

Fomento de la Empleabilidad desde la Educación Superior: posibilidades y retos

Juan P. Gamboa
Investigador

Octubre de 2024

 **Deusto**
Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

 **Orkestra**

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO



Impulsar la competitividad del País Vasco mediante la investigación orientada a la acción para mejorar el bienestar de la ciudadanía.



1. Abordamos problemas reales
2. Aplicamos métodos científicos
3. Trabajamos conjuntamente con nuestros *stakeholders*
4. Aportamos contenido riguroso para la toma de decisiones



Objetivos

Reflexionar en torno a los siguientes aspectos:

¿Cuáles **son los retos** alrededor de la empleabilidad?

¿**Cómo podemos contribuir desde las IES** para abordarlos?

¿Quiénes son los principales **agentes implicados y cuál es su rol en el abordaje de los retos**?

Punto de partida

Las **empresas** se quejan de que no encuentran lo que buscan en los titulados universitarios

Un alto porcentaje de las **personas** que se titulan en las universidades no encuentran lo que buscan en el mercado laboral (diferente perspectiva de las personas **jóvenes**)

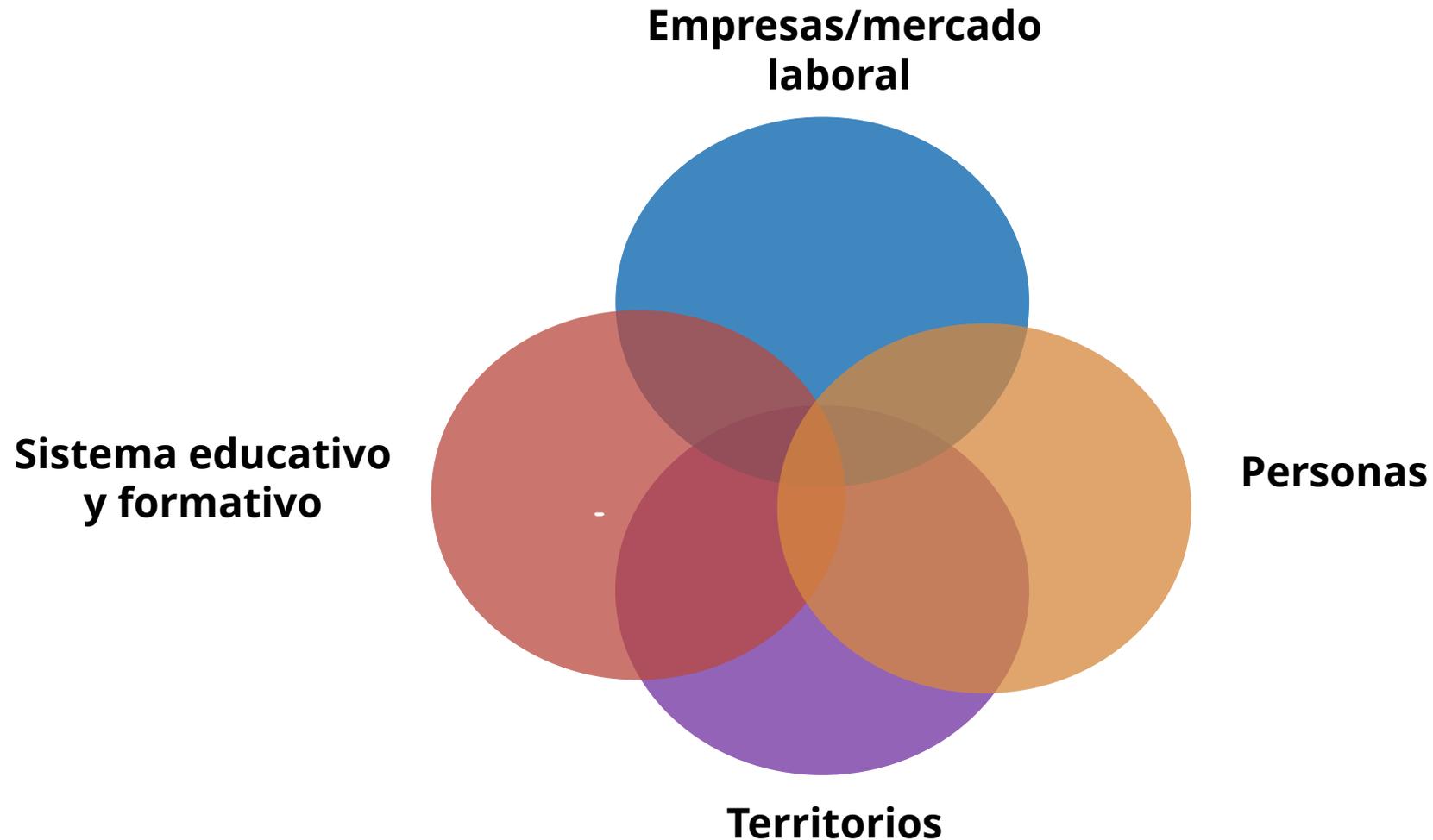
Las **instituciones de Educación Superior** tienen problemas para atraer personas a titulaciones con buenas perspectivas en el mercado de trabajo

Muchos **territorios** tienen, al menos, dos problemas:

- **Falta de personas** para cubrir las necesidades del tejido productivo (cierto tipo de profesionales)
- Las **personas, recién tituladas o no, no tienen las capacidades necesarias**

Punto de partida

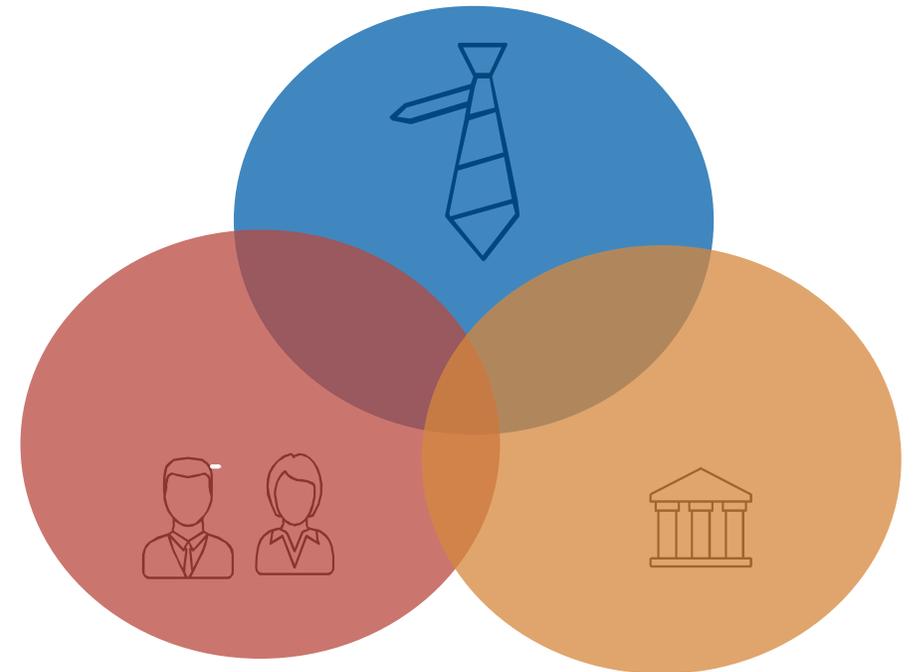
Todas las necesidades confluyen en LAS COMPETENCIAS y en la EMPLEABILIDAD y que la solución a los retos en una responsabilidad compartida



Retos para los territorios

Las diferentes esferas del sistema comparten retos:

- Envejecimiento de la población
- Automatización/digitalización
- Globalización
- Cambio climático



Desajuste entre oferta y demanda

IMPLICACIONES

IMPLICACIONES PARA EL CAPITAL
HUMANO



IMPLICACIONES PARA EMPLEOS
→Desaparecen
→Se modifican
→Aparecen

¿CÓMO PREDECIR LO QUE VA A SUCEDER?

Retos para los territorios

Articular a todos los agentes en torno a las **competencias y la empleabilidad** a través de los **'Ecosistemas de capacidades'**



Que todos los agentes implicados

- Tener una **noción compartida de talento**

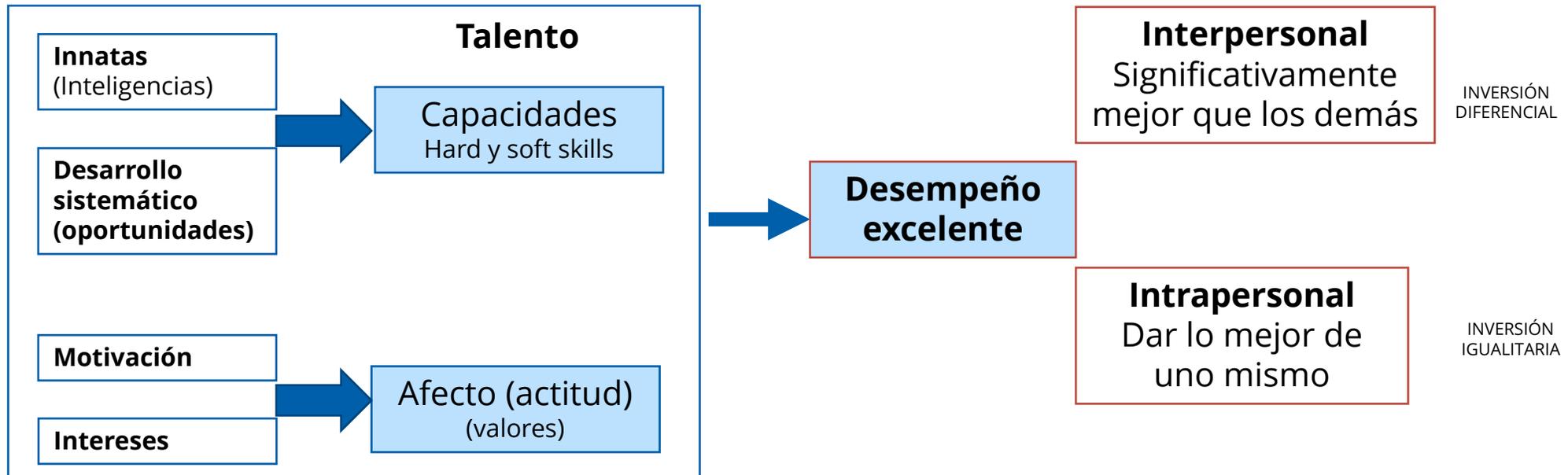
Restos para los territorios: Ecosistema de competencias “skills ecosystem”

“Una red dinámica de instituciones interdependientes, cuyos actores e instituciones interactúan, tienen roles, intereses y recursos que están en constante cambio – y evolucionan de forma no siempre predecible – pero que conforman la oferta, demanda y utilización de skills en un determinado sector o región” (Anderson y Warhurst, 2012, p. 117).

Retos para los territorios: Definición de talento

Noción de “excelencia” (Nijs et al., 2014)

“El talento se refiere a las habilidades innatas sistemáticamente desarrolladas de las personas que se despliegan en actividades que les gustan, encuentran importantes y en las que quieren invertir energía. Permite que las personas se desempeñen de manera excelente en uno o más dominios del funcionamiento humano, operacionalizado como un mejor desempeño que otras personas de la misma edad o experiencia, o como un desempeño constante en su mejor nivel personal”.



Retos para las personas

PERSONAS: estudiantes y titulados universitarios

- Desarrollo de una **empleabilidad sostenible**
 - **Movilidad en el mercado laboral**
- Desarrollar una **carrera significativa a nivel personal**
- Que las personas tengan las **competencias necesarias** y que puedan **adquirirlas con facilidad** a lo largo de la vida
- Conciencia de la **situación cambiante** (entornos VUCA)
- **Implicación proactiva** en el desarrollo de su propia carrera profesional

Retos para las empresas

*“Ante la falta de personas con las capacidades que necesitamos, **estamos optando por la inteligencia artificial** para que haga las funciones con las capacidades que no encontramos en las personas”* (Representante de un grupo industrial español, 03.10.2024)

*“En las empresas ya no se deberían **buscar personas que se ajusten a los puestos de trabajo**, se deberían **adaptar los puestos de trabajo a las personas disponibles**”* (Investigador, 03.10.2024)

- **Atraer, desarrollar y fidelizar** talento
- **Utilizar adecuadamente las capacidades** de las personas
- **Implicarse en la formación** del talento (formación dual)
- **Colaborar activamente** con el sistema educativo
- Basar su **gestión estratégica de personas** en las competencias
- **Tendencia al skill-based approach ante la falta de capacidades disponibles**

Retos para las personas: Ser una 'ardilla púrpura'

Los **roles híbridos** tienden a ser más sofisticados y especializados

Habilidades híbridas:

- Conocimiento de humanidades y programación
- Habilidades que antes no se encontraban juntas es un mismo rol

Roles híbridos:

- Roles **difíciles de automatizar en la actualidad**
- Trabajos multidisciplinares** aumentan el valor de los profesionales
 - Marketing y relaciones públicas + análisis de datos
 - Granjeros que controlan drones**

Retos para las IES

- Énfasis en el **desarrollo innovador de competencias**:
 - Bootcamps; microcredenciales; hackatones, trabajo por proyectos y retos; titulaciones/formaciones híbridas (interdisciplinarias):
 - Desarrollo de **capacidades STEM en titulaciones no STEM** han hecho ampliar el concepto STEM. Titulaciones con baja inserción laboral pueden empezar a tener mejores perspectivas porque responden a retos y necesidades
 - **Dobles titulaciones**: ADE+Data Analytics; Diseño y Arte Digital para Videojuegos (Deusto)
 - Modalidades de **impartición híbridas (dual)**
 - **Diseño mixto**: académico y profesionalizante
 - Desarrollar **competencias de aprendizaje**, actitud hacia el **aprendizaje permanente**

Retos para la IES: Tendencias de los sistemas de formación de competencias



Retos para las IES

- **Analizar de forma constante qué señales son las más importantes para los empleadores**
 - **Reforzar los Observatorios de Empleo** y del análisis concienzudo de la inserción laboral
- **Énfasis en el futuro de las competencias y en las competencias del futuro:**
 - Desarrollar ***skills intelligence*** en permanente contacto con la realidad de las ocupaciones ¿qué competencias requieren?
 - **Competencias verdes** necesarias para los empleos verdes
 - **Competencias digitales** para afrontar la transición digital

El reto del desarrollo de la empleabilidad

Formar para facilitar:

- Carreras sostenibles
- Empleabilidad sostenible

Empleabilidad:

Adaptabilidad laboral activa que permite a las personas identificar y hacer realidad oportunidades laborales (Fugate et al., 2004)

4 dimensiones del modelo psicosocial de empleabilidad (Fugate et al., 2004):

**Adaptabilidad
Personal**

**Identidad
de
Carrera**

**Capital
Humano**

**Capital
Social**

ESTATUS DE EMPLEO
(Empleo vs. desempleo)

CALIDAD DEL EMPLEO
(Ajuste V/H, Cat. Prof., Satis., €)

(González-Romá, Gamboa y Peiró, 2018)

- ✓ Funcionar en el empleo
- ✓ Funcionar en el mercado laboral

Adaptabilidad Personal Componente disposicional

Disposición para cambiar conductas en respuesta a demandas ambientales

- Autoeficacia, optimismo, locus de control interno y apertura/flexibilidad para ***adaptarse a las demandas externas cambiantes y para afrontar la incertidumbre*** de la búsqueda de empleo y afrontar las dificultades asociadas (Fugate et al., 2004)

Identidad de carrera Componente motivacional

Autodefinición en el contexto profesional

¿Quién soy y quién quiero ser?

-Dota la búsqueda empleo de ***dirección, estructura y enfoque*** (McArdle et al., 2007)

-Aumenta la ***motivación y persistencia*** en la búsqueda de empleo (Koen et al., 2012) y en desarrollo de la carrera profesional

Capital humano Componente profesional/técnico

Factores relacionados con el desarrollo de carrera (educación formal e informal, experiencia profesional, conocimientos técnicos, competencias instrumentales y específicas, habilidades, etc)

-Incide en el nivel de **sofisticación y complejidad** a los aportes que se hacen al trabajo

Capital social Componente social

Redes de contactos que proveen información y oportunidades

-Las redes formales e informales facilitan la búsqueda de empleo ya que propician la **identificación y concreción de alternativas laborales**

Empleabilidad:

Capacidad para funcionar adecuadamente en el empleo y en el mercado laboral (Fleuren et al., 2020).

Sostenibilidad:

“Uso de un recurso a lo largo del tiempo sin que el valor de utilidad sea afectado negativamente-y preferiblemente positivamente- por su uso” (Fleuren et al., 2020; p.3).

Empleabilidad sostenible:

“Cuando la habilidad de las personas para **funcionar en el trabajo y en el mercado laboral** no se afectada negativamente-preferiblemente **positivamente**-por su situación laboral **a lo largo del tiempo** (Fleuren et al., 2020).

- ✓ Salud
- ✓ Bienestar

Al fin y al cabo, la empleabilidad sostenible debería consistir en formar personas **productivas, felices, y saludables**, tanto física como mentalmente.

El reto de la empleabilidad sostenible

¿Cómo fomentar una empleabilidad sostenible desde la educación superior?

4 elementos clave:

1. La **formación práctica y las prácticas realizadas** proporcionan una preparación adecuada para el ejercicio profesional
2. Los profesores muestran la **relación entre el contenido de las asignaturas y la práctica profesional**
3. Los estudiantes reciben **información suficiente sobre las diferentes salidas profesionales** que les ofrece su titulación
4. Los métodos docentes utilizados **facilitan la adquisición de competencias y habilidades profesionales**

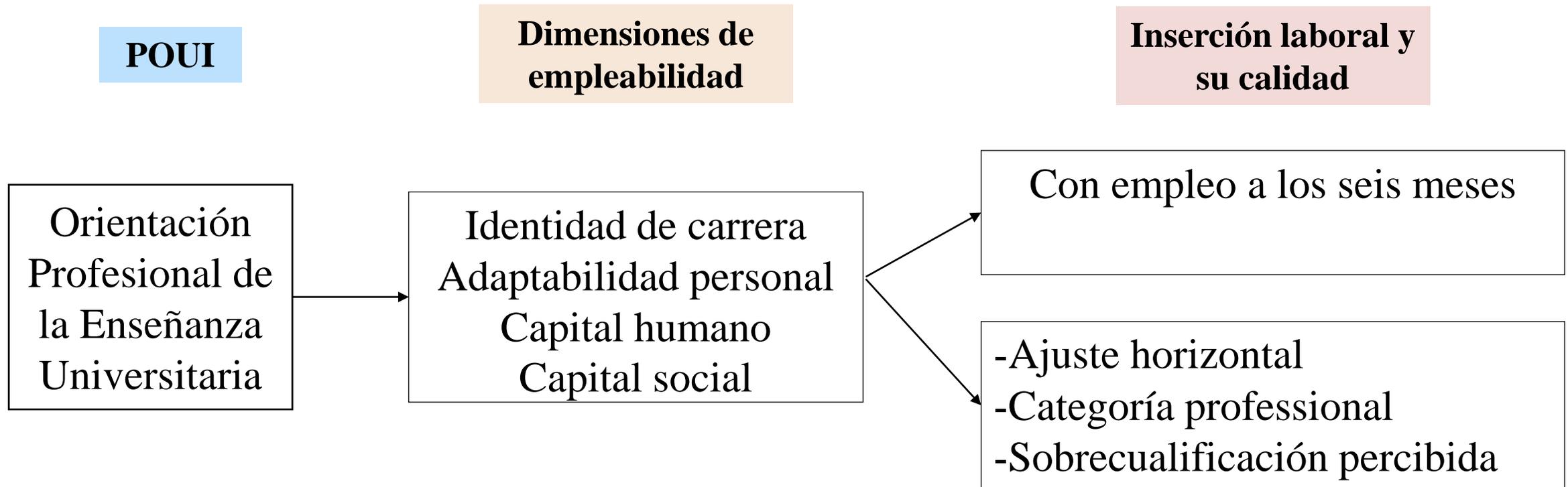
Al menos tres beneficios de POUI:

1. Impacto positivo en la **empleabilidad**
2. Impacto positivo en la **inserción laboral**
3. Impacto positivo en la **calidad de la inserción laboral**

Orientación Profesional de la Enseñanza Universitaria (POUI por sus siglas en inglés)

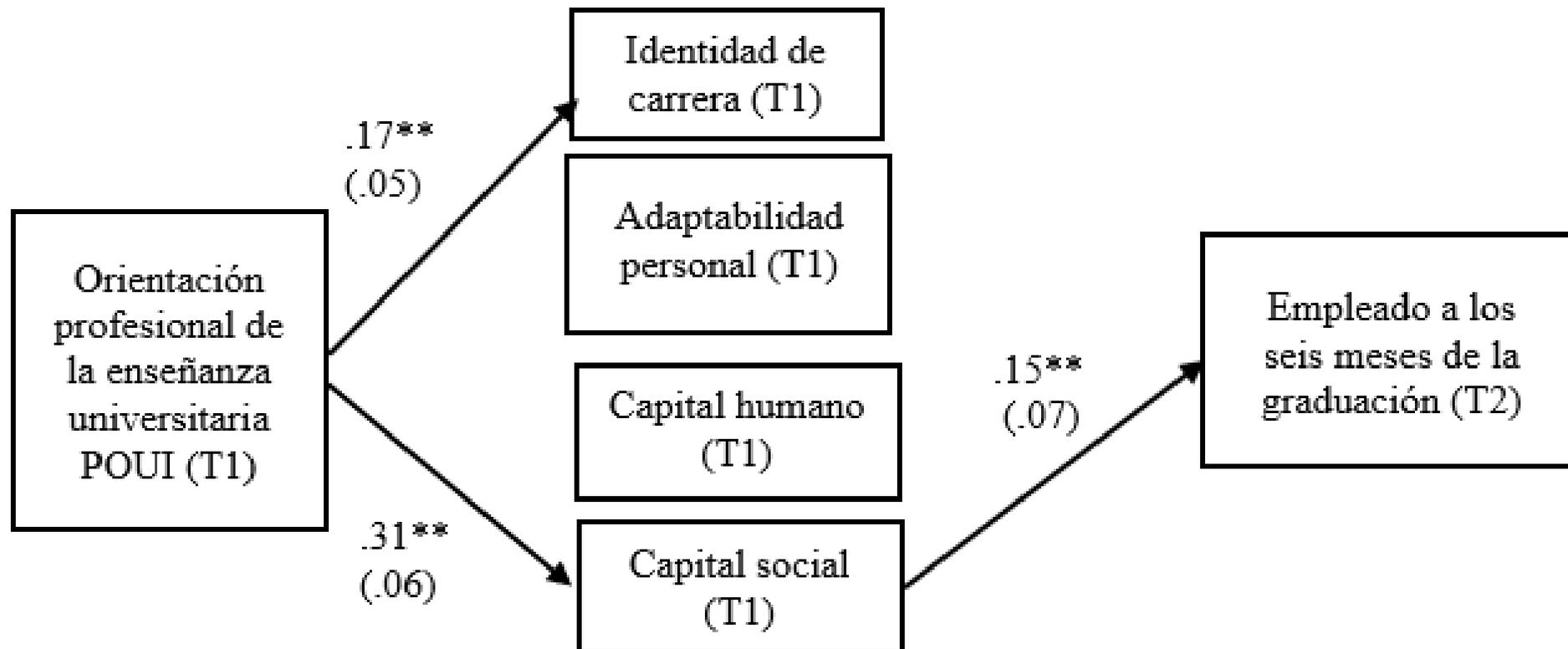
Is the professional orientation of university instruction related to graduates' early career outcomes? The mediator role of employability

Hernández, González-Romá, Gamboa, van der Heijden, Le Blanc (en proceso de publicación)

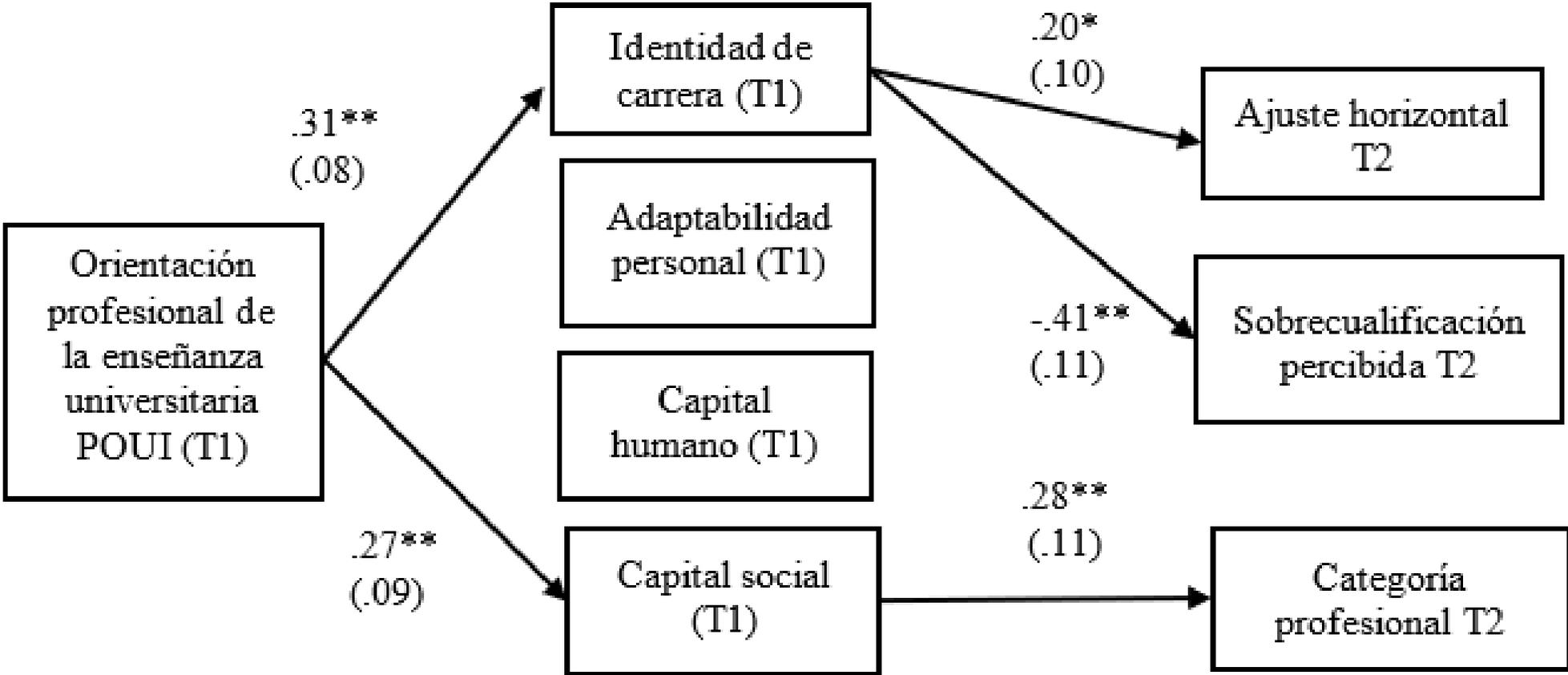


Orientación Profesional de la Enseñanza Universitaria (POUI por sus siglas en inglés)

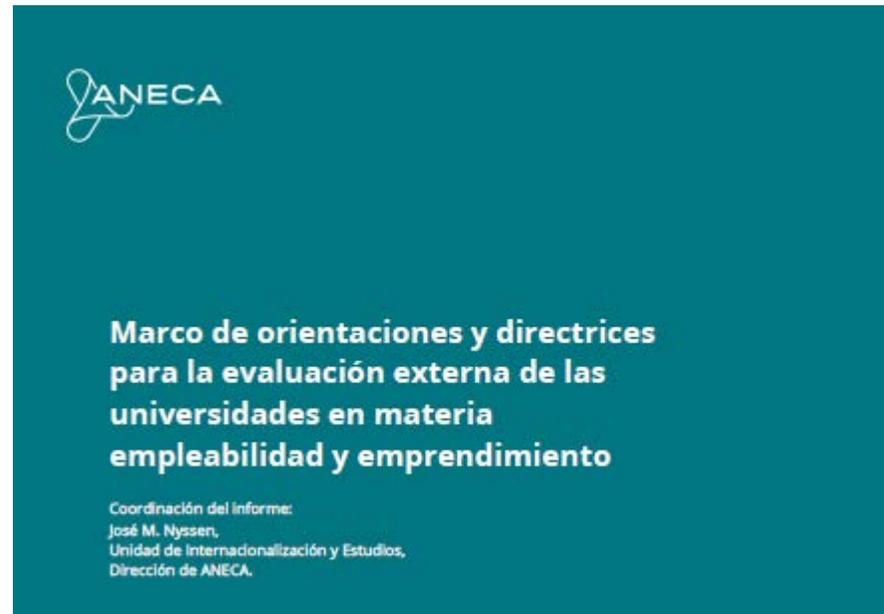
1. Impacto positivo en la **empleabilidad**
2. Impacto positivo en la **inserción laboral**



3. Impacto positivo en la **calidad de la inserción laboral**



**Marco de orientaciones y directrices para la
evaluación externa de las universidades en materia
empleabilidad y emprendimiento
ANECA
(Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)**



<https://www.aneca.es/empleabilidad-e-insercion-laboral>

Acciones de las universidades

Proceso de investigación en dos fases

Fase 1:

Marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad de sus egresados y egresadas (publicado en 2021)

- 28 universidades implicadas en el desarrollo con **diferentes niveles de madurez**
- 64 universidades participantes en la realización de la autoevaluación
- **Personas expertas** en la materia en las universidades
- Dirigido a la universidad en su conjunto: **visión sistémica**
- **Autorrevisión como resultado de una reflexión conjunta** de las diversas áreas de cada universidad llamadas a implicarse
- **Hoja de ruta** para lograr avances en la empleabilidad y el acceso al mercado de trabajo de sus estudiantes, tituladas y titulados.

Acciones de las universidades

Proceso de investigación en dos fases

Fase 1:

Marco para la autoevaluación de las universidades en la mejora de sus actuaciones en materia de empleo y empleabilidad de sus egresados y egresadas (publicado en 2021)

Inserción laboral: *“acceso al mercado de trabajo, un hecho puntual, que conlleva la consecución de un puesto de trabajo”* (Aneca, 2021, p. 50).

Empleabilidad: *“es la combinación de factores individuales y contextuales que permiten a una persona incrementar la probabilidad de obtener o mantener un empleo ajustado a su capital educacional y que propicie su desarrollo profesional”* (Aneca, 2021, p. 50).

Acciones de las universidades

Fase 2:

Marco para la evaluación externa en materia empleabilidad y emprendimiento (publicado en octubre de 2024)

- Implicó la participación y **consenso de múltiples agentes del sistema universitario y del contexto en su desarrollo**
 - CRUE Universidades Españolas; la Conferencia de consejos sociales de las universidades españolas (CCS); la Coordinadora de Representantes de Estudiantes de Universidades Públicas (CREUP); Alumni España; Ministerio de Hacienda y Función Pública; Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE); Asociación Española de Directores de RRHH (AEDRH); Observatorio del Emprendimiento GEM España; Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, etc.
- **Evaluación institucional**
- Basado en **orientaciones y directrices (Grado, Máster)**
- Dirigido a otorgar un **sello de calidad** en este ámbito
- Inicialmente dirigido a **universidades españolas**
- En el futuro se puede **ampliar a nivel internacional**
- **Fase piloto en 2024** con un número reducido de universidades
- **Requiere actualización** permanente (transformación profesiones y formación)
- **No idéntico a la guía** de autoevaluación

Acciones de las universidades

Fase 2:

Marco para la evaluación externa en materia empleabilidad y emprendimiento (publicado en octubre de 2024)

**ORIENTACIONES Y DIRECTRICES
(GRADO, MÁSTER)**

Acciones de las universidades

BLOQUE A. Aspectos estratégicos e institucionales

Orientación A.1. Política y estrategia institucionales

- **3 directrices:**
 - Política **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Plan estratégico **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Plan integrado de actuaciones **NIVEL 2:** Directriz relevante.

Orientación A.2. Organización institucional y estructura

- **6 directrices:**
 - Representación en órganos de gobierno **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Estructura coordinada de servicios **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Consulta a agentes relevantes **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Toma de decisiones informada **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Recursos humanos y económicos sostenibles **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Relación con Alumni **NIVEL 2:** Directriz relevante.

Acciones de las universidades

BLOQUE B. Definición y logro del perfil de egreso

Orientación B.1. Diseño de la enseñanza y formación en competencias para el desarrollo de estas y el logro de un adecuado perfil de egreso

- 2 directrices:
 - Observación regular del mercado laboral **NIVEL 2**: Directriz relevante.
 - **Integración en el diseño** **NIVEL 1**: Directriz de importancia fundamental.

Competencias adicionales al MECES

1. Competencia lingüística
2. Competencia digital
3. Competencias de carrera
4. Competencias emprendedora y de gestión
5. Competencia integrada de resolución de problemas para el Desarrollo Sostenible

Formación dual

- Grados con mención dual
- Másteres con mención dual (Doctorados industriales)

Acciones de las universidades

BLOQUE B.

Orientación B.1.

- Directriz B.1.2:
 - Integración en el diseño **NIVEL 1**: Directriz de importancia fundamental.

Competencias adicionales al MECES

3. Competencia de carrera:

GRADO

Ser capaz de planificar y gestionar la propia carrera profesional para el logro de los objetivos profesionales y, al menos, en los siguientes términos:

- **Identificar los objetivos profesionales** a corto, medio y largo plazo y las **estrategias para lograrlos**, a partir del autoconocimiento y el análisis del mercado laboral.
- **Identificar las propias necesidades formativas** en su campo de estudio y entorno laboral/profesional, según las demandas del mercado laboral, y su realización a partir del aprendizaje permanente y autónomo¹⁴.
- Conocer **estrategias y técnicas de búsqueda de empleo y/o de creación del propio empleo**.
- Conocer el **funcionamiento de los entornos profesionales relacionados con el área de formación de referencia** y los propios intereses de la persona titulada en la universidad, para facilitar su adaptación a los mismos.

Acciones de las universidades

BLOQUE B.

Orientación B.1.

- Directriz B.1.2:
 - Integración en el diseño **NIVEL 1**: Directriz de importancia fundamental.

Competencias adicionales al MECES

3. Competencia de carrera:

MÁSTER

- **Identificar, modificar y ampliar las propias competencias** para adaptarse a las necesidades de entornos laborales y profesionales y a las circunstancias cambiantes del mundo del trabajo.
- **Crear y gestionar una red de contactos personales y profesionales** para la identificación de modelos y oportunidades profesionales.

Acciones de las universidades

BLOQUE B. Definición y logro del perfil de egreso

Orientación B.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso

- 6 directrices:
 - Orientación a la empleabilidad y el emprendimiento **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Prácticas de calidad **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Acciones de movilidad **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Personal adecuado al perfil **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Desarrollo del personal **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Evaluación regular del perfil y resultados de aprendizaje **NIVEL 2:** Directriz relevante.

Acciones de las universidades

BLOQUE C. Orientación de estudiantes

Orientación C.1. Información de las salidas profesionales y de las oportunidades del mercado laboral y para el emprendimiento

- 2 directrices:
 - Salidas según análisis y prospección del mercado laboral **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Servicios de empleo y emprendimiento **NIVEL 2:** Directriz relevante.

Orientación C.2. Acciones para el autoconocimiento, gestión de la carrera profesional y marca personal para el proceso de emprendimiento y búsqueda de empleo

- 2 directrices:
 - Objetivo profesional y marca personal **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Estrategias de emprendimiento y búsqueda de empleo **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.

Acciones de las universidades

BLOQUE D. Intermediación con el empleo y dinamización del emprendimiento

Orientación D.1. Información a agentes empleadores y del ecosistema emprendedor, y canales de comunicación entre estos y la universidad

- 3 directrices:
 - Información a empleadores **NIVEL 2**: Directriz relevante.
 - Relaciones estables con el ecosistema **NIVEL 1**: Directriz de importancia fundamental.
 - Networking **NIVEL 2**: Directriz relevante.

Orientación D.2. La gestión de la oferta y la demanda de empleo y la inserción laboral

- 2 directrices:
 - Captación y gestión de ofertas **NIVEL 1**: Directriz de importancia fundamental.
 - Programas de inserción laboral **NIVEL 2**: Directriz relevante.

Acciones de las universidades

BLOQUE E. Atención a las necesidades de la sociedad

Orientación E.1. Promoción de la investigación, la transferencia del conocimiento y la cooperación institucionales encaminadas a dar respuesta a retos sociales en materia de mejora de la empleabilidad, la inserción laboral y el emprendimiento

- 2 directrices:
 - Investigación y transferencia **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Cooperación institucional **NIVEL 2:** Directriz relevante.

BLOQUE F. Mejora continua

Orientación F.1. Revisión para la mejora continua

- 3 directrices:
 - Política institucional de medición del impacto **NIVEL 1:** Directriz de importancia fundamental.
 - Evidencias de cumplimiento de objetivos **NIVEL 2:** Directriz relevante.
 - Política de diseño y seguimiento de actuaciones **NIVEL 2:** Directriz relevante.

Acciones de las universidades (ponderación)

BLOQUE	ORIENTACIÓN	PONDERACIÓN
BLOQUE A. ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONALES	Orientación A.1. Política y estrategia institucionales	12,0%
	Orientación A.2. Organización institucional y estructura	19,0%
BLOQUE B. DEFINICIÓN Y LOGRO DEL PERFIL DEL EGRESO	Orientación B.1. Diseño de la enseñanza y formación en competencias para el desarrollo de estas y el logro de un adecuado perfil de egreso	7,0%
	Orientación B.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	19,0%
BLOQUE C. ORIENTACIÓN DE ESTUDIANTES	Orientación C.1. Información de las salidas profesionales y de las oportunidades del mercado laboral y para el emprendimiento	7,0%
	Orientación C.2. Acciones para el autoconocimiento, gestión de la carrera profesional y marca personal para el proceso de emprendimiento y búsqueda de empleo	7,0%
BLOQUE D. INTERMEDIACIÓN CON EL EMPLEO Y DINAMIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	Orientación D.1. Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	9,0%
	Orientación D.2. La gestión de la oferta y la demanda de empleo y la inserción laboral	7,0%
BLOQUE E. ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Orientación E.1. Promoción de la investigación, la transferencia del conocimiento y la cooperación institucionales encaminadas a dar respuesta a retos sociales en materia de mejora de la empleabilidad, la inserción laboral y el emprendimiento	5,0%
BLOQUE F. MEJORA CONTINUA	Orientación F.1. Revisión para la mejora continua	9,0%

Acciones de las universidades

BLOQUE	ORIENTACIÓN	DIMENSIÓN EMPLEABILIDAD	PONDERACIÓN
BLOQUE A. ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INSTITUCIONALES	Orientación A.1. Política y estrategia institucionales		
	Orientación A.2. Organización institucional y estructura		
BLOQUE B. DEFINICIÓN Y LOGRO DEL PERFIL DEL EGRESO	Orientación B.1. Diseño de la enseñanza y formación en competencias para el desarrollo de estas y el logro de un adecuado perfil de egreso	CH y AP	7,0%
	Orientación B.2. Procesos de enseñanza-aprendizaje que intervienen en el logro de un adecuado perfil de egreso	CH y AP	19,0%
BLOQUE C. ORIENTACIÓN DE ESTUDIANTES	Orientación C.1. Información de las salidas profesionales y de las oportunidades del mercado laboral y para el emprendimiento	IC	7,0%
	Orientación C.2. Acciones para el autoconocimiento, gestión de la carrera profesional y marca personal para el proceso de emprendimiento y búsqueda de empleo	IC y CS	7,0%
BLOQUE D. INTERMEDIACIÓN CON EL EMPLEO Y DINAMIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	Orientación D.1. Información a entidades empleadoras y canales de comunicación entre estas y la universidad	CS	9,0%
	Orientación D.2. La gestión de la oferta y la demanda de empleo y la inserción laboral	CS	7,0%
BLOQUE E. ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD	Orientación E.1. Promoción de la investigación, la transferencia del conocimiento y la cooperación institucionales encaminadas a dar respuesta a retos sociales en materia de mejora de la empleabilidad, la inserción laboral y el emprendimiento	TODAS	5,0%
BLOQUE F. MEJORA CONTINUA	Orientación F.1. Revisión para la mejora continua		

Sede de San Sebastián

Universidad de Deusto, campus de Donostia
Mundaiz, 50
20012 Donostia/San Sebastián
Tel. 943 297 327

Sede de Bilbao

Universidad de Deusto, campus de Bilbao
La Comercial, 3ª planta
Avenida de las Universidades, 24
48007 Bilbao
Tel. 944 139 000



@orquestra



Orkestra-Basque Institute of Competitiveness

www.orquestra.deusto.es

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

 Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

¡Gracias!
Eskerrik asko!

