

DEBATE FORMATIVO

JUAN CARLOS **SALAS**

SOCIO EN ALEGRÍA ACTIVITY MANUFACTURING
Y TUTOR EN ESIC

«Salir de la universidad te sitúa en la línea de salida y es entonces cuando hay que empezar a correr»



LUCAS **MARTÍNEZ**

CONSULTOR COMERCIAL EN GOTOR COMUNICACIONES
Y ANTIGUO ALUMNO DE LA USJ Y ESIC

«Hay que probar en todas las áreas de la compañía para saber lo que te gusta y se te da bien»



PERSPECTIVAS EDUCATIVAS

El desarrollo de competencias, clave para ser competitivo

La situación del mercado laboral, la importancia de las prácticas, las necesidades formativas, la digitalización y la internacionalización de las empresas centraron la mesa redonda de EL PERIÓDICO DE ARAGÓN que contó con la presencia de Juan Carlos Salas, Lucas Martínez, Óscar Ovelleiro, Vanessa Mastral, Javier González y Daniel Elies

Carlos Ramos || MONOGRÁFICOS

—¿Cómo ven la situación del mercado laboral actual para los estudiantes y graduados especialmente en los sectores del marketing y administración y dirección de empresas y en qué se tendría que trabajar o potenciar para mejorar la incorporación de estos a las empresas?

—**Juan Carlos Salas:** Hace 20-25 años estudiar suponía sacar un título que te posicionaba en el mercado. En mi caso, acabé Ingeniería en 1990 y no se me pasaba por la cabeza no tener trabajo. Ya habías pasado el umbral y si luego querías estudiar un máster, perfecto, pero no era necesario. Esto ha cambiado radicalmente. El haber estudiado no te posiciona en nada. Ahora te sitúan favorablemente otros valores y habilidades transversales. Hay una gran diferencia. Antes, al salir de la universidad eras un ganador, mientras que ahora solo te pone en la línea de salida, pero luego tienes que correr.

—**Lucas Martínez:** Independientemente del grado elegido, el estudiante debe tener polivalencia para adaptarse a una situación de mer-

cado cambiante. Al final, la universidad es un ente en el que te inyectan unos conocimientos, pero la evolución tiene que ser más personal. El clima de las facultades lo que debe ayudar es a sacarte las castañas del fuego, a empezar a pensar transversalmente y encontrar soluciones a los problemas que se plantean. En cuanto a las salidas de ADE y Marketing, hay que ver las diferencias que entraña el mercado empresarial español. Una cuestión son las pymes, gestionadas familiarmente y con pocos recursos, donde el empresario no invierte lo que debería en marketing, y las grandes empresas, que sí que gasta ese dinero.

—**Óscar Ovelleiro:** Desde la perspectiva de Saica, en la mayoría de las universidades se sigue ofreciendo una formación excesivamente teórica y poco práctica. Los estudiantes deben tener mayor contacto con el mundo empresarial, potenciar que profesionales de empresas les expliquen sus experiencias, aprendizajes, profesiones, así como participar en la elaboración y resolución de casos prácticos en las aulas. También hay que facilitar prácti-

cas desde el primer año de carrera, ayudando, así, al alumno a explorar áreas de interés y disipar dudas sobre su especialización a futuro. Sumado a ello, los idiomas continúan siendo una asignatura pendiente. En lo que respecta a ADE y Marketing, es un grado generalista y ello facilita las salidas profesionales. En entrevistas vemos que los estudiantes de este grado ponen el foco principalmente en áreas como marketing y finanzas. Deberían ver que hay otras opciones como comercial, logística, compras.

—**Vanessa Mastral:** Para mí, la palabra que mejor define el mercado actual es competitivo y globalizado. En sí, los grados de ADE y Marketing son muy teóricos, pero están ahí para armar a los alumnos de una serie de conocimientos técnicos y habilidades sociales que más adelante le van a permitir manejar y dirigir una serie de entornos muy variados. De este modo, nuestro trabajo en la universidad no es dar un conocimiento uniforme, igual para todo el mundo, sino que tenemos que combinar ese conocimiento con una serie de competencias que les van a permi-

tir ponerlo en práctica. Al final, una de las grandes soluciones está en el emprendimiento, en la gestión de empresas y en el manejo de una serie de valores cuantitativos y cualitativos. Nuestra labor es formar a los futuros empresarios en todos estos aspectos.

—**Daniel Elies:** En la USJ además de decirles a los estudiantes que elijan el grado que más les guste y motive, también hay un tema en el que estamos incidiendo: y es que los estudiantes tienen que esforzarse en ser inclusivos. Tienen que ser responsables de su proyecto personal y profesional, atrayendo a otras personas hacia esos proyectos. Nosotros desde el principio les estamos dando facilidades para vivir estas experiencias transformadoras, trabajando con prácticas desde el primer año, proponiéndoles la participación en debates de oratoria, incluyéndolos en proyectos con estudiantes de otros grados e integrándolos en acciones de voluntariado. Al final, estos perfiles que velan por ese trabajo en equipo y se sienten realizados en proyectos académicos, acaban siendo mucho

más competentes.

—**Javier González:** ADE y Marketing siempre van a ser titulaciones con una alta empleabilidad. Todas las empresas, sea cuál sea su tamaño y sector, deberán ser gestionadas por profesionales competentes y con una orientación clara hacia el cliente. Vivimos un momento en el que las empresas y el entorno están continuamente cambiando, estamos inmersos en una transformación digital y deberemos estar preparados para trabajar en entornos colaborativos, siendo fundamental el trabajo en equipo.

COMPETENCIAS

—**En cuanto a la formación de los alumnos, los recién incorporados a las empresas y el modelo educativo, ¿las competencias y habilidades personales y profesionales son fundamentales?**

—**Ó. O:** En un mundo global, en el que todo cambia tan rápidamente, por encima de los conocimientos, hay que aprender a aprender, es decir, las competencias *soft* son la clave. Me refiero a trabajar en equipo, búsqueda de información, saber anali-



ÓSCAR OVELLEIRO

CAMPUS SAICA MANAGER
EN EL GRUPO SAICA

«En el programa Graduate Experts formamos y desarrollamos a futuros expertos en una función»



VANESSA MASTRAL

DOCENTE EN EL GRADO DE ADE
DE LA UNIVERSIDAD SAN JORGE

«Lo fundamental es pensar, razonar y saber enfrentarse a los problemas reales»



La importancia de la formación. De izq a dcha, Lucas Martínez, Juan Carlos Salas, Daniel Elies, Cristina Sánchez, Juanjo Espligares, Óscar Ovelleiro, Vanessa Mastral y Javier González.

zar esa información, proponer alternativas, aprender del error, tener iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor. Las empresas necesitamos intraemprendedores.

–**V.M.**: Si no tienes desarrolladas unas competencias, no puedes adaptarte al medio. La universidad tiene que ofrecer al alumno una educación hecha a medida. Cada uno de ellos tiene una serie de requerimientos y necesidades específicas e individuales. Nuestra labor es hacer de puente entre lo que enseñamos y lo que después el estudiante tiene que entregar. Ahora, el alumno aprende de forma diferente y el profesor ha entendido que hay muchos mecanismos para enseñar, hay que usar una variedad de formas para que aprendan y resuelvan los problemas de forma distinta. Es algo en lo que la USJ se diferencia: trabajamos el espíritu crítico, el lógico, el sentido común y competencias sociales. Muchos de nuestros alumnos se resisten a esta educación, es muy cómodo coger notas e irse a casa. Lo fundamental es pensar, razonar y saber enfrentarse al empresario, al que le tienes que dar una solución

a un problema real. Hoy en día, solo las grandes compañías entienden la entrevista y el desarrollo por competencias. En España esto está muy implantado, mientras que en Europa lleva más de 30 años, y consiste simplemente en predecir en la trayectoria de comportamiento de una persona lo que va a seguir dando con los años. Tiene toda la lógica.

–**J.G.**: Es muy importante darles un feedback positivo o negativo, y eso es muy difícil hacerlo en una clase en la que hay 100-200 alumnos. Es necesario el trabajo en equipo, en grupos reducidos y fomentar los idiomas.

–**D.E.**: También es fundamental el liderazgo, donde ha habido una transformación. En el pasado se asociaba a estas personas principalmente por su capacidad para gestionar soluciones rápidas y contundentes. Es decir, por ser resolutivos. Considero que la evolución de este concepto de liderazgo, además de la capacidad para ser resolutivo y eficaz, se sustenta en otros tres pilares: la capacidad de comunicación dentro y fuera de la organiza-

ción; que sean personas generosas, inclusivas, con valores, que transmitan una coherencia personal; y por último que sean profesionales con «foco», que tengan unos objetivos claros y definidos.

–**J.C.S.**: Aunque se está reduciendo la brecha entre empresa y universidad, aún hay mucho trabajo que hacer: no hay una relación directa entre los resultados de una empresa en términos de beneficio y las competencias de su gente. Por ejemplo, el sector automoción es probable que cuente con los directivos más preparados y aún así obtiene resultados muy pobres, mientras que algunas pymes, formadas por personas que a duras penas saben lo que es una cuenta de resultados, han hecho fortuna. También hay otra contradicción con el tema del liderazgo. Buscamos personas que sepan tomar decisiones al más bajo nivel, capaces de enfrentarse a entornos cambiantes y que sean líderes, pero al final una multinacional contrata a los mejores para ponerlos a pedalear en un carril con un serie de procedimientos que ya vienen establecidos. Esas personas, una vez

pasados los cinco años, van a tener un valor porque han tenido unos procedimientos, pero donde de verdad se asume ese liderazgo es en las pymes.

–**V.M.**: Esa brecha entre la universidad y empresa se tiene que poder cerrar. No puedes ser que estemos educando para producir unos resultados y no se produzcan. Ambos tenemos el mismo objetivo: crear una serie de individuos que sean capaces de trabajar de una forma determinada. En cuanto al tema de las multinacionales y el liderazgo, es verdad que en un entorno de trabajo ya creado se requiere de estas habilidades de una manera más sutil, pero también en ellas necesitas empezar de cero con proyectos que requieren de estos líderes.

–**¿Hasta qué punto son importantes las competencias éticas?**

–**L.M.**: Una que no se practica ni en el colegio, ni en el instituto, ni en la universidad es la tolerancia al fracaso. Hay que educar al joven para que sepa que por equivocarse no pasa nada. Vivimos en una sociedad que penaliza el error, que destruye a la persona, y eso tiene que cambiar.

–**O.O.** En un entorno en el que cada vez se trabaja más por proyectos, con equipos de otros lugares y de forma online, la ética de las personas es fundamental. Hay que aprender a gestionar por confianza. Las personas que formamos las empresas tenemos que tener y compartir estos valores; nos ayudarán a tomar las decisiones correctas.

–**J.G.**: Son muy importantes los valores éticos. Hay que formar buenos profesionales pero también profesionales buenos. Las dos instituciones, tanto ESIC como la Universidad San Jorge, lo llevamos impregnado. La resiliencia también es fundamental. Por ejemplo, la gente que ha obtenido buenas calificaciones en el colegio y en la universidad, pocas veces ha conocido el fracaso y es difícil de gestionar en una empresa. Por eso desde ESIC se intenta anticipar esta frustración dando un feedback tanto positivo como negativo.

–**V.M.**: Se habla mucho de ética y lo importante que es educar a nuestros alumnos en crear, formar, marcar y constituir unos valores y una visión en la empresa que sea clara y esté bien definida. Sumado a ello, esos valores hay que vivirllos y esta cuestión tiene que ver mucho con

la dirección de recursos humanos. Cuando esta última falla, nos encontramos con situaciones en las que da miedo equivocarse. No se promueven entornos para aprender, equivocarse y producir. Así, nosotros creamos profesionales completos, tanto en conocimiento técnico, técnicas y competencias sociales, responsabilidad y ética.

FORMACIÓN

–**¿Es más importante cuando finalizas los estudios coger experiencia o estudiar un máster?**

–**J.G.**: He estado 10 años haciendo entrevistas de máster a alumnos recién titulados en grado y profesionales con experiencia, y siempre les preguntaba: ¿para qué quieres hacer un máster? Los primeros me decían que era para hacer prácticas y meter cabeza y el otro perfil, su objetivo era mejorar en la empresa y poder aplicar lo aprendido en su día a día. Para mí esta es la mejor opción, aunque vemos que en el mercado actual está muy interiorizado que al acabar la carrera hay que realizar un máster. ¿Por qué? Porque hay muchos modelos educativos universitarios en los que no se hacen prácticas, no sabes lo que realmente te gusta.

–**L.M.**: Entiendo un máster como una formación corta y muy especializada en unos temas. Entonces, aunque estés buscando trabajo, tienes que estar muy seguro del porqué quieres hacerlo. Por ejemplo, en una carrera de magisterio especial, al estar tan encorsetada, sí que entiendo la necesidad de realizar este tipo de estudios. En el resto no. Tienes que probar, ejercer en muchas áreas de la compañía y decidir lo que te gusta en base a eso. A veces, con esta experiencia, descubres cosas en las que eres bueno y al principio rechazabas.

–**V.M.**: Una de las cosas que ocurre en el sistema educativo español es que no podemos exigir un grado o licenciatura para todos los trabajos. Un grado debería ser suficiente. Lo que ocurre es que tenemos gente que está bastante o nada educada, y muy pocas personas en las franjas del medio, en formación profesional. Y sí, muchas veces no se da la oportunidad a quién está haciendo el grado de poder aplicar esos conocimientos. Así, estás forzando a la gente a realizar un máster cuando no está preparada o no se encuentra en el momento idóneo para hacerlo.

DEBATE FORMATIVO

DANIEL **ELIES**

ADJUNTO AL RECTOR EN DESARROLLO CORPORATIVO DE LA UNIVERSIDAD SAN JORGE

«Buscamos que todos los alumnos sean inclusivos y responsables en su proyecto personal»



JAVIER **GONZÁLEZ**

DIRECTOR COMERCIAL Y DE MARKETING DE ESIC EN LA SEDE DE ZARAGOZA

«Es necesario formar a buenos profesionales, pero también a profesionales buenos»



CHUS MARCHADOR

Mesa de expertos. Representantes de empresas, de la Universidad San Jorge y ESIC analizaron el presente y el futuro de la formación universitaria, los nuevos horizontes que se abren en el mercado empresarial y las competencias y experiencia que necesitan los alumnos para su rápida incorporación laboral.

VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

–**O.O:** En Saica contribuimos al desarrollo de las personas desde que finalizan la universidad. Nos sentimos muy orgullosos de nuestro programa Graduate Experts. Está dirigido a personas recién graduadas o en el inicio de su carrera profesional (1 o 2 años), con alto nivel de inglés (C1) y, recomendable, movilidad geográfica nacional e internacional. Es una importante oportunidad para Saica para formar y desarrollar a futuros expertos en una función (producción, logística, comercial, recursos humanos, finanzas, etc.), de acuerdo con los valores y políticas de la compañía. Durante dos años desarrollamos competencias técnicas funcionales tomando como referencia unos itinerarios de formación y desarrollo previamente definidos para cada función. Les permitimos participar en proyectos, trabajar con equipos multiculturales y multifuncionales, potenciando la iniciativa y la creatividad. Este programa nos proporciona tener un *pool* de personas preparadas para apoyar el crecimiento previsto en nuestro plan estratégico.

–**D.E:** En la Universidad San Jorge,

como los alumnos han tenido la oportunidad de hacer prácticas profesionales a lo largo de todo el grado, llegan a las del último año con muchas más posibilidades de ser contratados. En el último estudio de empleabilidad se confirma que el 88% de los egresados de ADE de la USJ encuentra un trabajo relacionado con su titulación en menos de 12 meses.

NUEVOS HORIZONTES

–**Desde el ámbito de la empresa y la universidad, ¿cómo se está trabajando la internacionalización y la transformación digital?**

–**J.C.S:** Ahora está muy de moda la internacionalización, las colaboraciones o la digitalización. ¿Todo esto se tiene que realizar en la empresa? Depende de muchos aspectos. Lo primero en cada una de ellas es definir una estrategia y disponer de un modelo de negocio mirado, y si como consecuencia tiene que internacionalizarse para abrirse a nuevos horizontes, que lo haga. Pero a lo mejor no lo necesita, hay empresas en Aragón que no precisan internacionalizarse para nada. Lo mismo sucede con la transformación digital. La gente está como loca con esta digitalización, porque representa

el futuro. A lo mejor no, porque para ello tiene que haber una madurez previa en la compañía. No todas están preparadas ni en lo que respecta a recursos humanos ni a su cultura empresarial.

–**L.M:** La internacionalización de la empresa depende muchos aspectos, ya que si no cuadra con tu modelo de negocio, filosofía o forma de hacer las cosas te vas a estrellar. Pero en el contexto global, ser un país que exporte más que importe te hace fuerte, ya que estás menos expuesto a la crisis. Si tú inundas el mundo de tus productos o servicios, aunque una parte de este flojee, siempre vas a estar recibiendo de otra parte. En cuanto a la transformación digital, hay que entenderla en base a dos objetivos: la optimización de proyectos y el acercamiento al cliente. Esta, entendida de forma genérica, te puede ayudar en ambos sentidos, aunque también depende de quién es el cliente.

–**D.E:** Es imprescindible que las empresas planifiquen y desarrollen sus estrategias en el ámbito internacional y tecnológico a largo plazo. Es decir, que sean capaces de planificar sus inversiones en estos dos

ámbitos para poder ejecutarlas de forma consistente. Aunque ahora las políticas proteccionistas limitan las posibilidades de una expansión comercial, estoy seguro de que estos temas se van a resolver y que el crecimiento de la economía se va a sustentar en la internacionalización.

–**V.M:** Es verdad que no todas las empresas tienen que internacionalizarse o digitalizarse, pero todas han de saber el impacto de hacerlo o no. Tienes que tener a gente preparada para poder trabajar en esos entornos porque si en un momento determinado decides emprender este camino, tienes que saber cuáles son las consecuencias o los beneficios que te acarrea. Tienes que estar preparado y por ello la mejor herramienta que tiene una empresa es su gente.

–**O.O:** La internacionalización es, sin duda, una oportunidad de desarrollo, de evolución personal y profesional. En el entorno actual en el que vivimos, con cambios constantes, las personas y las empresas tienen que ver que hay muchas formas de hacer las cosas. Es necesario contar con perfiles distintos y diversidad de

talento. En cuanto a la transformación digital, vivimos en un entorno VUCA (volátil y complejo), todos, en mayor o menor medida, estamos digitalizados y necesitamos la digitalización. De este modo, las empresas debemos conocer y encontrar perfiles para llevar a cabo esta transformación digital.

–**J.G:** Lo más importante en las empresas son las personas. Desde el Gobierno se está apoyando a que las empresas se internacionalicen, de que tenemos que estar en el mundo digital, pero estas propuestas chocan con los horarios fijados. Si tú, por ejemplo, tienes que hablar con China o con Estados Unidos, tus horarios van a ser distintos. Se tiene que empezar a hablar del trabajo por objetivos, resultados y proyectos. Es fundamental tratar a cada empleado de forma individual, conociendo en qué etapa de su vida está y poder adaptarse a sus necesidades personales.

–**Otra de las vías puede ser el emprendimiento, ¿cómo se está intentando potenciar en todos los ámbitos?**

–**V.M:** El emprendimiento es un motor de la economía. Pero debemos enseñar que emprender se puede entender de formas diferentes: tanto desde el hecho de montar una pequeña empresa como desde estar incorporado dentro de una grande y emprender iniciativas, modelos y direcciones nuevas.

–**O.O:** Es muy positivo que en las instituciones académicas se fomente el emprendimiento, poniendo en marcha sus propias empresas, pero hay que hacerles ver que dentro de las compañías también se pueden y se deben hacer cosas nuevas. Como he comentado anteriormente, las empresas necesitamos emprendedores, fomentar el intraemprendimiento, potenciando y facilitando la iniciativa y el pensamiento creativo, la propuesta de nuevas ideas, nuevos modelos, a través de la toma de decisiones, sin miedo al error o a equivocarse, aprendiendo de él.

–**L.M:** Exactamente, dentro del ámbito del emprendimiento hay dos tipos: fuera y dentro de las compañías. Es fundamental promover el emprendimiento en las universidades y las empresas, pero también hay que tutorizarlo y empezar a hablar de ello a los pequeños. Desde el colegio deberían comentarles a los estudiantes todas las oportunidades que hay, animarles a elaborar y proponer nuevas ideas. *