

## EMPLEABILIDAD

# Dónde se encuentran las nuevas capacidades

La brecha entre el mundo académico y la realidad del mercado laboral lleva a que las empresas tengan que hacer grandes esfuerzos para adecuar los perfiles profesionales a necesidades muy concretas. Universidad, organizaciones y empleadores están inmersos en una revolución. **Por Tino Fernández**

Las profesiones de la clase media desaparecerán"... Este pronóstico de Kevin Hallock, profesor de economía del trabajo y director del Instituto de Estudios de la Compensación en la Universidad de Cornell, podría unirse a otra predicción que no por inquietante deja de ser real: "Debemos hacernos a la idea de que tener un buen trabajo y mantenerlo durante mucho tiempo, disfrutando de una vida confortable, se acabó".

Hallock habla de un gran tsunami laboral que cambia nuestra forma de trabajar, y también las profesiones —unas desaparecen y otras que tendrán éxito en pocos años aún no existen— y el mercado laboral, que está sometido a cambios vertiginosos.

Harry Holzer, economista de la Universidad de Georgetown y coautor de *¿Dónde se van los buenos empleos?*, coincide con esta extinción de trabajos y profesiones, y sostiene que los empleos que tienden a desaparecer son aquellos en los que se paga realmente bien a trabajadores que no están demasiado cualificados: "Los puestos bien remunerados en cadenas de montaje que requieren una formación modesta y una educación básica son cosa del pasado. La combinación de los avances tecnológicos y la deslocalización de los recursos o de los procesos productivos encoge esos trabajos".

A todo esto se une la influencia de un sistema educativo que se mueve y progresa mucho más lento que el mercado de trabajo y sus exigencias profesionales.



El déficit en materias fundamentales como las matemáticas o la comprensión lectora dificulta la construcción de valores, habilidades *soft* y competencias transversales, demandadas hoy por las empresas; y perjudica la generación de perfiles con un conocimiento técnico fundamental. Pocos dudan a estas alturas de que el conocimiento de esas habilidades básicas impulsa la empleabilidad y va muy ligado a la productividad.

Conviene plantearse qué queremos ser como país; pensar cómo es posible modificar el sistema empresarial,

el educativo y cómo aproximar la formación a la realidad de las empresas. Es necesario plantear la necesidad de una generación futura preparada para la incertidumbre, capaz de transmitir sus pensamientos, que pueda resolver problemas cada vez más complejos y que sea capaz de actuar en un ámbito global muy distinto.

Parece evidente que las compañías plantean nuevas necesidades y también que nos movemos en un escenario laboral cambiante al que los candidatos tendrán que adaptarse. Deberán formarse de un modo distinto, ad-

quiriendo competencias diferenciales para acceder a otros perfiles, porque muchas de las profesiones que tendrán futuro y serán predominantes aún no existen.

### Desajuste para el futuro

Jesús Sainz, secretario general del Círculo de Empresarios, se refiere a un desajuste entre la oferta de titulaciones y la demanda de las empresas. Según la OCDE, España es el segundo país después de Italia con más desajuste entre las habili-

dades requeridas y lo que ofrece el sistema educativo. Sainz hace notar que, "además, la transformación digital acelera la necesidad de ajustar la demanda de nuevos profesionales. Se requieren más perfiles *STEM* (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) pero, paradójicamente, caen las matriculaciones en ingeniería en las universidades españolas". Sainz cree que "falta orientación a los alumnos en bachillerato. Se matriculan sin saber si van a tener o no un futuro laboral. Existe una demanda de nuevas habilidades que el sistema educativo no sabe proporcionar".

José Antonio Marina, mentor de Human Age Institute, explica que "las habilidades profesionales se construyen sobre unas capacidades básicas que tenemos que adquirir en los niveles básicos de la enseñanza. Países como Alemania y Austria dedican mucha atención a la orientación profesional de los alumnos de Secundaria. A partir de esa edad, comienza un proceso continuado de formación, que ahora debe durar forzosamente toda la vida. Los itinerarios más frecuentes son la formación profesional, la Universidad, o la formación en el puesto de trabajo —las universidades corporativas, por ejemplo—. En este momento, hay muchas ofertas online, los MOOC, micromásteres... Cada profesional tendrá que diseñar su propio currículo".

Fernando Riaño, presidente de Forética, cree que "existen varias bre-

< VIENE DE PÁGINA 7

## Formación Profesional Dual, un nuevo camino para

chas que deben cerrarse cuanto antes. Por un lado, las modalidades y enfoques de los estudios que se centran en conocimientos. Pero también la brecha sobre materias. Hay que potenciar las habilidades STEM como base de la futura empleabilidad. Y aquí hay un porcentaje altísimo de vacantes que las empresas no cubren porque no encuentran profesionales formados o con experiencia en este ámbito. Es difícil encontrar este tipo de perfiles, y la brecha se da en lo teórico, pero sobre todo en lo práctico”.

### Direcciones opuestas

Sobre esa brecha entre el mundo académico y las empresas, José Antonio Marina asegura que “en España no están bien coordinados los planes de estudio con las posibles salidas laborales. La formación suele ser buena, pero demasiado teórica, y no se insiste lo suficiente en aspectos muy valorados, como el trabajo en equipo. La agilidad para aprender resulta decisiva, porque los profesionales con capacidades como ésta aportan soluciones e innovación más rápidamente, y tienen más éxito frente a nuevos retos y situaciones cambiantes. Los individuos que aprenden rápidamente en situaciones de cambio son los que aportarán los mejores resultados en el futuro. También cotiza al alza la polivalencia de aquellos que están interesados en seguir formándose, porque muchos de los trabajos actuales dejarán de existir dentro de unos años, y es fácil quedarse fuera del mercado”.

Ana Smonetta Rubido, presidenta de Aiesec, también coincide en el gap entre planes de estudio en escuela y universidad y lo que demandan las compañías: “Cuando hacen entrevistas en empresas, los españoles presentan buenos perfiles, pero les resulta más difícil reaccionar durante el en-

La Formación Profesional (FP) compite con la Universidad y también con otros modelos mucho menos tradicionales para asegurar un futuro a los que buscan empleo. Hay quien asocia la FP a las segundas oportunidades –modelos complementarios de formación que surgen para compensar la brecha entre el mundo académico y la realidad del mercado laboral–, pero Guadalupe Bragado, directora general de Formación Profesional de la Comunidad de Madrid, no es partidaria de hablar de la FP como una segunda oportunidad: “Se trata más bien de una primera posibilidad. Debería darse mejor orientación en la etapa en la que se escoge el itinerario profesional, y reforzar la idea de la formación profesional como un paso previo para entrar en la Universidad. Puede haber gente frustrada por su etapa universitaria, porque no obtiene trabajo o no promociona en su empleo. Hay carencias y habilidades que se pueden aprender antes de llegar a la Universidad”. Ramón Paredes, vicepresidente ejecutivo de Seat y presidente de la Comisión de Formación de la Cámara de Comercio de España, considera que “la FP es la mejor manera de adquirir las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para ejercer una profesión es la combinación de la teoría y la práctica; entre el centro de estudios y la empresa. Así, la FP Dual es una excelente alternativa para ejercer una profesión con éxito y reducir la elevada tasa de desempleo juvenil. Ofrece grandes beneficios a los estudiantes, que reciben una instrucción más completa al poder formarse en un entorno real de trabajo y a las compañías les permite obtener

talento cualificado y formado según sus necesidades reales. De hecho, cada vez son más los universitarios que se animan a volver a las aulas para cursar este tipo de estudios, debido a no encontrar empleo en su especialidad. La estancia en la empresa garantiza a los estudiantes la capacidad necesaria para adaptarse al entorno profesional y esta dualidad entre el centro formativo y la organización debería estar presente en todos los niveles académicos”. Por su parte Mercedes Chacón, directora de la Fundación Bankia, cree que “el sistema español no considera la FP como una primera alternativa”, y recuerda que, “según la OCDE, dos de cada tres puestos de trabajo serán para técnicos en FP en Europa. El problema es cómo se entiende la FP en nuestro país. No se trata de una segunda opción ni de algo complementario. La FP incorpora competencias transversales, pero esto no se entiende bien en España, que sitúa a la FP en los centros de Secundaria. En el resto de Europa está



en Secundaria, pero también en un nivel de grado superior, como un itinerario claro para los jóvenes, para que se incorporen al mercado con normalidad”. Chacón añade que “hace falta un movimiento para que se pueda superar la brecha

cuentro con el entrevistador, y no venden bien su experiencia ni diseñan adecuadamente su currículo. Aunque tengan habilidades, falla ese tipo de comunicación”. Añade la necesidad de desarrollar un modelo de tendencias para ver cuáles van a ser las necesidades de las empresas, como la capacidad de adaptación; cómo reaccionar ante lo que venga; habilidad de comunicación; capacidad de autocon-

cimiento y de los valores de cada uno (fortalezas y debilidades). Sostiene que “se debe poner a la gente en un ambiente internacional y de reto. Importa la experiencia práctica y los objetivos claros. Ese gap gigante entre Universidad y mercado laboral queda patente cuando descubrimos que hay carreras enfocadas a conocimientos que se demandan cada vez menos”. Jesús Sainz añade que “hay un ex-

ceso de titulados en nuestro país: España cuenta con 235 por cada millón de habitantes, comparado con los 168 por millón en Estados Unidos o los 158 por millón en Alemania”. Añade que uno de los problemas es el tamaño de las empresas en España: “El 99% tiene menos de 50 empleados, por lo que apenas hay un 1% de demanda de titulados universitarios, que además están sobrecualifi-

cados para la actividad que realizan”. Juan Morote, rector de la Universidad Europea, señala que “el mundo laboral circula a una gran velocidad y no de forma unidireccional. Vivimos un entorno volátil e incierto, y la realidad de la empresa va mucho más deprisa que la de la Universidad”. Morote añade que “en el sistema educativo de casi toda Europa el alumno adquiere conocimientos, pero no se de-

## triunfar en un mercado de trabajo cambiante



entre el mundo académico y la realidad empresarial, buscando fórmulas mixtas y en alternancia que reconozcan el aprendizaje en el puesto de trabajo, y que la empresa se abra al aprendizaje y sea parte de las entidades que

de la Fundación Bertelsmann, esta modalidad es adecuada "para quienes desean reinventarse profesionalmente. Hay modelos de formación profesional dual para aquellos que ya trabajan, que ofrecen certificados de

forman". Añade la necesidad de una formación complementaria que ayude a la FP de grado superior con paquetes formativos que especialicen a los técnicos: "La FP Dual es el camino, porque implica un acompañamiento de la empresa al sistema educativo para poder hacer la transformación necesaria. La FP Dual tiene muchas ventajas y una de ellas es que ayuda al reclutamiento: si hablamos de prueba de competencias, el mejor sitio es la propia empresa". Guadalupe Bragado añade que, "sin menospreciar otras modalidades de FP, la dual muestra una flexibilidad extraordinaria, con contenidos adecuados a lo que necesita la empresa. Consigue que el centro acomode las clases a lo que el alumno vivirá luego en una compañía".

Para Clara Bassols, directora de la Fundación Bertelsmann, esta modalidad es adecuada "para quienes desean reinventarse profesionalmente. Hay modelos de formación profesional dual para aquellos que ya trabajan, que ofrecen certificados de

profesionalidad, pero también para aquéllos que están estudiando y que optan por realizar prácticas o cursar un máster. Desde la FP superior es posible acceder a la Universidad, y al revés". En este sentido Juan Morote, rector de la Universidad Europea, coincide en que "la FP recupera a estudiantes que no optaron por la Universidad y que pueden incluso volver a ella". Clara Bassols considera que "a los jóvenes se les debería proporcionar una orientación temprana al salir de la escuela, que es cuando toman sus primeras decisiones. De no hacerlo, optarán por una u otra carrera casi por casualidad. Hace 30 años había 30 profesiones prestigiosas. Hoy hay miles. Conviene analizar qué posibilidades brinda el mercado laboral, porque no basta con hacer lo que nos hace felices. Hoy ya no existen las carreras con un cien por cien de inserción laboral, y la FP es una opción poco conocida. Incluso podría decirse que ha tenido mala imagen, asociada a los que eran malos estudiantes". Mercedes Chacón añade que "la FP no está bien posicionada. Las empresas no encuentran los perfiles que necesitan, y la FP Dual es el modelo para cambiar y evitar la brecha. Ofrece empleo inmediato, ya que un 74% tiene un puesto de trabajo para lo que se ha especializado". Bassols concluye que "aunque la FP tradicional resulta muy generalista, muestra poca conexión con las empresas, y los estudiantes reciben una formación muy académica y poco práctica; en la FP Dual, sin embargo, existe una corresponsabilidad entre el centro y las empresas. Es una forma eficaz de aprender".

empleo, pero también al empleador, a los centros de formación y a la Administración. Está claro que la Universidad va a una velocidad diferente a la del mercado laboral. Incluso se podría decir que van en direcciones opuestas. Y eso no sirve para mejorar las habilidades y la empleabilidad".

### Siempre aprendiendo...

Por su parte Nieves Segovia, presidenta de la Institución Educativa SEK, se refiere a la necesidad de aprender a lo largo de nuestra vida. Cree que "el proceso de aprendizaje hoy es mucho más líquido y no termina nunca", y añade que "entre la Universidad y la empresa no existe la conversación que sería necesaria. Quienes hoy empiezan sus estudios de Primaria desarrollarán trabajos que actualmente no existen. El sistema educativo debería tener en cuenta la posibilidad de crear modelos únicos y personales, huyendo de la estandarización".

Álvaro de Yturriaga, director de la Fundación Univerisia, recuerda que "aprendemos desde que somos niños antes de saber que estamos aprendiendo, y es entonces cuando empezamos a forjar nuestras competencias personales, que más tarde convertiremos en profesionales; conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que desarrollamos para comprender, transformar y relacionarnos en el mundo y que se convierten en un saber hacer que en los últimos años ha cobrado especial importancia en la selección del candidato ideal".

Yturriaga destaca que "estas capacidades se adquieren a lo largo de la vida, no las dejamos de aprender. Se consiguen a través de la participación activa en prácticas y situaciones sociales, y también se pueden desarrollar en el contexto educativo formal y no formal. Cada vez más, la Universidad pone a disposición de los

sarrolla su creatividad. Hay que eliminar la rigidez del sistema formativo tradicional, y convertir la cadena educativa, entendiéndola como un entorno colaborativo de aprendizaje entre alumno y profesor".

El rector de la Universidad Europea sostiene además que "la Universidad debería certificar competencias reales adquiridas por los estudiantes: liderazgo, adaptación al cambio, trabajo

en equipo, iniciativa, resolución de problemas, toma de decisiones, planificación y ejecución. La Universidad no está para descubrir vocaciones, sino para formar a profesionales completos... Gente que sepa hacer algo muy bien, pero con competencias transversales.

Mercedes Chacón, directora de la Fundación Bankia, coincide en la distancia entre el mundo académico y

el de las competencias. Se refiere al error de presentar el sistema educativo orientado sólo a la adquisición de conocimientos: "Se lleva a los jóvenes al Bachillerato y a la Universidad cuando lo que piden las empresas es que se adquiera experiencia a través de los conocimientos prácticos".

Riño insiste en que la evolución actual del mercado de trabajo demuestra que cada vez tienen menos

importancia los conocimientos puros. Argumenta que "hay que revisar los programas existentes y dotarlos de un enfoque mucho más práctico, involucrando a las empresas en la formación para mitigar el gap entre el mundo académico y el de las compañías".

A esto Riño añade "la necesidad de dar respuesta a quien quiere y necesita adaptarse rápidamente a los cambios. Esto incluye al que busca

< VIENE DE PÁGINA 9

jóvenes todo tipo de actividades para desarrollar estas competencias y poder adquirirlas de cara a ser más empleables en su incorporación al mercado laboral. Son actividades que incorporan al plan académico para que el estudiante sepa las necesidades de la empresa y pueda adaptar su perfil a la demanda".

Asimismo añade que "las universidades están realizando un ejercicio permanente de reflexión para aplicar, cada vez más, nuevos métodos de aprendizaje para que el estudiante tenga una formación académica y competencial completa. Conviene favorecer y facilitar espacios de reflexión sobre los nuevos escenarios de la universidad del futuro".

Además, Yturriaga considera que "las personas poseen una serie de capacidades técnicas por su formación y una serie de capacidades competenciales que se relacionan más con su personalidad. Así, la empleabilidad no depende tanto de lo que se sabe, como de lo que se puede aprender, de la adaptabilidad y la capacidad de reciclarse, en un entorno cada vez más global, digitalizado, colaborativo y en constante transformación".

### ¿Burbuja profesional?

Algunos plantean que la exigencia de nuevas capacidades y habilidades para adecuarse a nuevos puestos podría crear una *burbuja de las profesiones*. La cuestión es si los trabajos con éxito –muchos de ellos ni siquiera existen hoy– son sostenibles y perdurarán en el tiempo o dejarán atrapados a miles de profesionales. Hay quien se pregunta si es posible aconsejar a alguien que tome el camino de las nuevas ocupaciones igual que en otro tiempo se recomendaba la carrera de Derecho, Ingeniería, Medicina o Económicas.

Nieves Segovia cree que no quedará más remedio que reinventarse varias veces en una misma vida laboral, y que "por eso en el sistema educativo hay que insistir en el desarrollo de competencias y habilidades necesarias, y no sólo de conocimientos. Esta es la base para seguir desarrollándonos, para aprender y desaprender. El sistema educativo prepara de una forma muy rígida y estandarizada, y se impone *híbrida* disciplinas. No importa el contenido del grado sino aquello que le va a dar éxito al alumno".

Segovia añade que "vivimos en un mundo profesional sobresaltado por agentes emergentes que entran en su sector. El sector educativo está muy regulado, es universal y obligatorio, crea una zona de confort muy amplia, y eso hace que la disrupción sea más difícil. Hoy nos encontramos en la Cuarta Revolución Industrial. Con la Primera se generó el sistema educativo actual. La Segunda y Tercera pasaron de largo. En la Cuarta, hay que transformar un macrosistema educativo a nivel mundial. Es más complejo que cuando se creó".

Álvaro de Yturriaga señala que "nuestra sociedad está experimentando un gran cambio, y en medio de esta evolución se abren muchas oportunidades para todas aquellas personas



## ¿Existen las segundas oportunidades?

Hace ya casi un lustro Laszlo Bock, vicepresidente de recursos humanos de Google, sorprendía a casi todo el mundo al afirmar que su compañía tiende a contratar cada vez a más gente que no ha pasado por la Universidad. Según Bock, casi un 20% de los profesionales contratados por Google nunca ha pisado una facultad. Además, reconocía que "una de las lecciones aprendidas en los procesos de selección es que el expediente académico y la puntuación de los candidatos en los test son inútiles como criterio de contratación". Recientemente, el CEO de LinkedIn, Jeff Weiner, dejaba un lema referido a los procesos de selección: "Capacidades, no títulos" (algo así como que el potencial está antes que el pedigrí) y aseguraba que las cualidades que busca su compañía no están en un título universitario. La brecha entre el mundo académico o el que nos formamos y las necesidades reales de un mercado laboral en cambio constante; la carrera que elegimos y las habilidades adquiridas en ella tienen mucho que ver con la posibilidad de fracasar al buscar un empleo o con la desactualización en nuestro puesto de trabajo. Eso lleva a hablar de las segundas oportunidades, que son caminos alternativos a la formación tradicional que nos permiten cambiar radicalmente de vida profesional. La Universidad sigue siendo una opción válida, pero hay que tener en cuenta que la formación ya no se refiere sólo a conocimientos, sino también a una serie de habilidades muy diferentes. Lo que estudian los profesionales que apuestan por reciclarse no está adaptado a los nuevos tiempos, y así se abren segundas oportunidades para aquellos

### Importan más las capacidades que los títulos, y por eso aparecen caminos alternativos a la formación tradicional

que no han tenido la opción de estudiar una carrera universitaria y están preparados para ciertos puestos y perfiles profesionales. Jesús Sainz, secretario general del Círculo de Empresarios, cree que "las segundas oportunidades son una necesidad. Los jóvenes que hoy terminan sus estudios y encuentran trabajo tendrán que reciclarse hasta 15 veces en su vida laboral. Será necesaria esa oferta formativa complementaria a la formación tradicional reglada". Álvaro de Yturriaga, director de Fundación Universia, coincide en la emergencia de nuevas tendencias en formación y adquisición de las habilidades más demandadas, mientras que Nacho de Pinedo, fundador del Instituto para el Desarrollo de Internet (ISDI), se refiere a la necesidad de que alguien sirva de puente: "Necesitamos modelos formativos diferentes. Más que profesores, son necesarios profesionales con experiencia en el día a día". Nieves Segovia, presidenta de la Institución Educativa SEK, argumenta que "la Universidad debería ser experta en la gestión del conocimiento. Si no lo hace dentro del sistema, lo harán otros. Hay que conectar desde el sistema educativo formal con esas otras experiencias de educación y aprendizaje. Si no

podemos aliarnos y mantener una conversación con otros espacios de aprendizaje, el cambio no se va a producir. La educación formal debe entender que hay que salir de una estructura rígida, con modelos que produzcan alternativas de aprendizaje que puedan convertirse en primeras oportunidades. Si creemos que el único valor es la capacidad para acreditar el conocimiento, estamos fuera". Para Juan Morote, rector de la Universidad Europea, "la Universidad debe de ser capaz de generar productos formativos que impulsen la empleabilidad. Es necesario auditar las tasas de empleabilidad, y las segundas oportunidades pueden ser interesantes para un colectivo reducido que puede trazarse un itinerario". Ana Simonetta Rubido, presidenta de Aiesec, también coincide en que las segundas oportunidades son algo muy real: "Cambiar de universidad sería algo muy lento. Soy poco optimista acerca del cambio de la universidad para adaptarse". José Antonio Marina, mentor de Human Age Institute, recuerda que "hay nuevos operadores educativos, como las grandes empresas tecnológicas, y todo el mundo sabe que la formación en general puede ser el gran negocio de este principio de siglo. Merrill Lynch y Bank of America calcularon en 2014 que el mercado educativo era de 4,3 billones de dólares, y la industria incluye muchos tipos de negocio: gestión directa de centros educativos, producción de materiales, enseñanza online, servicios de consultoría, edu-marketing, servicios de producción de test, 'coaching' o evaluaciones".

que sepan crear su propia marca personal, bien como proveedor de servicios dentro de una compañía, o apostando por el emprendimiento o el autoempleo como alternativa. Los perfiles demandados hoy son muy distintos a los de hace unos años. Destacan cada vez más aquellas profesiones relacionadas con la robótica y la

transformación digital, aunque las competencias clave del profesional del futuro tienen que ser muy humanas y deben aproximarse a la creatividad, la inteligencia social y la capacidad de relacionarse con los demás". José Antonio Marina concluye que el mundo se rige por la *Ley Universal del Aprendizaje*, que dice que "toda

persona, institución, empresa o sociedad para sobrevivir necesita aprender al menos a la misma velocidad con la que cambia el entorno. Y si quiere progresar, a mas velocidad. Esto hace necesario el aprendizaje continuo, porque vivimos cambios acelerados. Por eso, la *learnability*, la capacidad de aprender, es la habilidad más valorada hoy.

Marina añade que "el talento es la capacidad para elegir bien las metas y manejar la información, de gestionar las emociones y ejercitar las virtudes de la acción (tenacidad, o capacidad de soportar la frustración) necesarias para alcanzarlas. Es la inteligencia en acción, la inteligencia triunfante".