

El encaje

Universidad-Empresa

y su impacto en las organizaciones

La adecuación de nuestro sistema universitario a las necesidades de la industria y la economía en general es uno de los temas más debatidos en la actualidad. Sin embargo, generalmente este debate se desarrolla en un plano meramente sociológico, sin profundizar en aquello que más interesa desde el punto empresarial: cómo afecta realmente a las empresas este desencaje. En este artículo intentaremos dar respuesta a parte de esta pregunta y comentaremos el difícil reto que representa para los departamentos de Formación

Texto: María Camino Agra

Ilustración: Fernando Vicente



El encaje Universidad-Empresa en nuestro país

En general, la adecuación de las titulaciones y la manera en la que éstas se imparten no tiene un encaje perfecto con las demandas ni de la sociedad ni del mundo económico-empresarial. Las tasas de desempleo de los titulados españoles son muy altas, desde casi el 15% en carreras técnicas, pasando por un 25% en áreas jurídico sociales y llegando hasta el 30% en humanidades. Se habla al mismo tiempo de sobrecualificación profesional, personas que realizan tareas que requieren una preparación por debajo de la que poseen, *sobrecualificación* que convive, paradójicamente, con una situación de *infracualificación*, en el sentido de que, como apunta Pérez-Díaz, la capacitación para desempeñar los trabajos que sí requieren esos títulos resulta insuficiente.

Es obvio, pues, que existe un desajuste claro entre la educación universitaria y las demandas del mundo laboral, pero ¿por qué, si es tan obvio, se sigue produciendo? Las causas son varias.



En primer lugar los programas ofrecidos a los estudiantes no suelen ser, generalmente, acordes con las verdaderas necesidades del mercado, a las que el sistema universitario suele responder de forma tardía. La Universidad, tradicionalmente, mira más a sus recursos internos, potenciando aquellas áreas que conoce en detrimento de que aquellas que de verdad se demandan. Los estudiantes, por su parte, tardan también en modificar sus comportamientos de demanda. Los análisis muestran que disciplinas que en determinados períodos de tiempo han presentado menores índices de paro siguen siendo las más

La preponderancia de la formación con una orientación profesional tampoco alcanza con éxito el objetivo del encaje con el mercado laboral, ya que la escasez de prácticas y de simulación de situaciones laborales reales así como la escasa participación del mundo económico-social en el diseño de planes de estudio agrandan la brecha Universidad-Empresa.

Las vías de financiación de la Universidad española tampoco contribuyen a mejorar la situación. En la actualidad, la mayor parte de la financiación universitaria proviene de subvenciones de la Administración

Más allá de las propias aulas, los espacios universitario, tales como campus o colegios mayores, también han perdido su condición de foro de discusión y de canal de inquietudes de los estudiantes, convirtiéndose en meros lugares donde residir. Esta tendencia tampoco contribuye a acercar mundo universitario y socio-laboral.

Muchos de estos aspectos se verán mejorados, teóricamente, por la implementación de la Declaración de Bolonia, sin embargo la bondad real de los cambios dependerá y se apreciará en el modo en que finalmente se materialicen.

“Sin embargo, todo esto no parece motivación suficiente para que las universidades racionalicen sus planes de estudios y comiencen a buscar factores diferenciadores que las hagan más competitivas”

Posturas ante este desajuste: ¿es realmente labor de la Universidad adaptar a sus estudiantes al mundo laboral?

demandadas aún cuando el mercado se satura de profesionales con dicho perfil, provocando tasas muy altas de desempleo.

La formación en España, como en Europa, arrastra una tradición enciclopedista muy fuerte. Se orienta básicamente a conocimientos y técnicas, es muy academicista. Sigue predominando la clase magistral y la figura del profesor como principal fuente de información. Esta orientación agrava más el desajuste anteriormente comentado, ya que con una formación en conocimientos, donde quedan en un segundo plano las competencias o habilidades básicas, los perfiles que se generan son muy rígidos, escasamente versátiles, contribuyendo a dificultar aún más la adaptación al entorno laboral.

Pública, no vinculadas en la mayoría de las ocasiones a factores medibles de calidad. Con la caída de alumnos, se produce el descenso de otra de las fuentes de ingresos de las universidades, las tasas de matrícula, lo que obliga teóricamente a un proceso de racionalización de programas. Sin embargo, todo esto no parece motivación suficiente para que las universidades racionalicen sus planes de estudios y comiencen a buscar factores diferenciadores que las hagan más competitivas. Las universidades privadas, que podrían introducir cierto nivel sano de competitividad en el mercado, tienen atadas sus manos en determinadas áreas de decisión, áreas que, por lo demás, están controladas por los decanos, cada vez más fuertes, de las universidades públicas.

La situación actual de la Universidad española es fruto, como casi todo, de su historia. Frente a una situación en la que poca gente tenía el privilegio de acceder a la formación universitaria –que convivía con la formación profesional, también llamada “formación acelerada”, dirigida a aquellas familias cuya renta no permitía ofrecer a sus hijos una formación universitaria– con la democracia se “democratizó” también el acceso a la universidad. Para ello fue necesario aumentar rápidamente tanto el número de centros como de docentes, haciendo posible el absorber un volumen más elevado de estudiantes. Este crecimiento, impulsado desde la Administración Pública, se produjo a costa de:

■ Un deterioro de la calidad de los docentes, ya que en poco tiempo fue necesario disponer de un mayor número de profesores, con unos niveles de exigencia menores de lo que

debieran haber sido. El sistemas de oposiciones, mejor o peor, introducía filtros objetivos que se sustituyeron por plazas adjudicadas a través de procesos opacos controlados por los grupos de poder existentes en las distintas facultades.

■ La masificación en las aulas, ya que el *boom* en el acceso a la universidad coincidió también con generaciones muy numerosas.

■ La pérdida de competitividad de muchos centros, ya que, de facto, era tanta la demanda formativa que el tener que competir por los alumnos, buscando parámetros de diferenciación, se hacía totalmente innecesario.

Actualmente, el problema de la masificación es cada vez menor, ya que las nuevas generaciones son menos numerosas, sin embargo, se arrastran los demás problemas y aparecen otros nuevos.

El informe CHEERS (*Career after Higher Education: an European Study Research*), financiado por la UE, confirma que el principal objetivo de los estudiantes al acceder a formación universitaria es el de mejorar sus perspectivas futuras de empleo, es decir, mejorar su *empleabilidad*. Sin embargo, en épocas de estabilización e incluso de recesión económica, el mercado no es capaz de absorber una oferta tan elevada de personas cualificadas. Esto conlleva niveles elevados de paro y un alto grado de frustración en personas que desarrollan tareas por debajo de su nivel de cualificación o que no tiene relación con los estudios realizados. Al mismo tiempo, las empresas echan en falta determinados perfiles de trabajadores que no son capaces de obtener ni de la universidad ni de la formación profesional.

Ante esta situación de desajuste entre mercado laboral y universidad existen, entre sociólogos, educadores y economistas, dos posturas diferenciadas.

QUÉ ES EL GREF



El GREF (Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras) nace en 1973 con el objetivo de constituirse como plataforma de reflexión privilegiada de los profesionales de la formación de bancos, cajas y compañías de seguros. Desde su creación, el GREF ha actuado como lugar de intercambio de informaciones, de instrumentos y de experiencias, favoreciendo la búsqueda en común de soluciones.

Algunos autores, como Víctor Pérez-Díaz, hablan de la pérdida del sentido de la universidad liberal, aquella en la que se instaba a las personas a perseguir constantemente la verdad, proporcionándoles los medios y el entorno para ello pero dejándoles libertad. En la educación liberal “no se trata de ser útil, y su utilidad sólo podrá operar de manera indirecta”, pues el objetivo de la misma no es la “socialización” de los individuos, que daría lugar a la continuidad de la misma sociedad, sino que persigue el distanciar a los estudiantes de la misma para que, con perspectiva, sean capaces de imaginar algo mejor.

En este caso, el fin último perseguido no es el de la empleabilidad entendida en sentido estricto, sino el de ejercitar el juicio de la gente. La universidad no tiene porque ser una “fábrica de profesionales”, los títulos sí podrían actuar como filtros al mercado laboral pero no sería una exigencia oficial el disponer de uno para acceder al mismo.

Esta educación liberal se complementaría con la formación profesional, rigurosa, exigente y minoritaria, muy especializada, con un objetivo claro, esta vez, de empleabilidad.

Para crear este “orden de libertad”, en el que las personas puedan desarrollarse, la solución pasa por que “la Universidad promueva, no dificulte, el desarrollo de las capaci-

dades y las disposiciones propias de unos individuos libres”, con “cierta disposición a ejercer su libertad, y a disfrutar de ese ejercicio, poco propensas a sentir ansiedad por el hecho de tener que tomar una decisión personal o a pensar por su cuenta” (Pérez-Díaz). Para esto, la Universidad debería permitir una mayor libertad de movimientos, tanto a alumnos como a profesores, tendiendo a un distrito único español e incluso europeo, con alumnos que vayan configurando su propio plan de estudios y profesores por los que las universidades tengan que competir. Cada centro debería buscar sus fuentes de financiación, persiguiendo factores diferenciales que lo hicieran merecedores del mismo.

Otro grupo de pensadores, como García-Montalvo, centran sus tesis en la idea de que el encaje entre universidad y empresa debe tender a ser casi perfecto. Para ello, las universidades deben abrir vías directas de comunicación con el mundo económico empresarial, adaptando los planes a las necesidades detectadas, orientando la docencia a la práctica, introduciendo el estudio de casos y complementando la asistencia a clases con prácticas reales en empresas. Esta segunda postura se centra más en lo que la anterior denominaba formación profesional.

De todos modos, las dos anteriores posturas no son tan irreconciliables

como a primera vista podría parecer, siendo una diferencia más basada en el enfoque que en el fondo. Ambos grupos de autores vienen a destacar la falta de formación en habilidades generales, tales como el trabajo en equipo, la asunción de responsabilidades, la capacidad de toma de decisiones, la de planificación, la de desarrollo de una visión crítico-constructiva, la de autoexigencia y autocrítica, etc., habilidades ya no sólo de aplicación al mundo laboral, sino a la vida cotidiana. Es a la carencia de estas habilidades, capacidades o hábitos básicos a los que achacan, unos, el escaso ámbito de libertad en que se educa a la gente hoy en día, y otros, la escasa versatilidad y adaptabilidad a la oferta laboral.

¿Cómo intentan suplir los departamentos de Formación estas carencias?

¿Cuáles son los principales retos a que se enfrentan para que las personas que salen del sistema universitario lleguen a aportar verdadero valor en sus trabajos?

La formación es una herramienta estratégica en las empresas, pues constituye uno de los canales de comunicación de mensajes corporativos y una de las vías catalizadoras de la estrategia de la compañía. ¿Pero es esta la concepción que late en la mayoría de las empresas? Generalmente, las demandas que la función formativa debe cubrir son tremendamente ambiciosas: dotar a la plantilla de trabajadores de un buen conocimiento de los productos, procedimientos, técnicas comerciales u otro tipo de habilidades, cambios de cultura corpo-

rativa, cambios actitudinales, etc. Por supuesto el papel de los departamentos de Formación es fundamental para la consecución de esos objetivos, pero en cada uno de ellos (en mayor o menor medida) influyen también otros muchos factores, más allá de las funciones de RR HH que no dependen de la formación. Por ejemplo, los cursos de formación sobre Toma de Decisiones son inefectivos (e incluso contraproducentes) si la cultura de la entidad no permite la descentralización de las decisiones o castiga de un modo exagerado los errores.



Los recursos destinados a formación en muchas ocasiones tampoco son acordes a la importancia que teóricamente la formación tiene. Una de las partidas que antes se recorta en época de recesión es la de formación, incluso el perfil del responsable de Formación es, en muchas ocasiones, el de un administrativo, eficaz controlando el gasto y “colocando” “cursos del catálogo” entre la plantilla. Lógicamente el panorama en las PYMES dista mucho de la situación en las grandes empresas, en las que la función de formación está mucho más profesionalizada. Un dato que muestra la importancia que gradualmente van alcanzando los RR HH y la formación es que cada vez en más compañías dichas áreas se integran sistemáticamente en los proyectos estratégicos con un papel activo y no meramente pasivo como hasta ahora solía ocurrir, constituyéndose como líderes y promotores de algunos de ellos.

Analicemos distintas variables formativas y su evolución en el tiempo, centrándonos en el ámbito de la gran empresa.

■ **Contenido de la formación.** Las empresas están constituidas por personas que han recibido, en su inmensa mayoría, una educación como la descrita en apartados anteriores y que, por tanto, sufren las mismas carencias que la misma genera y replican, en formación interna, aquello que han vivido.

Sin embargo, es cierto que el enfoque de la formación interna en las empresas ha ido evolucionando con el tiempo. Hasta hace poco, las empresas replicaban el modelo educativo público y centraban sus esfuerzos en una formación muy técnica, basada en contenidos. Abundaban los manuales en los que se recogían cuáles debían ser las prácticas y procedimientos de trabajo así como los conceptos mínimos necesarios para trabajar. Conforme el entorno económico-empresarial

se complica y las tareas más administrativas se automatizan, la exigencia intelectual a los empleados es cada vez más fuerte, y comienza a demandarse un tipo de actitudes y aptitudes que no están desarrolladas en las plantillas. Para dar respuesta a esto, surgen los planes formativos que combinan cursos técnicos con cursos enfocados al desarrollo de las mal llamadas habilidades directivas, pues en mayor o menor medida nos afectan a todos, tales como trabajo en equipo, dirección de equipos, análisis de problemas, etc. La mayoría de las empresas se encuentran en este estadio. Sin embargo, son ya algunas las entidades que perciben que ese tipo de cursos no resultan efectivos por dos principales motivos:

– A las personas no acostumbradas a practicar esas habilidades les cuesta mucho llevar al terreno del día a día técnicas que en los cursos se explican de modo genérico, no pegadas a la realidad particular de la empresa.

– El porcentaje más elevado de aprendizaje se experimenta en el puesto de trabajo, por lo que los cursos deben trascender a su duración, adjuntando prácticas de aplicación y seguimiento en el día a día. En esta línea comienza a hablarse de entrenamientos *versus* cursos o programas.

Para lo que sí resultan efectivos este tipo de cursos es para concienciar a determinados colectivos de la importancia real que el desarrollo de esas habilidades tiene para la organización y para darles algunas pistas sobre por dónde deben empezar.

Una variable que cada vez con mayor frecuencia influye en la determinación del contenido de los planes formativos son los planes de carrera, pues terminan con una concepción de formación en la que predomina el “café para todos” e instauran una política de formación individualizada.

■ **Impartición de la formación.** Lo predominante sigue siendo la subcontratación a consultoras externas para

el diseño de programas; sin embargo, cada vez más se suele acudir a los formadores internos, no ya sólo por razones de coste, sino de eficacia en determinadas materias (conocen las mejores prácticas de la empresa, pueden poner ejemplos más reales y cercanos y empatizan mejor con los participantes, pues ellos mismos se han encontrado en una situación similar).

■ **Modalidades de formación.** Aunque todas las empresas apuestan en mayor o menor medida por la formación online, lo cierto es que ésta no alcanza ni de lejos la importancia que tiene la modalidad presencial. Las principales barreras a la formación on-line son que la gente no está todavía acostumbrada a utilizarla y que es complicado estar en el puesto de trabajo y poder desarrollar tus estudios (y en ocasiones el puesto es el único en sitio desde donde se puede acceder a esos cursos). Esto genera altas tasas de abandonos. Algunas empresas lo que hacen es crear aulas específicas para formación on-line o crear aulas virtuales, con un monitor que monitorice el seguimiento de los alumnos. Lo que es innegable es que hay materias que no tiene sentido trabajar on-line y, por el contrario, otras en las que el coste de llevarlas a cabo en modo presencial no se justifica. Por eso la tendencia es que los programas formativos utilicen para aquellas partes más técnicas o teóricas soportes on-line o a distancia (como requisito previo a la asistencia al curso) y realicen en presencial la parte más práctica de la formación.

■ **Concepción y organización del departamento de Formación.** La concepción del departamento de Formación depende mucho de la empresa de que se hable, pero existen dos grandes tendencias:

a) Los departamentos que asumen todo el proceso de formación, desde la detección de necesidades al cierre de convocatorias y evaluación. La fuerte

“La formación es una herramienta estratégica en las empresas, pues constituye uno de los canales de comunicación de mensajes corporativos y una de las vías catalizadoras de la estrategia de la compañía”

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA



- Perez-Díaz, Víctor y Rodríguez, Juan Carlos. *Educación superior y futuro de España*. Ed. Fundación Santillana, 2001
- Informe: *Plan de Desarrollo del Sistema Universitario Gallego para los próximos años*. Arthur Andersen, marzo 2002
- Seminario: *Estrategias 2004 de Formación en la Empresa*. Institute for International Research, septiembre 2003
- Informe: *La formación en las empresas españolas y su relación con el empleo. Indicadores de rendimiento, medidas de percepción y buenas prácticas*. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
- Villanueva, Darío. *Introducción da Revista Galega de Emprego nº 3*. 2003
- García-Montalvo, José. Artículo: *Estudios universitarios e mercado laboral: historia dun desencontro*, Revista Galega de Emprego nº 3, 2003
- Evaluación e informe: *La reforma Universitaria Española*. ICED (International Council of Educational Development), 1987

carga administrativa que estos departamentos deben soportar les obliga a veces a ser más reactivos de lo que quisieran.

b) Los departamentos que realizan el outsourcing de la parte administrativa (no por criterios de rentabilidad, pues no lo es, sino por filosofía de la función de formación) y se constituyen en equipos de consultores que trabajan mano a mano con los demás departamentos en los proyectos estratégicos de la compañía.

Otra diferencia es la mayor o menor centralización de la función de formación. Algunas entidades dejan que sean las propias áreas quienes diseñen la formación de su gente, quién debe recibirla, etc., en otras entidades el departamento de Formación centraliza más las funciones. Una u otra orientación dependerá de la cultura de centralización de la empresa o de la situación concreta en que se encuentra (hay etapas en que se descentraliza la función de formación porque se considera más eficiente, luego se vuelve a centralizar porque se quiere volver a homogeneizar culturas, etc.).

Sea como fuere, hay que dejar claro que la existencia de un departamento de Formación no exime a las personas que tienen empleados a su cargo de ser conscientes de que una parte importante de sus tareas es la gestión de esos recursos humanos. Aunque exista un departamento específico de Formación, los directores de áreas y departamentos deben colaborar activamente con el mismo, tanto detectando necesidades como monitorizando el posterior desempeño en el puesto de trabajo, para que el proceso formativo sea realmente efectivo.

■ **Seguimiento y evaluación.** Actualmente la mayoría de las empresas se ciñen a evaluar la satisfacción del participante. Algunas comienzan a evaluar aprovechamiento y transferencia y las más avanzadas calculan el retorno de la inversión, pero incluso las empresas que lo han hecho consideran discutible la significatividad de los resultados, más teniendo en cuenta el coste del proceso de obtención de los mismos.

La medición de los resultados debe ir más allá de los meros resultados cuantitativos. Si lo que queremos es formar a personas capaces de asumir riesgos, de tomar decisiones, de tener iniciativa, etc. debemos identificar qué variables medibles son las más significativas para cuantificar dicha evolución.

En conclusión, en los departamentos de Formación se dispone de herramientas que pueden contribuir a paliar la falta de encaje entre universidad y empresa, sin embargo, esta tarea no debe recaer sólo en Formación, sino que la empresa en su conjunto debe ser consciente de la misma y poner los recursos y procedimientos necesarios para corregirla. ☺



MARÍA CAMINO AGRA

Directora de Formación y Gestión del Cambio de Caixa Galicia y directora de la Escuela de Negocios Instituto Tecnológico Empresarial Caixa Galicia. Puede contactar con ella en: mcamino@caixagalicia.es. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3€ c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.