esta habilidad, la capacidad para el **trabajo en equipo**. De hecho, a menudo se prefiere que la persona que va a integrarse en la empresa, ya sea a través de prácticas o contratada, haya desarrollado la habilidad para el trabajo en equipo a un historial académico excelente: *"En principio normalmente la predisposición por parte de los alumnos que vienen a hacer prácticas es positiva, nosotros el hecho de que una persona tenga una determinada titulación, sienta un poco las bases de los conocimientos básicos que debe tener, pero realmente lo que nosotros valoramos mucho es la predisposición, las ganas de participar, las ganas de colaborar, cómo se desarrolla y colabora con el equipo donde está realizando las prácticas, todo ese tipo de actitudes a la hora de comunicarse, lo valoramos mucho, yo creo que son una serie de valores que en la compañía se tienen muy en cuenta. Porque a mí una persona que me venga con un historial académico alto y que tenga problemas de comunicación, problemas para relacionarse con el equipo de trabajo donde va a realizar las prácticas o que tenga una mala predisposición para realizar las prácticas, no considero que sea una persona adecuada para hacer prácticas, porque más que hacer prácticas va a complicar las tareas en el departamento donde vaya a*

realizarlas. Yo creo que la predisposición ahí es importante y sobre todo eso, las ganas de colaborar en el departamento” (E15-Industria y Distribución).

En este sentido, respecto a la formación en habilidades desde la Universidad, se debería hacer hincapié **en el trabajo en equipo como entrenamiento de habilidades**, para que el alumno pueda tomar conciencia de cómo se desenvuelve trabajando con otros compañeros, si participa o no, cuál es su estilo de liderazgo, etc. Es decir, promover el trabajo en equipo de forma consciente, incidiendo tanto en la autopercepción (“*cómo me he sentido*”) como en el feedback del resto de compañeros. *“Yo creo que desde la Universidad se puede hacer, hay muchísimos proyectos de trabajo en equipo, que no se monitorizan desde el tutor o el responsable de la asignatura, pero sí que se manifiesta en el trabajo, es decir tú ves a un grupo de chavales trabajando un proyecto y ves ahí quién está llevando las riendas, quién está controlando la planificación, quién aporta ideas nuevas, quién es creativo y el ser consciente el propio alumno de cuáles son sus potenciales a través del feedback de sus compañeros, observadores, profesores, ese enriquecimiento de su propio auto-conocimiento le va a servir para decir: pues yo tengo que mejorar mi flexibilidad, sé que a veces soy demasiado obstinado en determinadas ideas y, eso me lleva a dificultades en el trabajo con los demás o mi estilo de liderazgo es demasiado imperativo, en el trabajo en grupo al final me llevo el rechazo de mis compañeros porque no consigo ser persuasivo con ellos... Es decir hay oportunidades en cada momento de nuestra vida para poder, no sólo observar al otro, sino, auto-observarte en una conducta que llevada luego al mundo empresarial, va a ser clave en el éxito y a través de esas organizaciones, pues a las asociaciones o entidades deportivas por supuesto que también se pueden desarrollar” (GD1- Diseño y distribución de Calzado).*

Esa habilidad para el trabajo en equipo hace referencia también a la **capacidad para relacionarse**, tanto dentro de la empresa (verticalmente con superiores y horizontalmente con compañeros) como con los clientes. Se trata de habilidades como la **empatía**, la **comunicación**, la **sociabilidad** y el **trato humano**, y **valores como la honestidad, sinceridad, humildad, sencillez y tolerancia**, todos ellos valores que predisponen para el trabajo en equipo:

“El trato humano es fundamental y hoy en día dentro de las empresas uno de los aspectos que más complicaciones nos aporta cada día es el de las relaciones entre las personas, los conflictos personales entre los propios trabajadores (GD1-Industria medio ambiente).

Una de las habilidades más valoradas por las empresas hoy en día es la **inteligencia emocional**, como demuestran las siguientes afirmaciones:

“Siempre he pensado que la inteligencia emocional es una asignatura que se debería implantar en cualquier tipo de carrera en el que tengas trato con terceras personas, sí, creo que sí, que es muy interesante” (E8-Servicios Asistenciales).

“Es que es algo tan básico como eso, hay una base que se pierde, no sé quien debe ser el que se lo debe de decir, no sé cual de todas las asignaturas de las que se dan en la Universidad, quien debe abogar o coger esa lanza de decir es que hay unos mínimos, vale, un mínimo de inteligencia emocional que tenéis que cubrir, para ser titulados responsables, de esta sociedad” (E1-Educación).

“Es importante formar a los trabajadores en gestión de las emociones, y luego adaptación actitudinal, la mayoría de las dificultades radican en esa esfera, fijate más que en los conocimientos, porque los conocimientos todos sabemos que los estudias pero, luego hay que aplicarlos, pero el tema de las actitudes no se improvisan, o el tema de los valores no se improvisan” (E6-Construcción).

“Yo creo en la inteligencia emocional a lo bestia, pienso que se ha de trabajar la autoestima, o sea la seguridad en uno mismo, se ha de trabajar el autocontrol de nervios en orales y tal, se ha de trabajar la comunicación interpersonal, se ha de trabajar todo eso, gestión del tiempo, si eso, yo soy defensora desde la escuela, sí desde la escuela, pues se evitarían un montón de problemas (...)” (E10-Asesoría jurídica).

En el sector de la educación, para dar clases en primaria o ESO es necesario tener don de gentes, capacidad de liderazgo y “saber actuar”: *“hacerte respetar y hacerte querer, paciencia infinita por supuesto, capacidad de improvisación, hay que saber ser actor, porque el profesor tiene que hacer un teatrillo cuando se mete a dar clase, tienes que aparentar que estás enfadado, porque no te puedes enfadar de verdad, tienes que hacerles reír, tienes que saber manejar el grupo, no dejarte faltar al respeto o sea tener un poco de dignidad, para que no dejes que un chaval te falte al respeto de ninguna manera, ni verbal ni físicamente no” (E2-Educación).*

Todas estas habilidades que se valoran en los candidatos y candidatas a un puesto de trabajo, son consideradas como competencias transversales que hoy por hoy no

cubre la Universidad, sobre todo en las carreras técnicas o de ciencias: *"la carencia más importante tiene que ver con competencias transversales, cuando un profesional joven se incorpora a la casa sin haber pasado por una formación de posgrado, o por una formación complementaria, las cuestiones que tienen que ver con por ejemplo la habilidad para elegir personas, el trabajo en equipo, la comunicación, su capacidad para hacer una presentación en público, estrategias concretas para presentar y ganar la confianza de un determinado foro para poner en marcha un proyecto, pues son carencias importantes que, desde el punto de vista de la Universidad no se cubren"* (GD1-Construcción).

Sin embargo, a la hora de examinar un currículum algunas empresas valoran mucho el hecho de haber participado en algunas **asociaciones, ONG's, actividades deportivas**, etc., como vía para entrenar las habilidades personales (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía, etc.): *"aquellos jóvenes que tienen inquietudes personales, que están en una asociación, o en una ONG, organizando actividades deportivas, están entrenando sus habilidades personales y llegan a una organización con unas destrezas que, el estudiante de carpeta no tiene, entonces yo creo que es muy buena la oportunidad que puedan ofrecer entidades paralelas o complementarias del mundo universitario para entrenar esas aptitudes que se van a poner en marcha en el día a día y trabajar en equipo"* (GD1-Diseño y distribución de calzado). La falta de experiencia profesional no es incompatible con la falta de experiencia personal o vital *"a mí me da muchísima confianza evaluar por competencias a los profesionales que vienen a entrevistas a nuestra empresa, porque busco situaciones que han vivido en el pasado y saber cómo respondieron, cuáles fueron las consecuencias, y eso se me traslada a situaciones que pueden volver a vivir en la compañía. Hay mucha gente que me dicen pero ¿sí son recién titulados no tienen experiencia laboral? Pero sí tienen experiencia personal, y yo puedo saber cómo un chaval ha resuelto un conflicto de un viaje de vacaciones con sus amigos, o un problema con su hermano o con sus padres y me va a dar evidencias de cómo resuelve un conflicto, o que haya tenido que negociar para comprarse una moto, o haya tenido que buscar el liderazgo o desarrollar su liderazgo porque es entrenador de un equipo de fútbol. Es decir hay situaciones en la vida que nos entrenan en competencias y si la compañía sabe qué perfil humano necesita, puede sondear muy en profundidad sobre lo que puede aportar un joven profesional que no tiene muchas experiencias laborales propiamente pero sí vitales y ahí nos dan unos indicadores, que al menos nos dan cierta confianza. Luego lógicamente, en torno a la empresa puede dar más presión, puede haber situaciones delicadas o de un nivel de responsabilidad que a veces los*

responsables no tienen mucho cuidado, qué delegar a quién y a veces pues una persona que necesita más experiencia puede ser arriesgado delegarle determinadas tareas no, pero yo creo que se puede detectar a priori, esos valores, esa capacidad para resolver situaciones delicadas o incluso la iniciativa, o la proactividad que pueda ver un joven que se está insertando en el mundo laboral” (GD1-Diseño y distribución de calzado).

“En ciertos sectores como el social es raro que no se haya formado en alguna asociación que no haya estado en algún colectivo, trabajando, porque si no lo ha hecho realmente es porque estaba trabajando a la vez que estudiando. Entonces, todas esas cualidades y competencias sí que se tienen en cuenta, muchas veces hemos contratado a gente que no ha tenido todavía experiencia ‘es que me quedan 2 asignaturas y me ha sido imposible’ y les hemos contratado, y otras hemos contratado a gente que por otras circunstancias no tenía la titulación, ‘es que mira es que al final empecé, me dejé la carrera porque empecé a trabajar en una ONG, he hecho esto, esto, esto, esto, y al final dejé la carrera hasta ahora que me he dado cuenta que a lo mejor la necesitaba’ y les hemos contratado, porque el nivel personal, vamos, derrochaban ya no solamente experiencia profesional, sino otras series de habilidades que se necesitan” (E1-Educación).

Otras habilidades valoradas son:

Capacidad para el estudio y el aprendizaje: ganas de aprender dentro de la empresa. Son importantes los conocimientos adquiridos en la Universidad, pero lo es más todavía la capacidad para asimilar nuevos conocimientos.

Flexibilidad: *“ser flexible porque si me piden una tarea y dentro de dos horas el objetivo de la tarea ha cambiado, que pueda entender por qué ha cambiado dentro del contenido de la organización” (GD1-Diseño y distribución de calzado).*

Capacidades organizativas, *“que te planifiques, te organices, seas rápido y sepas compaginar distintas tareas y las resuelvas, que no te quedes en la inacción” (E10-Asesoría jurídica).*

Por último, otras habilidades citadas a lo largo del estudio son la capacidad de **concentración**, la **creatividad e innovación**, el **compromiso** y la **asunción de responsabilidades** y el cuidado de la **imagen personal**.

Se detecta una escasa disposición para la **movilidad geográfica** a la hora de realizar prácticas en empresas. Los estudiantes se sienten más atraídos a que las prácticas estén al lado de casa. En este sentido, desde algunas empresas que han participado en los programas de prácticas se valora y se apuesta porque se incentive a lo largo de la carrera que los estudiantes participen en cualquier programa de movilidad internacional tipo Erasmus. Esta experiencia supondría una forma de "ampliar horizontes", aprender idiomas y ayudaría a tener una mayor disponibilidad para la movilidad.

Algunas empresas realizan los procesos de selección en base a competencias. Por ejemplo, la persona responsable de recursos humanos de un hospital comenta que se basa en 5 competencias a la hora de valorar posibles candidatos en el área de enfermería y medicina: *"orientación al paciente, la orientación a resultados, el trabajo en equipo, porque esto es un sector también que el trabajo tiene que ser en equipo, la flexibilidad y después la excelencia, es decir que busquen formarse y estar siempre totalmente reciclados"* (E11- Sanitaria).

Por otra parte, en opinión de algunas empresas la formación en habilidades desde la Universidad requiere un esfuerzo e implicación por parte del profesorado para asumir la necesidad y la importancia de ese tipo de formación: *"si realmente se aplicara lo que está en papel a nivel de habilidades y competencias tendríamos unos titulados fantásticos, el problema es que el profesorado es el primero que se tiene que convencer de que tiene que formar en habilidades y competencias, nuestros titulados no tienen ninguna habilidad ni ninguna competencia, ahora ¿quién les tiene que formar? Pues yo creo que les tiene que formar toda la comunidad educativa"* (E1-Educación). En este sentido, esa formación no debería limitarse a los cursos de posgrado, sino que debería impartirse desde el primer año de estudios en la universidad.

En definitiva, en relación a la formación técnica de los universitarios y la formación en valores: *"No tanto tecnicismo y tan poco humanismo, que al final es lo que hace falta (...) La Universidad tiene que dar un paso en ese sentido, es prioritario, yo creo que es un tema de responsabilidad social, ya no es una cuestión de inmersión en el mundo de las empresas, es un tema de responsabilidad social, más que dejarlos caer ahí con una serie de conocimientos técnicos..."* (E6- Construcción).

En cualquier caso, sin restar valor a determinados enfoques pedagógicos como el *método del caso*, se considera que la formación en habilidades debe desarrollarse principalmente en el ámbito del trabajo, las habilidades se aprenden y, sobre todo, desarrollan trabajando. Por supuesto toda la formación previa que se haya recibido en este ámbito facilitará mucho la integración en el mundo de la empresa.

En conclusión, se habla de establecer mecanismos para incentivar a los universitarios en su incorporación al mercado de trabajo: formación práctica, formación en técnicas de búsqueda de empleo y formación en inteligencia emocional.

5.4 Formación de posgrado o especialización

5.4.1 Utilidad de la formación de posgrado: Valoración y necesidad

La formación de posgrado o especialización se percibe en general como un valor añadido para las empresas a la hora de contratar, pero no se valora como una necesidad. De hecho en las empresas más grandes se prefiere que la formación de posgrado se realice una vez que el empleado ya está trabajando, es decir se trata de reforzar algún aspecto de su trabajo y se incentiva especialmente cuando se ocupa un determinado puesto de trabajo.

La mayoría suele coincidir en valorar más la realización previa de prácticas en empresa o la experiencia laboral que sólo la formación adicional de posgrado. Según los discursos le aporta más ventaja a la empresa el hecho de que los nuevos profesionales tengan algo de experiencia laboral o de experiencia con el mundo empresarial, sea del nivel que sea (prácticas, trabajos de baja cualificación, participación en asociaciones, etc.) que más formación adicional sin haber tenido una relación con el mundo del trabajo. Así nos comentan:

“La formación en posgrado más que valorarla de cara al reclutamiento lo que hacemos es incentivar a que se produzca una vez que el personal está en la casa, vemos que tiene potencial y bueno pues apostamos e invertimos por ese tipo de formación porque en

posiciones de gestión y de responsabilidad, la verdad es que aporta, aporta bastante valor” (GD1-Entidad financiera).

“También estoy de acuerdo contigo, porque pienso que aporta valor cuando ya el profesional sabe en qué se quiere especializar y es muy interesante que haya tenido una experiencia laboral previa, si no es una inversión para él, un riesgo para el reclutador porque bueno puede ir con más cargas de conocimientos, con unas cuantas más experiencias, pero puede que al final sea un fracaso porque esa no es la línea de carga profesional que ese profesional busca” (GD1-Diseño y distribución de calzado).

“Sí pero la realidad es que el máximo aprovechamiento de un máster es cuando estás trabajando, o llevas trabajado un tiempo y todo lo que de verdad estás trabajando” (GD2-Servicios Transporte aéreo).

“Nosotros valoramos igual el posgrado que el haber trabajado en una empresa anterior del mismo sector, es decir el máster te da la práctica, la visión un poco práctica que la Universidad debería darte y no te da, entonces si has trabajado en el sector, experiencia en el sector, sí, máster, sí, igual, si no tiene ninguna cosa, pues el que tenga máster gana, aunque primes un poco lo privado porque has visto algo multidisciplinar y has visto un poco de la realidad que la Universidad no te ha dado” (GD2-Medios de Comunicación).

“No, no, en absoluto, en absoluto, yo muchas veces les digo desde mi primera experiencia, yo hice el MBA cuando tenía 29 años, ahora pasado mañana hago 50, pues seguramente lo tenía que haber hecho más tarde sabes, porque cuando sales estás apalominado, yo ya estaba metida en el mundo de la empresa, pero claro con 29 años no es lo mismo que si lo hubiera hecho con 30 y tantos, yo no recomiendo que se haga determinada formación de posgrado recién acabados, salvo que sean tremendamente instrumentales, si es para más de lo mismo de profundizar en determinados temas que ya han visto en la carrera, creo que valen para poco” (E6-Construcción).

“No porque creo, al revés, que a lo mejor ha estado un año en un despacho de abogados pues aunque sea de pasante, trabajando, para nosotros es más válido que el que tenga un máster, porque en definitiva se ha tirado un año estudiando y de hecho tienes alguna práctica pero no se acerca” (E7-Asesoría Jurídica).

Si el máster o posgrado es instrumental entonces tiene validez en el caso de algunas carreras técnicas para mejorar algún área de especialización.

En opinión de los participantes en el estudio, la formación de posgrado tiene una doble vertiente, por un lado es una forma de aprovechamiento del tiempo de los estudiantes para continuar con los estudios mientras están a la espera de entrar en el mercado laboral y por otro lado, le ayuda a los estudiantes a diferenciarse del resto.

“Ahora tengo que estudiar porque no tengo trabajo, y nos viene de maravilla el máster. Y dices bueno otra vez, unas prácticas en el máster cuando se podrían haber desarrollado dentro de la propia carrera” (GD2-Financiero y Seguros).

“Yo creo que máster, un máster si está relacionado con nuestra actividad de comercio exterior, pues podría ser evidentemente muy valorable, pero no buscamos precisamente un máster, yo creo que para nosotros es más importante la formación en la actividad de la empresa y la cultura de la empresa” (E12-Distribución Agroalimentaria).

“Yo lo valoro, claro evidentemente, pero yo empiezo ya te he dicho antes, con un poco por la actitud de la persona, para mi lo fundamental es que tenga terminada una carrera universitaria” (E8-Servicios asistenciales).

Además, asociado al planteamiento anterior de las ventajas que suponen las prácticas en empresa, si los estudiantes o futuros profesionales no tienen determinadas capacidades asociadas a la experiencia práctica, la formación de posgrado o especialización les puede servir para adquirir y subsanar esa falta de experiencia y adquirir las habilidades relacionadas con ellas. No obstante, según los participantes en el estudio se debería potenciar durante la propia carrera:

“Sí, por supuesto, una formación adicional que viene a completar, y además estamos hablando de un mínimo de 600, entre 500 y 600 horas, impartido normalmente tanto en la Universidad como Fundesem, por gente bastante competente, por supuesto que se valora. Es una formación adicional y yo entiendo que necesaria, puedes encontrar perfectamente gente suficientemente capacitada, que ha terminado su licenciatura, que ha trabajado en la carrera y que oye que tienen esas capacidades y punto, pero las que no tienes, tienes que adquirirlas, por supuesto que valoro los estudios de posgrado” (E13-Servicios de Transporte).

“Sí, pero qué está ocurriendo con el posgrado, pues que el posgrado suple un poco de experiencia. Gente a lo mejor que era un pipiolín en la licenciatura, pues claro el posgrado

no es que sea experiencia, pero es un baño práctico, ya vienen profesionales, haces algo de prácticas durante el máster, o estás trabajando durante el máster, entonces claro el posgrado es fenomenal, porque vienen más preparados, muchísima gente te dice: 'el posgrado lo que me ha hecho es repasar la carrera', también es bueno, pero se puede hacer en quinto de carrera" (E10-Asesoría Jurídica).

En definitiva, la formación de posgrado es vista como un valor añadido y no como una necesidad en la formación de futuros profesionales. Se insiste en la mejora en la parte práctica de las titulaciones, tanto a nivel de grandes como de pequeñas y medianas empresas. Los cursos de posgrado se valoran y se incentivan sobre todo una vez que ya se está trabajando en una empresa o para ocupar o promocionar en determinadas puestos en una empresa.

5.5 Formación continua en la empresa

5.5.1 Sistemas de formación continua en las empresas

Resulta obvio que las áreas temáticas en los diferentes sistemas de formación continua en las empresas varían en función del sector al que éste se dedica. No obstante hay algunas áreas comunes como es el caso de los idiomas. Casi todas las empresas que han participado en el estudio tienen sistemas de formación continua adaptados al sector laboral de la empresa.

Las empresas grandes potencian los cursos y la formación en habilidades y dirección de personas. Este tipo de formación en algunas empresas consultadas (especialmente empresas de servicios, industria y construcción) se ha ido introduciendo de forma paulatina. Los responsables de Recursos Humanos de éstas estaban concienciados por la necesidad de ir avanzando en el desarrollo de personas y de la propia la empresa. Así, han planteado este tipo de formación como algo absolutamente necesario para el logro de estos objetivos. A pesar de las dificultades, coinciden en que se trata de ir consolidando y reforzando los conocimientos de los trabajadores a través de la potenciación de las habilidades de sus equipos y de la

consolidación del liderazgo de los puestos de dirección. Como nos comenta uno de los responsables de Recursos Humanos de una empresa de la construcción:

“Me ha costado bastante trabajo, en muchos casos que los directores entiendan la necesidad de ir cubriendo temas formativos que tienen que ver con el desarrollo de competencias, habilidades, dirección de personas. Digamos que al final uno de los retos más importantes a los que yo me he enfrentado en esta compañía ha sido precisamente el poner en marcha unos ciclos de desarrollo directivo, enfocados única y exclusivamente a personas que tiene responsabilidad sobre personas, porque entendía que al final por mucho que incidamos en el desarrollo de competencias desde abajo, si arriba no haya una cultura, una filosofía, una manera de hacer pues..., al final son los referentes dentro de la organización” (GD1-Construcción).

Sobre la formación en habilidades:

“Nosotros igual, pero quizás con la diferencia que formación en habilidades ha sido éste el primer año en la compañía que se ha empezado a hacer. Venimos de un sector totalmente orientado a la parte técnica, a la formación, sobre todo en seguridad aérea y a todos los requerimientos que aviación civil nos marca en ese sentido. Y la verdad es que la parte de habilidades no es que hubiera estado abandonada, pero tampoco existía una Dirección de Recursos Humanos como tal, con lo cual tampoco había necesidad. Y este año ha sido cuando hemos empezado a trabajar. Hemos empezado con la formación para mandos intermedios y dirección general en liderazgo y hemos continuado también con instructores. Sobre todo porque son profesionales que son muy buenos técnicos pero que no tienen o a priori no han recibido formación con formadores y bueno estamos ayudándoles” (GD2-Servicios de Transporte aéreo).

Por supuesto, el otro bloque de cursos son aquellos más técnicos: idiomas, atención al cliente y cursos específicos por sectores de actividad (contabilidad, contratación, software específico, etc.).

Aunque no se plantea de algo generalizado, en algunos casos se empieza a apostar por la formación on-line, sobre todo para la realización de una parte de los cursos. El motivo de la paulatina introducción de este tipo de cursos se debe al ahorro de tiempo y en opinión de algunos también esta modalidad de cursos puede llegar a mejorar el rendimiento:

“Cada vez va teniendo más peso la formación on-line. Tenemos una plataforma donde tenemos bastantes cursos, también programas formativos para los principales puestos. De manera que alguien si le gustaría ser director de oficina, se le puede asignar un programa formativo de cerca de 200 horas en on-line donde va trabajando y adquiriendo una parte de conocimientos. También tenemos algunos cursos de formación presencial, los estamos enfocando más hacia la parte de refuerzo, es decir lo que es la formación de conocimientos, pensamos que cada vez tiene menos sentido y sobre todo cuando la dispersión es grande, al final desplazas a alguien 300 Km., para contarle quien es el prestatario y quien es el prestamista, eso lo puede aprender tranquilamente en su casa, en zapatillas y cómodamente y luego reforzarlo con alguna sesión presencial donde ya trabajas cosas prácticas” (GD1-Entidad bancaria).

5.5.2 Participación de la Universidad en los programas de formación continua

Una de las propuestas del EEES es la organización de formación continua a empresas. Aunque este tipo de formación ya se oferta a través de los posgrados o másteres, que son abiertos al público en general, la idea de realizar cursos más cortos y en función de las áreas de éstas, es otra de las apuestas del Espacio Europeo. A este respecto, señalan que en ocasiones la formación continua la plantean los propios trabajadores, los cuales proponen qué cursos les podrían interesar para profundizar o ver las últimas actualizaciones, algunos comentarios avalan esta propuesta:

“En el momento que necesitan o que dicen ah, pues este curso me interesa, parte más de ellos, de su iniciativa, pero nosotros también lo que estamos haciendo es ir ofreciendo esas posibilidades, vamos entrando en ciertas páginas de las entidades de formación y vamos ofreciendo, colegios profesionales, Universidad Politécnica, Universidades, pues la de Madrid, la de Alicante, sí que se hacen cursos de reciclaje” (E4-Informática).

“Por ejemplo el Colegio hace muchos cursos y muchos seminarios, entonces intentamos por ejemplo todos los abogados y decimos ‘oye mira han hecho un curso y tal de formación y es sobre la ley de arrendamientos urbanos, pues mira vamos a ponernos al día’ y nos

inscribimos y sí que vamos. Vamos todos, no obligamos pero por eso te decía es un poco la iniciativa de tener ganas de formarse” (E7-Asesoría jurídica).

En el caso de las empresas de informática se señala que el hecho de que los equipos que a veces se manejan en la universidad estén algo anticuados respecto a los que se pueden encontrar en la empresa privada, puede suponer una dificultad para que sea ésta quien se ocupe de este tipo de formación:

“Igual el Estado les tiene que dar más dinero. No es que les falte el conocimiento, no es que estos profesores les falte nada, pero lo que pasa es que por ejemplo, si no les renuevan un ordenador, por ejemplo las empresas privadas, está dicho que hay que renovar cada dos años. A nivel particular, las renovaciones deben ser cada cuatro y cierta gente y otros cada medio año. Entonces en las universidades, veo que tienen tecnología de más años. Entonces lo que falta es que den más dinero para que puedan mejorar su sistema. No les falla los profesores, su intelecto y esto, sino que con lo que tienen han hecho demasiado. Ésa es mi opinión, porque más no se puede pedir. Pero claro, teniendo más dinero se podría mejorar, la parte de ordenadores y además que ellos dispongan para hacer sus pruebas. Podrían tener más dinero para comprar otros medios y tener nuevos equipos y entonces podrían llegar a hacer más cosas”. (E3- Informática).

En general, las empresas más grandes tienen una programación anual de los cursos de formación continua, aunque la mayoría de las veces se consulta con los trabajadores ante la posibilidad de introducir nuevos contenidos; mientras que las empresas más pequeñas normalmente no tienen un sistema de formación continua programado, por el contrario van introduciendo la formación cuando detectan alguna carencia o la necesidad de actualización, dejando también que sean los propios trabajadores quienes decidan qué tipo de curso quieren realizar. No parece que el sector de actividad de la empresa influya en el sistema de formación continua de la empresa, sino que depende más del tamaño de la empresa y por tanto de los recursos económicos que éstas manejen.

La propuesta de que sea la propia universidad quien se ocupe de una parte de la formación continua –según las opiniones de los participantes en el estudio– parece que no es un asunto primordial, la mayoría de las empresas ya tienen sus circuitos

de formación, algunos a través de la universidad pero otros ajenos a ésta, sólo en el caso que esta formación sea de más horas, por ejemplo posgrados o másteres oficiales entonces sí se plantea que la ejecución se lleve a cabo por la universidad.

5.6 Situación del mercado laboral

5.6.1 Visión de las empresas y nuevos nichos de mercado

Los discursos de los participantes en el estudio denotan algunas posiciones diferenciadas sobre cómo mejorar la incorporación de nuevos profesionales en sus empresas en una situación de crisis económica como es la que se está produciendo en la actualidad.

Independientemente del sector o el área de trabajo de la empresa, en el caso de aquellas más grandes y que tienen un departamento de Recursos Humanos, el comentario que más se repetía es el de querer **“savia nueva”, profesionales con ideas** para la empresa, que tengan creatividad y ganas de introducir nuevos retos en las propias empresas; también se señala la necesidad de la **movilidad geográfica** y ligado a esto, el tema de los **idiomas**. Por otro lado, se apuesta también por un cambio de paradigma: que ya no sean las propias empresas quienes busquen a sus futuros trabajadores sino que lo que quieren es gente con **iniciativa** que les plantee cosas nuevas a las empresas y que se integren en el puesto de trabajo de una **manera activa**. Que sean los futuros trabajadores quienes hagan propuestas y desarrollen proyectos de trabajo para ser contratados y planteen nuevas iniciativas. En otras palabras que haya un compromiso hacia la empresa en el desarrollo de proyectos de trabajo que resulten interesantes. Algunos comentarios en esta línea son:

“Que sean conscientes de lo bueno que pueden aportar todos ellos, y que incluso para la empresa le puede ser fructífero porque puede ser una vía de reclutamiento. Muchas de ellas necesitan gente más cualificada porque muchos emprendieron en su momento por atrevidos, porque se echaron para adelante y les ha ido funcionando, pero ahora necesitan de otro tipo

de gente que le aporte otras cosas, porque ellos a lo mejor con ese negocio ya no pueden más, los pobres necesitan otro” (GD2-Agencia de Desarrollo Local).

“El joven recién incorporado al mundo laboral es el último gato y parece que no tenga opinión, cuando tiene su propio criterio y se supone que es una persona ya madura y que pueda aportar frescura y otro modo de hacer las cosas a la compañía” (GD1-Diseño y distribución de calzado).

Por tanto las empresas hablan de reinventarse y no sólo de reinventar sus formas de reclutamiento, sino también de reinventar la propia empresa:

“Nosotros ya no buscamos perfiles universitarios tal cual, lo que hacemos es a la inversa, nosotros esperamos que los universitarios nos generen esa necesidad y ¿cómo lo hacemos? Pues colaboramos mucho en este caso con la Fundación General con Rosa. Entonces nosotros lo que generamos es diferente, que nuestras empresas sirvan de caldo de cultivo para que ellos practiquen sobre ellas (...) han hecho trabajos o han hecho diferentes estudios sobre empresas nuestras, entonces sobre ese trabajo, sobre esas experiencias que han tenido nosotros al final, nos hemos quedado con personas que han contribuido en nuestro trabajo, porque nos han demostrado que sí que estaban preparados, es decir antes que hacer una selección con un currículum que te encuentras gente desmotivada, sin ganas de trabajar, muy pendiente de las condiciones laborales más de lo que te puedan aportar a ti, etc., (...) y así es como estamos funcionando porque de la otra manera estaba siendo un verdadero problema, que tu buscabas perfiles universitarios y te encontrabas a personas que llegaban a la empresa, únicamente con derechos sin ningún tipo de obligaciones, y bueno estamos cambiando” (GD2- Construcción).

Entre los nichos de mercado que en la actualidad se están demandando:

“Hay una demanda en temas de tecnología y especialización y luego también las empresas que están en una situación de reinventarse gestionan mejor su gasto y también puestos en posiciones de control financiero, de análisis de mejora de procesos de producción, yo creo que hay oportunidades ahí también en el mundo de la logística internacional, estamos trabajando con otros mercados, es decir hay todavía unos nichos en el mercado laboral que tienen oportunidades, pues eso hay que aprovechar que los jóvenes que ahora mismo están desarrollando su carrera profesional tengan esa visión también hacia el futuro y lo que la sociedad está demandando” (GD1-Diseño y distribución de calzado).

En resumen, la **movilidad geográfica**, los **idiomas**, la **creatividad** y la **flexibilidad** son aspectos considerados básicos para la mejora de las oportunidades laborales de los jóvenes universitarios en un contexto de crisis económica. Los sectores a los que hacen referencia algunos discursos de los entrevistados y que pueden ofrecer oportunidades a los jóvenes universitarios son: innovación, tecnologías de la información (informática), medio ambiente (sostenibilidad), control financiero y logística internacional. Según estos empleadores si se potencia la atención de los estudiantes en éstas áreas se pueden incrementar tales oportunidades, tal como se pone de manifiesto en:

“Los recién titulados tienen un reto para incrementar su empleabilidad y fundamentalmente ese reto está asociado a la movilidad geográfica y al dominio de idiomas” (GD1-Construcción).

“Otra cosa que veo que hay, que lo que hace falta es fomentar el intercambio de estudiantes, no solamente con Erasmus, sino con otros países y que los alumnos de otras universidades puedan hacer prácticas en empresas, en empresas como la nuestra, ahora mismo tenemos a través de IA este, un ingeniero alemán, y otro Canadiense” (E4-Informática).

“Yo como trabajo con gente joven, pues no tienen ningún problema. De hecho hay algunos que están, - que claro es que si no me sale nada aquí, yo me iría a trabajar a Nueva York y a no sé donde-, ellos no tendrían problemas en irse a otro país, porque además han estado con las becas, con Erasmus y demás, vienen con nivel de inglés para defenderse por lo menos, no llevan un gran nivel porque gran nivel con el Erasmus no se logra” (E14-Asesoría jurídica y tributaria).

“Luego en idiomas pues igual, yo creo que es fundamental, no vale de nada tener un título universitario si no te puedes comunicar con nadie” (E12-Distribución Agroalimentaria).

5.7 Colaboración Empresa-Universidad: Transferencia de Tecnología y conocimiento

5.7.1 Conocimiento e interés en participar

La Universidad de Alicante tiene mecanismos para potenciar y promover la investigación y la transferencia de tecnología y conocimiento y desarrollar colaboraciones con empresas. Este servicio se gestiona a través del Servicio de Gestión de la Investigación y Transferencia de Tecnología (SGITT-OTRI). Como queda recogido en la web de dicho servicio “Los objetivos de este área son la detección de la tecnología innovadora (producto, servicio, *know-how*, proceso) desarrollada por los investigadores de la Universidad de Alicante con capacidad para ser aplicada a la industria, así como la promoción de ésta a través de diversos canales regionales, nacionales e internacionales”³.

Al preguntar a los participantes sobre la participación en este tipo de programas, en general, la mayoría de las opiniones de los participantes en el estudio son favorables a potenciar la colaboración entre empresa-universidad en términos de transferencia de tecnología y conocimiento, especialmente aquellas empresas cuyos sectores se relacionan con la industria, construcción, servicios e informática. Algunas empresas de las entrevistadas ya han colaborado en otras ocasiones en este tipo de actividades:

“Nosotros colaboramos de vez en cuando con la Universidad en ese tipo de aspectos, el departamento de calidad de aquí de la empresa, entre otras cosas hace análisis de productos y demás, creo que el compañero que lo gestiona, en su momento si que ha visto algunas líneas de colaboración con la Universidad e incluso con otras entidades privadas, también hacer pruebas, etc” (E15-Industria y distribución).

“La persona que tenemos en calidad y medio ambiente, que además tiene bastante experiencia también en temas de I + D, es ingeniero industrial y ahí profesores, docentes, nos presentan proyectos en los que están trabajando, nosotros los analizamos y si nos

³ Extraído de la web del Servicio de Gestión y Transferencia de Tecnología-OTRI:
<http://www.ua.es/otri/es/areas/ttot/ttotfun.htm>

parecen interesantes por diferentes motivos, lo que intentamos es firmar acuerdos de colaboración o de patrocinio o de investigación (...) ahora estamos profundizando un poco más en temas que tienen que ver ya con sistemas constructivos, sistemas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, y a mí me parece muy, muy interesante pues la verdad es que ahí sí que nos hemos encontrado a profesionales dentro de la Universidad, que están ensayando con temas de materiales por ejemplo, para temas de seguridad, temas viales” (GD1-Construcción).

“Sí que es importante el tema de la OTRI en cuanto a poner a disposición de la empresa un laboratorio, un laboratorio tremendo y ahí sí que hacemos análisis de tipos de vidrio, etc., y tenemos con [nombre del profesor] mucha cooperación en análisis y de componentes de vidrio, curvas granulométricas, etc., y es importante porque no tienes que invertir tanto en laboratorios y cosas de éstas, sí no que aquí sí tienes una buena relación pues es una buena cocina para sacar un buen caldo” (GD1- Industria medio ambiente).

5.7.2 Propuestas de mejora

Un aspecto que ha ido surgiendo en las entrevistas ha sido la falta de información o las dificultades a la hora de establecer y canalizar las colaboraciones. Parece que en opinión de algunos entrevistados se percibe el mito de que la universidad está cerrada a la sociedad y no realiza suficiente transferencia de conocimiento:

“Nosotros la verdad es que no tenemos mucho conocimiento de qué se hace en las áreas de transferencia tecnológica, sí que en (nombre empresa) hemos buscado alguna colaboración muy puntual para algún análisis estadístico o de información que gestionamos en recursos humanos, luego en materias primas para el calzado (...), pero yo creo que podríamos un poco abrir más las ventanas y darnos más a conocer en ese sentido, seguro que hay mil opciones que perdemos por desconocimiento (GD1-Diseño y distribución calzado).

“Nosotros desde el punto de vista tecnológico no, pero bueno sí que colaboramos bastante con otras áreas, bien desde el punto de vista formativo o de otro tipo de proyectos” (GD1-Entidad bancaria).

“no tenemos conocimiento de ese tema, yo creo que en ese sentido la Universidad está un poco cerrada en sí misma, no llega a divulgar los trabajos que hace de investigación, bueno por lo menos cuesta mucho y que la empresa se entere y que realmente vea ahí una vía de contacto entre empresa y Universidad, la verdad es que no tengo ni idea” (E4-Informática).

Un **factor disuasorio** para algunas empresas a la hora de potenciar la colaboración entre empresa-universidad es el **tiempo**. Estas colaboraciones implican una inversión en recursos, especialmente de tiempo. Parece que se antepone a las ventajas que podría suponer esta colaboración. Este factor afecta sobre todo a las empresas de menor tamaño. Así nos comentan algunos responsables de Recursos Humanos de varias empresas del sector servicios:

“Por tiempo, por tiempo, porque recuerdo que estuvimos planteándonos un modelo, desarrollar un modelo para un cuadro de servicios que utilizaran todos los tiempos de trabajo, los rendimientos en arreglo a lo que demanda el Ayuntamiento de Alicante (...) y nos planteamos si hacerlo a través de la escuela de obras públicas o llevarlo a estadística y al final era un tema que urgía, se hizo de desarrollo interno y punto, pero la idea era haberlo hecho, haber ido un poco más allá porque al final ese tipo de proyectos en la empresa si no incorporas savia nueva o con cabezas que no están en la rutina diaria son difíciles que no ves nada” (E13-Servicios de Transporte).

“hay gente que a lo mejor o entidades que pueden absorber mucho trabajador a través de la Universidad que les compense dedicarle ese tiempo y ese esfuerzo, y hay gente que no, pero muchas veces vas de cabecilla con tu trabajo, no sé si me explico. Que si le puedes dedicar algo de tiempo, muy bien, pero cada día tienes menos tiempo en todo, tu trabajo lo tienes que sacar adelante y eso tienes que ponerte en contacto con alguien, ir a la Universidad, o hacer pues a lo mejor charlas de estudio, cosas que gratuitamente una empresa hoy en día es que no lo puede hacer (...)” (E9-Turismo y Hostelería).

No sólo el factor tiempo parece ser un obstáculo para las colaboraciones y la participación en programas de transferencia de tecnología y conocimiento, también se percibe por parte de algunas empresas de innovación que la universidad tiene una carencia de ciertos recursos tecnológicos y una falta en la actualización periódica de los equipos. Esta visión se percibe sobre todo en sectores como el informático, a los

que disuade de iniciar una colaboración la falta de recursos tecnológicos. Se plantea que una forma de solucionar ésta sería a través de la actualización periódica de los equipos, permitiendo así la competencia con determinadas empresas privadas:

“He estado alguna vez en la universidad, en informática y tienen cosas muy anticuadas. Lamentablemente decirlo. Entre ciertas cosas tenemos muchas cosas desarrolladas: tengo un motor gráfico desarrollado y fui a un área de las que tienen la universidad de reconocimiento de imagen y a un departamento que desarrollan en 3D y se lo fui a enseñar. Me dijeron, a ver si me lo envías un día, y lo intentaron instalar allí en la universidad. Y me decían, es que no me tira, la tarjeta gráfica. Son los equipos, un poco menos evolucionados para mi punto de vista deberían tener más dinero, es mi opinión” (E3- Informática).

5.8 Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)

5.8.1 Participación en actividades del EEES: Disponibilidad y propuestas

Un aspecto de actualidad es la transformación de las titulaciones al Espacio Europeo de Educación Superior, que hace hincapié en la idea de continuar potenciando por un lado, un mayor acercamiento entre la universidad y la empresa y por otro, en incrementar las prácticas en empresas. Así, una parte importante de los discursos apuestan por esta línea de aumentar las prácticas en empresa y también por la participación de las empresas en seminarios y actividades que permitan a los empleadores aportar la visión de la empresa a los estudiantes. Sobre el incremento de las prácticas en empresa nos comentan:

“La falta de prácticas es siempre algo que hemos visto que era necesario, yo por ejemplo también colaboro con la Universidad, y colaboro con algunas asignaturas, o sea con algunas carreras y también apporto la visión de la empresa dentro de la Universidad a los alumnos y se nota esa carencia que ellos tienen, y cómo te perciben cuando tu llegas y ven como el mundo exterior se acerca aquí y se nota, se nota, la necesidad de absorber de fuera” (GD2-Construcción).

“Las relaciones empresa-universidad, empresas-instituciones, es decir vivimos en un mundo interconectado, entonces es absurdo que las instituciones estén en compartimentos estancos, es decir vivimos a golpe de Internet, con Japón o con todo el mundo, entonces que la Universidad y que las instituciones o las empresas no estén constantemente intercambiando es un error” (E16-Servicios de Empleo).

“Esas prácticas laborales no de 3 meses, sino más cortas para que se desarrollen en muchos sectores. Aparte de los créditos de libre elección que sólo se busca obtener ese crédito, ir a varios sectores para ver cual le gusta más. Con charlas, conferencias, etc.” (E5-Asesoría).

“Si no llevas a cabo una práctica o por lo menos antes de acabar la carrera ves un poquito en que va a consistir el trabajo, de hecho creo que mucha gente no estudiaría algunas carreras si supieran realmente lo que es, ya que cambia totalmente, por ejemplo la carrera de derecho no tiene nada que ver con ejercer la abogacía.” (E7-Asesoría jurídica)

El otro aspecto que se menciona es la participación de profesionales a través de seminarios, tal como se recoge en las siguientes opiniones:

“Todo lo que se haga y todo lo que se debata es interesante para que la gente se dé cuenta de que esto no consiste en que bueno, yo hago mis cuatro años, y ya he terminado, ya soy una máquina (...). Entonces en este caso puede ser que sí para la gente que todavía no conoce el mundo éste, puede ser interesante que conozcan cómo es el mundo realmente, cómo tienen que orientarse para saber que tienen que recibir una buena preparación y que tengan que tener ganas de aprender. Otra cosa es si no tienen ganas de aprender, no tienen ganas de superarse, no tienen ganas de todo...” (E3- Informática).

“Sí, nos parece interesante, yo también como todos los estudiantes cuando estudiábamos y nos decían esto o lo otro es muy importante para el mundo laboral, pues tu cuando estás estudiando te dedicas a pasar el examen y aprobarlo y punto y sería fundamental que se acercara un poquito más lo que sea necesario y lo que no” (E7-Asesoría jurídica).

Si bien es cierto que ese acercamiento entre la universidad y la empresa que algunos han planteado ya se está produciendo. En algunas entrevistas se remarca el hecho de que se potencie más si cabe, a través de la figura del profesorado asociado. Como ya se sabe, son profesionales que aportan la visión práctica de la empresa y del mercado laboral. Como nos recuerda uno de los entrevistados de una empresa de ingeniería informática:

“Bueno creo que, la mayor parte de los que trabajan en la Universidad, los profesores si tienen luego otra actividad fuera, en una empresa profesional, pues aportan bastante, entonces aportan bastante porque al alumno le está transmitiendo un poco su visión, la visión del mercado laboral, entonces en ese sentido yo creo que, es bueno que los profesores de la Universidad estén también desarrollando ciertas actividades profesionales fuera de la Universidad que sean compatibles, en la empresa privada sobre todo” (E4- Informática).

“Sí, pero mucha más presencia y en todas las asignaturas, o sea, yo pienso que sí o que el mismo profesor asociado también invite a otros, porque hay millones de agentes” (E10-Asesoría jurídica y tributaria).

6. Conclusiones

Este estudio nos ha permitido obtener las opiniones de los responsables de algunas empresas de la provincia de Alicante en torno a las competencias y habilidades del alumnado egresado y detectar aquellos elementos que valoran más a la hora de contratar al personal de alta cualificación. El análisis de las opiniones también ha permitido obtener una panorámica de cómo es la formación continua que se lleva a cabo en estas empresas y el interés y la valoración de la colaboración entre Empresa-Universidad en términos de transferencia de conocimiento y tecnología.

Reclutamiento y contratación del personal cualificado

En la mayoría de las empresas consultadas, las formas de reclutamiento son variadas, si bien cada vez se recurre más a **internet**, ya sea a través de portales de ofertas de empleo (principalmente Infojobs, Infoempleo, Laboris, etc.), páginas webs especializadas por sector, o la página web de la propia empresa. En cualquier caso, esa variedad de vías de contratación depende también del perfil del puesto que se ofrece, ya que para puestos directivos o muy especializados normalmente se utiliza la vía del *cazatalentos* (*head-hunter*) o **consultoras de selección**. Otra vía que se utiliza a menudo es por **referencias de empleados actuales**.

Prácticas en empresas

En muchas de las empresas que han participado en los programas de prácticas en empresa de las universidades, una de las vías principales de reclutamiento (sobre todo en el caso de grandes empresas) es precisamente a través de la conversión en plantilla de las personas que han realizado esas prácticas, a través de los servicios de empleo de las universidades. En general, hay una opinión muy favorable a la participación en estos programas. De hecho, la mayoría de los empleadores que han participado en el estudio apunta a este factor como algo totalmente necesario para el desarrollo profesional de los recién titulados y tituladas.

En la mayoría de los casos se ha señalado la necesidad de potenciarlo en el desarrollo formativo y académico de los futuros profesionales, ya que en su opinión

hoy por hoy este aspecto todavía es una **debilidad en la formación de los estudiantes**. En contraposición al discurso de las empresas más grandes nos encontramos el discurso de las pequeñas empresas, que mencionan el esfuerzo que supone para el empresario la incorporación en la empresa de estudiantes en prácticas, motivado principalmente por la falta de tiempo para su formación y de personal en ellas para que se ocupen y tutoricen a estos futuros profesionales.

Respecto a la valoración de los servicios de prácticas en empresa de la UA, la valoración general es muy positiva. La mayoría de los participantes en el estudio – independientemente del sector productivo y del tamaño de la empresa– han hablado del buen hacer de este servicio, de su profesionalización etc., tanto para la selección de estudiantes en prácticas como para la selección de nuevas contrataciones. Las empresas consultadas hacen mención sobre todo del GIPE. Hay que tener en cuenta que las empresas que han participado en el estudio son empresas que han solicitado servicios al GIPE.

Competencias y habilidades de los estudiantes universitarios

Competencias y déficits formativos

Las empresas valoran positivamente los conocimientos teóricos adquiridos por los universitarios. Estos conocimientos sirven de base para la formación específica que recibirán posteriormente una vez incorporados al mundo de la empresa. Sin embargo, se echan en falta determinados contenidos formativos, tanto teóricos como sobre todo prácticos, que establezcan un puente entre el mundo académico y el laboral, que permitan un conocimiento real de lo que es el mundo de la empresa ("***pasar del saber al saber hacer***").

Una de las principales carencias detectadas es la de los **idiomas**, principalmente el inglés, sobre todo para trabajar en empresas enfocadas al comercio exterior. Otros déficits formativos que se han señalado son la **contabilidad** entre los egresados y egresadas de ADE y Económicas y de la **gestión empresarial** que según algunos discursos debería ser una materia común en todas las carreras. Asimismo, la formación en el área de **atención al cliente** también se percibe como algo que

sería útil si se mejorara. Sin embargo, la mayoría de los déficits formativos detectados hacen referencia no tanto a contenidos teóricos concretos sino al aprendizaje de técnicas y herramientas para la inmersión en el mundo laboral, principalmente formación básica para el autoempleo y técnicas de búsqueda de empleo.

En referencia al autoempleo, se comenta la falta de iniciativa de los titulados/as universitarios a la hora de convertirse en **emprendedores** y crear su propia empresa.

En otro orden de cosas, se sugiere hacer más hincapié en determinados **enfoques pedagógicos** que pongan más el acento en la resolución de casos prácticos, por ejemplo a través del *método del caso*. En cualquier caso, pese a las lagunas formativas apuntadas, la mayoría de empresas asumen la necesidad de formar a los trabajadores que se incorporan en la cultura de su empresa, en su forma de hacer específica (*know-how*), sus valores, etc. La universidad sienta las bases para la vida laboral, pero la formación en la empresa es fundamental. Como puentes entre ambas formaciones, las prácticas en empresas son un elemento clave a potenciar, con el objetivo de ir acoplando los conocimientos adquiridos con la realidad del mundo laboral.

Habilidades y actitudes personales

Una de las cualidades más valoradas es que la persona demuestre su **motivación**, sus ganas de trabajar y que tenga una actitud pro-activa desde el mismo momento de la entrevista inicial. En este sentido, algunas empresas han observado cambios en la actitud de los candidatos y candidatas a un puesto de trabajo a raíz de la crisis económica: antes había más exigencias desde el mismo momento de la entrevista en cuanto a horario, remuneración, etc.; ahora la actitud es de más disposición a trabajar desde el primer momento aunque las condiciones del contrato no sean las óptimas. Otra habilidad muy valorada es la **polivalencia**, la capacidad de adaptarse a distintas situaciones y de colaborar con distintos departamentos dentro de la empresa. Y relacionada con esta habilidad, la capacidad

para el **trabajo en equipo**. De hecho, a menudo se prefiere que la persona que va a integrarse en la empresa –ya sea a través de prácticas o contratada– haya desarrollado la habilidad para el trabajo en equipo, más que un historial académico excelente. En este sentido, respecto a la formación en habilidades desde la Universidad, en opinión de los empleadores se debería hacer hincapié **en el trabajo en equipo como entrenamiento de habilidades**, para que el alumno pueda tomar conciencia de cómo se desenvuelve trabajando con otros compañeros, si participa o no y cuál es su estilo de liderazgo, etc. Esa habilidad para el trabajo en equipo hace referencia también a la **capacidad para relacionarse**, tanto dentro de la empresa (verticalmente con superiores y horizontalmente con compañeros), como con los clientes. Se trata de habilidades como la **empatía**, la **comunicación**, la **sociabilidad** y el **trato humano**, y **valores como la honestidad, sinceridad, humildad, sencillez y tolerancia**, valores que predisponen para el trabajo en equipo.

Otro de los aspectos más citados y valorados por las empresas a la hora de evaluar a los y las posibles candidatos y candidatas es el de la **inteligencia emocional**.

También se valora la disposición y disponibilidad para la **movilidad geográfica**. En este sentido, se valora que los estudiantes a lo largo de la carrera hayan participado en algún programa de movilidad internacional tipo Erasmus. Este tipo de experiencia dotaría a los futuros profesionales de un mejor nivel en los idiomas y a su vez sería también una forma de “ampliar horizontes” y posiblemente generaría una mayor disponibilidad a la movilidad al incorporarse al mercado laboral.

Estas habilidades que se valoran en los candidatos y candidatas a un puesto de trabajo, son consideradas como competencias transversales que hoy por hoy no cubre la Universidad. Siendo conscientes de estas debilidades, algunas empresas a la hora de examinar un currículum valoran mucho el hecho de haber participado en algunas **asociaciones, ONG's, actividades deportivas**, etc., como vía para entrenar las habilidades personales (trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía, etc.). Por otra parte, en opinión de algunas empresas la formación en habilidades desde la Universidad requiere un esfuerzo e implicación por parte del

profesorado para asumir la necesidad y la importancia de ese tipo de formación. En este sentido, esa formación no debería limitarse a los cursos de posgrado, sino que debería impartirse desde el primer año de estudios en la universidad. En cualquier caso, se considera que la formación en habilidades debe desarrollarse principalmente en el ámbito del trabajo: las habilidades se aprenden y, sobre todo, desarrollan trabajando. No obstante, en opinión de los empleadores o responsables de RRHH, toda la formación previa que se haya recibido en este ámbito facilitará mucho la integración en el mundo de la empresa.

Formación de posgrado y especialización

La formación de posgrado se percibe en general como un valor añadido para las empresas a la hora de contratar, pero no se valora como una necesidad. De hecho en las empresas más grandes se prefiere que la formación de posgrado se realice una vez que el empleado ya está trabajando. Se trata de reforzar algún aspecto de su trabajo y se incentiva principalmente una vez que se ocupa un determinado puesto de trabajo. La mayoría suele coincidir en valorar más tanto la realización de las prácticas en empresa –bien durante o una vez que se finaliza la carrera–, como la experiencia laboral –sea del tipo que sea– que la formación adicional de posgrado.

Según los discursos, le aporta más ventaja a la empresa el hecho de que los nuevos profesionales tengan algo de experiencia laboral o de experiencia con el mundo empresarial, independientemente del nivel que sea (prácticas, trabajos de baja cualificación, participación en asociaciones, etc.), que sólo más formación adicional sin haber tenido una relación con el mundo del trabajo. En cualquier caso, si los estudiantes o futuros profesionales no tienen determinadas capacidades asociadas a la experiencia práctica, la formación de posgrado les puede servir para adquirir y subsanar esa falta de experiencia y adquirir las habilidades relacionadas con ellas. No obstante, en opinión de los participantes en el estudio esta formación en habilidades para el trabajo ya se debería hacer a lo largo de la propia titulación.

Formación continua en la empresa

Las áreas temáticas en los diferentes sistemas de formación continua en las empresas, obviamente varían en función del área de la empresa. Sin embargo, se detectan algunas áreas comunes como es el caso de los idiomas. Las empresas grandes potencian los cursos y la formación en habilidades y dirección de personas. Los responsables de Recursos Humanos de éstas han planteado esta formación como algo bastante necesario a la hora de poder ir avanzando en el desarrollo de personas y en el desarrollo de la propia empresa. A pesar de las dificultades que puede entrañar la introducción de esta formación en habilidades, los discursos de los participantes coinciden en la necesidad de ir paulatinamente consolidando y reforzando los conocimientos de los trabajadores, potenciando las habilidades de sus equipos y consolidando el liderazgo de los puestos de dirección. El otro bloque de cursos que se realizan en las empresas dentro de sus programas o actividades de formación continua son aquellos más técnicos: atención al cliente y cursos específicos por sectores de actividad (contabilidad, contratación, software específico, etc.). Aunque no se plantea de forma generalizada, en algunos casos se muestran favorables a la formación *on-line*, ya que ahorra tiempo y según algunas empresas esta modalidad de cursos permite mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En general, mientras que las empresas más grandes tienen una programación anual de los cursos de formación continua, en los que la mayoría de las veces se consulta con los trabajadores a la hora de introducir nuevos contenidos, en las empresas más pequeñas normalmente no tienen un sistema de formación continua programado, por el contrario van introduciendo la formación cuando detectan alguna carencia o la necesidad de actualización, dejando también que sean los propios trabajadores quienes decidan qué tipo de curso quieren realizar. No parece que el sector de actividad de la empresa influya en el sistema de formación continua de la empresa, sino que depende más del tamaño de la empresa y por tanto de los recursos económicos que maneje. La propuesta de que sea la propia universidad quien se ocupe de una parte de la formación continua –según las opiniones de los

participantes en el estudio– parece que no es un asunto primordial, al tener la mayoría de las empresas ya sus propios circuitos de formación, algunos de ellos a través de la universidad pero otros ajenos a ésta.

Situación del mercado laboral

La **movilidad geográfica**, los **idiomas**, la **creatividad** y la **flexibilidad** son aspectos considerados básicos para la mejora de las oportunidades laborales de los jóvenes universitarios en un contexto de crisis económica. Los sectores a los que hacen referencia algunos discursos de los entrevistados y que pueden ofrecer oportunidades a los jóvenes universitarios son: innovación, tecnologías de la información (informática), medio ambiente (sostenibilidad), control financiero y logística internacional. Según estos empleadores si se potencia la atención de los estudiantes en éstas áreas se pueden incrementar las oportunidades de inserción laboral, ya que se han convertido en nichos laborales activos y con demanda de trabajadores.

Colaboración Empresa-Universidad

La Universidad de Alicante tiene mecanismos para potenciar y promover la investigación y la transferencia de tecnología y conocimiento y desarrollar así, colaboraciones con empresas. Este servicio se gestiona a través del Servicio de Gestión de la Investigación y Transferencia de Tecnología (SGITT-OTRI). La mayoría de las opiniones de los participantes en el estudio son favorables a potenciar la colaboración entre empresa-universidad en términos de transferencia de tecnología y conocimiento, especialmente aquellas empresas cuyos sectores se relacionan con la industria, construcción, servicios e informática. Algunas empresas de las entrevistadas ya han colaborado en otras ocasiones en este tipo de actividades.

Un aspecto que ha ido surgiendo en las entrevistas ha sido la falta de información o las dificultades que las empresas se han encontrado a la hora de establecer y canalizar las colaboraciones, lo que se convierte en un elemento disuasorio para ello. Asimismo, otro **factor disuasorio** para algunas empresas a la hora de potenciar la

colaboración entre empresa-universidad es el **tiempo**. Estas colaboraciones implican una inversión en recursos especialmente de tiempo. Parece que por el momento se antepone a las ventajas que podría suponer esta colaboración. Esto se pone de manifiesto sobre todo en las empresas de menor tamaño.

Por otro lado, no sólo el factor tiempo parece ser un obstáculo para las colaboraciones y la participación en programas de transferencia de tecnología y conocimiento, también se percibe por parte de algunas empresas de innovación que la Universidad tiene algunas carencias de ciertos recursos tecnológicos y una falta en la actualización periódica de los equipos –no achacada a la institución–. Esta visión se percibe sobre todo desde sectores como el informático, a los que dicha falta de recursos tecnológicos disuade de iniciar una colaboración.

Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)

El EEES insiste en el planteamiento de continuar potenciando por un lado, el acercamiento entre la universidad y la empresa y por otro incrementar la participación de los estudiantes y egresados/as universitarios en las prácticas en empresas. Una parte importante de los discursos de los participantes en el estudio apuesta claramente por la necesidad de incrementar las prácticas en empresa y a su vez también en la participación de las empresas en seminarios y actividades que permitan a los empleadores aportar la visión de la empresa a los estudiantes. Entre otras vías proponen la participación de profesionales en seminarios y un impulso de la figura del profesor asociado, ya que en su opinión son quienes pueden aportar una visión práctica de la empresa y del mercado laboral.

7. Bibliografía

Alonso, L.E., Fernández-Rodríguez, C. y Nyssen, JM^a (2008). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. ANECA, Madrid.

Ayats, J.C; Zamora, P. y Desantes, R. (2004). *Los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia y los empleadores*. Servicio de Publicaciones de la UPV, Valencia.

Fundación Canaria Empresa Universidad de la Laguna (2007) *¿Qué demandan las empresas de los titulados universitarios?*. Fundación Empresa Universidad, Universidad de la Laguna

García-Montalvo, J. (2005). "La inserció laboral dels universitaris: la qüestió de la sobrequalificació i el desajust formatiu", en *Nota d'Economia*, Vol. 1, 99 -119.

ANEXO I: Ficha técnica de las entrevistas

Pequeñas y Medianas empresas (PYMES)

Ficha técnica	Entrevista 1
Tipo de empresa	Educación
Fecha de realización	24/11/2009
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E1-Educación

Ficha técnica	Entrevista 2
Tipo de empresa	Educación
Fecha de realización	24/11/2009
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E2-Educación

Ficha técnica	Entrevista 3
Tipo de empresa	Informática
Fecha de realización	16/12/2009
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E3-Informática

Ficha técnica	Entrevista 4
Tipo de empresa	Informática
Fecha de realización	13/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E4-Informática

Ficha técnica	Entrevista 5
Tipo de empresa	Asesoría
Fecha de realización	20/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E5-Asesoría

Ficha técnica	Entrevista 6
Tipo de empresa	Construcción
Fecha de realización	20/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E6-Construcción

Ficha técnica	Entrevista 7
Tipo de empresa	Asesoría Jurídica
Fecha de realización	21/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E7-Asesoría Jurídica

Ficha técnica	Entrevista 8
Tipo de empresa	Empresa Servicios Asistencia
Fecha de realización	14/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E8-Servicios Asistencia

Ficha técnica	Entrevista 9
Tipo de empresa	Turismo y Hostelería
Fecha de realización	13/01/2010
Tamaño de la empresa	PYME
Identificación	E9-Turismo y Hostelería

Empresas Grandes (más de 250 trabajadores)

Ficha técnica	Entrevista 10
Tipo de empresa	Asesoría jurídica
Fecha de realización	14/01/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E10-Asesoría jurídica

Ficha técnica	Entrevista 11
Tipo de empresa	Sanitaria
Fecha de realización	20/01/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E11-Sanitaria

Ficha técnica	Entrevista 12
Tipo de empresa	Distribución Agroalimentaria
Fecha de realización	21/01/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E12-Distribución agroalimentaria

Ficha técnica	Entrevista 13
Tipo de empresa	Servicios de Transporte
Fecha de realización	27/01/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E13-Servicios de Transporte

Ficha técnica	Entrevista 14
Tipo de empresa	Asesoría jurídica y tributaria
Fecha de realización	02/02/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E14-Asesoría jurídica y tributaria

Ficha técnica	Entrevista 15
Tipo de empresa	Industria y distribución
Fecha de realización	03/02/2010
Tamaño de la empresa	Grande
Identificación	E15-Industria y distribución

Empresa del sector público

Ficha técnica	Entrevista 16
Tipo de empresa	Servicios de Empleo
Fecha de realización	17/12/2009
Tamaño de la empresa	Grande-Pública
Identificación	E16-Servicios de Empleo



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Unitat Tècnica de Qualitat
Unidad Técnica de Calidad