

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

**Personas que se transforman para transformar la sociedad.
Una mirada desde los procesos de aprendizaje (tercera parte).
Contribución al empleo y la empleabilidad**

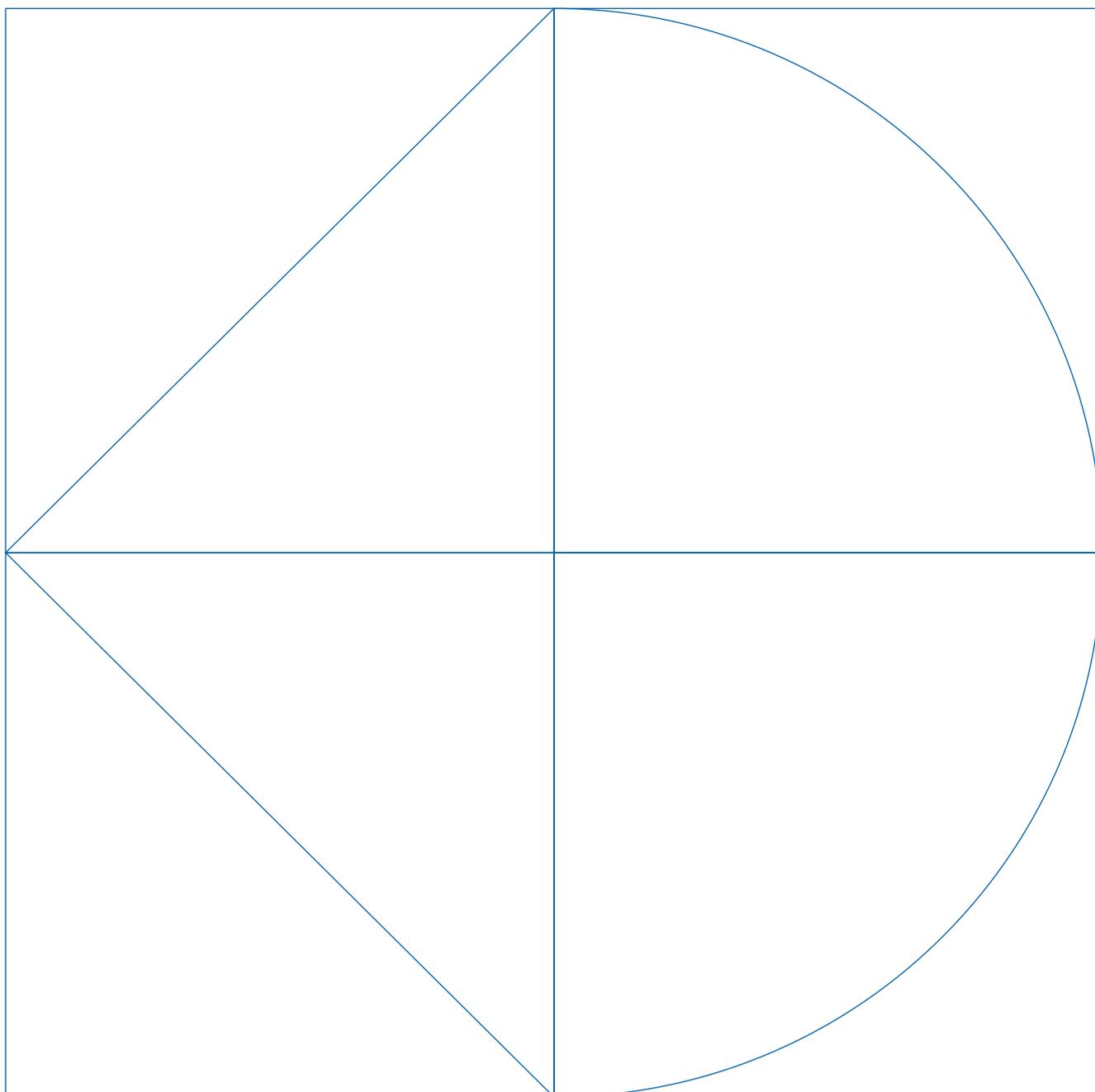
Víctor Urcelay, María Lambarri, Elvira Arrondo, José Luis Larrea



El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

**Personas que se transforman para transformar la sociedad.
Una mirada desde los procesos de aprendizaje (tercera parte).
Contribución al empleo y la empleabilidad**

Victor Urcelay, María Lambarri, Elvira Arrondo, José Luis Larrea



En el marco de la labor llevada a cabo por Deusto Social Lab anualmente se desarrollan diferentes proyectos, estudios e investigaciones a partir de los cuales se elaboran y publican los denominados Cuadernos Deusto Social Lab.

Son unas monografías dirigidas al conjunto de agentes económicos y sociales que conforman el ecosistema de cooperación abierto sobre el que se despliega la misión de Deusto Social Lab (empresas y organizaciones, administraciones públicas, centros educativos, organismos sociales y culturales entre otros) y en definitiva, a la sociedad en general, que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean compartidos con los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

Frecuencia de publicación y formato

Los Cuadernos Deusto Social Lab se publican en versión impresa y electrónicamente dos veces al año.

Suscripciones

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Las copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

Derechos de autor

Los Cuadernos Deusto Social Lab son publicaciones de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España). Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España
Publicaciones
Tel.: +34-944139162
E-mail: publicaciones@deusto.es
URL: www.deusto-publicaciones.es
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)
ISBN: 978-84-1325-213-1 (version impresa / printed version)
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021
Impreso en papel ecológico y encuadernado en España

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2024/08

Consejo Editorial

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

Víctor Urcelay Yarza, Vicerrector de Emprendimiento y Relacionales Empresariales de la Universidad de Deusto y profesor – catedrático en la Deusto Business School.

Irene Cuesta Gorostidi, Directora de Formación Dual y Continua de la Universidad de Deusto y profesora de la Deusto Business School.

Garbiñe Henry Moreno, Directora de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

Jesús Riaño Sierra, Director de Alumni y Empleo de la Universidad de Deusto.

José Luis del Val Román, Profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

María Lambarri Villa, Directora de la Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales de Deusto Social Lab.

Oficina Editorial

María Lambarri, Responsable editorial

Deusto Social Lab

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2107)

Email: María Lambarri. <maria.lambarri@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>

Prólogo

La puesta en marcha de Deusto Social Lab responde a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI y sitúa en su corazón y núcleo a las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación.

Este planteamiento implica que el desarrollo de la persona como agente de cambio y transformación se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso de permanente formación y aprendizaje. Y considera que la transformación a la que aspiramos debe tener un propósito: buscamos que las personas sean agentes de cambio al servicio del bienestar, pretendemos que nuestra sociedad se caracterice por un bienestar inclusivo y sostenible en el que las personas jueguen un papel protagonista.

De igual forma, reconocemos que el conocimiento no está solo en la universidad, y que por lo tanto es imprescindible generar un ecosistema para el aprendizaje abierto, que ponga en relación las áreas de conocimiento con los agentes económicos y sociales. En este ecosistema el modelo de relación deberá basarse en la cooperación, desde el reconocimiento de que los mundos de la empresa, de la administración pública, o de cualquier tipo de organización social deben caminar juntos para hacer frente a los desafíos que el nuevo contexto impone.

A través de los Cuadernos Deusto Social Lab buscamos trasladar y compartir con todo nuestro ecosistema los resultados de una selección de proyectos, iniciativas o estudios desarrollados con el ánimo de contribuir en la labor que todos desempeñamos para responder a los mencionados retos de nuestra sociedad.

Víctor Urcelay Yarza
Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales y
responsable de la Iniciativa Deusto Social Lab

Deusto Social Lab aspira a construir un espacio para el aprendizaje en cooperación que permita cogenerar conocimiento al servicio del progreso, al tiempo que transforma el día a día de lo que hacemos. Este espacio de aprendizaje se compromete con el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación como espacios a trabajar de forma permanente para garantizar procesos de aprendizaje sostenidos y sostenibles en el tiempo. Procesos útiles y que aporten un valor reconocido por la sociedad en términos de impacto social.

En este contexto, los cuadernos pretenden ser un instrumento válido no solo para la divulgación, sino también para estimular y provocar la conversación que nos lleve a la reflexión, la acción y el reconocimiento de lo que hacemos, en una suerte de espiral creativa que se despliega a lo largo del tiempo.

El estímulo es clave para desencadenar cualquier proceso de aprendizaje y es fundamental para activar la cooperación al servicio de un futuro común imaginado. Un futuro común imaginado que nos estimule, que nos lleve al diálogo y la conversación para compartir, que demande reflexión individual y colectiva y nos interpele a la acción en cooperación. Una acción que necesita ser evaluada y reconocida como parte del proceso de construcción de ese relato común que materializa todo proceso de aprendizaje. Y todo ello encaminado a divulgar y socializar los aprendizajes compartidos, que son la mejor manera de estimular un nuevo estadio de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Siempre de la mano de las personas, que son los verdaderos protagonistas.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2024/08

Proyecto desarrollado por Deusto Social Lab, con el apoyo de la Fundación BBK.

Universidad de Deusto. 2024.

El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

Personas que se transforman para transformar la sociedad. Una mirada desde los procesos de aprendizaje (tercera parte).
Contribución al empleo y la empleabilidad

ÍNDICE

CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN	9
1. Introducción	10
CAPÍTULO SEGUNDO: EMPLEABILIDAD Y EMPLEO	14
2. Empleabilidad y empleo. Profundización en ambos conceptos	15
2.1. Empleabilidad y empleo	15
2.2. Factores influyentes en la empleabilidad	19
2.3. Competencias y empleabilidad	20
3. El papel de la universidad en relación con la empleabilidad	22
4. Tendencias con impacto en la empleabilidad y el empleo	26
4.1. Cambian los factores motivadores del empleo para los trabajadores	27
4.2. Competencias y perfiles profesionales demandados por las empresas	28
5. Desafíos para la universidad	31
CAPÍTULO TERCERO: VISIÓN GLOBAL DE EMPLEABILIDAD Y EMPLEO EN LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO. MODELO DE IMPACTO SOCIAL	32
6. La empleabilidad y el empleo en la UD	33
6.1. Modelo de enseñanza-aprendizaje UD. Foco en el desarrollo de competencias	33
6.2. La empleabilidad desde la Universidad y no después de la universidad	37
7. Modelo de impacto en la sociedad de la UD a través de sus procesos de aprendizaje	39
7.1. Marco global	39
7.2. Marco conceptual específico del impacto social de los procesos de aprendizaje y su contribución a la empleabilidad y empleo	40
CAPÍTULO CUARTO: APLICAMOS EL MODELO. CONOCEMOS NUESTRO IMPACTO	52
8. El contexto en el que operamos	53
8.1. La economía vasca y el bienestar social	53
8.2. Características educativas de la población y mercado de trabajo	53
8.3. Cualificación demandada por las empresas vascas	55
9. El impacto social de la UD a través del empleo y la empleabilidad	57
9.1. Personas egresadas senior de la UD. Caracterización e interés y frecuencia en su formación	57

9.2. Análisis de los factores individuales influyentes en la empleabilidad	60
9.3. Análisis de la situación laboral actual: Empleo y características del vínculo	64
10. Líneas de trabajo futuras	69
10.1. Proyecto general	69
10.2. Procesos de aprendizaje de grado y postgrado.....	69
10.3. Continuación con el trabajo en emprendimiento	71
ANEXOS	
Anexo I. Metodología del proceso de Investigación-Acción	73
Anexo II. Bibliografía	78
Anexo III. Índice de figuras y tablas	82

Capítulo primero

Introducción



1. Introducción

La Universidad de Deusto, en respuesta a uno de sus compromisos identificados en su plan estratégico Deusto 2022, viene desarrollando desde el año 2019 una línea de trabajo orientada a dotarse de un modelo que permita comprender, analizar y valorar de manera comprehensiva su impacto en la sociedad. Específicamente la línea estratégica L18 del plan estratégico Deusto 2022 y denominada “Evaluar el impacto social de la universidad y su contribución al desarrollo sostenible” ha sido la dedicada a esta cuestión hasta el año 2023 y tiene su continuidad en el nuevo plan estratégico 2026 en la opción “Impulso del trabajo en redes y su impacto social” y específicamente en el proyecto “Desarrollo del Modelo de Impacto Social de la Universidad y su contribución a los ODS”. Su despliegue se ha materializado hasta el momento en tres informes que preceden al presente:

- “El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde el emprendimiento”, de 2019, fruto del proceso desarrollado el primer año de trabajo en esta línea estratégica (Cuaderno Deusto Social Lab número 3).

Este estudio presenta una primera aproximación al modelo conceptual del impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, basada en el despliegue de un proceso de cogeneración interna y externa, y aplicada posteriormente a las actividades concretas que la universidad despliega en materia de emprendimiento. Desde la perspectiva de investigación-acción, a la propuesta teórico-conceptual del modelo de impacto social le sucede su aplicación al caso concreto de las actividades impulsadas por la UD en materia de innovación y emprendimiento en el periodo 2015-2018.

A lo largo de este informe se puede constatar que el impacto de la Universidad de Deusto está, como no podía ser de otra manera, intrínsecamente unido a lo que es, al desempeño de la misión universitaria bajo el prisma de su proyecto universitario: el impacto es producido por las personas a las que la Universidad acompaña en sus procesos de aprendizaje, a través del conocimiento que cogenera con otros actores y fruto de su compromiso social. Todos estos impactos convergen en un único punto, sin el cual no sería posible: las personas. Las personas que se relacionan con la Universidad de Deusto en momentos diferentes de su vida, que guiadas por diferentes motivaciones se transforman para transformar, y asumen un rol activo, consciente, crítico y comprometido. En palabras de Pedro Arrupe SJ, personas para los demás (Kolvenbach,

2001). El informe avanza en la verbalización de las transformaciones concretas a las que la UD aspira en el ámbito del emprendimiento y propone una batería de indicadores de impacto a lo largo de todo el proceso de transformación, que han podido (en parte) ser medidos.

Además, la propia Universidad adquiere en este contexto un rol de agente también transformador fruto de las múltiples relaciones establecidas. Por lo tanto, el impacto se produce en un camino de doble sentido: se transforman las personas y se transforma la propia institución. Así, la Universidad, como agente social activo, pretende contribuir con su actividad a buscar respuestas a los retos sociales que se presentan: de forma directa con sus capacidades, y, sobre todo, poniendo estas a disposición de las personas.

En definitiva, los trabajos desplegados en la primera fase han permitido constatar la validez del modelo propuesto a la vez que obtener los primeros indicadores de impacto social aplicados a un área concreta. Desde entonces y hasta la fecha se ha continuado trabajando en su despliegue en el área de emprendimiento (sistematizando procesos y herramientas) a la vez que compartiendo y socializando los resultados obtenidos.

- “El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde los procesos de aprendizaje”, de 2020, correspondiente al despliegue de la segunda fase de trabajo y que representa la continuidad del estudio realizado a lo largo del año anterior a la vez que tiene en cuenta el rol fundamental que desempeñan las empresas y organizaciones que acogen a los estudiantes de Deusto en prácticas y/o contratan a sus egresados (Cuaderno Deusto Social Lab número 4).

A lo largo de esta segunda fase desarrollada durante 2020 se profundiza en el marco conceptual global planteado, avanzando mediante la reflexión sobre la denominada primera misión de la universidad, los procesos de aprendizaje. Con una consideración a nuestros efectos relevante: el aprendizaje tiene lugar en una diversidad de escenarios (no solamente se produce en la universidad, también en la familia, la comunidad o el trabajo) y requiere de la intervención de diferentes agentes (la propia universidad, pero también las organizaciones y empresas que colaboran en los procesos de aprendizaje, por ejemplo). Y por ello, se aborda este análisis desde la humildad, ya que las personas que se relacionan con la Universidad de Deusto con el

objetivo de aprender (ya sea a través de estudios de grado, posgrado, doctorado o formación continua) lo hacen así mismo en esas otras esferas en las que se producen también aprendizajes (formales, no formales o informales). Así, y dada la amplitud y complejidad de la materia en cuestión, en este informe se estructura conceptualmente el modelo de impacto social derivado de los procesos de aprendizaje y se avanza en su evaluación a través de uno de los principales grupos de interés (empresas y organizaciones que acogen a estudiantes en prácticas y a egresados).

En esta ocasión, el estudio ha permitido confirmar que la lógica del modelo conceptual de impacto social planteada en la primera fase es perfectamente aplicable a los procesos de aprendizaje: la UD acompaña a las personas en sus procesos de aprendizaje, teniendo como centro del proyecto universitario la formación integral de la persona (esto es personas que sean profesionales cultos, competentes, justos, esperanzados). Para ello, favorece que las personas adquieran unos conocimientos (como resultado de esos procesos de aprendizaje) expresados a través del desarrollo de competencias, tanto aquellas transversales (aquellas necesarias y comunes a todos los estudios) como específicas (las propias de cada profesión). La adquisición y desarrollo de estas competencias suponen así un proceso de transformación de la persona. Esta lógica es la que conduce a entender las competencias como aquellas transformaciones a las que la UD aspira y que se vehiculizan a través de las personas, como verdaderos agentes de transformación social. Serán así estos los procesos de transformación de las personas en este modelo de impacto y sobre ellos se propone, al igual que en el caso anterior, una batería de indicadores de impacto, que, en este caso, son aplicados a través de uno de los grupos de interés de mayor relevancia para la UD: las empresas y organizaciones que acogen a nuestros estudiantes en prácticas y /o que contratan a nuestros egresados.

Fruto de este trabajo, se ha constado que cada vez importan más los valores de la persona, cómo trabaja y cómo se comporta. Las empresas y organizaciones demandan personas con actitud y motivación, que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios que nos va pidiendo la sociedad. Así, quienes tengan más competencias transversales, tendrán más oportunidades de conseguir y mantener el empleo por la capacidad de aportar valor a la empresa, pero sobre todo tendrán cada vez una mejor empleabilidad. En este sentido, las personas de la UD son altamente valoradas por estas competencias transversales, que la UD sigue reforzando mediante el impulso de nuevos proyectos y propuestas.

- El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, una mirada desde los procesos de aprendizaje”, de

2021, correspondiente al despliegue de la tercera fase de trabajo y que se focaliza en el colectivo razón de ser de la Universidad: El alumnado (Cuaderno Deusto Social Lab número 5).

Este estudio ha permitido por un lado revisar y actualizar el conjunto de transformaciones identificadas en la fase anterior y vinculadas a los procesos de aprendizaje, toda vez que durante 2021 en la propia Universidad de Deusto se ha continuado trabajando y profundizando en la estructuración de las competencias transversales que todo el alumnado debe adquirir, independientemente del grado a cursar. Y por otro ha propiciado el inicio de la investigación comparada entre el impacto valorado por el alumnado y el que valoran las empresas y organizaciones que acogen y contratan a nuestros estudiantes y /o egresados/as (cuyo análisis detallado se recoge de manera íntegra en el Cuaderno Deusto Social Lab nº4). En relación con este último aspecto, resulta muy relevante destacar la coincidencia entre las competencias a las que las empresas otorgan una mayor importancia con aquellas en las que mayor nivel de dominio manifiestan haber adquirido nuestros estudiantes.

Además de la valoración de las diferentes competencias transversales respecto a la importancia otorgada y el nivel de dominio alcanzado, el alumnado (de últimos cursos de grado) ha podido valorar también el conjunto de actividades que han desarrollado durante su proceso de aprendizaje. En este sentido, han considerado de manera mayoritaria que contribuyen más al desarrollo de las mencionadas competencias aquellas actividades con un mayor componente práctico y de acercamiento a la realidad (local e internacional) y orientadas al conocimiento empresarial/ sectorial (prácticas curriculares y extracurriculares, trabajos de fin de grado y los realizados en las diferentes asignaturas, así como las experiencias internacionales vividas). Además, son estas actividades las que son demandadas con mayor intensidad de cara al futuro.

Con ocasión de este cuarto informe, se ha considerado relevante profundizar en un ámbito de gran interés para la Universidad, por nuestra propia esencia, pero también por serlo para nuestros principales grupos de interés: la empleabilidad de nuestros/as egresados/as. Así, y manteniendo la visión de acompañamiento a las personas a lo largo de la vida, se reflexiona y plantea el impacto social de la Universidad de Deusto a través de su contribución a uno de los elementos esenciales en toda sociedad, el empleo, su calidad y mantenimiento a través del colectivo de egresados (antiguos alumnos) de la Universidad de Deusto.

Al igual que en las fases anteriores, el proceso de trabajo seguido ha mantenido y respetado las premisas básicas establecidas al inicio de este proyecto estratégico, y que,

a modo de recordatorio en este cuarto informe, son las siguientes:

- El proyecto se ha concebido y se está desarrollando desde un planteamiento de investigación – acción o investigación transformadora, de manera que permita ir validando y corrigiendo en su caso el modelo conceptual, así como ir generando un aprendizaje conjunto entre los diferentes participantes del proyecto, lo que implica trabajar desde una perspectiva de cogeneración de conocimiento.
- El proyecto de investigación se articula por lo tanto como un espacio de generación de conocimiento compartido con los agentes institucionales, económicos y sociales. Su identificación e involucración en los momentos adecuados es así un elemento relevante para el éxito del proceso.
- El proyecto considera diferentes metodologías combinadas de tipo cuantitativo y cualitativo, que se aplican en base a diferentes análisis de las actuales metodologías y modelos existentes sobre impacto social y la selección y propuesta de aquellas que en cada caso resulten más apropiadas.
- El proyecto de investigación no pretenderá, fruto de su evaluación, obtener un único valor, ni monetizar todas las contribuciones.

Centrada la materia a la que dedicamos este estudio, se detalla a continuación su estructura:

CAPÍTULO PRIMERO

Conformado por un único apartado orientado a contextualizar específicamente el alcance del trabajo abordado en esta tercera fase, circunscrito a los procesos de aprendizaje de la Universidad de Deusto y a su impacto en la empleabilidad de sus egresados a lo largo de su vida.

1. Introducción

CAPÍTULO SEGUNDO: EMPLEABILIDAD Y EMPLEO

2. Empleabilidad y empleo: Profundización en ambos conceptos

Dada la importancia de ambos términos por su relevancia e impacto para una actividad como la que se desarrolla en instituciones de educación superior, resulta clave conceptualizar de una manera detallada cada uno de ellos, ya que, en la actualidad, el mercado laboral (como muchos otros ámbitos de la sociedad) está en plena transformación lo que exige un modo nuevo de entender los procesos de aprendizaje. Las consecuencias de esta transformación se manifiestan en el hecho de que alcanzar y mantener un empleo deseado ha dejado de depender en gran medida de lo que se sabe en el momento de la contratación, y ha pasado a depender más de lo que se puede

llegar a aprender y poner en práctica a lo largo del mismo, siendo clave así la adaptación constante. Se hace necesario por tanto separar ambos conceptos, empleo y empleabilidad, abriéndose este último paso con mayor presencia en estudios y análisis en los últimos años. El concepto de empleabilidad (constructo complejo, social, multidimensional y dinámico) entendida como una “macrocompetencia” engloba un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que permite a la persona acceder a un empleo, y mantenerlo o cambiarlo en función de sus necesidades profesionales, económicas, de promoción o desarrollo en cada momento vital concreto.

3. El papel de la Universidad en relación con la empleabilidad

Son numerosos los estudios que señalan que la educación superior es uno de los factores que más influye en las tasas de empleo a través del aumento de la empleabilidad. El rol por lo tanto de la universidad resulta fundamental ya que promociona la empleabilidad del alumnado a través del papel que ejerce en su capacitación. La evolución en el entendimiento de hasta dónde se debe llegar en esta capacitación es objeto de análisis en este apartado.

4. Tendencias con impacto en la empleabilidad y el empleo

El mercado laboral está evolucionando hacia un nuevo paradigma por la influencia de diversas tendencias que están transformando la naturaleza y concepción del trabajo y que definen a su vez los perfiles profesionales del futuro. Este apartado las revisa y considera también las consecuencias que desencadenan, profundizando por su interés a los efectos del presente estudio tanto en los cambios que se producen en los factores motivadores del empleo para las personas trabajadoras, como en la evolución de las competencias y perfiles profesionales demandados por las empresas.

5. Desafíos para la universidad

Este apartado recoge y sintetiza los retos que se derivan para las instituciones universitarias a la luz de la evolución del contexto y específicamente derivado de los cambios en la forma de trabajar y en las competencias y perfiles requeridos para el empleo.

CAPÍTULO TERCERO: VISIÓN GLOBAL DE EMPLEABILIDAD Y EMPLEO EN LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO. MODELO DE IMPACTO

Tomando como base el anclaje conceptual del modelo de impacto desarrollado y aplicado en fases anteriores a lo largo de este capítulo se recogen las propuestas propias

de la UD tanto respecto al modo de entender los procesos de enseñanza-aprendizaje y el rol como acompañante de las personas en la adquisición de competencias que favorezcan una mejor empleabilidad, como el referido específicamente al impacto en la sociedad de la UD a través de los mencionados procesos de aprendizaje y como éstos contribuyen a que los egresados de Deusto mantengan unos niveles adecuados de empleabilidad que les faculte la obtención de empleos de calidad a lo largo de su vida profesional.

6. La empleabilidad y el empleo en la UD

A efectos de contextualizar adecuadamente el objeto de este análisis, se detallan en este apartado tanto el modelo de la UD de enseñanza -aprendizaje basado en competencias (sintetizando las competencias transversales, apuesta estratégica de la UD) como el enfoque con el que se trabajan de forma específica las competencias relacionadas con la búsqueda de empleo.

7. Modelo de impacto en la sociedad de la UD a través de sus procesos de aprendizaje y su contribución al empleo y empleabilidad de los egresados

En este apartado se describe el modelo ad hoc diseñado para conocer y medir el impacto de los procesos de aprendizaje de la UD y se amplía respecto a fases anteriores del trabajo para dar cabida en la contribución de estos procesos a una variable social elemental, como es el empleo. Se fundamenta en que los resultados de los procesos de aprendizaje se miden en términos de competencias, definidas como combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que facultan a las personas para su desarrollo personal y profesional. En consecuencia, las competencias reflejan las transformaciones a las que aspira la UD a través de los procesos de aprendizaje, y su análisis permitirá conocer el alcance de la transformación, por tanto, del impacto generado. En este informe el modelo se completa con la visión de cómo estas competencias contribuyen a dotar de un determinado nivel de empleabilidad a las personas que las adquieren lo que les permite a su vez transitar por diferentes empleos a lo largo de la vida profesional manteniendo unos determinados estándares.

El foco de análisis se ha centrado en el seguimiento de los egresados de la UD (de estudios de grado, conociendo el resto de formación por la que han pasado después), considerando tres segmentos de interés para este análisis: recién egresados, egresados "junior" (de tres a cinco años de experiencia laboral) y egresados "senior" (más de 10 años de experiencia laboral).

CAPITULO CUARTO: APLICAMOS EL MODELO. CONOCEMOS NUESTRO IMPACTO

Este capítulo recoge tanto la medición concreta de una parte del modelo de impacto propuesto como la identificación de áreas de trabajo en las que se deberá continuar ahondando para ampliar y extender la aplicación de este en los próximos meses.

8. El contexto en el que operamos

Dado que la dimensión contextual resulta un elemento esencial y necesario en el modelo de impacto social diseñado, a lo largo de este apartado se realiza el análisis del contexto concreto que afecta a la UD y específicamente de aquellas variables cuyo entendimiento resulta más relevante respecto a los procesos de aprendizaje y en su impacto en el empleo y la empleabilidad de las personas.

9. El impacto de la UD a través del empleo y empleabilidad de sus egresados

A lo largo de este apartado se da cuenta del resultado de la medición de los indicadores del modelo en concreto, y se realizan los correspondientes análisis derivados de los mismos. Este informe recoge de manera detallada el análisis desde la dimensión individual (competencias y recorrido profesional) dejándose para futuros informes su valoración desde la dimensión social (valoración de carácter más macro de indicadores relacionados con el empleo).

10. Líneas de trabajo futuras

Durante el desarrollo de esta cuarta fase del modelo de impacto se han producido diferentes aprendizajes que se unen a los adquiridos a lo largo de las fases anteriores del proyecto. Durante de este apartado se recogen y sintetizan las principales líneas de trabajo propuestas para poder desplegar en mayor integridad y profundidad el modelo planteado en los próximos años.

ANEXOS

Conjunto de anexos orientado a complementar la información relativa tanto al proceso de investigación transformadora seguido para su desarrollo durante el año 2023, como a sentar las bases de un lenguaje compartido, así como otra información de interés de carácter metodológico y referencial que amplía y complementa los análisis recogidos en el cuerpo principal del documento.

Capítulo segundo

Empleabilidad y empleo



2. Empleabilidad y empleo. Profundización en ambos conceptos

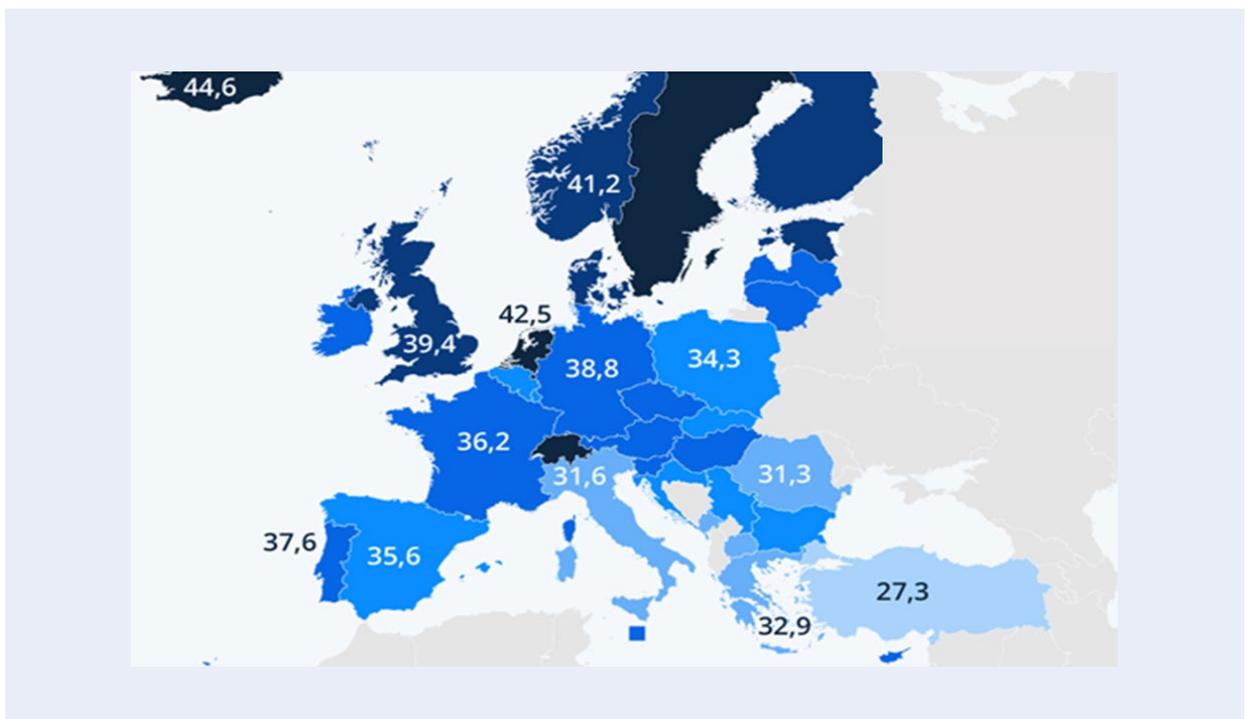
2.1. Empleabilidad y empleo

El empleo y la empleabilidad son términos ampliamente utilizados por colectivos y en entornos muy diversos, cuyo contenido y alcance es diferente, aunque ambos están vinculados con el empleo y el desempleo. Por ello en los siguientes apartados planteamos los principales aspectos relativos a su conceptualización y los factores influyentes en los mismos, entre los que destacan las competencias profesionales.

Para contextualizar ambos conceptos tomamos como referencia la vida laboral media de los trabajadores en España, que será de 35,6 años según publica Statista en base a estimaciones realizadas por Eurostat en 2022

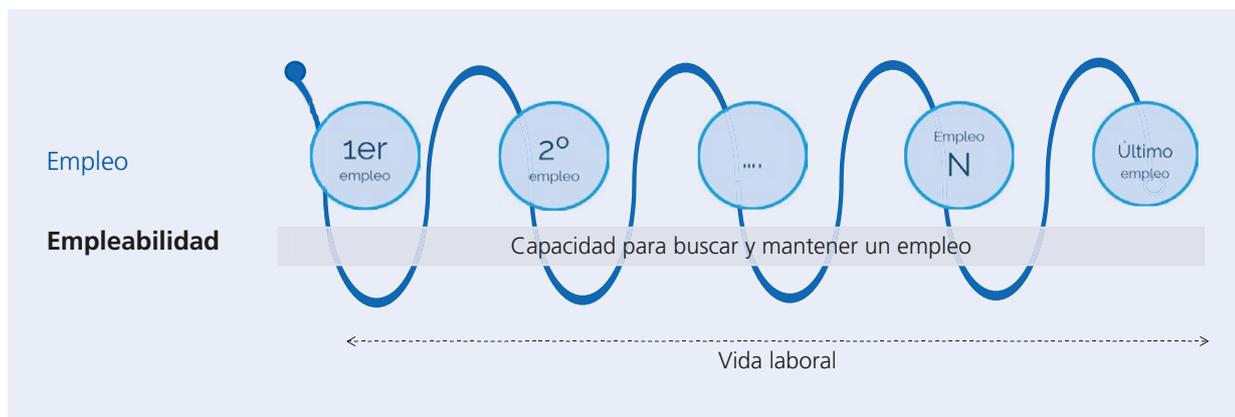
(elaboradas en base a la consideración de una persona de 15 años en 2021). Este periodo difiere según los distintos países de la UE, correspondiendo los periodos laborales más amplios a los países nórdicos, según refleja la figura 1.

Las personas ocupan diversos empleos durante la dilatada vida laboral; se estima un promedio de entre 5 y 7 cambios de carrera, aunque la tendencia es creciente y alrededor de un tercio de la fuerza laboral cambiará de trabajo cada 12 meses (Potencial Humano, 2017). Una vez conseguido el primer empleo, se puede mantener y desarrollar distintas funciones en la misma organización, o lograr un nuevo puesto. Este proceso denominado "ciclo de vida laboral" (HAYS, 2019), en el que de forma simplificada se diferencian tres fases secuenciales, la búsqueda, la incorporación y el mantenimiento (en inglés search, join y stay),



Fuente: Statista (en base a datos de Eurostat).

Figura 1. Duración estimada de la vida laboral de una persona de 15 años en 2021 (en años)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Aproximación al concepto de empleabilidad

se repite cada vez que se cambia de empleo. En cada ciclo y etapa los requerimientos y los procesos vinculados cambian, tanto desde la perspectiva del empleado como del empleador. Y en el marco de facilitar la transición entre los distintos ciclos laborales y empleos es donde se sitúa la empleabilidad, propósito que refleja la figura 2.

A través del empleo se genera riqueza para la sociedad, además de que constituye la base para que las personas vivan dignamente y puedan disfrutar de otros derechos humanos. La Constitución Española (1978) lo reconoce como un derecho, definido en el artículo 35 como: “Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”.

La RAE define el empleo como “acción de emplear”, “ocupación u oficio”. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el empleo es un “trabajo efectuado a cambio de pago. También se refiere al número de personas bajo un régimen de autoempleo o empleo remunerado”.

Otras definiciones consideran el empleo como la generación de valor a partir de la actividad producida por una persona. Desde la perspectiva del empleado este valor se concreta en que a cambio de su trabajo, competencias y capacidades que presta al empleador, recibe como contrapartida unos beneficios. Que se componen principalmente de una compensación económica (salario) y de otras posibles contribuciones como beneficios sociales, formación y plan de la carrera profesional. Para el empleador los beneficios constituyen las aportaciones del empleado por las que soporta unos costes. Se trata de una relación regulada mediante un contrato.

Según nuestro entendimiento, el empleo es un **VINCULO** que se establece entre la persona empleada y el emplea-

dor en un momento concreto para desarrollar una actividad productiva generadora de valor.

La naturaleza y el modo de entender el empleo están cambiando. Por diversas razones; porque el mercado laboral es global; las competencias y capacidades requeridas por las empresas varían y priorizan las genéricas sobre las específicas; y también porque los empleados modifican las preferencias sobre los beneficios que les aporta el empleo, ganando peso la flexibilidad frente a la seguridad y al salario. En consecuencia, es preciso una respuesta a estos cambios. Tanto por parte de las empresas, cuyas propuestas están un tanto desenfocadas y resultan aún inadecuadas, según se deriva de los fenómenos conocidos como “la gran renuncia” y la “dimisión silenciosa o quiet quitting”, sobre los que se profundiza en el apartado cuarto del presente informe. Pero también los gobiernos e instituciones, entre ellas las educativas, deben adaptar las políticas laborales, sociales y las educativas, de manera que fomenten las oportunidades de empleo y contribuyan a garantizar el derecho al trabajo de las personas.

Tal y como se recoge en el Cuaderno Deusto Social Lab nº 2, las formas de empleo son ya hoy cada vez más diversas, ganando protagonismo opciones en las que hay más preferencia por formatos que potencian la libertad y autonomía (ver gráfico ilustrativo de la figura 3).

El empleo para toda la vida da paso al desarrollo permanente de la empleabilidad a través de un proceso orientación y formación continua (Busso et al., 2014; Echeverría Samanes y Martínez Clares, 2018). Una mayor empleabilidad aumenta las oportunidades laborales de los individuos y, en consecuencia, posibilita alcanzar una estabilidad en su carrera profesional a largo plazo, más allá de un puesto de trabajo en concreto. Facilita decidir sobre el futuro laboral, cambiar de empleo o desarrollarse en el que se tiene, motivos que justifican el interés de su análisis y gestión.

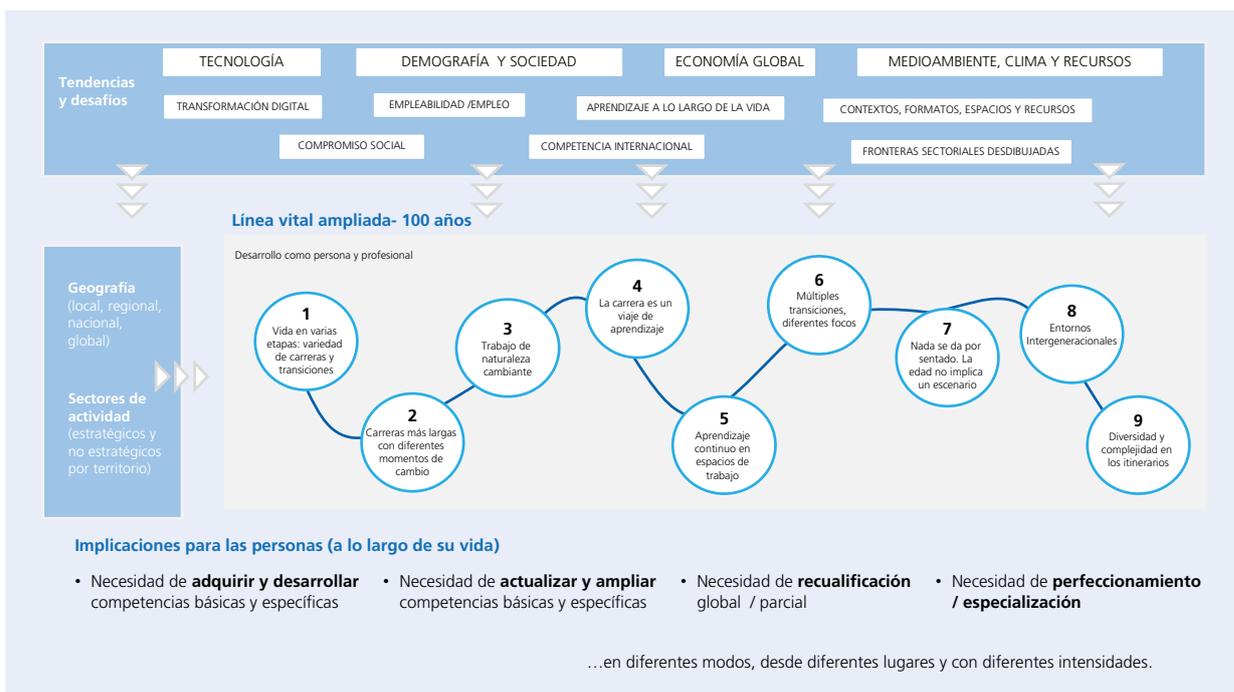


Fuente: Elaboración propia (Orchestra).

Figura 3. Nuevas formas de empleo

Para ello, es ya una necesidad incuestionable el asumir la responsabilidad personal del propio aprendizaje de por vida, tanto para el desarrollo profesional como personal, necesidad que se acentúa por la mayor esperanza de vida y el consecuente alargamiento de la vida laboral, así como por los cambios en el empleo y en las relaciones socio-laborales. Esto implica además de manera clara la necesidad que mu-

chas personas tendrán a lo largo de su vida de recibir apoyo durante períodos de transición laboral o en fases de recualificación y/o perfeccionamiento (es una necesidad manifiesta ya en la actualidad). Como se recogía en párrafos anteriores, esta responsabilidad debe ser también compartida entre todos los agentes implicados (empleadores, gobiernos y sector educativo). Se refleja gráficamente en la figura 4.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Evolución del ciclo vital de la persona e implicaciones profesionales

La empleabilidad es un constructo complejo, social, multidimensional y dinámico, que ha evolucionado y cambiado en el tiempo y que resulta difícil de definir (Berntson, 2008; Gamboa, 2013; Lowden et al., 2011). Sobre el que no existe una definición única ni consensuada, sino que presenta un amplio rango de significados (Gamboa et al., 2007) en función de la óptica y del área de conocimiento desde la que se aborda (economía, ciencias políticas, sociología, psicología, ciencias del trabajo, educación, etc.). Por su naturaleza, asociada con la mejora de la capacidad de inserción laboral a lo largo del tiempo, define una relación entre organizaciones, trabajo y aprendizaje. Se vincula con diversos agentes sociales del ámbito laboral y del aprendizaje principalmente (Suarez Lantarón, 2018), entre los que se encuentran las empresas y empleadores, los trabajadores, los académicos, estudiantes, economistas, el gobierno y la sociedad. Pero su complejidad también aumenta por el hecho de que sobre ella influyen distintos factores, tanto de carácter individual como contextual, que cambian en el tiempo.

Antes de exponer diversas definiciones recogidas en los múltiples informes que tratan el concepto de empleabilidad, cabe señalar que sobre su origen también existen distintas opiniones. Para la mayoría de los autores, no obstante, es el resultado de la traducción del término inglés *employability* y consecuencia de la unión de las palabras *employ* (empleo) y *ability* (habilidad), se le atribuye el significado de "habilidad para obtener y conservar un empleo" (Campos Ríos, 2003).

En esta línea, la Real Academia Española (RAE), define la empleabilidad como el "conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo". La Organización Internacional del Trabajo (OIT) amplía los propósitos de la empleabilidad, considerando que se trata de la "aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional".

En el ámbito académico una de las definiciones de empleabilidad más divulgadas es la de Hillage & Pollard (1998), que de forma simplificada la conceptualizan como la capacidad de obtener y mantener un empleo satisfactorio y obtener uno nuevo si se requiriese. Consideran que la empleabilidad de un individuo comprende los conocimientos, habilidades y actitudes que posee y reconocen que estar en su posesión no garantiza el hecho de poder moverse en el mercado de trabajo y desarrollar su potencial.

Yorke & Knight (2007) incluyen nuevos elementos e identifican diversos beneficiarios, al considerar la empleabilidad como un conjunto de logros (competencias, conocimientos y atributos personales) que proporcionan a los graduados las mejores condiciones para ganar un empleo y para tener éxito en las diferentes ocupaciones que pue-

dan elegir, derivándose beneficios para ellos mismos, y para el conjunto del mercado de trabajo, de la comunidad y la economía.

Debido a que las definiciones cambian según las distintas perspectivas desde las que se aborda, recogemos las conceptualizaciones relativas a las perspectivas general, individual, del mercado laboral y político.

- A nivel general se considera que la empleabilidad es el conjunto de variables que explican la situación de empleo o de desempleo de una persona, incluyendo en el empleo el autoempleo.
- Una perspectiva individual considera que la empleabilidad se refiere al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder a un empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo (Suárez Lantarón, 2018). Gamboa et al. (2007) la conceptualizan desde la apreciación de los empleados, considerando la empleabilidad como la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, teniendo en cuenta que van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean.
- Desde la consideración del mercado laboral, Trevor (2001) la conceptualiza como la facilidad percibida de movimiento en el mercado laboral. Para García Manjón (2009) es el grado de atracción que un individuo tiene para el mercado de trabajo a lo largo del tiempo, lo cual se materializa en la valoración de la aportación de valor que realiza al empleador o a la sociedad en su conjunto.
- A nivel político se considera una obligación para la sociedad, así como una justificación de la inversión realizada por entidades públicas y privadas en capital social, económico y humano.

El constructo empleabilidad tiene un carácter dinámico que ha evolucionado desde una concepción estática y poco interactiva a una más dinámica e interrelacionada con aspectos personales, económicos, laborales, políticos y educativos desde los que se puede promover. En su desarrollo se diferencian varias etapas y ha pasado "de ser un concepto social y organizacional que definía las oportunidades de empleo presentes en una sociedad u organización, a ser un constructo psicosocial que indica la probabilidad de una persona de conseguir o mantener un empleo atractivo en un contexto sociolaboral concreto" (Hernández-Fernaud et al., 2011 p.132).

En función de los factores con los que se vincula la empleabilidad, McQuaid & Lindsay (2005) diferencian dos tipos de definiciones. Las calificadas como "estrechas", que identifican la empleabilidad con la posesión por parte de las personas de una serie de competencias y las "am-

plias” que incluyen además otras dimensiones como los aspectos personales, los sociales, la estructura productiva, el mercado de trabajo y el marco institucional y normativo. A estos factores influyentes en la empleabilidad, sobre los que tampoco existe una propuesta única, también se refieren otros autores (Berntson, 2008; Clarke, 2018; Okay-Somerville & Scholarios, 2017). Holmes (2013) incluye asimismo las credenciales relevantes, en referencia al título universitario.

A efectos del presente trabajo, dada la diversidad de concepciones existentes sobre empleabilidad, según nuestro entendimiento y las definiciones más actuales, la empleabilidad es la **CAPACIDAD** de las personas de adaptar sus circunstancias profesionales y personales, sus competencias y conocimientos a las necesidades del mercado laboral en cada momento y mantener actualizada su red de contactos de forma que puedan decidir sobre su futuro laboral.

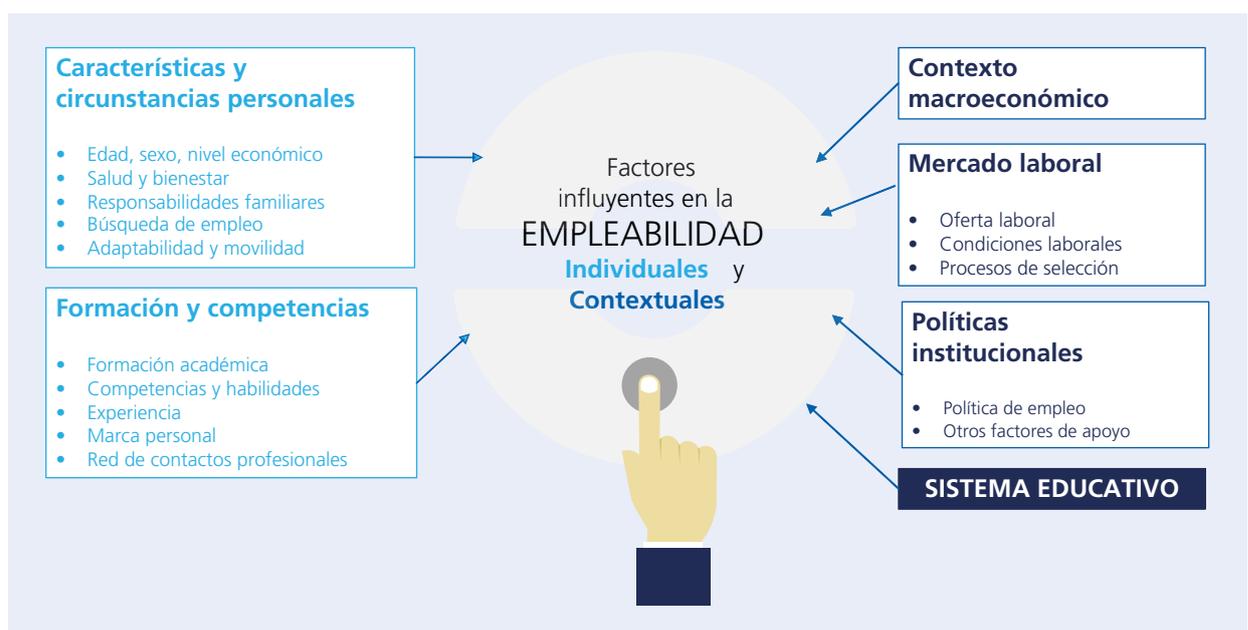
2.2. Factores influyentes en la empleabilidad

La conceptualización desde un enfoque amplio o interactivo, en el que se incluyen los factores o dimensiones influyentes en la empleabilidad tanto de carácter individual como contextual, se propone en la figura 5.

En base al esquema previo, los factores individuales se integran por un lado por las características sociodemográficas (edad, género, contexto económico), la salud y bienestar y circunstancias personales del individuo, que afectan a su comportamiento de búsqueda de empleo y disponibilidad laboral. Otro bloque lo integran los factores individuales más determinantes en la empleabilidad y que son la formación académica (ámbito que considera el tipo de titulación o área de estudio por las diferentes tasas de empleabilidad e inserción laboral que presentan), los conocimientos y competencias genéricas relacionados con la capacidad para desarrollar un trabajo y las competencias relacionadas con la búsqueda de empleo, la experiencia laboral, así como la actitud ante el trabajo. La red de contactos profesionales también facilita la empleabilidad individual.

Entre los externos al individuo y asociados con la demanda se encuentran los factores económicos y los asociados con el mercado laboral, cuya oferta, condiciones laborales y procesos de selección, cambian. También los instrumentos de apoyo a la inserción laboral de las personas, como son, entre otras, las políticas de empleo. Y por último el sistema educativo, que incluye la oferta formativa, y que resulta un instrumento fundamental desde la perspectiva del presente informe. Para facilitar y optimizar la empleabilidad, es fundamental trabajar las variables individuales, sobre las que tiene una mayor capacidad de control la persona, pero también las externas, cuya gestión corresponde a diversos agentes sociales e instituciones.

De la conceptualización de la empleabilidad y el empleo, así como de la relación entre ambos constructos y de las



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Factores influyentes en la empleabilidad

dimensiones influyentes en la empleabilidad, se derivan las siguientes consideraciones de interés:

- El empleo refleja un vínculo entre empleador y empleado asociado a una contribución de valor. Que corresponde a una situación puntual, a un momento dado. La empleabilidad, sin embargo, se refiere a la capacidad para mantenerse empleado a lo largo de la vida, refleja una situación dinámica, un flujo.
- Para facilitar y optimizar la empleabilidad, se requiere trabajar las variables individuales, sobre las que tiene una mayor capacidad de control la persona, pero también las externas, cuya gestión corresponde a diversos agentes sociales e instituciones.
- Las competencias constituyen un elemento determinante de la empleabilidad, aunque le afecten diversos factores. Así lo reflejan la mayoría de las definiciones de empleabilidad, que hacen referencia a tres aspectos; el primero, el ajuste entre la formación recibida, entendida como conocimientos, competencias y habilidades, y la requerida por el mercado laboral; el segundo se refiere a la inserción laboral y las condiciones de trabajo; y el tercero a la adquisición de competencias para la búsqueda de empleo.
- Lograr una alta empleabilidad requiere un enfoque a largo plazo que contemple el desarrollo de las competencias habilitadoras para integrarse en el mercado de trabajo, pero también las que facilitan la adaptación y transición según la evolución del ámbito profesional (García Manjón, 2009). Para este último propósito, García-Martínez et al. (2023) destacan la importancia de las competencias vinculadas con el aprendizaje a lo largo de la vida.
- El mercado laboral ejerce una fuerte influencia sobre la empleabilidad, para algunos autores incluso mayor que las capacidades de las personas (Brown et al., 2003). En consecuencia, individuos que son empleables pueden estar sin empleo.
- Los indicadores a través de los que se analiza el acceso al mercado laboral y la calidad del puesto de trabajo se amplían. A la tradicional tasa de empleo se añaden otros indicadores relacionados con las condiciones y características del trabajo (Corominas et al., 2012; Pineda Herrero et al., 2016). Así el ajuste entre la formación recibida (nivel de conocimientos y habilidades alcanzado) y las exigencias del puesto de trabajo, denominado ajuste vertical, se convierte en un indicador destacado. Con menor intensidad también se considera el ajuste horizontal, que refleja la adecuación entre el ámbito de actividad o temática del empleo y el de los estudios realizados. Y se incluyen otros como la satisfacción con el empleo, la remuneración, el éxito y el desarrollo profesional, el cumplimiento de las expectativas y el desarrollo personal (Michavila et al., 2018)
- El fomento de la empleabilidad, o capacidad de ser empleable, debe considerarse una responsabilidad compartida por los individuos, las instituciones educativas, las empresas y las administraciones públicas

(Suárez Lantarón, 2012; Michavila et al., 2018; Rodríguez Mora, 2010). Las personas son las responsables de su formación y de la gestión activa de su carrera profesional, que hoy en día requiere un aprendizaje permanente. Las empresas, además de representar las oportunidades laborales (incluyendo la capacidad emprendedora), también deben fomentar la actualización y el aprendizaje continuo de su equipo a través de estrategias como el upskilling o reskilling de perfiles. La promoción de políticas económicas, sociales o educativas para promover la empleabilidad corresponde a las instituciones. Concretamente el papel de la universidad en relación con la empleabilidad, en el marco del sistema educativo, se aborda en el apartado 3 del presente informe.

2.3. Competencias y empleabilidad

Que las competencias, integradas por conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, constituyen el factor más influyente en la empleabilidad, es una consideración ampliamente aceptada. Pero ¿cómo pueden las personas mantener la capacidad de ser empleables a lo largo de su vida en un contexto laboral en constante transformación? El hecho de contar con formación, especialmente la superior, facilita la transición a la vida laboral. Pero no es el único factor, incluso aunque la posesión de un título en ocasiones constituye un requisito obligatorio de acceso a un empleo. Por lo tanto, la formación no implica una empleabilidad automática. Estar en posesión de conocimientos y habilidades no garantiza el poder moverse en el mercado de trabajo y desarrollar su potencial (García Manjón, 2009). Los individuos también tienen que ser capaces de demostrar competencias de carácter inter e intrapersonal, que les permitan adaptarse y transitar por distintos empleos aportando valor añadido a la empresa.

Según vaticina el informe *The future of Jobs* (World Economic Forum (WEF, 2023) seis de cada diez trabajadores necesitarán formación antes de 2027, pero se considera que hoy en día sólo la mitad de los trabajadores tiene acceso a oportunidades de formación adecuadas. Formación tanto si pretenden cambiar de puesto de trabajo como si permanecen en los que ocupan. Concretamente estos últimos están experimentando que un 44% de las habilidades básicas necesarias para su empleo están ya cambiando. En el periodo considerado se prevé que desaparezcan 85 millones de puestos de trabajo tal y como los conocemos, y al mismo tiempo se creen 97 millones de puestos nuevos. En este contexto las personas, ya sea

para acceder a un primer empleo, cambiar de trabajo, o desarrollarse en el que ocupan, en definitiva, para no perder oportunidades y ampliar las trayectorias laborales, tienen que adecuar sus competencias profesionales al mercado laboral y actualizarlas.

Aunque existe un amplio consenso sobre la necesidad de desarrollar habilidades y competencias transferibles y dinámicas para fomentar la empleabilidad, no se ha definido un listado único ampliamente aceptado, sino que varían, entre otros factores, según el contexto socioeconómico. De los diversos enfoques sobre su clasificación, uno ampliamente utilizado en el ámbito educativo diferencia dos tipologías, las específicas y las genéricas o transversales. Las primeras, relacionadas con un área de conocimiento o una determinada ocupación, y segundas, de carácter transversal independientemente del puesto, empresa y sector. Estas últimas, tomando como referencia la división contemplada en el proyecto Tuning, se clasifican en instrumentales, interpersonales y sistémicas. Se puede encontrar un mayor detalle y profundización en esta materia en los Cuadernos Deusto Social Lab nº3 y nº4.

A nivel más general, la clasificación que cuenta con mayor difusión diferencia las competencias entre hard y soft skills, cuyas características diferenciales se recogen a continuación:

- Las hard skills, también denominadas habilidades profesionales técnicas, son las competencias específicas de un puesto de trabajo o de una actividad laboral que se adquieren a través de formación y experiencia profesional. Corresponden a conocimiento técnico, metodológico o de negocio y resultan esenciales para que los trabajadores ejecuten de manera efectiva las actividades específicas de su trabajo.

- Las soft skills conocidas asimismo como habilidades laborales blandas, hacen referencia a las competencias transversales que los empleados van adquiriendo de manera más personal a lo largo de la vida. Se vinculan con capacidades, habilidades y actitudes como la asunción de responsabilidad, disciplina, constancia, capacidad de trabajo en equipo, de adaptación al cambio, de organización, de aprendizaje autónomo y permanente, así como la proactividad, la resiliencia, y la capacidad de comunicación oral y escrita en distintos idiomas, entre otras.

Son estas últimas, las soft skills, de carácter transversal a cualquier trabajo y disciplina profesional y no vinculadas a ningún empleo en concreto, las más valoradas actualmente por las empresas. Pero se deben coordinar con las hard skills (Sebastião et al., 2023). En consecuencia, para fomentar la empleabilidad de las personas, es fundamental priorizar su desarrollo a través de los procesos de aprendizaje en el sistema educativo. Aunque también es preciso trabajarlas más allá del sistema educativo.

No obstante, y por el enfoque del presente estudio en la empleabilidad, también cobran especial importancia el desarrollo de las denominadas competencias para la búsqueda de empleo. Si bien este grupo de competencias no han formado parte de las que tradicionalmente se han adquirido en las aulas universitarias, la tendencia hacia la formación integral y el acompañamiento al estudiantado ha hecho que cada vez más estén también presentes en el ámbito universitario, en la mayoría de las ocasiones a través de servicios específicos de la propia Universidad. A través de ellos se ofrecen diferentes paquetes de actividades orientadas a que el futuro egresado/a adquiera las capacidades necesarias para identificar oportunidades laborales, elaborar sus candidaturas y transitar exitosamente por los procesos de selección.

3. El papel de la universidad en relación con la empleabilidad

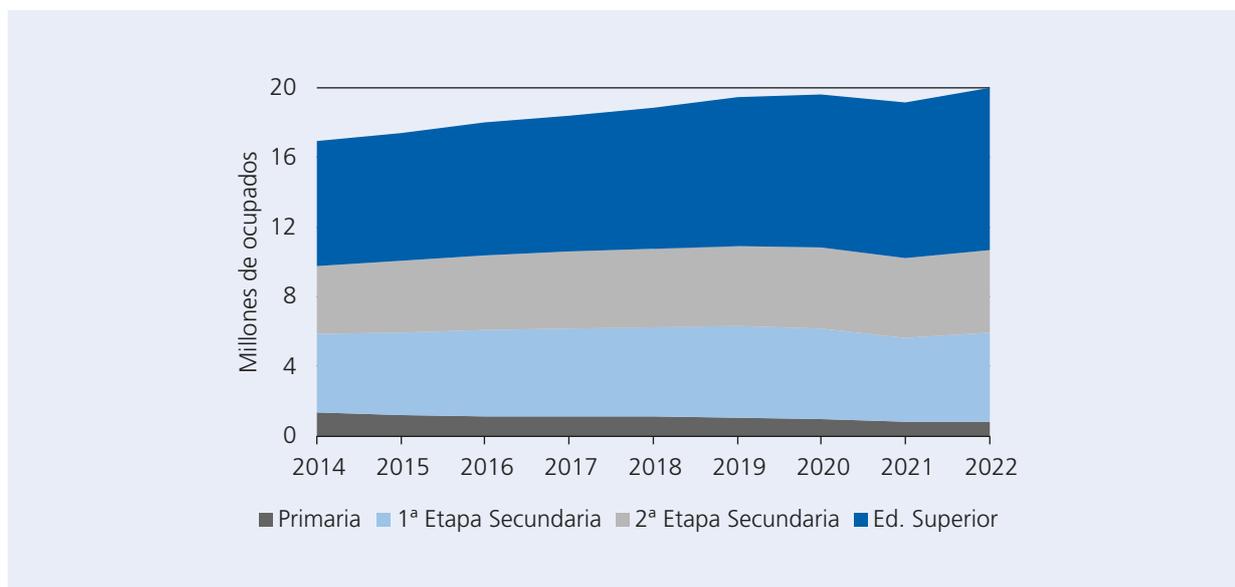
Numerosos estudios e informes señalan que la educación es uno de los factores que más influye en las tasas de empleo a través del aumento de la empleabilidad. A mayor nivel formativo incrementan la empleabilidad y la inserción laboral. Pero también aumenta el nivel salarial. Estos aspectos se tratan a continuación como preámbulo del papel de la universidad en este tema.

A pesar de que la formación universitaria no garantiza el empleo, incrementa las posibilidades de ser más empleables y competitivos. El colectivo de ocupados con formación superior es el que presenta un mejor comportamiento en el empleo tal y como lo constata el Anuario del Mercado de Trabajo 2023 de The Adecco Group Institute (sobre la base de datos del INE). Durante seis años seguidos los ocupados con estudios superiores han sido el grupo que más ha crecido, aunque en 2022 el de los ocupados con estudios secundarios presenta tasas similares. No obstante, la porción del empleo total que captan las personas con estudios superiores ha aumentado un año más, alcanzando en 2022 el 46,4% del total de ocupados. Ello supone casi 10 puntos porcentuales más que en 2010. Este colectivo supera desde 2021 los 9 millones de ocupados, tal y como se refleja la figura 6. Desde la perspectiva del paro, mientras la tasa general en el 2º trimestre de

2023 es del 11,8%, se reduce al 7,5% en los colectivos con formación superior.

No obstante, el Anuario precedente también destaca que, en España, en comparación con otros países europeos, hay una mayor proporción de personas con educación terciaria ocupada en tareas de cualificación media o baja. A nivel UE-27 este colectivo alcanza en 2022 un 8,2% sobre el total de ocupados con educación terciaria, siendo del 14,4% el peso que presenta en España. El desajuste educativo ocupacional es considerado por Instituto EY-Sagardoy (2023) como un problema estructural y señala que “además de liderar los indicadores de desempleo y precariedad laboral en Europa, España destaca por tener la mayor tasa de sobrecualificación de los ocupados con titulación superior desde mediados de la década de los 90 del siglo pasado”.

Otra perspectiva es la que aporta el informe Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID—19: el impacto sobre el empleo juvenil (Blázquez et al., 2022), en el que señala el aumento progresivo de la diferencia en las tasas de empleo de los jóvenes (de 16 a 24 años) con niveles educativos altos y bajos. Mientras que en 2007 el gap era de



Fuente: Elaboración propia a partir de Adecco Group e INE.

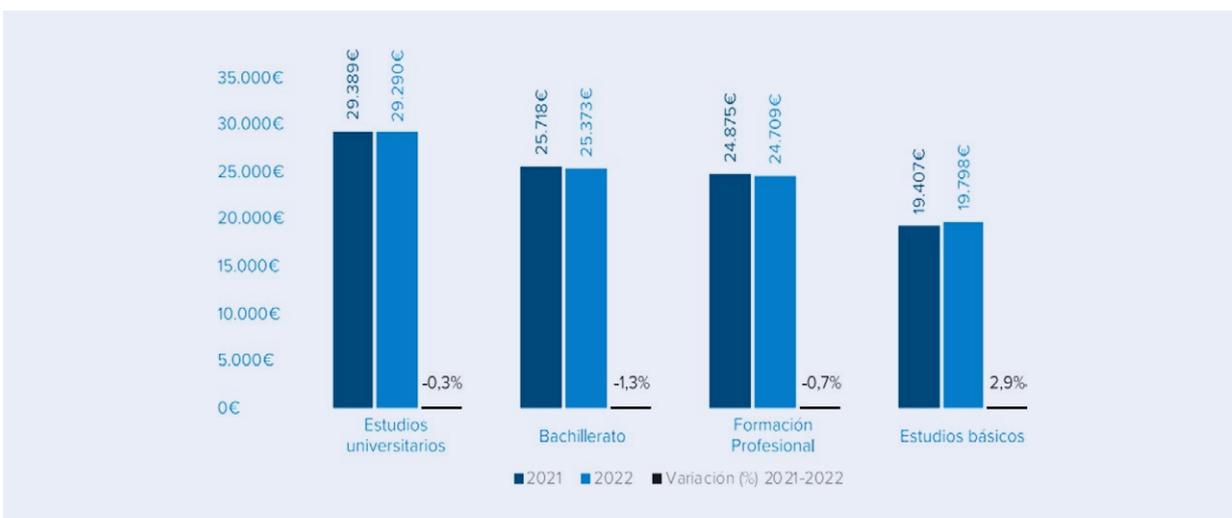
Figura 6. Ocupados por nivel de formación (2014-2023. 1º TR).

16,3 puntos porcentuales en favor de los niveles educativos superiores, en 2021 la diferencia se duplica y llega al 33,7%.

En relación con los salarios de 2022, InfoJobs (2022) recoge en el informe El estado del mercado laboral en España que las vacantes dirigidas a personas con titulación universitaria son las que ofrecen un salario bruto anual medio más alto, de 29.290 euros. Este importe es inferior en 99 euros al de 2021, lo que confirma la línea descendente iniciada en 2020, cuando se alcanzó un pico de 29.711 euros. En comparación con las vacantes del grupo menos retribuido, el que demanda estudios básicos, la diferencia alcanza un 32% ya que el salario de este último se cifra en 19.798 euros brutos anuales, tal y como se refleja en la figura 7. La retribución de las ofertas para los titulados superiores supera en un 13% a la de las vacantes dirigidas a candidatos con título de Bachillerato y en un 16% a las que requieren Formación Profesional.

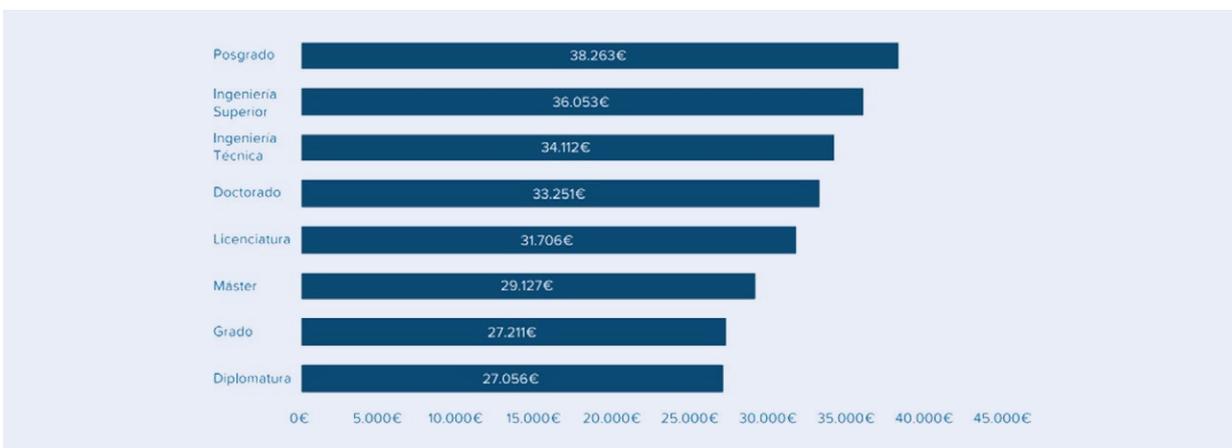
En el nivel universitario también se evidencian diferencias salariales, correspondiendo la mayor retribución, de 38.263 euros brutos anuales a los candidatos con título de posgrado, tal y como refleja la figura 8.

En este contexto la empleabilidad, como vía para el empleo, constituye una temática de interés para la educación superior, sobre la que existen a nivel nacional e internacional numerosos estudios que recogen interpretaciones diversas sobre el papel de la universidad en el desarrollo de la empleabilidad de sus egresados (Beaumont et al., 2016; Hillage & Pollard, 1998; Helyer & Lee, 2014; Oliver, 2015). También se han impulsado destacados proyectos por la OCDE y la Comisión Europea, como DESECO, CHEERS y REFLEX, además de los denominados observatorios ocupacionales promovidos por las universidades, teniendo un carácter general el Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios (OEEU), desarrollado en 2012 por la Cátedra UNESCO de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs.

Figura 7. Salario bruto anual de las vacantes en función del nivel de estudios. 2021 y 2022. (promedio €)



Fuente: Elaboración propia a partir de InfoJobs.

Figura 8. Salario bruto anual de las vacantes que demandan estudios universitarios (promedio €)

y Política Universitaria y la CRUE, cuya primera edición corresponde a 2015.

Es en el marco de la integración al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y de la sociedad del conocimiento, en el que se asume una nueva misión para la universidad española. De ella se deriva el compromiso con la empleabilidad de los titulados universitarios. Fomentarla ha sido uno de los objetivos generales en la construcción del EEES, llegando a convertirse en uno de los pilares del nuevo paradigma educativo (García Manjón, 2009).

Así la Ley Orgánica 4/2007, que sienta las bases de un nuevo modelo de universidad, en su preámbulo recoge que la reforma pretende la “implicación de las universidades en la respuesta a las demandas de la sociedad y el tejido productivo (...) Las universidades, además de un motor para el avance del conocimiento, deben ser un motor para el desarrollo social y económico del país”. En consecuencia, a las dos funciones tradicionales de la universidad, la enseñanza y la investigación y transferencia, se incluye la “tercera misión”, que contempla todas las actividades orientadas hacia su entorno social y productivo, de manera destacada las acciones vinculadas con el fomento de la empleabilidad y el emprendimiento. Otros autores defienden que las misiones de la universidad son las dos fundamentales, cuyo propósito es contribuir a transformar el mundo en un lugar más justo, inclusivo y sostenible y a mejorar el bienestar social, ámbito en el que encajan la empleabilidad de los egresados. Al margen del enfoque, ambas perspectivas llevan a las mismas consideraciones y destacan el papel clave de las personas en el proceso de transformación. La consolidación de esta misión actual ha sido posible gracias a la adaptación permanente del papel de la universidad a través del recorrido histórico de su misión.

No obstante, el debate sobre si corresponde a la universidad fomentar la empleabilidad sigue abierto. Eco (2013) considera la empleabilidad uno de los beneficios instrumentales de la universidad, que contribuye a dar sentido y valor a la misma, aunque dicho beneficio no constituye su principal razón de ser (McCowan, 2015). A pesar de que la empleabilidad, entendida como las tasas de inserción laboral, constituye un indicador de la calidad de la universidad, que evalúan gobiernos, empleadores y estudiantes (Teichler, 2007), no debe concebirse como una señal de su rendimiento dado que puede limitar los objetivos y libertades académicas de dicha institución (Caballero et al., 2014). La adopción de un enfoque hacia la empleabilidad es un objetivo compatible con otros no orientados al mercado de trabajo (Greenbank, 2012), no implica que la universidad renuncie a su misión y objetivos fundamentales, sino aumentar su capacidad de respuesta frente a los cambios en el entorno.

Según lo expuesto, una universidad orientada a la empleabilidad facilita al alumnado afrontar su futuro profesio-

sional con las mayores garantías de éxito, a través del papel que ejerce en su capacitación. Mediante un enfoque competencial garantiza la adquisición del saber y del saber hacer necesarios para el ámbito laboral dotando al alumnado de las competencias, valores y actitudes habilitadores para integrarse en el mercado de trabajo (Rodríguez Espinar et al., 2010; Rodríguez Mora, 2010; Suárez Lantarón, 2014). Y le orienta y asesora en el proceso de transición e inserción. Una vez incorporado al mercado, a lo largo de su vida profesional facilita su evolución y desarrollo profesional a través de mecanismos de transición y adaptación.

Cuándo abordar en la universidad la gestión de la empleabilidad constituye una cuestión objeto de debate. De manera bastante generalizada se plantea una vez que los estudiantes han finalizado sus estudios y están en proceso de inserción laboral o incluso ya se han incorporado al mercado. Aunque existe una demanda creciente de trabajarla previamente a su incorporación a la vida laboral, teniendo en cuenta que el estudiante toma decisiones sobre su futuro profesional desde el primer curso de los estudios de grado.

Enmarcado el cuándo, la siguiente cuestión se refiere a cómo trabajarla. En este sentido básicamente se diferencian tres estrategias relacionadas con los siguientes ámbitos:

- Docencia. Se diferencian dos áreas, la relativa a las competencias recogidas de los planes de estudio y las estrategias docentes que las despliegan, así como la correspondiente a la actualización de la oferta formativa.
- Inserción laboral. Se desarrolla a través de los servicios de orientación profesional y de transición al mundo laboral.
- Fomento de una cultura emprendedora.

Desde la docencia, función sustancial de la universidad, corresponde dotar al alumnado de una formación crítica que le ofrezca herramientas para entender el mundo y transformarlo. A través de la adquisición de competencias específicas y genéricas, se pretende capacitar a las personas para un desarrollo integral, de manera que sean capaces de adaptarse y responder a un mercado laboral y a una sociedad en permanente evolución y así afrontar con éxito su desempeño tanto profesional como personal. Para ello se precisan unos procesos y metodologías de enseñanza-aprendizaje eficientes e innovadores, vinculados con entornos reales y en los que los estudiantes sean los protagonistas de su aprendizaje. Entre ellos se encuentran las prácticas laborales, la formación dual, el aprendizaje y servicio, así como la participación en programas de intercambio.

Siguiendo en el ámbito formativo, pero con un carácter más estratégico, las universidades actualizan y adaptan periódicamente su catálogo formativo a los requerimientos del mercado laboral y a las demandas sociales, de ma-

nera que la formación tenga relevancia profesional (Teichler, 2007, Vieira, 2009). Ello supone el lanzamiento de programas sobre áreas o disciplinas novedosas y de interés para las empresas y la sociedad. Y la eliminación o modificación de los que se consideran inadecuados. Los cambios en la oferta formativa además de instrumentalizarse mediante los grados y los másters, también se amplían a los programas de formación continua, en línea con el hecho de que el aprendizaje tiene lugar a lo largo de la vida.

Un segundo ámbito de gestión se centra en la promoción de las capacidades habilitadoras para la inserción laboral y gestión de la carrera (Suárez Lantarón, 2012). La creciente implicación de la universidad en esta área se deriva de la especificidad y dificultades que plantea el acceso a la vida laboral. A través de los servicios de orientación profesional se atiende y se informa sobre aspectos formativos esenciales para la carrera profesional, como son entre otros, los itinerarios, formaciones o experiencias profesionales complementarias, y las salidas profesionales. Pero teniendo en cuenta cada vez más, el autoconoci-

miento del alumnado sobre sus características, capacidades e intereses. Con ello se pretende lograr una mayor autorrealización personal y profesional.

Según Suárez Lantarón (2014) la mayoría de las universidades, un 84%, ofrecen los servicios de orientación profesional, a través de vías diversas, ya sea un Gabinete, Oficina, Unidad o directamente lo denominan Servicio. Se centran en la orientación e información, gestión de prácticas académicas, disposición de una bolsa de empleo, promoción de actividades de formación, como identificación de las oportunidades laborales, preparación del currículum vitae y realización de entrevistas, e incluso algunas cuentan con un observatorio ocupacional.

El tercer ámbito se articula en torno al fomento de una cultura emprendedora; que se aborde desde los planes de estudio mediante competencias vinculadas con la innovación y el emprendimiento y se desplieguen en base a programas formativos y estrategias de enseñanza-aprendizaje de diferente enfoque y alcance.

4. Tendencias con impacto en la empleabilidad y el empleo

El mercado laboral está evolucionando hacia un nuevo paradigma por la influencia de diversas tendencias que están transformando la naturaleza y concepción del trabajo y que definen los perfiles profesionales del futuro. Entre ellas destacan las siguientes: la globalización de la economía; la digitalización y automatización derivada de la evolución tecnológica; el envejecimiento de la población; los cambios en los valores y en la concepción que sobre el empleo tienen las generaciones más jóvenes, denominadas Millennials o Generación Y, y los Centennials o Generación Z; así como la gestión de la sostenibilidad y el cambio climático. Todo ello marcado por un contexto complejo, volátil e incierto, como lo constatan fenómenos recientes imprevistos, entre ellos la pandemia por Covid-19, las guerras de Ucrania y Gaza y las tensiones geopolíticas actuales.

Las consecuencias que desencadenan son diversas; las más inmediatas y con un marcado carácter económico, se traducen en unas previsiones para España y la UE que empeoran progresivamente desde finales de 2021. Y vaticinan para finales de 2023 un escenario de crecimiento limitado por la inflación y la variación en los tipos de interés. Más allá, sin embargo, y según FUNCAS, “la estabilización de los tipos de interés, junto con la ligera mejora de los salarios reales –fruto de los acuerdos de rentas– darán pie a una recuperación económica gradual”, si bien hay diferentes opiniones respecto a la evolución esperada. Esta situación ha venido impactando negativamente en el empleo, agravando así uno de los principales problemas de la sociedad española, como es el elevado nivel de desempleo. Según la Encuesta de la Población Activa en el segundo trimestre de 2023 alcanza al 11,6% de la población, tasa que se eleva hasta un 27,9% en el colectivo de los jóvenes menores de 25 años. En los titulados superiores se reduce hasta el 6,64%.

Otras consecuencias impactan en las empresas, fundamentalmente en los ámbitos de la gestión del talento, la organización y la cultura corporativa, pero también en los empleados, las instituciones educativas y las políticas. Estas son:

- El talento se expande geográficamente, la distancia no limita, vía remota está accesible desde cualquier parte del mundo. A los empleadores les permite acceder a una mayor cantidad y calidad de candidatos, lo que favorece la inclusión y diversidad. Y a los empleados

les amplía las oportunidades profesionales, pero reduce su compromiso de permanencia en las organizaciones. Por ello la atracción y mantenimiento del talento en un entorno multigeneracional supone un desafío para las empresas.

- Se amplía la vida laboral de los trabajadores. No buscan un trabajo para toda la vida, sino que ocuparán diversos empleos, circunstancia que exige una formación permanente para adaptarse a las cambiantes demandas profesionales.
- Los trabajadores modifican su concepto de calidad de empleo y la prioridad de los factores motivadores. Ganan peso los vinculados con el bienestar personal, como la flexibilidad y el tiempo disponible. Pero también valoran de manera creciente el compromiso social de las empresas empleadoras.
- Las empresas demandan nuevas competencias, capacidades y habilidades profesionales y personales. Porque la tecnología modifica la manera de trabajar y cambia la relación con las herramientas de trabajo y los procesos, al mismo tiempo que aparecen nuevos empleos, algunos todavía inexistentes. Pero también porque se precisan competencias que permitan afrontar la complejidad, incertidumbre y volatilidad del contexto actual y futuro.
- La empleabilidad se traduce en empleo o no, influida por la situación del mercado laboral y de la cada vez mayor capacidad de decisión que ejercen los trabajadores. Así lo refleja la “gran renuncia”, fenómeno social que ha sacudido Estados Unidos y que ha provocado que 47 millones de personas hayan abandonado recientemente y de forma voluntaria sus empleos.

La “gran renuncia” implica el abandono de puesto de trabajo, mientras que el fenómeno surgido posteriormente y conocido como “dimisión silenciosa o quiet quitting”, implica que, manteniendo el puesto de trabajo, los trabajadores asumen una actitud de cumplimiento con su contrato al completo y hacen bien su trabajo, pero con un nivel mínimo de compromiso. También supone que muchos de los trabajadores están activos para identificar nuevas oportunidades laborales. Ambos fenómenos evidencian el incremento del poder de los trabajadores y la toma de conciencia sobre sus prioridades. Sus consecuencias pueden derivar en una guerra por el talento en las empresas, que pone en valor la importancia de cuidar el bienestar de los empleados. El alcance de la “gran renuncia” en USA muy superior al de otros países, incluida Es-

paña, debido a que el mercado laboral americano es mucho más flexible, dinámico y presenta menores barreras de salida que el español. En España principalmente y hasta la fecha se ha producido una reubicación y no un abandono laboral.

La mayoría de los expertos consideran que los motivos desencadenantes existían antes de la pandemia por Covid-19, aunque esta ha supuesto un punto de inflexión. La necesidad de trabajar 100% en remoto ha obligado a soportar determinadas presiones, pero también ha permitido disponer de más tiempo para reflexionar sobre distintos aspectos, provocando en muchas personas un cambio en las prioridades vitales. Aunque la base de partida es la insatisfacción salarial de los trabajadores por las condiciones precarias del mercado laboral, a ella se suma la conciencia de un escaso reconocimiento por los empleadores e incluso el desencanto con la profesión o puesto de trabajo y un agotamiento derivado del estrés de la pandemia (fenómeno conocido como “burnout”). Algunos autores califican esta situación como “cultura empresarial tóxica” (Sull y Sull, 2022). A estos factores se une la reducción del miedo a perder el trabajo, en algunos casos al disponer de unos ahorros logrados durante la pandemia y también porque la recuperación económica postpandemia ofrece oportunidades laborales interesantes (ofertas que incrementan los sueldos especialmente en los empleos con menor cualificación). Otro elemento adicional sería el creciente interés de trabajar por proyectos, como reflejo de que el modo de relacionarse profesionalmente está cambiando.

Por su relevancia en la transformación del mercado laboral, a continuación, se analizan con más detalle dos aspectos: los cambios en los factores motivadores del empleo y en las competencias y perfiles demandados por las empresas.

4.1. Cambian los factores motivadores del empleo para los trabajadores

Las prioridades y los valores de los empleados están cambiando; sobre todo los de los jóvenes, los Millennials y Centennials, aunque no solo. Deciden de forma más proactiva su encaje profesional y modifican los factores que asocian con la calidad del empleo. Manifiestan una alta desmotivación e insatisfacción laboral, que conduce a que un 77% de las personas empleadas cambiaría de trabajo si pudiera, según la Guía del Mercado Laboral 2022 de HAYS España (encuesta realizada a finales de 2019). De ellos un 37% indica que quiere buscar un

puesto con mayor propósito, “hecho que evidencia un creciente interés por los valores sociales y emocionales y no sólo se valora el interés de progreso profesional al considerar un empleo”. La misma fuente señala que casi la mitad de los trabajadores, un 52%, estaba buscando un cambio de forma activa. El 35% declaraba como motivo principal el sueldo y los beneficios sociales, mientras que un 23% señalaba la falta de oportunidades de futuro y un 12% el rol desempeñado en la empresa.

En relación con el salario cabe señalar que los salarios en España son un 40% inferiores de los salarios europeos en perfiles intermedios, por lo que muchas organizaciones no son competitivas en términos de condiciones salariales, según InfoJobs (2022).

Además del salario, los aspectos valorados por los trabajadores en orden de importancia son la conciliación, la estabilidad laboral, el desarrollo de carrera, el buen ambiente y la flexibilidad horaria (HAYS España, 2022), lo que en parte justifica la creciente demanda de los modelos de trabajo 100% online o los híbridos, dado que han descubierto sus ventajas al experimentarlos durante la pandemia.

En el mismo sentido el estudio de Remuneración en España 2023 de Michael Page (elaborado a partir de los más de 9.800 procesos de selección cerrados y unas 90.000 entrevistas realizadas en 2022) destaca una tendencia cada vez más visible entre los candidatos de manera generalizada que refleja el cambio en las prioridades de los profesionales a la hora de afrontar nuevos proyectos laborales. Así señala que “entre las prioridades de los profesionales a la hora de embarcarse en un nuevo proyecto laboral, pierde peso el salario y ganan importancia todos los factores relacionados con el bienestar: la flexibilidad, la conciliación, los planes de diversidad e inclusión y la preocupación por la sostenibilidad”. Pero en un contexto de escasez de profesionales cualificados, como por ejemplo en el área tecnológica, los salarios suben y las compañías ofrecen a los candidatos más beneficios para atraer y retener talento. Por último, cabe destacar el elevado nivel de confianza de los encuestados sobre su desarrollo laboral; el 78% señala que aumentará sus habilidades y un 54% confía en mejorar su promoción de carrera y nivel de compensación.

El estudio Workmonitor 2023 de Randstad (elaborado a partir de más de 13.500 encuestas a profesionales ocupados de 33 países), también refuerza el deseo de los trabajadores, especialmente de los jóvenes entre 18 y 34 años, de que el trabajo se adapte a sus vidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal, a pesar de la incertidumbre económica. Más de la mitad de los encuestados, el 61%, no aceptaría un puesto que rompiera ese equilibrio, un 34% dimitiría si se encontrara en un entorno laboral tóxico y un 48% dejaría un trabajo si le impidiera disfrutar de su vida, porcentaje que se eleva al 58%

entre los más jóvenes. A nivel de España el informe referido señala que el 66% de los encuestados no aceptaría un trabajo si pensara que puede afectar negativamente a su conciliación de la vida laboral y personal, el 31% ha dejado un trabajo porque no ofrecía suficiente flexibilidad, al 56 % le preocupa perder su empleo y el 38 % no aceptaría un trabajo en una empresa que no compartiera sus valores sociales y medioambientales.

Según InfoJobs (2022) “la nueva generación de trabajadores valora el aprendizaje continuo y la flexibilidad laboral y entiende su desarrollo de carrera profesional como la suma de experiencias en diferentes funciones y sectores de los que se lleva competencias transversales y transferibles. En definitiva, estamos ante la primera generación de perfiles únicos, porque cada candidato cuenta con un skill set específico”.

Desde la perspectiva de las empresas y según el estudio de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) sobre Las “(nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España” (2022) (primer estudio a nivel nacional basado en 527 entrevistas cuantitativas a CEOs y responsables de RRHH de destacadas empresas españolas), las empresas apuestan por la flexibilidad organizativa como eje principal para abordar los retos que se derivan de la transformación de la realidad laboral. Así en lo que respecta a las formas de trabajar, el nuevo escenario implica adoptar horarios más amplios y modelos híbridos, y en sentido señalan que los últimos se han multiplicado por 2,5 en el conjunto del tejido empresarial respecto a la situación de prepandemia. Otra de las consecuencias es la transformación de los espacios de trabajo en colaborativos y sostenibles. En relación con los cambios organizativos, la estructura centrada en proyectos favorece una mayor autonomía de trabajo y se considera adecuada para afrontar el actual escenario, que también requiere asumir procesos para liderar y cohesionar equipos híbridos (on y off). Sobre el bienestar laboral, considerado como el gran ganador de la era post-covid, 6 de cada 10 empresas han implementado medidas de mejora.

4.2. Competencias y perfiles profesionales demandados por las empresas

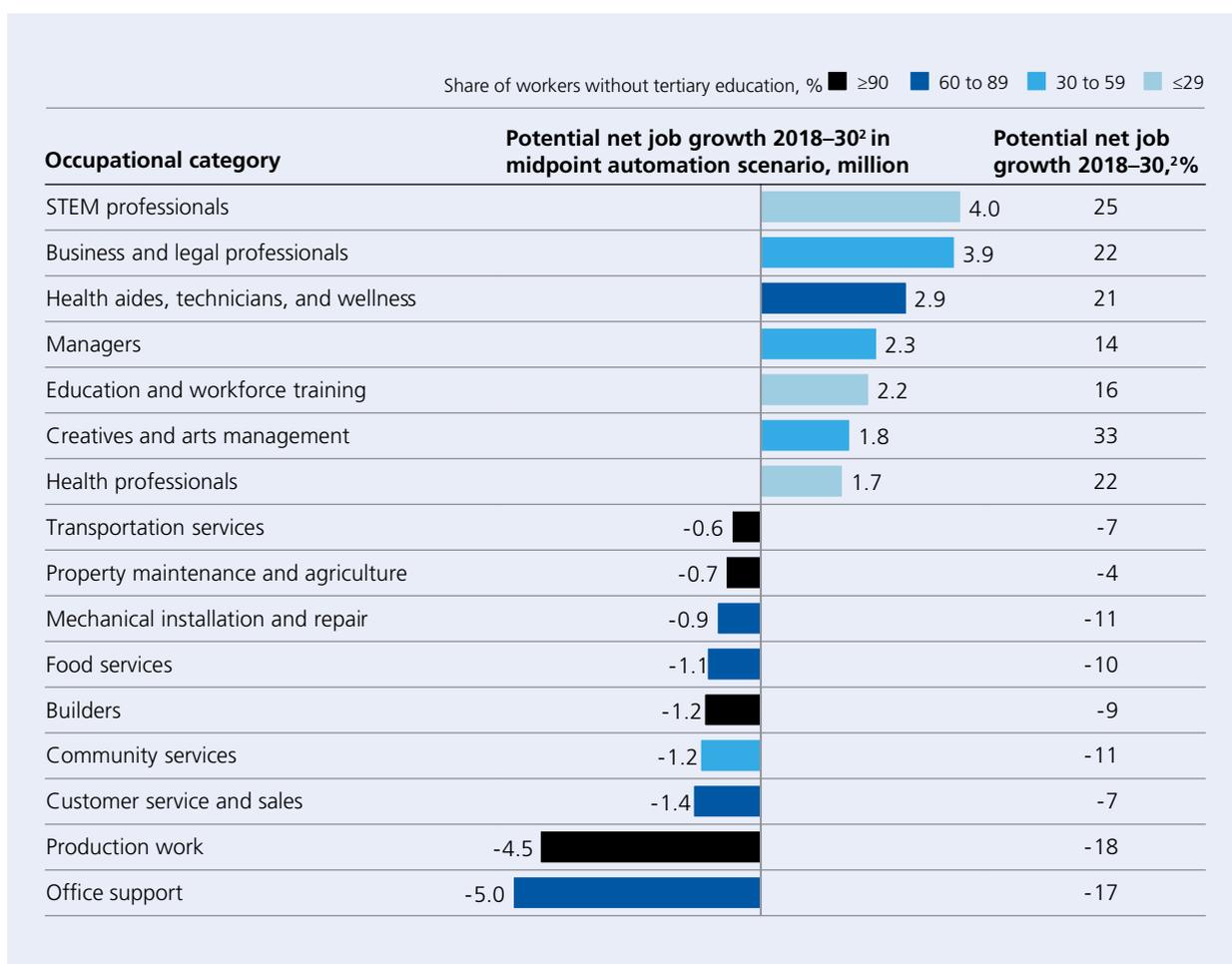
A un elevado número de empresas les cuesta encontrar perfiles cualificados para determinadas posiciones. Concretamente a un 83%, según HAYS España (2022). El 50% de las compañías encuestadas señalan que la principal dificultad del mercado laboral es la brecha entre ofer-

ta de profesionales y vacantes disponibles. Entre los motivos del desajuste más señalados se encuentran la falta de profesionales con las habilidades adecuadas (44%), la alta demanda de los perfiles buscados (32%) y la solicitud de un salario demasiado elevado (29%). Un panorama similar recoge el informe Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID—19: el impacto sobre el empleo juvenil (Blázquez et al., 2022), en el que 75% de las empresas encuestadas (altos directivos de 83 empresas relevantes de la economía española), han encontrado dificultades para cubrir los puestos de trabajo como consecuencia de la falta de competencias en los candidatos. En consecuencia, en España existe una brecha de competencias profesionales muy relevante que es preciso solucionar para impulsar el empleo, especialmente el juvenil.

El área tecnológica es la que presenta la mayor brecha de competencias “los profesionales de RRHH dedican casi un 40% más de tiempo de lo que dedicaban en 2018 a reclutar y cubrir vacantes de perfiles STEM” señala el informe Human Capital Outlook II Edición (2022) del Instituto EY-Sagardoy Abogados. El informe El estado del mercado laboral en España (InfoJobs, 2022) también confirma que en 2021 ha aumentado la búsqueda de perfiles profesionales vinculados con la tecnología y los datos, el enfoque customer centric en el desarrollo de productos y servicios, la implementación de modelos organizativos más flexibles y nuevas formas de trabajo y la sostenibilidad e impacto social (Business Analyst, Associate Strategy Consultant, Product y Project Manager, Business Development Manager, Supply Chain Manager y Digital marketing Manager, entre otros).

Las previsiones para la próxima década apuntan de manera generalizada que las categorías profesionales STEM estarán entre las que más crezcan. En concreto el estudio de Mckinsey Global Institute The future of work in Europe (2020) estima un potencial de crecimiento del empleo neto en STEM del 25% para el período 2018-2030, que supone unos 4 millones de empleos en la UE. (Smith, S. et al., 2020) (ver figura 9). Para afrontar este crecimiento, la base de partida de España supone cierta desventaja en comparación con la media europea, debido a que según el Anuario del Mercado de Trabajo 2023 (The Adecco Group Institute) cuenta con menos alumnos matriculados en ingenierías y ciencias exactas.

Es por ello que entre las cinco prioridades de los líderes de recursos humanos para 2024, tal y como recoge Gartner (2023) en el informe Las 5 Tendencias y Prioridades para Recursos Humanos (basado en una encuesta de más de 500 líderes de recursos humanos de 60 países y de las industrias principales), se encuentran la gestión del cambio y de las carreras profesionales y la movilidad interna, junto a la cultura organizacional, la tecnología de RR. HH y el desarrollo de responsables y gerentes, encabezando esta última la lista.



Fuente: Mckinsey Global Institute (Smith, S. et al, 2020).

Figura 9. Evolución del empleo neto por categorías. Europa (2018-2030)

Con carácter general las empresas otorgan más importancia al desarrollo de las soft skills (habilidades o capacidades personales e interpersonales de carácter transversal y actitudes) frente a las hard skills (conocimientos y capacidades técnicas específicas) aun siendo ambas importantes. La evolución en favor de las primeras es creciente, como recoge la Guía del mercado laboral 2022 de HAYS España, señalando que el 55% de las empresas consideraban prioritarias las soft skills en 2019, tasa que ha aumentado al 70% en 2022.

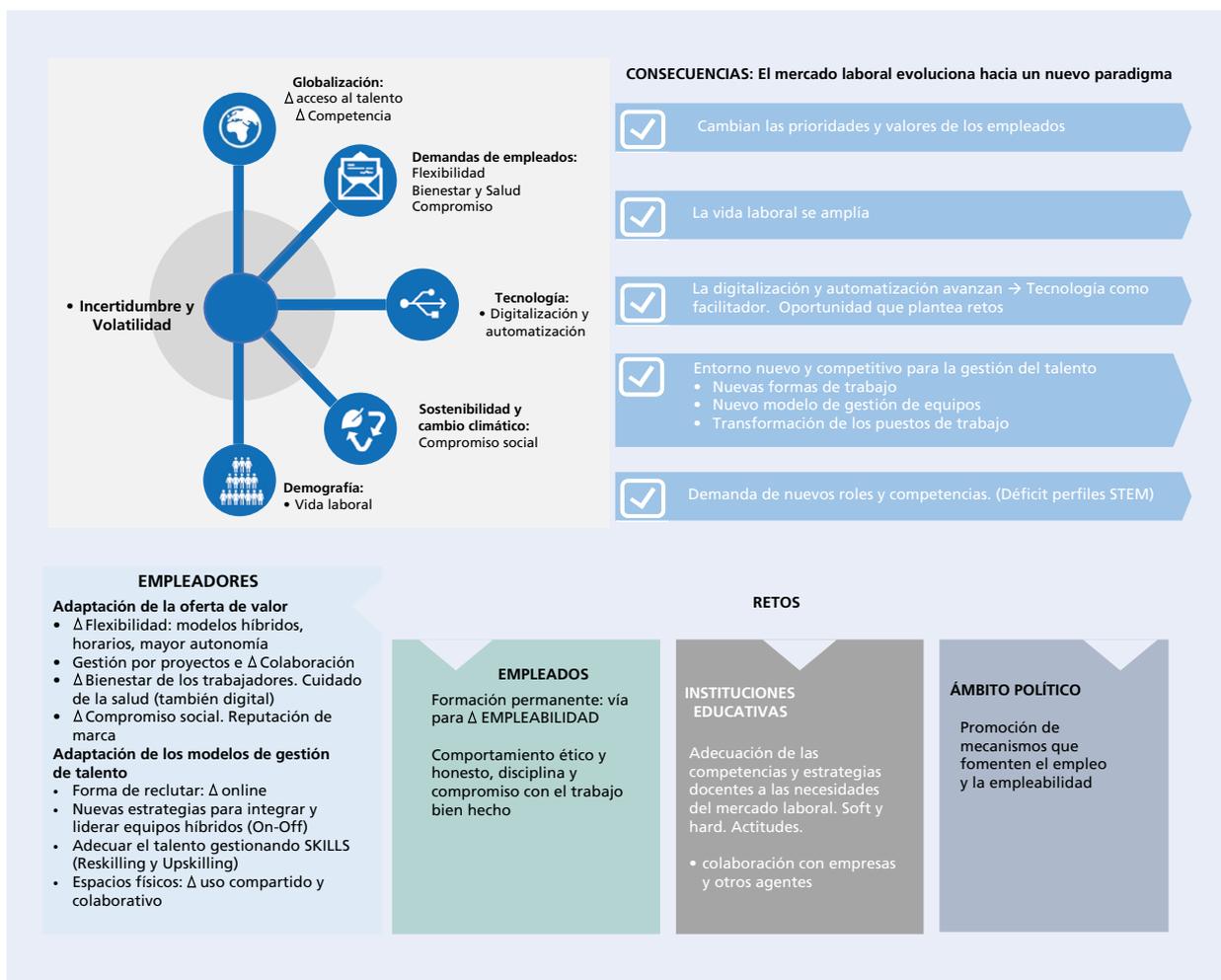
Las habilidades laborales (soft skills) más demandadas, según el informe The Future of Jobs (WEF, 2023) están vinculadas por un lado con habilidades cognitivas (pensamiento analítico y creatividad ocupan los dos primeros puestos). Una segunda área corresponde a la autogestión, en la que se incluye el aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje, además de la resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad y curiosidad y aprendizaje a lo largo de la vida. Por último, señala el trabajo en equipo y el uso y desarrollo de la tecnología. También destaca la importancia creciente de habilidades interpersonales como la empatía, saber escuchar y comunicar.

Sobre la brecha de competencias profesionales de los graduados universitarios (en base a la diferenciación de conocimientos, capacidades y actitudes) el informe Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil (Blázquez et al., 2022) indica que un 65% de las empresas considera que existe una brecha significativa en los conocimientos, destacando los del ámbito tecnológico (big data, inteligencia artificial, marketing digital,...). Un 75% opina lo mismo sobre las capacidades, encabecando la lista el liderazgo, la negociación, la innovación/creatividad. En cuanto a las actitudes un 78% de las empresas considera que existen desajustes relevantes, de manera destacada en el compromiso, además de la capacidad de reacción, iniciativa y resiliencia, entre otras. Para reducir la brecha de competencias las empresas recurren a la formación continua principalmente. El informe también señala que las empresas otorgan más importancia a las capacidades y a las actitudes que a los conocimientos. La capacidad de aprendizaje se considera la más relevante, seguida del liderazgo y trabajo en equipo. De las actitudes por orden de importancia destacan los valores éticos, el respeto, el compromiso y la resiliencia.

Los informes sobre El impacto de la Universidad de Deusto. Una mirada desde el aprendizaje (Cuaderno Deusto Social Lab nº 4, 2021 y Cuaderno Deusto Social Lab nº 5, 2022) analizan respectivamente desde la perspectiva de las empresas (169 empresas encuestadas) y de los alumnos de último curso de la UD (267 alumnos encuestados), la importancia de diversas competencias, así como el desempeño de los alumnos en dichas competencias. Las conclusiones indican que las cinco competencias prioritarias para las empresas se refieren a actitudes y habilidades y

son: el compromiso ético y honesto, la disciplina y compromiso con el trabajo bien hecho, la capacidad de trabajo, el trabajo en equipo en cualquier entorno y la capacidad de aprendizaje permanente. El nivel de ejecución en todas ellas es elevado, tanto según la valoración de las empresas como de los propios alumnos.

La figura 10 refleja un resumen de los principales aspectos considerados en el presente apartado sobre las Tendencias con impacto en la empleabilidad y en el empleo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Síntesis de factores influyentes en la empleabilidad y el empleo. Consecuencias y retos

A modo de conclusión, los retos que se derivan del nuevo escenario laboral que se perfila por los cambios en el empleo y la necesidad de nuevas competencias, se pueden considerar una amenaza, pero también una oportunidad. Abordarlo según esta última perspectiva requiere una adaptación y una respuesta coordinada de todas las partes implicadas, focalizada en el bienestar personal y social. Así las empresas para atraer y vincular el talento deberán realizar propuestas de valor diferenciadas y de interés para los trabajadores. Entre ellas fomentar las

competencias tecnológicas y la capacitación requerida, constituyendo para ello el upskilling y reskilling elementos clave de la transformación digital (AEDIPE, 2022). Además de potenciar los modelos híbridos de trabajo y fomentar culturas corporativas centradas en las personas. En cuanto a los trabajadores, su éxito profesional (y también personal) va a depender en gran medida de su adaptación y capacitación permanente, en definitiva, de su empleabilidad. A los retos que afrontan las universidades nos referimos en el siguiente apartado.

5. Desafíos para la universidad

Las consideraciones destacadas en los apartados precedentes sustentan los retos que se derivan para la universidad. Por un lado, contemplan que el mercado laboral está en plena transformación como consecuencia de diversos factores y el impacto de la pandemia por Covid-19, que han desencadenado cambios en la manera de trabajar y en las competencias y perfiles requeridos para el empleo. Pero al respecto existe un significativo desajuste entre los conocimientos y capacidades requeridos por las empresas y la preparación que ofrece el sistema universitario. Por otro lado, la empleabilidad es un constructo multidimensional, cuya creciente relevancia se deriva de la influencia sobre el éxito laboral de los individuos. Que aumenta en la medida que el nivel educativo de las personas es superior y cuya promoción implica a diversos agentes, entre ellos los individuos, las empresas, las familias, instituciones educativas y otras, incluidas las políticas.

En este contexto la universidad amplía su compromiso con el bienestar social, como establece la tercera misión. Y lo despliega fundamentalmente mediante su actividad principal, la formación de calidad del alumnado, promoviendo el desarrollo del conocimiento, capacidades y competencias que fomenten su empleabilidad y mejoren el empleo.

En consecuencia, los desafíos que se derivan para la universidad son los siguientes:

- Asumir una responsabilidad creciente en el fomento de la empleabilidad, que responda al marco temporal y de colaboración siguiente:
 - i. Desde el inicio de la formación de los estudiantes, debido a que constituyen etapas en las que empiezan a tomar decisiones sobre su futuro profesional.

- ii. En creciente cooperación estructurada con otros agentes implicados, de forma destacada las empresas, dado su amplio conocimiento del mercado laboral y de sus tendencias.

- Adoptar un modo nuevo de entender la formación, que responda a la situación de cambios permanentes, de volatilidad e incertidumbre. Que permita reducir, y en caso de ser posible eliminar, la brecha actual de competencias y la prevista que seguirá creciendo salvo que se actúe para mitigarla. Para lograr este objetivo la capacidad de innovación de la universidad constituye un factor clave. Esto implica:

- i. Diseñar la oferta formativa que atienda la demanda del mercado laboral de nuevos conocimientos y la mejora de las competencias transversales relacionadas con la empleabilidad. Mediante la modificación de los actuales o a través de nuevos programas, que aporten multidisciplinariedad, flexibilidad, y en los que participen actores internos y externos al ámbito docente.
- ii. Potenciar la formación continua, cada vez más necesaria y de elevado impacto social.
- iii. Adoptar un enfoque más práctico en los métodos de enseñanza-aprendizaje.
- iv. Asesorar y orientar sobre los perfiles competenciales que encajan con la demanda del mercado laboral.
- v. Facilitar al alumnado un conocimiento de las potencialidades personales y la capacidad para el diseño de un proyecto profesional propio, en el marco de las competencias para la empleabilidad.

Capítulo tercero

Visión global de empleabilidad y empleo en la Universidad de Deusto. Modelo de impacto social



6. La empleabilidad y el empleo en la UD

Tal y como se contempla en su proyecto universitario, la Universidad de Deusto pretende simultáneamente la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad. Es indudable que una de esas vías de transformación encuentra su canal a través del empleo, como actividad que permite a las personas desplegar su potencial, y es por ello por lo que la empleabilidad de los graduados y graduadas de la Universidad de Deusto es uno de sus objetivos prioritarios, que se trabaja desde diferentes ámbitos con el foco claro de contribuir a maximizar esta empleabilidad.

6.1. Modelo de enseñanza-aprendizaje UD. Foco en el desarrollo de competencias

La Universidad de Deusto, nacida a finales del siglo XIX, se ha adaptado permanentemente para dar respuesta a las necesidades de formación de la sociedad, manteniéndose fiel a sus principios y vocación de servicio a la comunidad. Ha afrontado exitosamente los retos derivados de la tecnología, la internacionalización o la innovación, llegando a ser pionera en ámbitos tan importantes como el derecho, la empresa o las humanidades.

Cuenta con un marco pedagógico propio basado en la pedagogía ignaciana, que se centra en el proceso de transformación de la persona en base a la experiencia, la reflexión y la acción. Prioriza el aprendizaje basado en competencias para lo que se aplica un modelo de formación innovador y reconocido, (MAUD), que promueve una educación integral, autónoma y acompañada, en la que cada estudiante es el protagonista. La centralidad de la persona es la piedra angular.

De la pedagogía ignaciana destacan los siguientes rasgos (Gil Coria, 2002):

- Considera la persona del educando en su totalidad y busca su desarrollo completo.

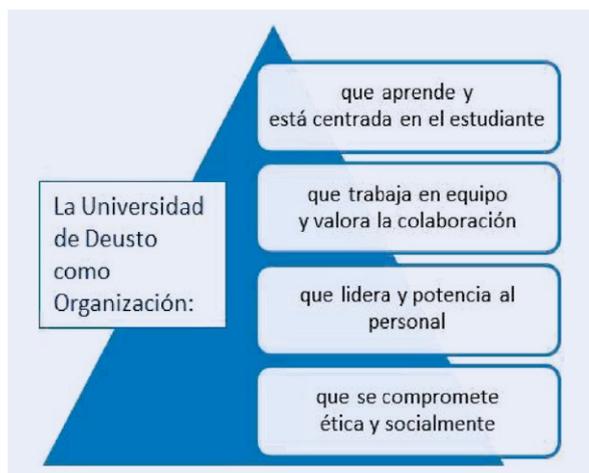
- Concibe la educación como un proceso de transformación personal a través de la experiencia, la reflexión y la acción: parte del contexto del educando, promueve la experiencia, demanda la reflexión para comprender las implicaciones más profundas y se orienta al compromiso con la fe y la justicia. La reflexión es clave para que el estudiante llegue a una profundidad de pensamiento que le ayude a superar las dificultades para llegar a una verdad crítica de la realidad y de su vida.
- Subraya la importancia de la evaluación, en la que se incluye la evaluación del progreso de las actitudes humanas.
- Proporciona un aprendizaje basado en valores.
- Entiende la relación docente-estudiante como clave de la formación: los docentes acompañan al estudiante en su crecimiento y desarrollo, para lo que es necesario que sean cercanos y asequibles al alumnado.
- Implica una visión de conjunto que permite unificar y concretar criterios a partir de principios ignacianos comunes a toda la enseñanza.

En el tránsito del siglo XX al XXI Peter-Hans Kolvenbach retomó el modelo tradicional ignaciano de aprendizaje e identificó cuatro dimensiones esenciales en toda educación jesuita, especialmente en la enseñanza superior, las cuales denominaba con los términos latinos *utilitas*, *iustitia*, *humanitas* y *fides*, que corresponden a la dimensión práctica, la dimensión social, la dimensión humanista y la dimensión religiosa o de sentido. El mapa de concreciones en que se despliegan las cuatro dimensiones del modelo Ledesma-Kolvenbach parte de un perfil personal; no incluye "competencias" en sentido estricto (académicamente evaluables); apunta, más bien, a "orientaciones, sensibilidades, actitudes, valores...", que sirven de base a opciones personales y constituyen una directriz y guía para el comportamiento personal y profesional; en este sentido, se presentan como prolongaciones, en un nivel más alto, de las competencias en sentido estricto. Para conservar la afinidad, tal vez no sería un abuso ni del concepto ni del lenguaje designarlas como "Meta-Competencias" (Agúndez, 2008).

El paradigma Ledesma-Kolvenbach ayuda a comprender la misión de las universidades gestionadas por la Compañía de Jesús, en las cuales además del perfil profesional se contemplan otros aspectos, como es la importancia de la proyección social en la formación de los estudiantes. En

base a este paradigma, además de trabajar por la excelencia en la investigación y en la docencia para formar personas que actúen como profesionales competentes (utilitas), también hay que formar personas libres con valores éticos y humanistas, conscientes de sí mismas y del mundo en el que viven, sensibles a las aspiraciones e inquietudes de sus contemporáneos (humanitas), personas sensibles al evangelio y al cristianismo (fides) y comprometidas con la construcción de un mundo más justo y compasivas para sentir como propio el gozo y el dolor de los demás (iustitia). En este marco, la UD pone el énfasis en el desarrollo de valores éticos y humanistas, al objeto de formar personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad. Asimismo, destaca el fuerte compromiso con el cambio social y cultural de la sociedad y la solidaridad con los menos favorecidos.

En el contexto precedente, en el año 2000 la UD desarrolla su marco pedagógico propio, vigente en la actualidad, y que proporciona el soporte pedagógico del proceso docente. Este marco pedagógico propio se concreta a través del Modelo de Formación UD (MFUD) y del Modelo de Aprendizaje UD (MAUD), soportado en el aprendizaje basado en competencias, en sintonía con las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (Poblete y Villa, 2008). Sus objetivos se recogen en la figura 11.



Fuente: Modelo de Aprendizaje de la Universidad de Deusto.

Figura 11. Objetivos del Modelo Deusto de Aprendizaje.

El marco pedagógico en el que se desarrolla la actividad docente de la UD se sustenta en los siguientes ocho principios:

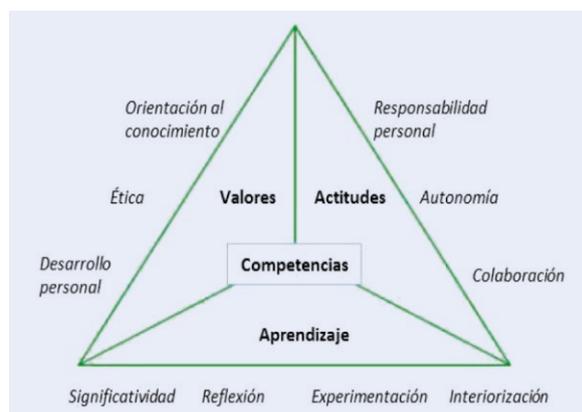
- Formación centrada en la persona.
- Basa su aprendizaje en valores.
- Fomenta la creación de actitudes personales y sociales.
- Favorece un aprendizaje autónomo y significativo.
- Promueve el desarrollo de pensamiento.

- Potencia la adquisición de competencias académico-profesionales.
- Incorpora las TICs.
- Se transforma en una organización que aprende.

Sobre estos principios, el modelo MAUD promueve el Aprendizaje Basado en Competencias, que consiste en la integración y movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que se materialicen en un adecuado desempeño realizado en contextos diversos y reales. En base a las competencias que deben desarrollar los alumnos en su ámbito profesional y personal, se concretan los conocimientos necesarios en cada ámbito formativo, así como las actitudes y valores a desarrollar. Ello conduce a que el alumno/a cuente con el saber que se deriva de los conocimientos, y con las actitudes y valores que le permitan saber y querer ponerlos en práctica, tratando de que logre resultados adecuados en sus actuaciones. Adicionalmente, el MAUD se fundamenta en el aprendizaje basado en la experiencia de Kolb et al., (1976) y en la pedagogía Ignaciana (Gil Coria, 2002).

El Aprendizaje Basado en Competencias responde por tanto a un modelo de educación integral orientado a la transformación social y personal, ayudando al alumno a desarrollarse como persona. La UD pretende no solo transmitir al estudiante un conjunto de conocimientos especializados y prepararle para una profesión concreta, sino que quiere acompañarle en su proceso de crecimiento y desarrollo personal, de manera que desarrolle sus propias potencialidades (intelectuales, personales, sociales...) para dar soluciones creativas a los problemas de la sociedad.

En la siguiente pirámide de la figura 12, compuesta por cuatro caras que son el aprendizaje, actitudes, valores y competencias, se presentan los principales elementos del modelo, que contribuyen al desarrollo integral de las personas. La conjunción de todos los elementos favorece un aprendizaje integral y ayuda al alumno a desarrollarse como persona.



Fuente: Marco pedagógico UD.

Figura 12. Principales elementos del Modelo de Aprendizaje UD

Sobre los cuatro elementos integrantes de la pirámide, se destacan los siguientes aspectos:

- El modelo de aprendizaje (en la base de la pirámide) compagina los diferentes modos de aprender y persigue que se apliquen los distintos tipos de pensamiento intelectual. Aprender de modo significativo implica aplicar el pensamiento conjugando las actividades reflexivas y la observación, la conceptualización, la experimentación y la evaluación del proceso y el resultado.
- Las actitudes hacia el aprendizaje contribuyen a fijar y sistematizar hábitos y conductas en función de las opciones personales que se constituyen en valores. En este sentido, para que el aprendizaje sea autónomo y significativo el alumno tiene que asumir su responsabilidad personal y desarrollar una actitud positiva hacia el estudio y el aprendizaje, pero en el marco de un proceso colaborativo, en el que está acompañado, comparte y coopera con los compañeros, los docentes y otras personas de su entorno.
- Los valores individuales son consecuencia de la trayectoria personal y social de cada estudiante. Se vinculan con su experiencia, las respuestas al entorno, sus ideales y expectativas, entre otros factores. En relación con los valores y en consonancia con la misión de la Universidad, el concepto de persona que intenta desarrollar y el modelo de aprendizaje, trabaja sobre tres ejes:
 - Desarrollo personal y social: un primer eje de los valores lo constituye la propia persona. Se consideran valores como dignidad personal, derecho a la vida, autoestima, autoconfianza, autorrealización. Todos los derechos humanos están vinculados con este eje.
 - Orientación al conocimiento: implica desarrollar el valor de la búsqueda de la verdad, comprometerse con el estudio y el conocimiento. Este valor se aplica durante toda la vida.
 - Responsabilidad ética-social: significa responsabilizarse de los recursos económicos, la estructura y el capital humano, crear un entorno estimulante de trabajo, así como realizar una contribución a la comunidad. Requiere, en síntesis, reflexionar sobre las consecuencias y efectos que sus decisiones tienen sobre los demás y muy especialmente aquellas que contribuyan a la justicia social.
- En este sentido, un factor diferencial del modelo UD es el papel destacado de la formación en valores y el compromiso ético. Desde el curso 2009 todos los estudiantes graduados cursan dos asignaturas del Módulo de Formación Humana en Valores en grupos interdisciplinarios, lo que pone en valor la convivencia entre diferentes. Y este enfoque se ampliará en el futuro más cercano mediante la incorporación de una asignatura adicional que completará un itinerario global.

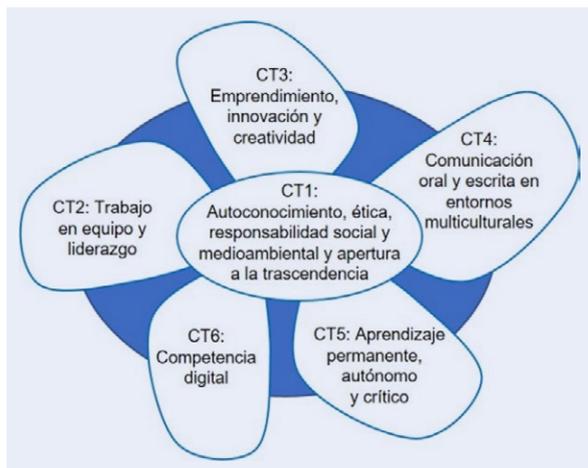
- La última cara de la pirámide corresponde a las competencias, que en el Marco Pedagógico UD se definen como «el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas adquiridas, que da lugar a un buen nivel de desarrollo y actuación». Aunque existen diversos modelos para agruparlas, la UD clasifica las competencias genéricas o transversales en tres categorías.
 - Instrumentales: suponen una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que posibilitan la competencia profesional.
 - Interpersonales: se refieren a las capacidades y habilidades que favorecen que las personas tengan una adecuada interacción social con los demás posibilitando el desarrollo y vivencia de determinados valores en nuestra vida social.
 - Competencias sistémicas; suponen habilidades relacionadas con la comprensión de la totalidad de un sistema o conjunto.

Desde hace varios años, la Universidad de Deusto está acometiendo una reflexión actualización y simplificación de su modelo de competencias transversales, desde el convencimiento de que las competencias transversales son el sello distintivo de sus egresados en línea con la misión de la universidad. Es un proyecto estratégico para la UD que está movilizando a un amplio conjunto de expertos de la propia universidad.

Por estas competencias se entiende aquellas que todos los estudiantes, de cualquier titulación, tendrán necesariamente que desarrollar durante sus estudios de grado o postgrado. La UD pretende, con esta reflexión, dar respuesta a la propia misión universitaria, como Proyecto de la Compañía de Jesús, que persigue la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad.

Así, son seis las competencias transversales clave por las que la UD apuesta (ver figura 13). La propuesta de definición y alcance que se presenta a continuación es una síntesis del resultado hasta la fecha del trabajo de los diferentes grupos de expertos, de los que se toman las descripciones que se presentan a continuación:

- CT1. Autoconocimiento, ética, responsabilidad social y medioambiental y apertura a la trascendencia. Es la competencia sello de la UD, y se plantea con un doble enfoque:
 - Sentirse y hacerse responsable de la inclusión de las comunidades humanas y personas vulnerables, desde las perspectivas y procedimientos propios de su disciplina académica. Una responsabilidad de orden social.



Fuente. Vicerrectorado de Ordenación académica, innovación docente y calidad.

Figura 13. Competencias transversales en la UD. 2018

- Proteger los bienes naturales y la naturaleza en su conjunto, de modo que los puedan disfrutar hoy las generaciones actuales y mañana las futuras, a partir de las capacidades que proporcionan las áreas de conocimiento en las que se especialice. Una responsabilidad de orden ecológico.

Esta competencia integra una diversidad de componentes y está orientada a favorecer el crecimiento humano integral, dado que los distintos aspectos de la persona no pueden “compartimentarse”. Estos elementos son:

- La responsabilidad social sobre las personas y comunidades humanas más desfavorecidas y en defensa del bien común.
- La responsabilidad medioambiental por la protección de los bienes naturales y de la naturaleza en su conjunto.
- La ética profesional que señala límites morales y ofrece horizontes de vida buena y de defensa del bien común.
- Una espiritualidad personal que dé sentido a la propia vida y la oriente en las decisiones que deberá tomar, sobre la base del propio conocimiento personal y del deseo de alcanzar una mayor solidaridad humana.

Su definición propuesta es la siguiente: Actuar de manera ética, igualitaria, inclusiva, responsable y sostenible, con uno mismo, con los otros (hombres y mujeres para los demás), con la sociedad (justicia social) y con el planeta en su conjunto (medio ambiente), planteándose las grandes preguntas de la vida.

- CT2. Trabajo en equipo y liderazgo. Se define como la colaboración con un conjunto de personas para lograr objetivos comunes contribuyendo con los propios conocimientos y habilidades, asumiendo la responsabilidad y el liderazgo compartidos, integrando los diferentes puntos de vista y procurando el desarrollo colectivo.

Se parte de una concepción de la persona como ser relacional, que no puede desarrollarse plenamente si no es en relación con otras personas y al servicio de los demás (Guardini, 2004). En este sentido, la investigación indica que las personas aprendemos y nos desarrollamos en interacción con los demás (Vygotsky, 1978). El trabajo en equipo, por tanto, ofrece la oportunidad de aprender y crecer individual, grupal y socialmente e incluye el liderazgo como una dimensión esencial cuando se trabaja con otras personas.

- CT3. Emprendimiento, innovación y creatividad. El emprendimiento es un proceso que comienza en la persona. Son estas las que innovan y emprenden nuevos proyectos (ya sea dentro o fuera de una organización) y lo que las caracteriza, según Timmons, es que tienen y/o desarrollan la habilidad de crear y construir algo de prácticamente la nada, lo que supone iniciar, hacer, conseguir y construir.

Nuestra sociedad necesita personas con un elevado componente de iniciativa, visión crítica, dueños de su propio desarrollo profesional y personal y con capacidad y visión para llevar a cabo proyectos que aporten valor a la sociedad, que sean en definitiva proyectos transformadores. Y desde la perspectiva de la Universidad de Deusto, que den respuesta a los retos a los que como sociedad nos enfrentamos desde una mirada humanista.

Así, esta competencia se define como desarrollar nuevas ideas, acciones y proyectos con impacto positivo en el entorno, convirtiendo las ideas en acciones, tomando decisiones y asumiendo riesgos.

- CT4. Comunicación oral y escrita en entornos multiculturales. Referida a comunicar de manera tanto oral como escrita para interactuar efectivamente con los demás; escuchando, expresando y transmitiendo sentimientos, conocimientos, ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente; utilizando diversos recursos expresivos; tanto de forma oral como escrita; utilizando los recursos lingüísticos y formatos apropiados y adaptándose a las circunstancias, tipos de audiencia y diversos contextos culturales, utilizando para ello diversas lenguas.

La comunicación multilingüe exige, además, la comprensión intercultural, valorar la diversidad cultural y mostrar interés y curiosidad por las lenguas y la comunicación intercultural.

- CT5. Aprendizaje permanente, autónomo y crítico. Se define como la actualización de los propios aprendizajes, transformando la propia forma de pensar y actuar, responsabilizándose de sus decisiones y alcanzando cada vez una mayor autonomía en la adquisición de su aprendizaje.

En los procesos de aprendizaje que tienen lugar en la Universidad, será necesario que el estudiante haga explícitas sus concepciones previas, las cuestione, y desarrolle activamente concepciones y criterios más científicos o avanzados, que le permitan afrontar de forma rigurosa los problemas y situaciones propias de su ámbito de actividad. Se ha de fomentar por tanto un aprendizaje constructivo y profundo, que se ve favorecido por la autorregulación del estudiante.

- CT6: Competencia digital. Se define como trabajar eficaz y eficientemente con la tecnología para tratar la información, así como comunicarse en el mundo digital de manera crítica y responsable.

Abarca desde cuestiones relacionadas con la información y datos, la comunicación, interacción y comprensión para un uso adecuado, a la creación de contenidos, elementos de seguridad y mecanismos para el empleo de herramientas o recursos digitales para la resolución de problemas.

Un mayor detalle del Modelo de Enseñanza Aprendizaje de la Universidad de Deusto y de nuevos modelos que están surgiendo al amparo de este para dar respuesta a los retos de este nuevo tiempo se puede encontrar en los Cuadernos Deusto Social Lab nº3, nº4 y nº5, así como en la propia página web de la UD (entre ellos se profundiza en la apuesta de la UD por la formación dual universitaria, así como el modelo Deusto online de aprendizaje).

6.2. La empleabilidad desde la Universidad y no después de la universidad

La Universidad de Deusto enfoca sus procesos de aprendizaje desde el convencimiento de que la empleabilidad de sus egresados no es una cuestión que debe trabajarse en los momentos previos a su incorporación al mercado laboral, sino en la que se debe poner el foco desde las etapas más iniciales, en el mismo comienzo de los procesos de aprendizaje de grado.

Así, tal y como se ha podido desarrollar en capítulos y apartados anteriores, las competencias que contribuyen a desa-

rollar y mantener elevados niveles de empleabilidad a lo largo de la vida profesional son aquellas relacionadas con las denominadas competencias transversales, o soft skills, habida cuenta del entorno en el que vivimos, la velocidad de cambio que estamos experimentando y la enorme necesidad de adaptación e incluso anticipación que de ello se deriva. Como ha quedado patente, la UD sitúa estas competencias transversales en un nivel central, y todo el alumnado, curse el proceso de aprendizaje que curse, trabaja, desarrolla y adquiere estas competencias desde los primeros años.

Pero además de desarrollar este conjunto fundamental de competencias, la UD es consciente también de que el alumnado debe desarrollar igualmente competencias esenciales que los preparen adecuadamente para presentarse en el mundo laboral y para transitar por él a lo largo de su vida profesional, que se caracteriza ya hoy por haber perdido la linealidad y existir multitud de caminos y cambios durante la misma. Por ello, la UD ofrece un conjunto de experiencias y actividades, vinculadas directamente con el plan de estudios o complementarias, que están orientadas a cubrir ese objetivo. Así, entre otras, se trabaja para que el alumnado pueda conocer las oportunidades derivadas del mercado laboral (en función de su ámbito profesional concreto), situarse y posicionarse adecuadamente en el mismo y que disponga de las herramientas para poder acceder y transitar por él en función de sus necesidades, opciones y preferencias personales y profesionales de cada momento.

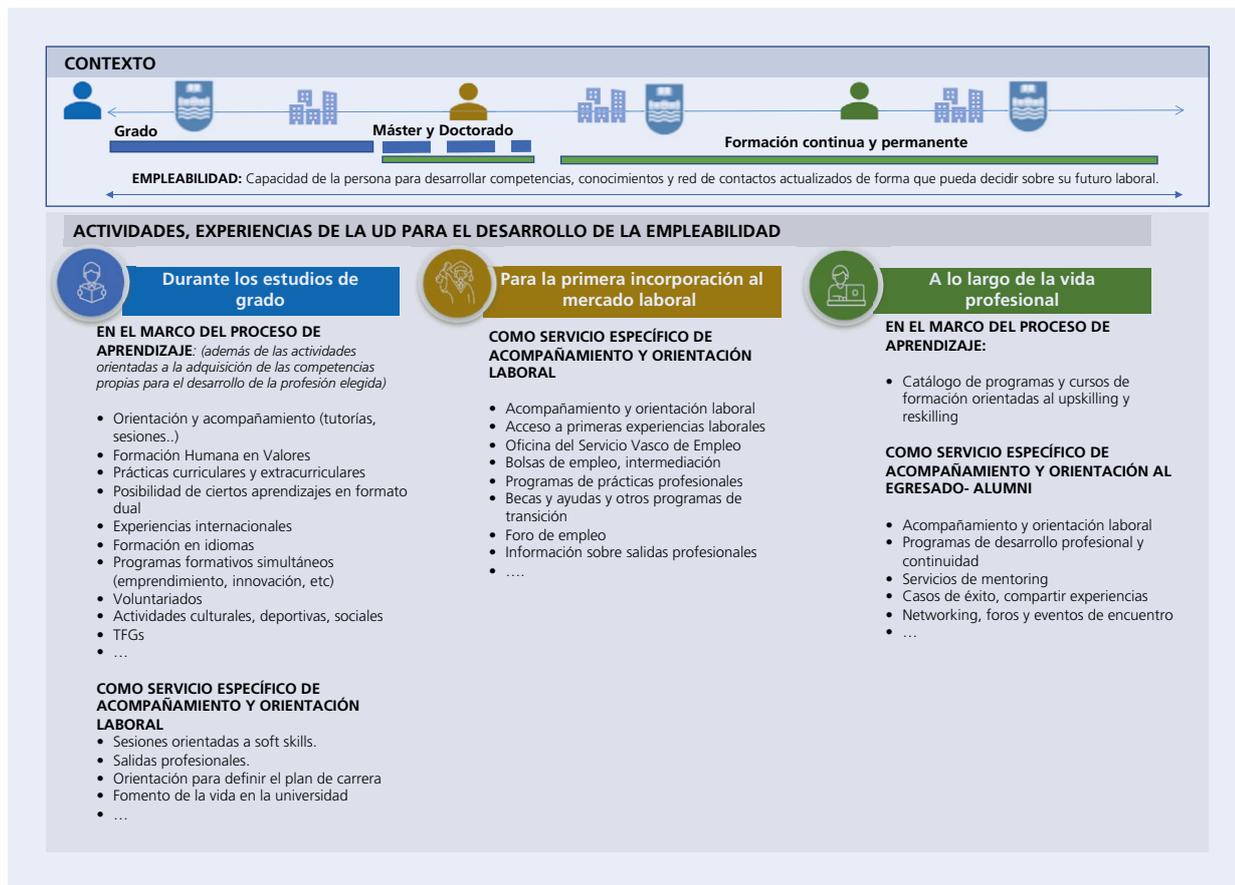
Y en este ámbito, el acompañamiento que se realiza desde los servicios de empleo de la Universidad desempeña un papel muy significativo, ya que el objetivo de estos es contribuir (en colaboración con las Facultades y resto de servicios de la UD) a que las personas formadas en Deusto puedan desarrollar su proyecto de vida profesional de calidad a lo largo de su vida, potenciando su empleabilidad actual y futura.

En la figura 14 se ha sintetizado, sin ánimo de resultar exhaustiva, la visión del mencionado conjunto global de actividades y experiencias que de una forma integral e integrada se ofrecen al alumnado para que desarrollen la totalidad de competencias que les permite no solamente adquirir una sólida formación profesional, sino también estar preparados para el empleo. Y se han seleccionado tres momentos para poder expresarlos de una manera más ordenada:

- a) Durante el proceso de aprendizaje de grado. Un detalle más completo de las actividades que se desarrollan en el marco de los estudios de grado se puede encontrar en los Cuadernos Deusto Social Lab nº 4 y 5. Si bien, en este caso, interesa resaltar además las actividades y experiencias que se ofrecen para el desarrollo específico de competencias relacionadas con la capacitación para la inserción laboral y gestión de la carrera profesional, ofrecidas en su mayor parte desde los servicios universitarios de empleo.

b) En la primera incorporación al mercado laboral tras la finalización de los estudios de grado, la UD despliega unas actividades muy focalizadas al apoyo y acompañamiento en estas primeras transiciones al mundo laboral.

c) A lo largo de la vida profesional, desplegando además del propio catálogo de programas de formación continua y permanente que facilitan el upskilling y/o reeskilling, también un abanico cada vez más amplio de actividades y servicios que apoyan y facilitan el desarrollo profesional de sus egresados.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 14. Experiencias y actividades de la UD al servicio de la mejora de la empleabilidad de los egresados

7. Modelo de impacto en la sociedad de la UD a través de sus procesos de aprendizaje

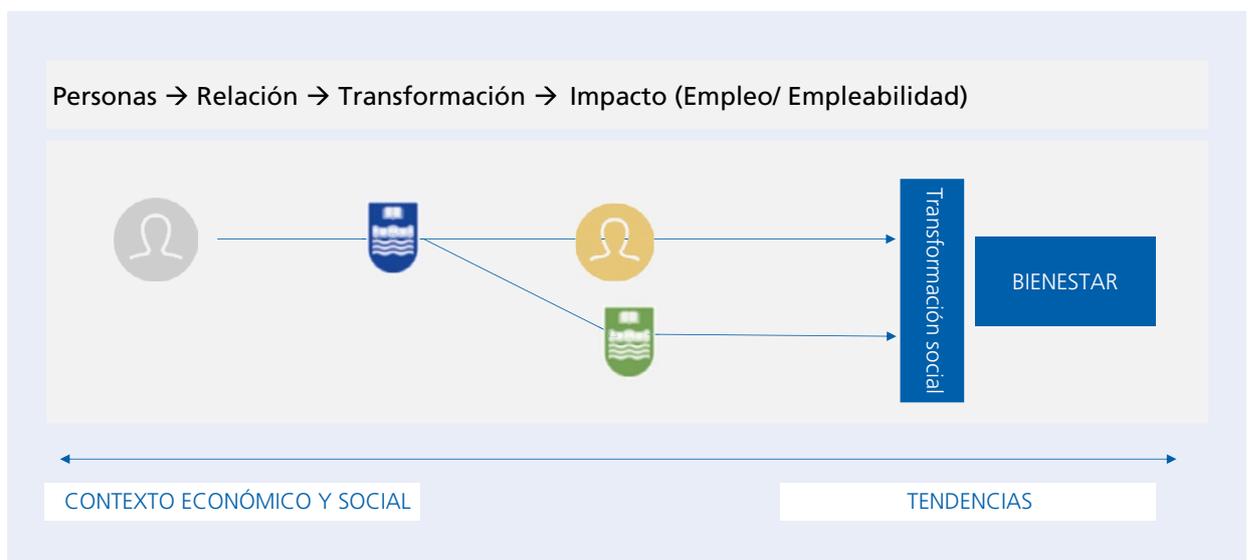
7.1. Marco global

El anclaje estratégico propuesto del modelo conceptual del impacto de la Universidad de Deusto, y cuyo desarrollo se puede encontrar en los anteriormente mencionados Cuadernos Deusto Social Lab nº3, nº4 y nº5 se asienta en tres pilares: las personas, el modelo de relación que se establece entre ellas (y con la Universidad de Deusto), y la transformación que se produce en las primeras fruto de la segunda. Y responde, como no podía ser de otra forma, a la misión de la UD: «La UD pretende en nuestros días servir a la sociedad mediante una contribución específicamente universitaria y a partir de una visión cristiana de la realidad. En cuanto universidad, está presidida por el amor a la sabiduría y el afán de conocer e indagar con rigor y metodología científica la estructura de lo real. Por ello, busca la excelencia en la investigación y en la docencia. Pretende simultáneamente la formación de personas libres, ciudadanos res-

ponsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad».

Con estos tres pilares se construye el modelo conceptual de impacto en la sociedad de la UD, que gráficamente y a alto nivel se sintetiza de la siguiente forma:

Para la UD las personas son (somos) las protagonistas del cambio, de la transformación. Así, se aspira a que cualquier persona que se relacione con la UD, a través de sus múltiples actividades y servicios, pueda, mediante el discernimiento, experimentar alguna transformación o cambio, esto es, que, a través de un enriquecimiento de la dimensión personal, se produzca una transformación o cambio también a nivel social. Debemos conocer bien por lo tanto a estas personas y entender cómo se manifiesta su relación con la UD. La reflexión sobre el tipo de cambios, innovaciones o transformaciones a las que la UD aspira a contribuir no es baladí. Con carácter general, se busca avanzar hacia un mundo más justo, más humano y



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 15. Elementos de base del Modelo de Impacto

sostenible. En este camino de transformación la persona es el hilo conductor al que seguir y con el que avanzar, y gracias al cual se pueden verbalizar las contribuciones sociales de una manera más concreta.

Así, sentada la lógica del modelo de impacto, y atendiendo a la definición comúnmente aceptada sobre lo que se entiende por impacto (todo impacto es un cambio que se produce por la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades), se debe conducir la mirada a esas actividades que la UD despliega para dar respuesta a su misión, a su propósito. Para la Universidad de Deusto, estos cambios se producen por la puesta en marcha de actividades o servicios que, con una lógica de proceso (sistémico y sostenido en el tiempo) buscan desencadenar transformaciones que aportan valor a la sociedad, y que, en definitiva, contribuyan a un bienestar inclusivo y sostenible. Todo ello desde el ejercicio de su rol como universidad jesuita.

En conclusión, si la transformación es un proceso, se producirán impactos durante las diferentes etapas, a lo largo del tiempo y al final del proceso se podrá hablar del impacto de la Universidad de Deusto en la transformación de la sociedad. Siempre desde la humildad, reconociendo que la Universidad es uno de los agentes con los que las personas se relacionan, en momentos concretos de su vida, y que deben ser por lo tanto éstas las que informen y sustancien (en una gran parte) su contribución a la sociedad y cómo esta ha podido cambiar tras entablar relación con la UD.

Y por supuesto, con la persona en el centro. Todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria, y también el ecosistema más amplio de personas que desde sus organizaciones o instituciones o desde otros ámbitos se relacionan con la universidad. Todas ellas son agentes de transformación social cuyas contribuciones aspira a capturar el modelo.

7.2. Marco conceptual específico del impacto social de los procesos de aprendizaje y su contribución a la empleabilidad y empleo

La lógica del modelo conceptual de impacto con el que se ha dotado la UD se sustenta en el acompañamiento a la persona a lo largo de su proceso de aprendizaje y más

allá, de manera que aspira a capturar las transformaciones que estas personas experimentan desde el inicio de su relación con la UD hasta que finalizan su periodo de aprendizaje (sea este de grado, posgrado, etc.). Pero no se queda aquí, sino que pretende capturar las contribuciones que estas personas, fruto de su transformación personal, realizan a nivel social. Una de las contribuciones sociales más relevantes es la que se produce a través del empleo, fuente de riqueza y bienestar social, razón por la cual en este apartado se recuperan los elementos básicos del modelo de impacto de los procesos de aprendizaje y se complementan con los necesarios para capturar la contribución de los egresados de la UD a través del empleo y a su sostenimiento a lo largo de los años, a través del mantenimiento de una empleabilidad adecuada y adaptada.

7.2.1. Elementos básicos del marco conceptual

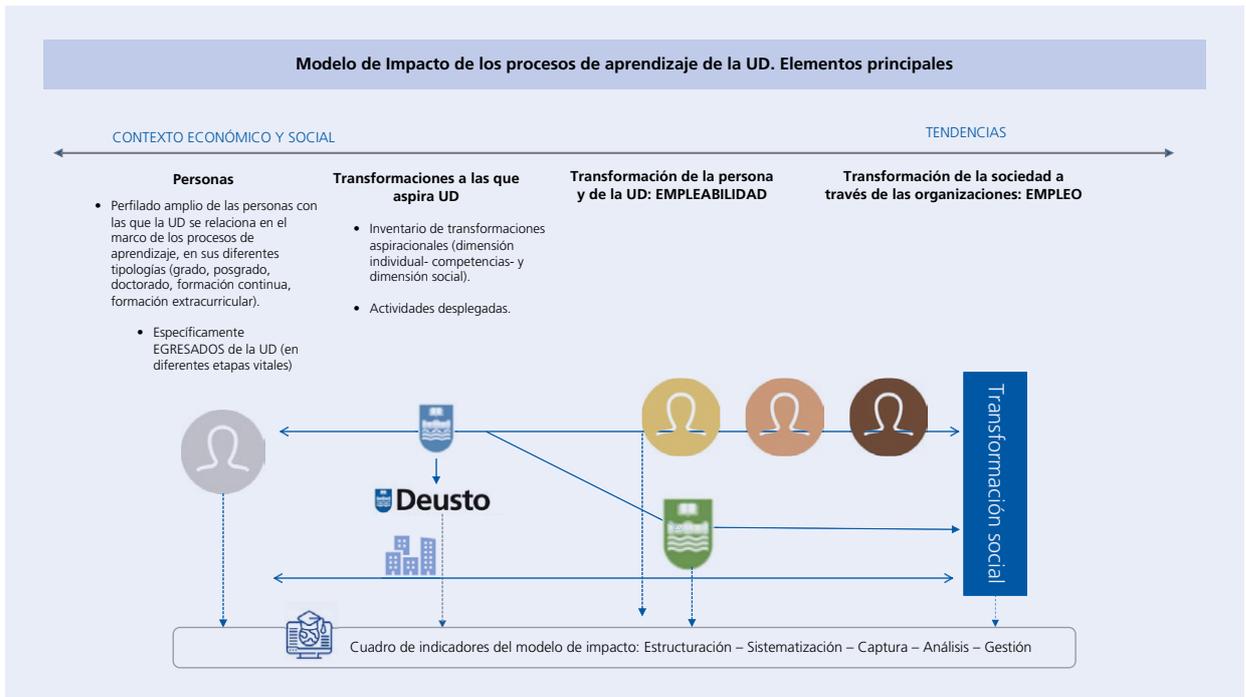
Siguiendo el marco conceptual global definido, el modelo concreto de impacto social de las actividades de los procesos de aprendizaje se asienta en los siguientes cuatro elementos:

- Contexto económico y social y tendencias, que considera específicamente las variables de contexto más relevantes para este caso.
- Personas con las que la UD se relaciona, identificando en un primer lugar el mapa de stakeholders completo y en un segundo lugar poniendo el foco en los colectivos prioritarios: alumnado, alumni y empresas colaboradoras.
 - En el trabajo inicial se profundizó en el impacto a través de las empresas colaboradoras (que acogen a estudiantes en prácticas y/o contratan egresados de la UD).
 - Posteriormente el análisis consideró el alumnado de procesos de aprendizaje de grado, en general y específicamente en el alumnado de últimos cursos de grado.
 - En el que nos ocupa en la actualidad el foco de estudio se centra en los egresados, una vez están plenamente activos en el mercado laboral y en el análisis y comprensión de sus trayectorias de manera que se pueda valorar la importancia de mantener unos niveles adecuados de empleabilidad y la contribución de la UD en ello.
- Transformaciones a las que aspira, habiendo el modelo permitido identificar en fases anteriores las transformaciones aspiracionales por las que la UD trabaja en

sus procesos de aprendizaje. En este momento, estas transformaciones se complementan y amplían para dar cabida a la necesidad de visualizar la empleabilidad como capacidad a desarrollar y mantener a lo largo de la vida, y poniendo el foco en su impacto materializado en el empleo.

- Cuadro de indicadores propuestos y ampliados desde fases anteriores, siguiendo los estadios definidos en la teoría del cambio, recorren para cada transformación desde el input hasta el impacto.

Gráficamente queda recogido en la figura 16.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 16. Elementos base del modelo de impacto de los procesos de aprendizaje de la UD

7.2.2. Ampliación del modelo: Contribución al empleo y la empleabilidad a través de los procesos de aprendizaje

Como se ha recogido en apartados anteriores, la UD aspira a que las personas que se relacionan con ella experimenten cambios o transformaciones a nivel individual y que luego estos cambios se puedan trasladar a la dimensión social y conseguir así un impacto a mayor escala. Así, la adquisición y desarrollo de conocimiento es un proceso transformador que comienza en la persona, por el cual esta adquiere y desarrolla unas determinadas competencias que al ponerlas en práctica desde una dimensión más social adquiere un efecto amplificador. Se han detallado también las competencias que son hoy en día más necesarias y demandadas por la sociedad para asumir los retos

que tenemos, y a los que se contribuye a resolver, entre otros a través del trabajo que desarrollamos a lo largo de nuestra vida, bien sea colaborando en empresas y organizaciones, bien sea impulsando proyectos propios. El empleo es así una forma de generación de valor a partir de la actividad que desarrolla una persona, siendo la relación de las sociedades con respecto al empleo uno de los índices principales a través del cual se ha medido su desarrollo y nivel de progreso.

Entre las competencias más relevantes (además de las propias para el desempeño de la profesión elegida) se han destacado las denominadas soft skills, o transversales y se han visualizado las competencias para el empleo como fundamentales en un entorno en que el cambio de trabajo es cada vez más frecuente.

Considerando lo anterior, el Modelo de Impacto Social de la Universidad de Deusto se ha ampliado respecto a lo desarrollado en fases previas para poder visualizar cómo, a través de los procesos de aprendizaje que se desarrollan en la UD (en los que las personas adquieren y desarrollan

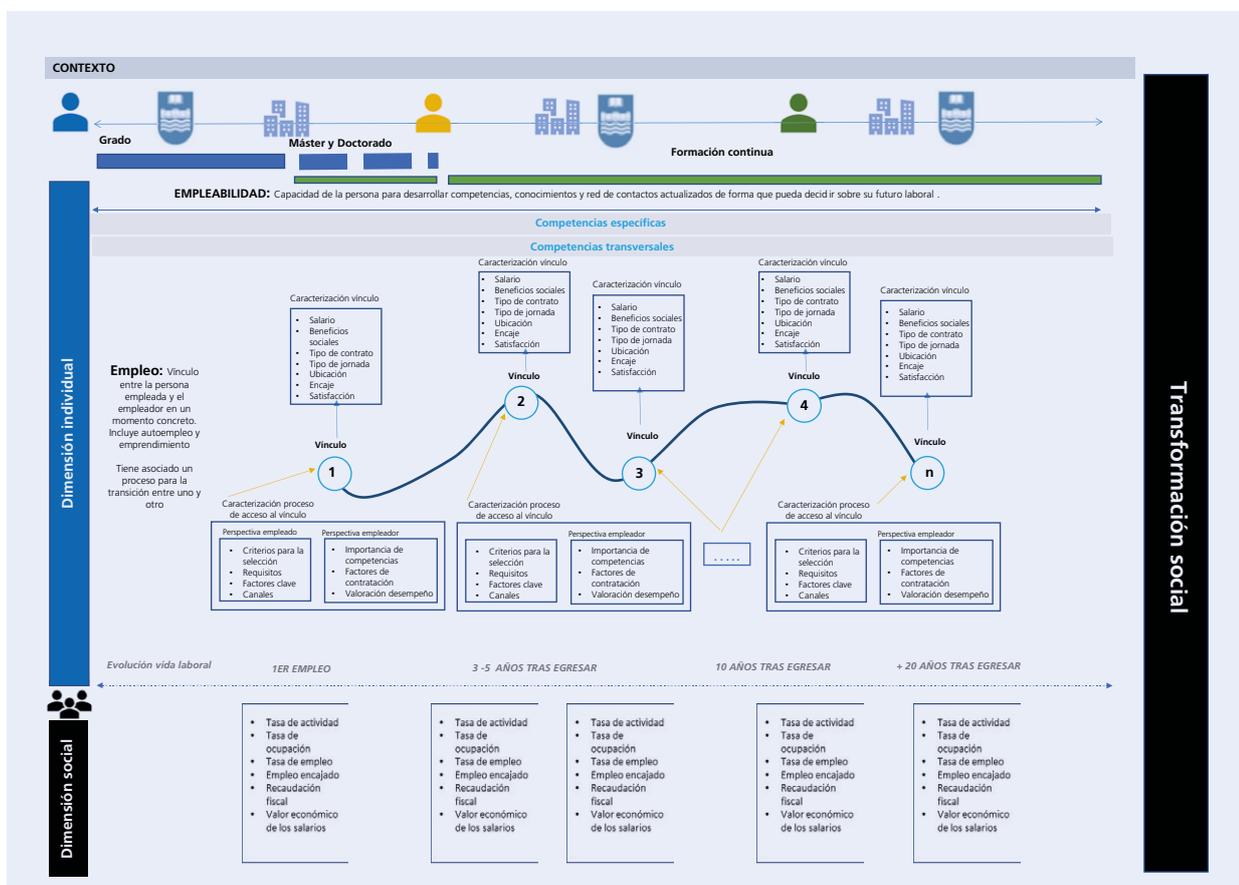
competencias específicas y también transversales) se contribuye a la empleabilidad de los egresados de la UD a lo largo de su vida y por lo tanto a que puedan transitar entre empleos conforme a sus necesidades e intereses en cada momento. Así:

- Desde la dimensión individual, las personas adquieren y desarrollan las mencionadas competencias durante sus estudios de grado (y/o posgrado, etc.), lo que les permite acceder a un primer empleo y siguientes. Las características del empleo, para este enfoque, serán los indicadores que permitan medir el estado y la calidad del vínculo en cada momento. Recoge así un conjunto de indicadores con los que tradicionalmente se ha medido este concepto, y que van desde los más tradicionales, entre ellos el salario, tipo de jornada o de contrato, a otros añadidos en los últimos tiempos como si el empleo está encajado acorde a los estudios realizados o la satisfacción que la persona tiene con el mismo (tan relevante en estos últimos tiempos).
- Además, el acceso al empleo en cada momento se da a través de un proceso que implica o requiere que el candidato conozca las oportunidades disponibles, los canales que se emplean para su difusión, o los requisi-

tos para optar al puesto, entre otras. Debe tener claro, además, cuáles son sus criterios principales sobre los que basará su decisión de optar o no al puesto, y de aceptarlo o no si ha superado el proceso. Se identifican así otro conjunto de indicadores de relevancia para el modelo.

- Por otro lado, y desde una dimensión más social, el conjunto de egresados de la UD contribuye socialmente manteniendo unas tasas de actividad y ocupación y generando así riqueza que retorna a la sociedad a través de sus salarios, entre otros.

Adicionalmente, el modelo contempla la evolución personal y profesional de las personas egresadas de la UD, de forma tal que se despliega un continuo en el que se visualiza tanto la evolución de las características de los vínculos (empleos) por los que el egresado va pasando, como la necesidad de mantener una empleabilidad adecuada que permita que ese tránsito sea en las condiciones más adecuadas según las prioridades y necesidades de cada persona. Y en paralelo, se visualiza cómo se produce la contribución social desde una perspectiva agregada. La figura 17 pretende ser un reflejo gráfico de lo descrito.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 17. Contribución al empleo y empleabilidad de los egresados UD

7.2.3. Despliegue y ampliación de elementos básicos

7.2.3.1. Contexto económico y social. Tendencias

Se considera que los elementos del contexto más relevantes para una adecuada comprensión y análisis posterior del impacto social de la UD en este ámbito, en línea continuista con el planteamiento desarrollado en fases anteriores, son los siguientes:

- Características socio – económicas de la región en la que Universidad despliega su actividad. En este caso (como en los demás de este subapartado) la visión territorial es relevante ya que la Universidad opera en un territorio concreto en un momento concreto. Su capacidad de impacto por lo tanto será una u otra en función de las características de la sociedad con la que interactúe. Además, esta condicionalidad afecta también a la tipología de actividades y servicios que la Universidad despliega en cada territorio.
 - Dado el ámbito concreto objeto de análisis, resulta especialmente relevante profundizar tanto en características educativas de la población, como en la situación del mercado de trabajo en general y de manera particular, de las personas con titulación universitaria.
 - Igualmente, y dada la evolución de las mencionadas tendencias y los retos que implican para la actividad universitaria (y en concreto para los procesos de aprendizaje) resulta de interés comprensión de las necesidades de formación manifestadas por los empresarios del País Vasco.

7.2.3.2. Personas con las que la UD se relaciona

Recogiendo la propuesta elaborada en el informe correspondiente a la fase de trabajo desplegada durante el 2020, desde una visión general, el ecosistema de personas que conforman los grupos de interés con los que la Universidad de Deusto se relaciona fruto de los procesos de

aprendizaje mencionados es muy amplio, diverso y heterogéneo. Están así representados al menos los siguientes:

- Personas que presentan su candidatura a la UD, a cualquiera de los títulos que conforman su oferta actual. Referidos como candidatos a lo largo del informe.
- Estudiantes de grado, posgrado y doctorado. De todos los cursos y titulaciones.
 - Estudiantes que adicionalmente toman parte en la oferta de formación extracurricular de la UD.
- Otros estudiantes de formación continua.
- Egresados en general y alumni en particular.
- Familias (fundamentalmente, padres y madres del alumnado).
- Cuerpo de profesores de la UD, personal docente e investigador.
- Personal de administración y servicios de la UD.
- Profesores externos a la UD colaboradores en determinadas titulaciones.
- Tejido empresarial /social, en su rol de empleadores/ acogedores de estudiantes en prácticas.
- Instituciones educativas (tanto públicas como privadas).
 - Administraciones públicas (Gobierno Vasco a través del Departamento de Educación)
 - Centros educativos
 - Centros de FP
- Otras instituciones en el ámbito del empleo.
 - Públicas (Gobierno vasco tanto a través del Departamento de Empleo como de Lanbide); Diputaciones Forales y Ayuntamientos.
 - Privadas. Asociaciones de empresarios y Cámaras de Comercio entre otras.

El conocimiento de cada uno de estos agentes es el paso siguiente y necesario. Se debe conocer a las personas con las que la UD se relaciona en el marco de los procesos de aprendizaje, sus motivaciones y expectativas de la relación para poner en su contexto adecuado los aprendizajes que se obtengan con la aplicación del modelo de impacto social.

De todas las anteriormente mencionadas, los protagonistas son los estudiantes, las personas a las que muy directamente la UD acompaña en sus procesos de aprendizaje, y que se convierten en nuestros egresados y alumni a su finalización. Y a estos los encontramos en los diferentes procesos de aprendizaje mencionados con anterioridad, esto es:

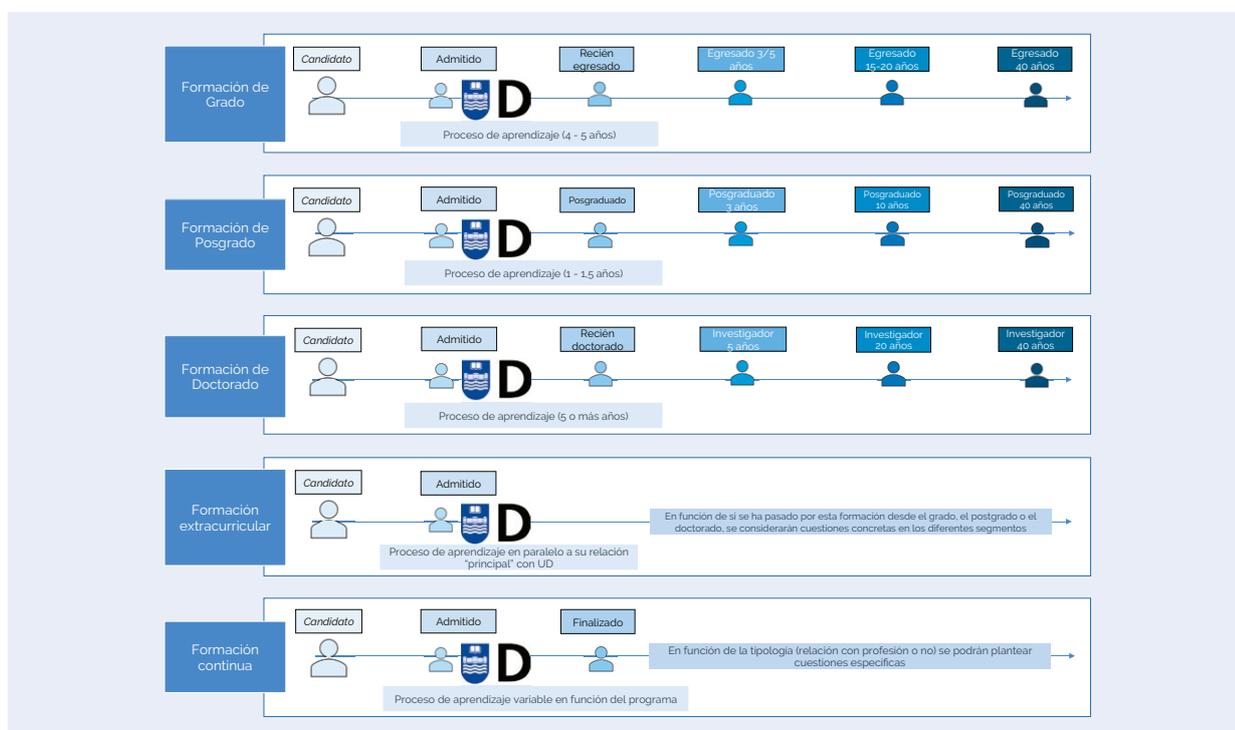
- Personas a las que UD acompaña en procesos de aprendizaje de grado.
- Personas a las que UD acompaña en procesos de aprendizaje de posgrado.

- Personas a las que UD acompaña en procesos de aprendizaje de doctorado.
- Personas a las que UD acompaña en procesos de aprendizaje vinculados con la formación extracurricular. Estos procesos se desarrollan en paralelo a los tres anteriores.
- Personas a las que UD acompaña en procesos de aprendizaje vinculados a la formación continua (ya esté relacionada con la vida profesional o no).

Considerando la perspectiva de itinerario a lo largo de la vida, se puede aproximar el conocimiento de estas personas desde que entablan su relación con la UD y a partir de entonces. Por facilitar su conocimiento y posterior análisis,

para cada grupo de personas en cada proceso de aprendizaje se propone identificar una serie de hitos que permitan segmentar a estos colectivos a lo largo de su vida.

Debe mencionarse que en la figura que se muestra a continuación únicamente se visualiza el itinerario del estudiante y posterior egresado (en definitiva, el protagonista de los procesos de aprendizaje) simplificado, si bien se debe destacar y nombrar de nuevo al resto de colectivos, y con especial hincapié al colectivo de personal docente, ya que “orbitan” alrededor del estudiante y son imprescindibles para que el proceso de aprendizaje se desarrolle en sus óptimas condiciones, resaltado la importancia crucial de su rol como docente-facilitador.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 18. Personas que aprenden en la UD. Visión por proceso de aprendizaje y línea vital.

En este sentido, en esta aproximación que es no solo teórico-conceptual sino práctica, la profundización en el conocimiento específico de las personas priorizando los siguientes segmentos ha contemplado la siguiente información:

- Alumnado de primer curso de grado El perfilado de este colectivo se ha comenzado a trabajar durante 2021 habiéndose acordado la idoneidad de incluir con carácter mínimo (y posibilidad de ampliación futura) las siguientes variables:



- Género
- Conocimiento de idiomas
- Experiencia internacional previa
- Experiencia laboral previa

- Nivel de compromiso o involucración social previo a la incorporación a UD
- Cambio de residencia por estudios en UD
- Nivel de estudios de los padres
- Motivación para la elección de la Universidad de Deusto
- Motivación para la selección de la titulación
- Facultad, campus y titulación

- Alumnado de últimos cursos de grado: A efectos de promover la participación de este colectivo en el proyecto, en el primer trabajo de campo realizado durante 2021 se ha simplificado el perfilado del alumnado a las variables de género, facultad, titulación, campus, nivel de participación en actividades de la UD y evolución en el compromiso social.

A futuro, se valorará la inclusión de la siguiente información individualizada en el análisis (que de manera agregada ya existe en la UD, razón por la cual no se ha estimado prioritario en este momento).



- Género
- Edad
- Nacionalidad
- Discapacidad. Diversidad.
- Lugar de residencia habitual
- Nivel de estudios de los padres
- Renta familiar
- Beneficiario de beca
- Otros miembros de la unidad familiar con estudios académicos
- Expediente académico a la finalización
- Conocimiento de idiomas
- Nivel de participación en otras actividades de la UD. Especificar
- Valoración del proceso de aprendizaje
- Expectativas laborales en el corto y medio plazo
- Expectativas de continuar con otros procesos de aprendizaje (a corto, medio y largo plazo)
- Nivel de satisfacción
- Nivel de prescripción
- Evolución en el nivel de compromiso o involucración social.
- Facultad, campus y titulación

- Personal docente en estudios de grado. Este apartado se desglosará en fases siguientes del proyecto, y contemplará además del propio perfil sociodemográfico, otras cuestiones más cercanas a la actividad docente y de acompañamiento a los /as estudiantes.
- Empresas y organizaciones que emplean o acogen en prácticas a alumnado UD. Perfilado y analizado en el informe de 2020 y empleado a efectos de comparación en el informe de 2021, en el presente informe se han tenido en cuenta para el contraste de determinados elementos característicos del proceso de acceso al empleo.



- Datos generales de la empresa:
 - Sector de actividad
 - Tamaño (por número de empleados)
 - Titularidad
- Forma jurídica
- Localización sede
- Distribución geográfica de facturación
- Cualificación de la relación con la UD:
 - Antigüedad en la relación
 - Ámbitos de conocimiento en los que contrata/ acoge personas UD
 - Volumen de estudiantes acogidos / egresados contratados en los últimos tres años
- Valoración de las personas formadas en UD (referido a las competencias transversales). Para cada una de ellas:
 - Importancia en la decisión de incorporación

- Valoración del desempeño
- Valoración comparativa
- Nivel de satisfacción
- Valoración respecto a los procesos de contratación
 - Referido a diferentes elementos valorados
 - Importancia en la decisión de contratación
 - Valoración comparativa personas UD
- Otros elementos:
 - Realización previa de prácticas
 - Preferencia en la incorporación
 - Intencionalidad futura de contratación
 - Canales empleados
 - Valoración de los servicios UD

- Egresados de la UD: Se incluye en esta fase del trabajo el perfilado del egresado de la UD, poniendo un especial foco en el egresado "senior", esto es, aquella persona que finalizó sus estudios de grado hace una década o más, respecto a la fecha actual. Esto es así dado que la Universidad dispone, dados los mecanismos existentes, de información que permite conocer al recién egresado (que además se enriquece con el perfilado del alumnado de últimos cursos de grado realizado durante 2021) y al egresado "junior" (a través de un estudio que realiza Lanbide- Servicio vasco de Empleo a todas las promociones al cabo de tres años de finalizar sus estudios). De esta forma, y con el foco dirigido a este colectivo más experimentado, este trabajo pretende complementar la información derivada de los segmentos anteriores:



- Datos personales.
 - Género
 - Edad
 - Año de finalización de estudios
- Campus y área de conocimiento
- Grado o licenciatura cursada
- Frecuencia en la actualización de la formación
- Motivaciones para actualizar la formación
- Trayectoria laboral y factores de cambio
 - Trayectoria laboral
 - Número de empleos
 - Importancia concedida a factores de cambio
 - Importancia concedida a competencias y factores para el acceso a un puesto de trabajo
- Detalle de la situación laboral actual
 - Situación laboral
 - Salario bruto
 - Tipo de contrato
 - Tipo de jornada
 - Rama de actividad
 - Tamaño de empresa
 - Ocupación actual
 - Relación con estudios
 - Probabilidad de cambio
 - Satisfacción global y por factores

7.2.3.3.

Transformaciones a las que se aspira

La UD acompaña a las personas en sus procesos de aprendizaje, favoreciendo para ello que las personas adquieran unos conocimientos (como resultado de esos procesos de aprendizaje) expresados a través del desarrollo de competencias, tanto aquellas transversales (aquellas necesarias y comunes a todos los estudios) como específicas (las propias de cada profesión). La adquisición y desarrollo de estas competencias suponen así un proceso de transformación de la persona.

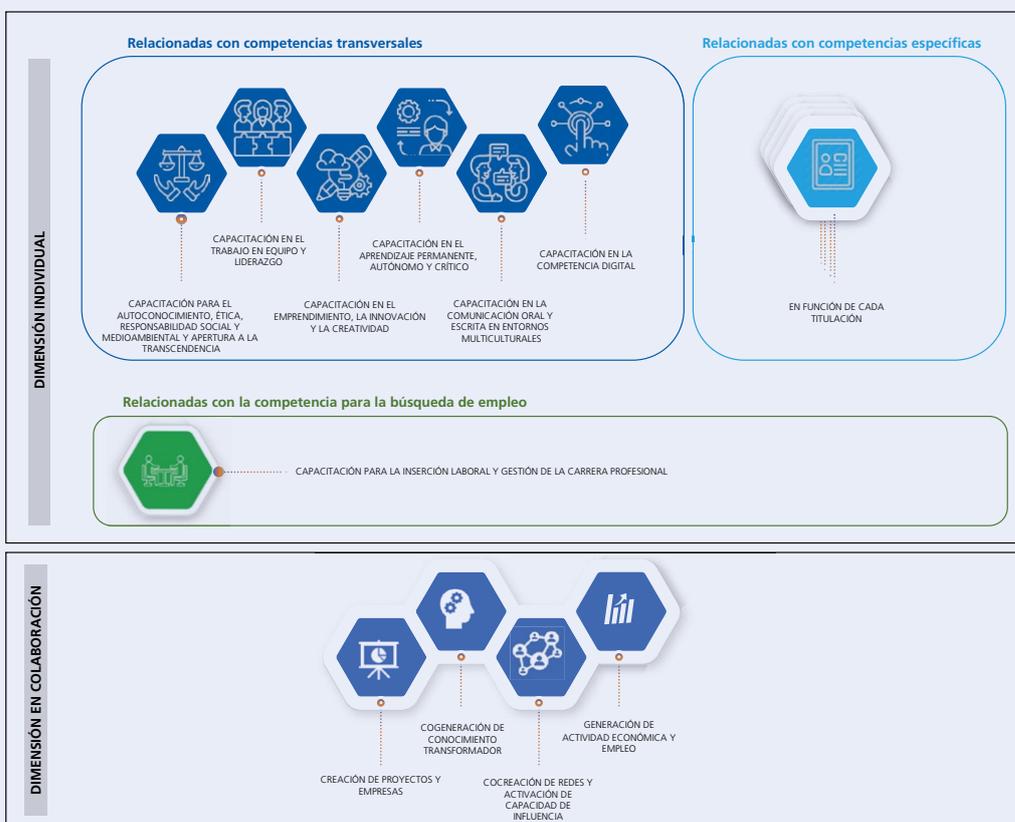
Esta lógica nos conduce a entender las competencias como aquellas transformaciones a las que la UD aspira y que se vehiculizan a través de las personas, como verdaderos agentes de transformación social. Así, como se ha expresado ya en líneas anteriores, desde una transformación en la dimensión individual las personas se convierten en agentes de transformación social; una de las más relevantes es la que se produce a través de empleos de calidad. Tal y como expresó el presidente del Banco Mundial hasta enero del 2019, Jim Yong Kim “Un buen empleo puede cambiar la

vida de una persona y cuando los puestos de trabajo son adecuados, pueden transformar sociedades completas”.

Así, en el modelo de impacto propuesto interesa de manera especial centrar en foco en las competencias transversales (aquellas que conforman el sello Deusto, la huella diferencial, y por las que la UD ha apostado decididamente). Y en esta fase, se completa con las competencias necesarias para la búsqueda de empleo, entendiendo como se ha explicado con detalle en páginas anteriores, que estas son necesarias y complementarias cuando de lo que se trata es de mantener una elevada empleabilidad a lo largo de una vida laboral que cada vez es más larga.

Adicionalmente, y tal y como se recogía en el análisis del 2020, en el modelo de impacto también se consideran los procesos de transformación en colaboración con los agentes económicos y sociales (dimensión social). Estas ya fueron incluidas en la primera aproximación práctica del modelo de impacto social en el campo del emprendimiento y se considera que siendo válidas en el caso de los procesos de aprendizaje.

En concreto, las transformaciones vinculadas a los procesos de aprendizaje de grado se expresan como sigue (ver figura 19):



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 19. Transformaciones derivadas de los procesos de aprendizaje. Visión global para los procesos de grado

*Desde la dimensión individual**• Relacionado con las competencias transversales***– Capacitación para el autoconocimiento, ética, responsabilidad social y medioambiental y apertura a la trascendencia**

La Universidad de Deusto busca que las personas actúen de forma ética, igualitaria, inclusiva, responsable y sostenible, con uno mismo, con los otros (hombres y mujeres para los demás), con la sociedad (justicia social) y con el planeta en su conjunto (medio ambiente). Para ello, despliega un conjunto de actividades y desarrolla diferentes metodologías (entre las que se puede destacar el aprendizaje y servicio, también la formación en valores) que contribuyen a que las personas adquieran esta capacitación.

– Capacitación en el trabajo en equipo y liderazgo

La Universidad de Deusto busca que las personas trabajen colaborativamente en la consecución de objetivos comunes mediante el intercambio de aportaciones constructivas, la mediación en los conflictos, compartiendo conocimientos y asumiendo compromisos y responsabilidades, llevando a cabo el rol de líder del equipo cuando la ocasión o contexto lo requieran.

– Capacitación en el emprendimiento, la innovación y la creatividad

La Universidad de Deusto busca que las personas desarrollen nuevas ideas, acciones y proyectos con impacto positivo en el entorno, convirtiendo las ideas en acciones, tomando decisiones y asumiendo riesgos. Para ello despliega diferentes acciones, en diferentes formatos para trabajar desde la propia sensibilización hacia la capacitación y la puesta en marcha (tanto desde la perspectiva del emprendimiento por cuenta propia como del Intraemprendimiento).

– Capacitación en el aprendizaje permanente, autónomo y crítico

La Universidad de Deusto busca que las personas actualicen sus propios aprendizajes, cuestionando las formas habituales de actuación e interrogándose sobre las cuestiones con una perspectiva crítica, reflexionando sobre el propio conocimiento y la propia manera de aprender.

– Capacitación en la comunicación oral y escrita en entornos multiculturales

La Universidad de Deusto busca que las personas sepan comunicarse con los demás de manera oral y escrita para interactuar efectivamente con los demás; expresando y transmitiendo sentimientos, conocimientos, ideas y argumentos de manera clara, rigurosa y convincente; utilizando diversos recursos

expresivos; tanto de forma oral como escrita; utilizando los recursos lingüísticos y formatos apropiados y adaptándose a las circunstancias, tipos de audiencia y diversos contextos culturales, utilizando para ello diversas lenguas. La comunicación multilingüe exige, además, la comprensión intercultural, valorar la diversidad cultural y mostrar interés y curiosidad por las lenguas y la comunicación intercultural.

– Capacitación en la competencia digital

La Universidad de Deusto busca que las personas usen de forma responsable, segura y crítica las Tecnologías de la Información y la Comunicación tanto en el ámbito académico como profesional, para el tratamiento de la información, así como para comunicarse y participar en redes y grupos sociales de manera ética y responsable.

• Relacionado con las competencias específicas

La Universidad de Deusto busca que las personas sean profesionales competentes en los diferentes ámbitos del conocimiento por los que cada uno opte. Para ello, despliega un catálogo de titulaciones (más de cincuenta de grado, casi sesenta de posgrado) en los que de manera integral y holística se trabajan, además de las competencias transversales anteriores, las competencias específicas a cada titulación que deben conducir a la persona a disponer de los conocimientos necesarios para el desempeño de su práctica profesional.

• Relacionado con las competencias para la búsqueda de empleo

La Universidad de Deusto aspira a que el estudiantado disponga de los conocimientos, herramientas y métodos necesarios para optimizar su presencia en el mercado laboral, facilitando su comprensión para la identificación de oportunidades, el acceso a los procesos de selección de su interés, su superación exitosa y el tránsito entre empleos guiado por un adecuado conocimiento de sus intereses y prioridades en cada momento de su vida profesional.

*Desde la dimensión en colaboración con los agentes económicos y sociales***• Creación de proyectos y empresas**

La Universidad de Deusto busca que las personas identifiquen ideas y las conviertan en proyectos reales con propósito. A través de los procesos de aprendizaje, específicamente en grado y posgrado, las personas, en el ejercicio y desarrollo tanto de los TFG (trabajo de fin de grado), como de los TFM (trabajo de fin de máster), tienen la oportunidad de abordar la propuesta de soluciones a retos de la sociedad actual, y de formular (en función de la titulación en cada caso) dicha propuesta como proyectos específicos que pueden dar lugar a iniciativas empresariales futuras.

• **Cogeneración de conocimiento transformador**

La Universidad de Deusto busca aportar soluciones a retos sociales para favorecer una mejora y transformación de la sociedad. Para ello se deben comprender los cambios que se están dando en nuestra sociedad y ser capaz de anticipar escenarios futuros y formular proyectos que aporten soluciones innovadoras a través de la cocreación y la investigación en acción. En el caso de los procesos de aprendizaje, esta cogeneración se visualiza de forma clara en la cooperación que se produce entre el alumnado y las organizaciones y empresas que se involucran en el desarrollo de los TFG y TFM.

• **Cocreación de redes y activación de capacidad de influencia**

La Universidad de Deusto busca establecer interrelaciones y generar vínculos entre todos aquellos agentes con capacidad de enriquecer la experiencia de aprendizaje. Para ello, se deben sentir involucrados, compartir visión y propósito. Movilizar agentes y tejer conexiones entre actores del ecosistema de aprendizaje es un elemento clave que debe coadyuvar en la construcción de la experiencia de aprendizaje significativo que busca la UD. En los procesos de aprendizaje, la relación con personas que ejercen el rol de docentes externos y con organizaciones colaboradoras es fundamental.

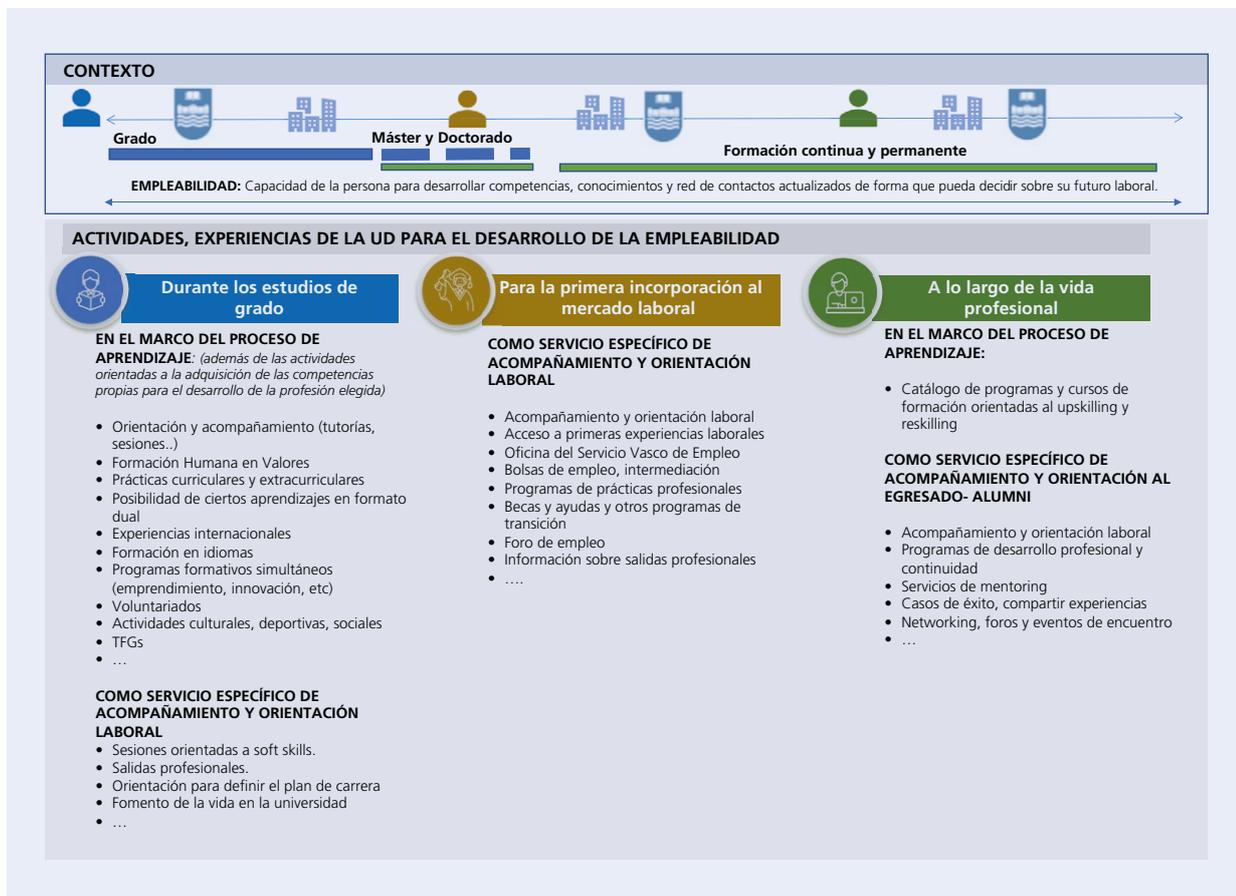
• **Generación de actividad económica y empleo**

La Universidad de Deusto, como consecuencia de los procesos de aprendizaje que impulsa y lidera por su parte y la de su ecosistema, contribuye también a generar riqueza y empleo regional.

Esta es una transformación de carácter indirecto que se consigue en la medida en que la que lo hacen las anteriores transformaciones, a través de la acción conjunta de todos los agentes con los que la UD se relaciona, además de sí misma como agente concreto que emplea, gasta e invierte en este conjunto de actividades.

7.2.3.4. Actuaciones desplegadas

Las actuaciones que despliega la Universidad de Deusto para dar cumplimiento al Modelo de Aprendizaje varían en función de los ámbitos de conocimiento y de la tipología del proceso de aprendizaje concreto (grado, posgrado, doctorado, formación continua, formación extracurricular). Una visualización gráfica global de las actividades se puede



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Experiencias y actividades de la UD al servicio de la mejora de la empleabilidad de los egresados

apreciar en la figura 14 (duplicada como 20), recogida en apartados anteriores y que recuperamos para este. En ella se han incluido, además, las actividades y experiencias que la UD ofrece al estudiantado específicamente orientadas a desarrollar competencias para la búsqueda de empleo.

Así, tanto para alcanzar las transformaciones vinculadas a las competencias transversales (las seis definidas como sello Deusto) como para las competencias específicas (vinculadas a cada grado en concreto), y el resto de competencias vinculadas a transformaciones en colaboración (las cuatro identificadas y explicadas en el apartado anterior), la UD despliega diferentes actuaciones que responden fundamentalmente al marco de las metodologías docentes seleccionadas en cada caso como las mejores alternativas para alcanzar los resultados de aprendizaje correspondientes. Además, hay un cuerpo de actividades comunes que son desplegadas independientemente del grado seleccionado (tales como la orientación y el acompañamiento, las experiencias prácticas curriculares y/o extracurriculares, la formación humana en valores o los trabajos de fin de grado, entre otros).

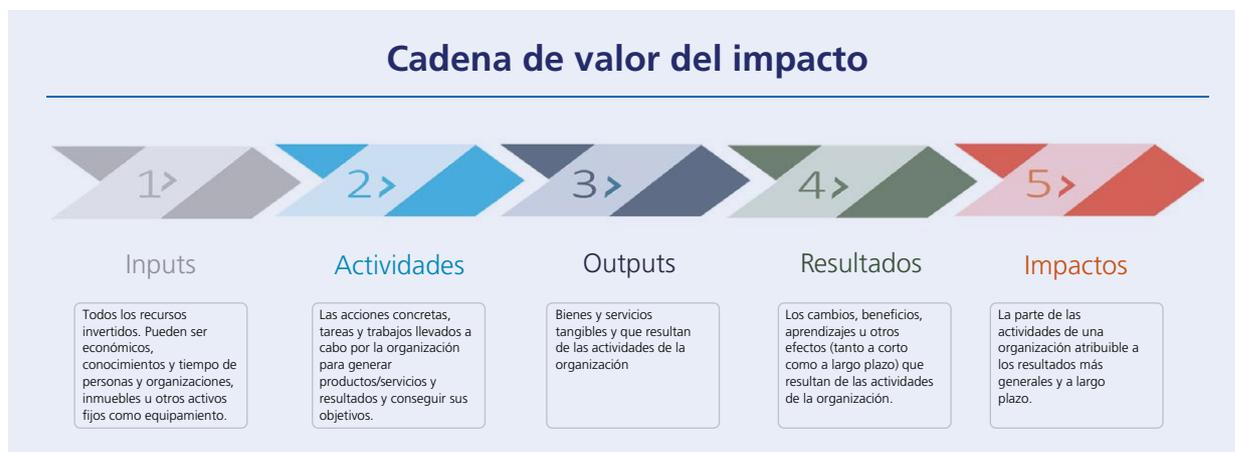
Así mismo, se deben resaltar el conjunto de actividades y experiencias que se ofrecen para el desarrollo específico de competencias relacionadas con la capacitación para la

inserción laboral y gestión de la carrera profesional, ofrecidas en su mayor parte desde los servicios universitarios de empleo y que se dirigen tanto al estudiantado como a los recién egresados y posteriormente a los egresados UD a lo largo de su vida profesional.

7.2.3.5. Cuadro de indicadores de impacto. Key Impact Indicators

La estructura del cuadro de indicadores sigue la establecida en las anteriores fases del proyecto y por lo tanto contiene la siguiente información:

- Transformación que medir.
- Dimensión relacionada (bien la dimensión individual como la dimensión colectiva).
- Fase (de las que recoge la teoría del cambio) en las que se encuadra el indicador propuesto. Tal y como se recogía en el apartado cuarto del capítulo segundo, la cadena de valor se compone de cinco fases:



Fuente: Comisión Europea, con origen en la European Venture Philanthropy Association.

Figura 21. Cadena de valor del impacto

- Tipología de indicador. Se ha realizado una agrupación de indicadores a los efectos de facilitar la estructuración y conceptualización de los indicadores. De manera sintética y por fase, las tipologías propuestas son las siguientes:
- Inputs: Recursos económicos, dedicación de personal, entre otros.
- Actividades: Caracterización (permiten comprender la naturaleza de las actividades desarrolladas, en función de diferentes parámetros); movilización interna y externa (identifica los diferentes terceros involucrados en

- la actividad, ya sean de diferentes áreas dentro de la comunidad universitaria o externos) e indicadores que recogen volumen (de actividades, de asistentes, etc.).
- Producto/Servicio (Output): Volumen; cobertura (respecto a universos target); ocupación (respecto a oferta total).
- Resultados: Prescripción; interés; satisfacción; alcance; compromiso; influencia; volumen; resultados académicos; prestigio/posicionamiento; modelización y recursos económicos.

- Impacto: Percepción (de los colectivos target sobre las diferentes relaciones establecidas con la UD); compromiso e indicadores de tipo macroeconómicos.
- Indicador propuesto.

En las páginas siguientes se despliega el cuadro de indicadores de manera detallada, con el foco específicamente en las competencias transversales, así como en la competencia añadida relacionada con la búsqueda de empleo, ya que estas han sido el objetivo específico de trabajo realizado: la revisión de la propuesta efectuada en la fase anterior del trabajo y centrada también en los procesos de aprendizaje ha permitido revisar y matizar la propuesta hecha de indicadores de impacto. Debe mencionarse que la estructura que se presenta se deberá aplicar para cada una de las seis competencias transversales.

Nótese que, en el alcance de los trabajos desarrollados en esta fase, los indicadores que se miden en relación a las competencias transversales son los de impacto en la dimensión individual, ya que los anteriores se capturan en

el análisis del colectivo de estudiantes, durante el proceso de aprendizaje de grado.

De manera adicional, y dado que en esta fase de trabajo se ha avanzado en el efecto que estas transformaciones tienen en la dimensión social, se complementan los anteriores indicadores con los que permiten la caracterización de empleo de los egresados de la UD y su proceso de transición a lo largo de la vida, tanto desde la perspectiva individual como agregada:

- Desde un punto de vista individual
 - Caracterización general del vínculo
 - Valoración del vínculo
 - Caracterización del proceso de acceso
- Desde un punto de vista social
 - Indicadores macroeconómicos

Para una visión global del conjunto de transformaciones de los procesos de aprendizaje y de los indicadores propuestos se remite a la consulta del Cuaderno Deusto Social Lab nº4 y nº5.

TRANSFORMACIÓN	DIMENSIÓN	ESTADIO DE LA TC	TIPO	DATO/INDICADOR
Competencia transversal	Individual	Input	Dedicación	Horas de dedicación por competencia en los 4 / 5 años. Vision global para UD //media por facultad// media de las titulaciones
	Individual	Input	Dedicación	% del tiempo total de las titulaciones /asignaturas se dedican por competencia
	Individual	Input	Dedicación	% del profesorado que acompaña al alumnado por competencia
	Individual	Actividad	Caracterización	Metodologías innovadoras aplicadas
	Individual	Actividad	Caracterización	Tipificación de acciones desarrolladas.Participación y valoración
	Individual	Actividad	Movilización terceros	Involucración de terceros para la formación en esta competencia
	Individual	Output	Volumen	Alumnado que se capacita en esta competencia. Vision global para UD //media por facultad// media de las titulaciones
	Individual	Resultado	Resultado docente	Rendimiento académico // evaluación
	Individual	Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción
	Individual	Impacto	Percepción	% de alumnos que valoran la importancia de desarrollar la competencia
	Individual	Impacto	Percepción	% de alumnos que se sienten capacitados para desarrollar la competencia (por niveles de dominio)
	Individual	Impacto	Percepción	% de egresados que expresan la importancia de disponer de esta competencia para su desempeño profesional
	Individual	Impacto	Volumen	Nivel de importancia otorgado por egresados a esta competencia
	Individual	Impacto	Percepción	% de personas que expresan que disponer de esta competencia ha tenido un impacto en otros (miembros de equipos, etc). Cualificar en función de la competencia
	Individual	Impacto	Volumen	Nivel de importancia otorgado por empleadores a esta competencia
	Individual	Impacto	Volumen	Nivel de desempeño valorado por empleadores a esta competencia
Individual	Impacto	Percepción	Nivel de valoración comparativa UD- otros	
Individual	Impacto	Percepción	% de egresados que expresan la necesidad de formar en esta competencia a futuro	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 1. Cuadro de indicadores de impacto (competencias transversales)

TRANSFORMACIÓN	DIMENSION	ESTADIO DE LA TC	TIPO	DATO/INDICADOR
Capacitación para la inserción laboral y gestión de carrera profesional	Individual	Input	Dedicación	Horas de dedicación durante el grado
	Individual	Actividad	Caracterización	Tipificación de acciones desarrolladas.Participación y valoración
	Individual	Output	Volumen	Alumnado que se capacita en esta competencia. Vision global para UD
	Individual	Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción
	Individual	Impacto	Percepción	Nivel de importancia otorgado por egresados a esta competencia, por segmentos de edad
	Individual	Impacto	Percepción	% de egresados que expresan la necesidad de formar en esta competencia a futuro

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 2. Cuadro de indicadores de impacto (Competencia para la búsqueda de empleo).

TRANSFORMACION SOCIAL	DIMENSION	TIPO	DATO/INDICADOR
Empleo egresados UD	Individual	Caracterización general	Salarios (medios y por segmentos)
	Individual	Caracterización general	Beneficios sociales
	Individual	Caracterización general	Tipo de contrato (%)
	Individual	Caracterización general	Tipo de jornada (%)
	Individual	Caracterización general	% por ocupación
	Individual	Caracterización general	Ubicación (%)
	Individual	Caracterización general	Empleo encajado (%)
	Individual	Valoración del vínculo	Satisfacción (global y por factores)
	Individual	Valoración del vínculo	% de Personas Ocupadas que opinan que su trabajo tiene BASTANTE o MUCHA relación con sus estudios universitarios.
	Individual	Caracterización proceso de acceso	Factores por importancia en el acceso al primer empleo
	Individual	Caracterización proceso de acceso	Factores por importancia en el acceso al último empleo
	Individual	Caracterización proceso de acceso	Criterios determinantes en las decisiones de cambio profesional por importancia en el acceso al primer empleo
	Individual	Caracterización proceso de acceso	Criterios determinantes en las decisiones de cambio profesional por importancia en el acceso al último empleo
	Social	Macroeconómico	Tasa de actividad
	Social	Macroeconómico	Tasa de ocupación (o tasa de empleo)
	Social	Macroeconómico	Tasa de paro
	Social	Macroeconómico	Empleo encajado
	Social	Macroeconómico	% que sigue estudiando
	Social	Macroeconómico	Recaudación fiscal
	Social	Macroeconómico	Valor económico de los salarios

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 3. Cuadro de indicadores de impacto: EMPLEO de los egresados UD

Capítulo cuarto

Aplicamos el modelo.

Conocemos nuestro impacto



8. El contexto en el que operamos

8.1.

La economía vasca y el bienestar social

Las previsiones económicas relativas a 2024 para el País Vasco se están revisando a la baja, en un contexto de marcada desaceleración de las economías europeas. Los elevados tipos de interés y de los costes energéticos, junto a las tensiones geopolíticas, destacan entre los principales factores generadores de incertidumbre económica, a pesar de una inflación con tendencia a la moderación. Este escenario desencadena un impacto negativo en la competitividad de las empresas vascas, a lo que hay que añadir el retraso en la ejecución de los fondos europeos Next Generation EU (NGEU).

Así, Laboral Kutxa en el informe de Economía Vasca 2022 (publicado en junio de 2023) estima un crecimiento del 1,7% en 2023. Pero para 2024 prevé una ralentización del crecimiento hasta el 1,4%. En este contexto confía en que se pueda dar una mejoría en el sector industrial, que viene marcado por “la debilidad” desde 2022.

Las previsiones del Gobierno Vasco realizadas en septiembre de 2023 también coinciden con un crecimiento de la economía vasca del 1,7% en 2023, aunque la evolución de los tres sectores principales es muy diferente. La industria presenta la mayor debilidad por la pérdida de intensidad y leve reducción de su valor añadido en tasa interanual (-0,5%), tras ocho trimestres consecutivos de fuerte crecimiento; los servicios, aunque frenan su crecimiento se mantienen en tasas superiores a la media de la economía; la construcción, sin embargo, retoma su ritmo de crecimiento intenso. El crecimiento previsto para 2024 es del 2,1%, algo superior al estimado por Laboral Kutxa.

A pesar de la ralentización económica el crecimiento positivo genera una favorable evolución del empleo, factor que para el Gobierno Vasco constituye uno de los pilares del crecimiento en este bienio. Así, en 2023 se crearán en torno a 13.000 puestos de trabajo y otros 16.000 más en 2024. En consecuencia, la tasa de paro prevista en 2023 es del 7,7%, situándose en el 7,0% el año próximo. En el mismo sentido, Laboral Kutxa prevé que el empleo aumente un 1,1% en 2024.

En este contexto la sociedad vasca cuenta con un elevado bienestar social, mantiene unas altas tasas de integración social, aunque crecen las situaciones de exclusión severa. El País Vasco se sitúa a la cabeza de las regiones con mejor tasa AROPE (At risk of poverty and/or exclusion) en 2022 y ocupa la segunda posición detrás de Navarra, según señala el informe El Estado de la Pobreza País Vasco 2023 (European Anti-Poverty Network (EAPN), 2023). El mismo indica que un 15,7% de las personas residentes en el País Vasco están en riesgo de pobreza y/o exclusión social, concretamente unas 347.000 personas. Se trata del territorio con la renta media por persona más alta durante el año 2022 (2.687€ superior a la media nacional) y la región donde menos afecta la privación material y social severa (3,7%).

8.2.

Características educativas de la población y mercado de trabajo

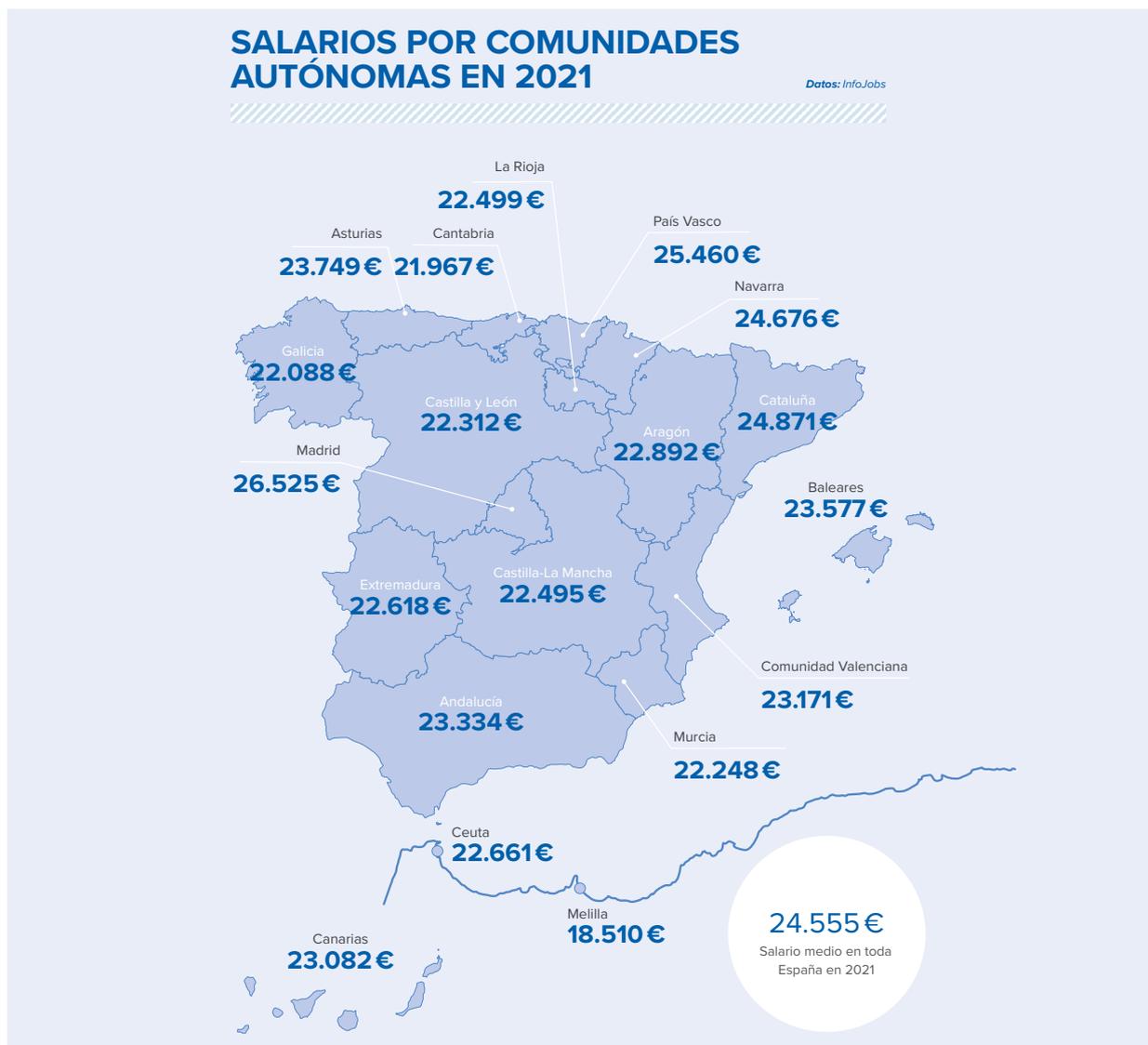
La población de Euskadi cuenta con un alto nivel de formación. Según el informe Panorámica del sistema educativo vasco 2021 (Gobierno Vasco, 2021), la tasa de personas con estudios superiores excede ampliamente a la media española y a la de la UE-27. Concretamente desde 2016, cuando dicha tasa era del 48,6%, aumenta progresivamente hasta el 53,4% en 2020. Comparativamente esta tasa en la UE-27 es del 32,5% y la media española del 39,7%.

A pesar del elevado nivel de formación, la tasa de paro general de la C.A. de Euskadi se sitúa en el 7,5% en el tercer trimestre de 2023 según el Eustat (2023). En relación con el tercer trimestre de 2022 el número de personas ocupadas ha aumentado un 0,9% (8.400 personas) y ha disminuido la tasa de paro del 8% al 7,5% (4.700 personas). No obstante, los colectivos con menores niveles formativos presentan las mayores tasas de paro. Según la Encuesta de población en relación con la actividad IV/2023 (Eustat, 2023), el paro es del 11,6% entre las personas con estudios primarios y menos, del 10,3% entre los que tienen estudios secundarios y medios y se reduce hasta el 5% en el de estudios superiores.

Una aproximación a la situación laboral de los egresados de las tres universidades del País Vasco la realizamos en base al estudio sobre la Inserción laboral de personas egresadas del Sistema Universitario Vasco elaborado por Lanbide a finales de 2021, que analiza la promoción graduada en 2018. Las conclusiones que arroja son satisfactorias, evidenciando una tasa de ocupación del alumnado tres años después de acabar su carrera del 87% y una tasa de desempleo del 13%, lo que refleja una situación muy similar a la del año precedente. Por campos de conocimiento, las titulaciones técnicas y de salud, seguidas de las económico jurídicas alcanzan las mayores tasas de empleo. En relación con la calidad del empleo, el 83% del alumnado dispone tres años después de su titulación de empleo encajado (vinculado con la titulación universitaria cursada); el 21,3% de los empleos son de jornada reducida; la satisfacción con la estabilidad laboral se sitúa en 7 sobre 10, cifra muy similar a la satisfacción global con el

empleo, de 7,1 sobre 10. Los atributos que reflejan una menor valoración son las posibilidades de promoción, con un 6,7 sobre 10 y el sueldo, con un 6,8 sobre 10. Concretamente el salario neto mensual a 14 pagas (jornada completa) de la promoción de 2018 se cifra en 1.602 euros. Finalmente cabe señalar que el 13,8% de las personas egresadas cuyo domicilio familiar se ubicaba en Euskadi, trabaja fuera; un 11% en otra comunidad del Estado y un 3% en el extranjero.

En relación con los salarios, el informe sobre el Estado del mercado laboral en España (InfoJobs, 2022) señala que el País Vasco ocupa la segunda posición entre los sueldos más altos para las vacantes ofertadas en 2021. Madrid es la comunidad autónoma que se sitúa en primer lugar con 26.525 euros brutos anuales, seguida del País Vasco (25.460 euros), Cataluña (24.871 euros) y Navarra (24.676 euros).



Fuente: InfoJobs

Figura 22. Salarios por Comunidades Autónomas 2021

La misma fuente (Infojobs, 2022) destaca que, a nivel nacional el ranking de los puestos que mejores salarios ofrecen corresponde a puestos tecnológicos, entre ellos: diseño de sistemas empotrados, analista de negocios TIC, arquitectura de sistemas, diseño de bases de datos o arquitectura de software. En este sentido, el informe Basque Talent Evolution & Trends 2022 (Bizkaia Talent, 2022) analiza 1.898 ofertas de empleo de alta cualificación de perfiles digitales correspondientes a 2021. De la información expuesta se puede deducir una mejora en la calidad del empleo en comparación con 2020, por los siguientes motivos entre otros: el aumento de la oferta de contratos permanentes en detrimento de los temporales y de las prácticas; el aumento de las ofertas de jornada a tiempo completo hasta el 95,7% de las vacantes; el aumento de las retribuciones propuestas (a pesar de que esta información sólo aparece en un 10,43% de las ofertas del año 2021), dado que mientras que en el 2020 las retribuciones menores a 24.000 euros anuales representaban el 63,9% de las ofertas, en el año 2021 se reducen hasta el 46,5%. Al mismo tiempo que las ofertas con salarios entre 30.000 y 66.000 euros anuales pasan de un 15,5% en 2020 a un 32,8% en 2021.

Sobre los niveles de estudios requeridos en las ofertas de empleo, el grado universitario sigue siendo la formación más solicitada, un 69,6%, seguida de la Formación Profesional de Grado Superior, cuya demanda aumenta hasta el 22,3% en 2021

Antes de finalizar el presente apartado, y al hilo de los fenómenos sociales previamente referidos como son “la gran renuncia” y la “dimisión silenciosa”, señalamos algunas inquietudes de la juventud vasca, que alineadas con las tendencias globales inciden en el mercado de trabajo. Los jóvenes consideran que los principales problemas de Euskadi son en primer lugar y a amplia distancia del resto los relacionados con el mercado de trabajo. A este le siguen los problemas económicos y la sanidad, según el informe Retratos de Juventud 25 (2022) (Gobierno Vasco, 2023). Estos mismos factores se confirman en el estudio Aurrera Begira 2022. Indicadores de expectativas juveniles (Observatorio Vasco de la Juventud, 2023) que señala que en el balance de los aspectos vitales los jóvenes vascos muestran sus mayores déficits en las áreas económica (dinero mensual disponible) y laboral (situación laboral y expectativas). Aunque también el tiempo libre y la salud son factores que presentan brechas importantes por el gap entre la importancia concedida y la satisfacción alcanzada. Estas valoraciones confirman la inquietud de los jóvenes por las cuestiones laborales y que no sólo valoran los aspectos económicos en relación con el empleo, sino que también otras cuestiones como el tiempo libre juegan un papel destacado.

8.3. Cualificación demandada por las empresas vascas

El nivel de cualificación demandado por las empresas vascas presenta una fuerte vinculación con el nivel de transformación digital de las mismas. En este sentido la reciente Encuesta sobre la sociedad de la información publicada por el Eustat (2023) aporta información que evidencia el progreso, así destaca que el 10,6% de las personas empleadas en las empresas vascas teletrabaja en 2023, casi el doble que al inicio de la pandemia. Un 77,9% de las personas empleadas utiliza sistemas TIC, siendo el 10,2% del personal especialista en sistemas TIC.

Desde la perspectiva de las empresas, el mismo informe señala que el 53,4% utilizan los medios de comunicación sociales con fines empresariales, un 31% de las empresas paga por alojar los servicios informáticos en la nube (Cloud Computing) y un 22,7% realiza acciones de ciberseguridad. El tamaño de la empresa influye en el equipamiento tecnológico. Los establecimientos de 10 o más personas empleadas alcanzan niveles elevados y a diferencia de los establecimientos más pequeños su margen de crecimiento es bastante más reducido.

Las empresas vascas en base a las previsiones económicas y la evolución del mercado de trabajo, influido por la tecnología y otros factores sociales, según recoge el informe Necesidades de empleo y cualificaciones de las empresas vascas para 2022 elaborado por Confebask, señalan las siguientes consideraciones y necesidades:

- Estiman que en 2022 necesitarán cubrir más de 45.000 puestos de trabajo (cabe recordar que la encuesta se realizó a finales de 2021 y probablemente a día de hoy las previsiones sean inferiores). El 64% de las empresas encuestadas contratarían, tanto por el crecimiento previsto en actividad como por el relevo y sustituciones por jubilación. (Las formas de contratación no se consideran debido a los cambios derivados de la aprobación de la Reforma Laboral de 2022).
- El perfil profesional que más prevén contratar es el de Personal Técnico de Producción y el que más crece el de Personal Técnico Científico. Destacada la demanda de formación en las ramas STEM, y de manera prioritaria las ingenierías. Los perfiles formativos universitarios suponen el 35,1% del total, los ciclos formativos (FP) superiores un 22,4%, los medios un 10,8% y los básicos un 6,2%. Bachiller un 10% y estudios básicos o sin estudios un 15,5%.
- Por sectores, la industria requiere cada vez más perfiles formativos más cualificados a la hora de contratar. Demandan que tengan educación superior (Universidad o FP) el 64,8% de las personas, frente al 56% en 2020

y el 53,7% en 2018. Los servicios solicitan que el 57,2% de las personas a contratar tengan educación superior. La construcción es el sector que demanda perfiles menos cualificados y se sitúan en el 35,8% las demandas de educación superior.

- Los requisitos más valorados por las empresas para la contratación son por orden de importancia: la actitud personal, la formación y la experiencia laboral previa. Las actitudes y habilidades más valoradas son la responsabilidad y constancia, actitud proactiva y positiva, polivalencia y adaptabilidad, junto a la autonomía en el trabajo. La creciente y mayor importancia de las empresas vascas a las soft skills sobre las hard skills para

futuras incorporaciones también la manifiesta la HAYS España (2022). Indica que un 72% prioriza las soft skills (habilidades personales, comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo), y un 28% las hard skills (habilidades técnicas o conocimientos específicos del trabajo).

- Dificultades de contratación: El 76% de las empresas que prevén contratar, manifiestan tener dificultades para hacerlo, cuando en 2016 no llegaban a la mitad las empresas en esa situación. Las principales dificultades siguen siendo la falta de formación o especialización, la falta de actitud o interés, y la falta de experiencia.
- El canal más utilizado para la contratación es el directo.

9. El impacto social de la UD a través del empleo y la empleabilidad

A lo largo de este apartado, y una vez situado el contexto en el apartado anterior, se presentan los resultados correspondientes a la aplicación del modelo de impacto social de la UD específicamente para las actividades centradas en los procesos de aprendizaje y con la mirada puesta en su contribución al empleo y empleabilidad de sus egresados. En su aplicación en esta fase el foco se ha trasladado al colectivo de egresados de la UD que cuentan con experiencia laboral, considerando un rango de personas de entre 25 años y hasta más de 59 años. De esta manera, se puede abarcar un espectro de edad amplio que permite identificar y reflexionar sobre la evolución de las variables analizadas a lo largo de la vida profesional de los egresados deustenses.

Así, la valoración que se presenta a lo largo de este apartado de los indicadores del modelo propuesto se ha sustentado fundamentalmente en las siguientes fuentes de información:

- Valoración emitida por el colectivo de egresados senior de la UD (egresados entre 1987 y 2017) a través de un trabajo de campo ad-hoc realizado entre mayo y septiembre de 2023 a través de los servicios Deusto Business Alumni y Deusto Alumni de la Universidad de Deusto. Se han realizado posteriormente refuerzos a través de contactos directos con alumni vía telefónica. Se han recibido un total de 703 respuestas, habiéndose considerado para el estudio válidas 526.
- Información interna disponible en la Universidad de Deusto.
- Información de fuentes secundarias oficiales (fundamentalmente organismos estadísticos)

El resultado de la aplicación del modelo que se recoge en este apartado se estructura como sigue:

- 1) Se centra el análisis en las transformaciones identificadas y se sigue el modelo de impacto propuesto, hasta donde ha sido posible. Este informe se ha centrado en comprender la dimensión individual del modelo propuesto (figura 17 recogida en el apartado 7º).
 - a. En primer lugar, se realiza la caracterización del egresado participante, siguiendo la filosofía general del

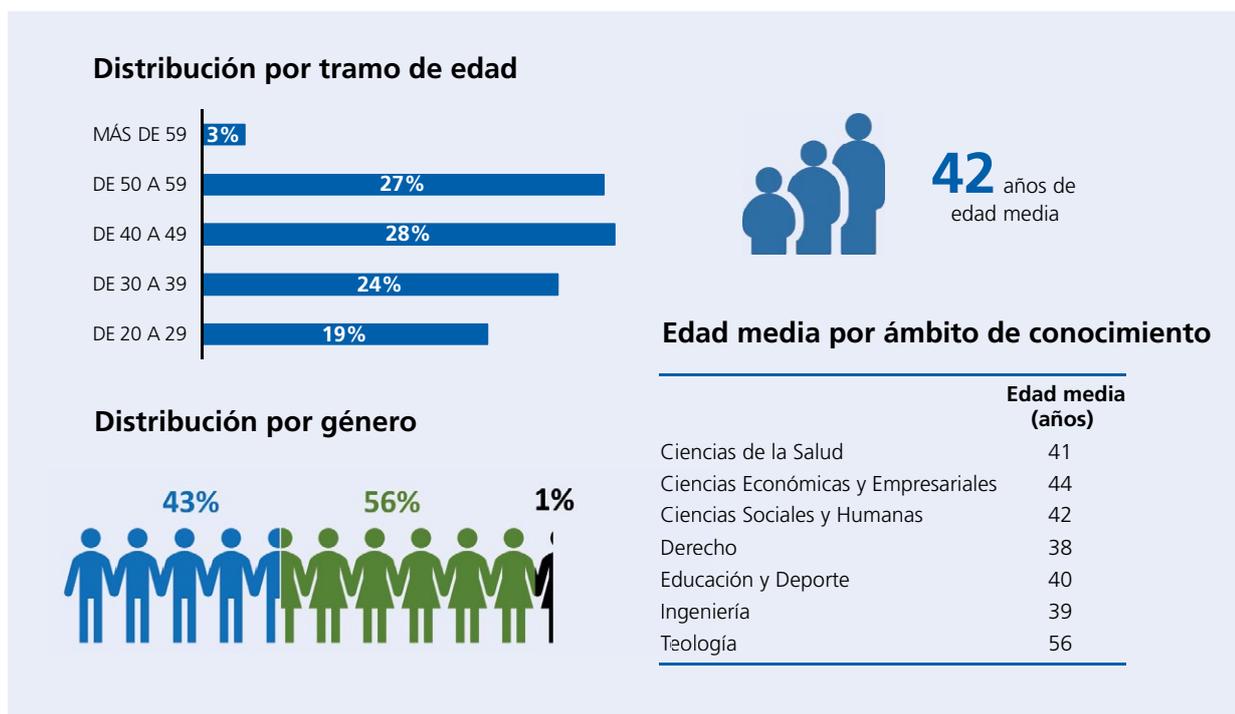
modelo de impacto que pasa por conocer a la persona con la que la UD se relaciona, en este caso, a través de los procesos de aprendizaje, de forma que se pueda contextualizar y valorar adecuadamente las transformaciones a las que se aspira y su impacto.

- b. En segundo lugar, se profundiza en el conocimiento de los factores que los/las egresados/as valoran ante un cambio profesional, así como de aquellos más relevantes para el acceso a un puesto de trabajo. Todos ellos son factores influyentes en la empleabilidad, tal y como se ha descrito en el apartado segundo del presente informe, y su análisis permite visualizar el nivel de importancia que los /as egresados /as de la UD con experiencia laboral otorgan a los mismos como factores determinantes para el desarrollo de su empleabilidad.
- c. En tercer lugar, se pone el foco en la situación laboral actual, con el objetivo de conocer y dimensionar la realidad de las variables que describen el empleo (vínculo actual concreto) de los y las egresadas deustenses en este momento.

9.1. Personas egresadas senior de la UD. Caracterización e interés y frecuencia en su formación

Dado que el foco de la valoración de este análisis de impacto se ha centrado en el trabajo de campo con egresados/as deustenses entre los años 1987 y 2017 interesa en primer lugar realizar una caracterización global de este colectivo tan relevante para la universidad.

Así, como se ha indicado en el apartado introductorio inicial de este bloque, se han recibido 703 respuestas de las cuales se han considerado válidas 526. Estas personas son mayoritariamente mujeres (56%) y tienen una edad media de 42 años.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

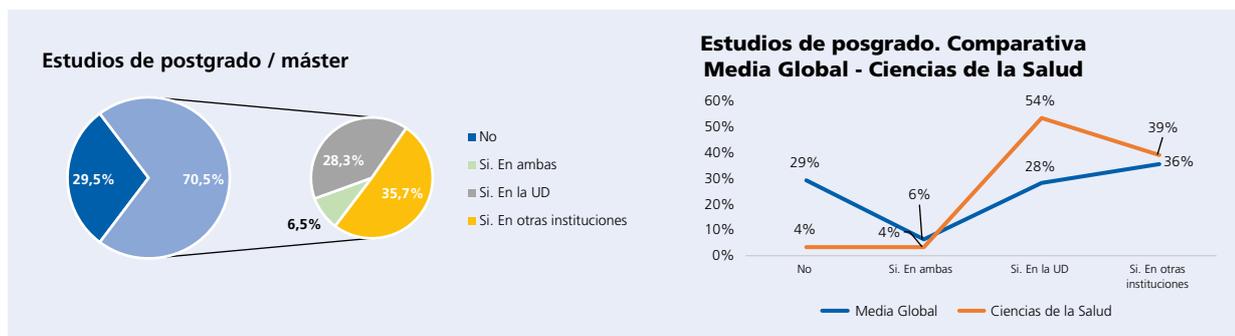
Figura 23. Caracterización por edad y género

Una de las variables relevantes para el estudio es conocer el interés que las personas egresadas de la UD han mostrado por continuar con su formación al finalizar el grado (o licenciatura para planes antiguos). Como se ha recogido en apartados anteriores del informe, la capacidad de las personas de formarse a lo largo de su vida es uno de los factores que contribuyen a mantener y/o mejorar su empleabilidad. Para ello, se han medido dos ítems diferenciados: por un lado, la tenencia de estudios de posgrado / máster específicamente, y por otro la frecuencia con la que realizan actividades formativas para su desarrollo profesional.

Respecto al primero de los ítems indicados, y tal y como se recoge en la figura 24, el 71% de los egresados/as que

han participado en la encuesta cuenta con estudios de posgrado o máster. Asimismo, cerca de un tercio ha cursado estos estudios en la propia UD mientras que casi 4 de cada 10 han continuado su formación en otras instituciones.

Merece ser destacado en este punto el caso de los egresados/as de la rama de Ciencias de la Salud ya que el 96% ha continuado su formación con estudios de posgrado (por lo tanto, solo un 4% de egresados de Ciencias de la Salud no cuentan con estudios de posgrado, frente a la media global del 29%). Además, están muy fidelizados con la UD, ya que el 54% los ha cursado en la UD, 26 puntos porcentuales por encima de la media global.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

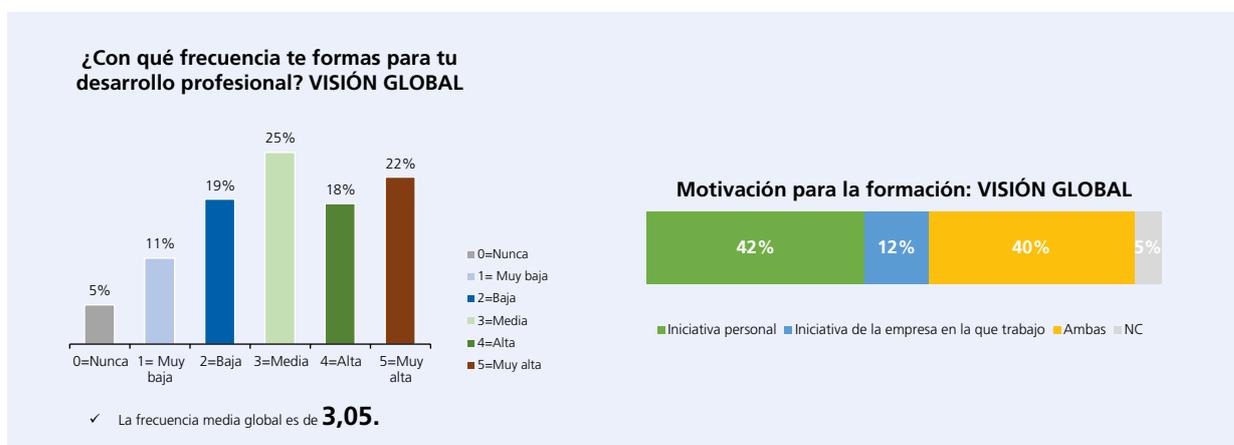
Figura 24. Continuidad de estudios de posgrado. Visión comparativa Ciencias de la Salud

Por otro lado, no se han apreciado comportamientos diferenciados en la formación de posgrado atendiendo al género, donde los patrones son similares a la media para todas las opciones (Sí en la UD, Sí en otras instituciones, Sí en ambas y No). Sin embargo, la valoración de esta variable si se ve afectada por la edad del egresado/a. Especialmente destacable es el dato de los egresados/as que han continuado formándose en otras instituciones. El rango de personas que en mayor medida se han seguido formando en otras instituciones es el de los jóvenes de entre 25 -29 años (un 47% frente al 36% de media global).

Respecto al segundo de los ítems expresados, la frecuencia en la formación para su desarrollo profesional,

ésta se sitúa en valor medio de 3,05 sobre 5. Han sido un 40% del total de egresados los que han indicado que actualizan su formación con una frecuencia alta o muy alta.

Si atendemos a la motivación para que esa formación se produzca, encontramos que en 4 de cada 10 casos esta formación responde a una iniciativa puramente personal. En otros 4 de cada 10 se manifiesta que la iniciativa para formarse es conjunta entre la empresa para la que trabajan y su propio interés personal. Solamente 1 de cada 10 manifiesta que la iniciativa en su formación es únicamente de la empresa. Estos datos se recogen de forma gráfica en la figura 25.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 25. Frecuencia y motivación para la formación para desarrollo profesional

Una mirada más focalizada en el origen de la motivación para la formación por rama de conocimiento permite visualizar diferentes realidades:

- Si bien el papel de la empresa como origen exclusivo de la motivación para la formación está presente de media en el 12% de los egresados, la realidad en algunas áreas de conocimiento es menor. Es el caso de los egresados/as de Ciencias Sociales y Humanas: el impulso a la formación por parte (en exclusiva) de las empresas en las que trabajan baja a un 4%. Sin embargo, en la rama de Ingeniería la situación se revierte y asciende hasta el 20%.
- Los egresados/as de la rama de Derecho y de Educación y Deporte son los que destacan en mayor proporción por su motivación puramente personal a la hora de continuar formándose (un 56% y 53% respectivamente frente al 40% de media)

Por otro lado, la visión por género permite observar que son las mujeres las que se forman con mayor frecuencia. Un 45% de ellas manifiestan formarse bastante o muy frecuentemente, frente al 34% de los hombres. De igual forma, son las mujeres las que destacan por su iniciativa personal, un 45% frente al 38% de los hombres.

Por último, para este ítem, su análisis considerando la variable edad permite afirmar que hay dos colectivos que están por encima de la media en frecuencia de formación: por un lado, las personas más jóvenes (el colectivo de personas entre 25 y 29 años) que además tienen una mayor iniciativa personal para seguir formándose, y las personas mayores de 59 años (en las que la iniciativa es compartida entre la empresa en la que trabajan y su propio interés personal). Sin embargo, por debajo de la media se sitúan los egresados de entre 30-39 años (ver figura 26).



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 26. Frecuencia media de formación por tramo de edad

9.2. Análisis de los factores individuales influyentes en la empleabilidad

Como se ha recogido en el apartado séptimo del presente informe, el modelo propuesto por la UD contempla la evolución personal y profesional de las personas egresadas de la UD, de forma tal que se despliega un continuo en el que se visualiza tanto la evolución de las características de los vínculos (empleos) por los que el egresado va pasando, como la necesidad de mantener una empleabilidad adecuada que permita que ese tránsito sea en las condiciones más adecuadas según las prioridades y necesidades de cada persona.

Para que estos tránsitos se vayan produciendo, es importante conocer y comprender los factores que para las personas son relevantes ante estas decisiones de cambio, tanto desde las propias capacidades y competencias adquiridas y que han resultado clave para realizar de forma exitosa dicho cambio como desde el punto de vista de los factores o elementos que las personas priorizan o establecen como requisito para que el cambio se pueda producir. Especialmente relevante también son las propias competencias para el empleo, esto es, los conocimientos y habilidades que permiten a una persona identificar, valorar y discriminar oportunidades laborales acorde a su propio perfil personal- profesional. Todo ello se analiza en este apartado.

9.2.1. Trayectoria laboral

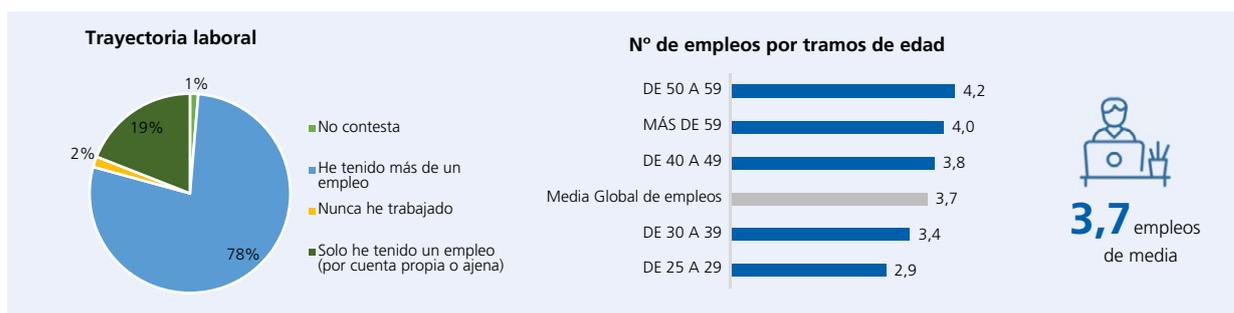
A efectos de poder situar y valorar los factores individuales influyentes en la empleabilidad en el colectivo de egresados/as de la UD, interesa comenzar situando de forma global la trayectoria profesional de este colectivo.

Así, el colectivo de egresados senior de la UD que ha participado en el trabajo de campo cuenta con una trayectoria laboral compuesta en prácticamente 8 de cada 10 personas por más de un empleo hasta el momento. Por término medio su carrera profesional ha transitado hasta la fecha por 3,7 empleos.

Por otro lado, casi 2 de cada 10 egresados senior únicamente han tenido un empleo en su vida laboral y no llega al 2% el porcentaje de personas que manifiestan que nunca han trabajado.

Una mirada a la trayectoria laboral por tramos de edad muestra consistencia con la propia evolución de las personas en su desarrollo profesional. Esto es, a mayor edad, más empleos acumulados. Así, las personas de entre 25 a 29 años manifiestan haber tenido una media acumulada de 2,9 empleos mientras que las personas de 50 -59 años acumulan un total de 4,2 empleos de media a lo largo de su carrera profesional.

Por otro lado, la comparativa de número de empleos por género no arroja diferencias de comportamiento significativas.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 27. Trayectoria laboral y nº de empleos por tramo de edad

9.2.2. Factores relevantes para conseguir un puesto de trabajo

Todo cambio profesional (cambio de vínculo, tránsito de un empleo a otro) requiere que la persona candidata cuente con unas determinadas características y circunstancias personales, una formación, unas determinadas competencias (técnicas y transversales) y unas preferencias que la hacen idónea para desempeñar el puesto de trabajo concreto al que aspira en dicho proceso de cambio.

En este apartado se analizan los factores que los y las egresadas/os de la UD han considerado más importantes para conseguir un puesto de trabajo y resultar seleccionado frente a otros /as candidatos/as, en base a su propia experiencia personal y profesional a lo largo de los diferentes empleos que han desempeñado en su carrera profesional hasta el momento.

Así, tal y como muestra la figura 28, el top 3 de factores por importancia para conseguir un puesto de trabajo son:

1. La capacidad de trabajar.
2. El compromiso con el trabajo.
3. El disponer de un título universitario.

Por otro lado, los tres factores a los que menos importancia se le concede son:

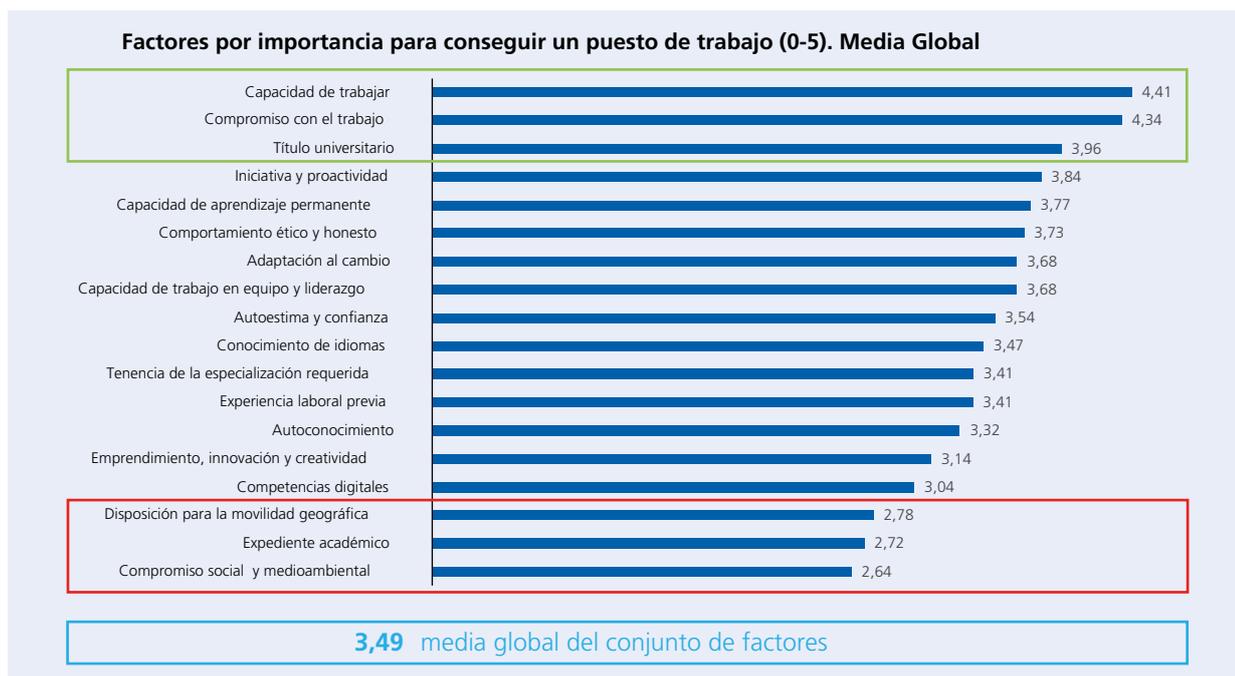
1. La disposición para la movilidad geográfica.
2. El expediente académico.
3. El compromiso social y medioambiental.

En todo caso, y tal y como muestra la figura 28, el conjunto de factores analizado (18 factores en total) es valorado por encima de 3 sobre un máximo de 5, siendo la valoración media de todos ellos de 3,49.

El análisis de la valoración de estos factores desde la perspectiva de género no muestra diferencias significativas.

No se han observado tampoco diferencias significativas en el análisis por tramos de edad respecto a la valoración media de cada factor, si bien se puede realizar la siguiente apreciación: con carácter general a mayor edad hay una ligera mayor valoración de la importancia de todos los factores para conseguir un puesto de trabajo, posiblemente relacionado con el perfil de estos /as egresados/as senior, ya que habitualmente estas personas suelen estar cercanas a los procesos de contratación. Como excepción, el caso del colectivo más joven, que valora por encima de la media la importancia de disponer de competencias digitales a la hora de conseguir un puesto de trabajo.

Respecto a la valoración de estos factores desde la mirada del área de conocimiento al que pertenecen los egresados/as que han participado en el trabajo de campo, mencionar que se ajustan bastante a la media en todos los casos, destacando ligeramente la mayor importancia concedida a las competencias digitales por los egresados/as provenientes de ramas de ingeniería.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 28. Factores por importancia para conseguir un puesto de trabajo. Media Global

9.2.3. Factores motivadores para el empleo

Una decisión de cambio profesional requiere por parte de la persona que se está planteando realizar dicho cambio una reflexión, valoración y priorización de los factores que le resultan importantes a la hora de seleccionar, optar y apostar por un cambio de empleo.

¿Cuáles son estos factores que motivan los cambios profesionales en los /as egresados de la UD? El trabajo de campo realizado permite identificar el top 3 de factores a los que se les otorga mayor importancia (ver figura 29):

- En primer lugar la flexibilidad que otorga el puesto de trabajo (en términos de posibilidad de teletrabajo, conciliación, etc.).
- En segundo lugar el conjunto de características globales del puesto de trabajo ofrecido y su nivel.
- En tercer lugar se sitúa el salario / ingresos totales ofrecidos.

En el otro extremo, los factores menos considerados en estas decisiones de cambio son la política de formación de la organización, el propio prestigio del empleador y la relación concreta que el puesto de trabajo tenga con la especialización del candidato.

En cualquier caso, y tal y como muestra la figura 29, el conjunto de factores es valorado por encima de 3 sobre un máximo de 5, siendo la valoración media de todos ellos de 3,87. Esto implica una importancia elevada de los diferentes factores propuestos en las decisiones de cambio profesional.

Esta valoración se encuentra muy alineada con los resultados de los principales estudios recogidos en el apartado cuarto del presente informe, donde entre otros se ha destacado que cada vez más se prioriza la flexibilidad laboral y conciliación, el desarrollo de carrera profesional o el salario asociado al puesto de trabajo.

Como en el resto de los ítems analizados, se ha realizado una mirada a estas valoraciones desde la perspectiva de la edad, área de conocimiento y género. En los dos primeros casos, edad y área de conocimiento, no se aprecian diferencias que puedan ser significativas respecto a las valoraciones medias. Sin embargo, la aproximación desde el punto de vista de género sí arroja algunas diferencias que merecen ser destacadas:

- La valoración de factores por genero permite observar que las mujeres valoran más que los hombres los beneficios sociales, la flexibilidad y la política de formación de la empresa/organización empleadora.
- Mientras que los hombres valoran más que las mujeres el potencial de desarrollo profesional que ofrece el puesto, así como sus características y nivel asociados.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

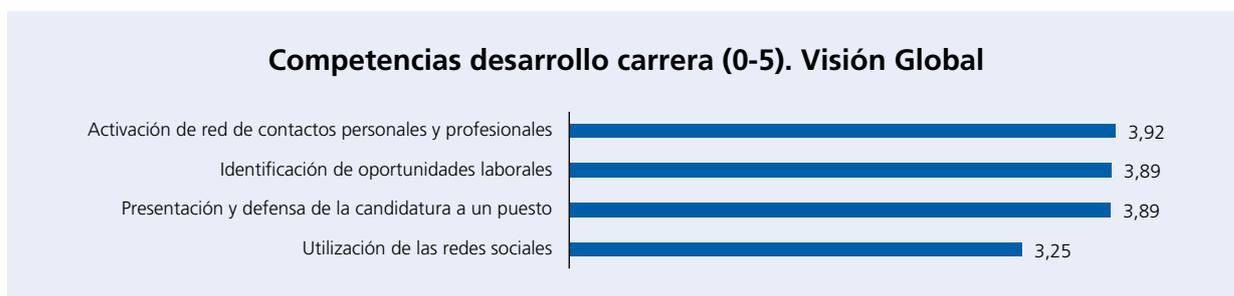
Figura 29. Factores por importancia ante un cambio profesional. Media Global

9.2.4. Competencias para el empleo

Las personas que aspiran a mantener y mejorar su empleabilidad a lo largo de su vida no deben ignorar el desarrollo de las denominadas competencias para el empleo. Lograr así una alta empleabilidad requiere de un enfoque que contemple el desarrollo de las competencias habilitadoras para integrarse en el mercado de trabajo, así como facilitar la adaptación y transición según la evolución del

propio ámbito profesional. Estas competencias facilitan el proceso de transición entre un empleo y otro en función de los factores anteriormente analizados.

En este apartado se ha propuesto a los egresados /as de la UD la valoración de cuatro competencias vinculadas con el desarrollo de carrera profesional. Como se observa en la figura 30, la valoración de estas competencias es en general muy elevada, destacando en primer lugar la importancia concedida a la red de contactos profesionales y personales, con casi 4 sobre 5.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 30. Valoración de la importancia para las competencias de desarrollo de carrera. Visión global

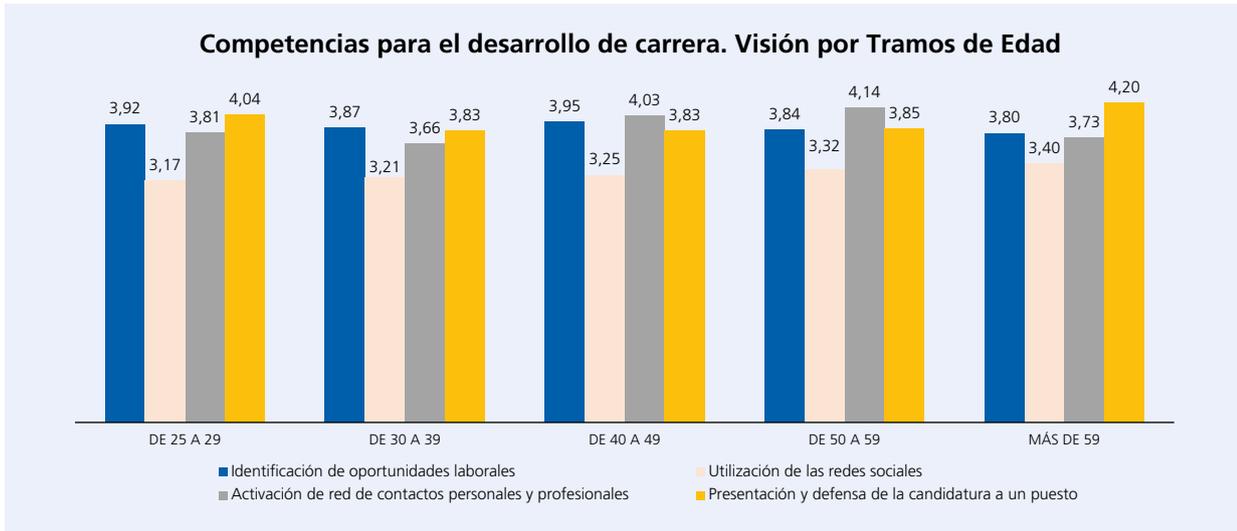
Estas valoraciones no varían en los análisis efectuados considerando el género y el área de conocimiento de las personas que han participado en el trabajo de campo. Sin embargo, una mirada a la importancia desde la perspectiva de la edad sí arroja algunas diferencias que se destacan a continuación (ver figura 31):

- Los egresados de entre 25-29 años valoran el saber realizar adecuadamente su presentación y defensa de la candidatura a un puesto por encima del resto de las competencias.

- Sin embargo, para los egresados de entre 30-39 años la competencia más relevante es ser capaz de identificar oportunidades laborales.
- Los egresados de entre 40-49 años consideran más importante la activación de la red de contactos perso-

nales y profesionales, lo mismo que el colectivo de entre 50-59 años.

- Para los egresados de más de 59 años la competencia para el empleo más importante es, al igual que para el colectivo más joven, la presentación y defensa de su candidatura a un puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 31. Competencias para el desarrollo de carrera. Visión por tramos de edad.

9.3. Análisis de la situación laboral actual: Empleo y características del vínculo

Tal y como se ha definido en este informe, el empleo es el vínculo concreto que se establece entre la persona empleada y el empleador en un momento concreto para desarrollar una actividad productiva generadora de valor. Así este vínculo se puede describir atendiendo a diferentes elementos: el salario asociado, el tipo de contrato, tipo de jornada, su relación con los estudios cursados o la satisfacción que genera en la persona que lo desempeña. Estos elementos se analizan para el colectivo de egresados deustenses participantes en este trabajo a lo largo de este apartado.

9.3.1. Situación laboral

Una visión global de situación laboral de los egresados/as deustenses (cuya edad media para la muestra de partici-

pantes es de 42 años) muestra que únicamente el 2,7% de los egresados senior de la UD están en situación de desempleo. El 95% de los egresados senior están empleados. El resto prácticamente son las personas que indican encontrarse en situación de prejubilación.

Así, la situación de este colectivo respecto al indicador del desempleo es mejor que la media vasca para personas con estudios superiores. Como hemos visto en el apartado 8.2, según la Encuesta de población en relación con la actividad IV/2023 (Eustat, 2023), el paro es del 11,6% entre las personas con estudios primarios y menos, del 10,3% entre los que tienen estudios secundarios y medios y se reduce hasta el 5% en el de estudios superiores. Los egresados deustenses están 2,3 puntos porcentuales por debajo de la media vasca.

Una mirada desde el punto de vista de la edad muestra que los egresados deustenses en situación de desempleo se concentran en mayor medida en el rango más joven (de entre 25 y 29 años): el 46% del 2,7 de desempleo viene explicado por personas que pertenecen a este rango de edad.

Interesa profundizar a continuación en las siguientes características que describen el empleo:

a) Tipo de contrato

Como se puede apreciar en la figura 32, prácticamente 9 de cada 10 egresados/as senior deustentes cuentan con contrato indefinido. Este tipo de contrato es el que ofrece una mayor estabilidad y seguridad laboral a los trabajadores.

No se han apreciado en el análisis diferencias significativas en el por género o por área de conocimiento. No obstante, sí se ha constatado que a mayor edad mayor proporción de contratos indefinidos.

Una comparación con los datos del último estudio que realiza Lanbide a egresados/as una vez transcurridos tres años desde el egreso muestra una proporción empleo estable sobre el total del 53%. Con los datos del trabajo de campo efectuado se puede constatar que esta proporción se va aumentando a medida que los/las egresadas/os van adquiriendo experiencia en el mercado laboral.

Una comparación con los datos del último estudio que realiza Lanbide a egresados/as una vez transcurridos tres años desde el egreso muestra una proporción de jornadas reducidas del 21%. Al igual que lo comentado en el apartado a) con los datos del trabajo de campo efectuado se puede constatar que esta proporción se va reduciendo a medida que los/las egresadas/os van adquiriendo experiencia en el mercado laboral.

c) Ocupación

Respecto a la ocupación de los egresados/as participantes en este trabajo, se puede afirmar que más de la mitad tienen ocupación de nivel de director / gerente o técnico y profesional científico intelectual. Se debe tener en cuenta que la edad media es de 42 años, con lo que estas personas cuentan ya con una carrera profesional amplia que les ha facultado acceder a puestos con ocupaciones más elevadas.

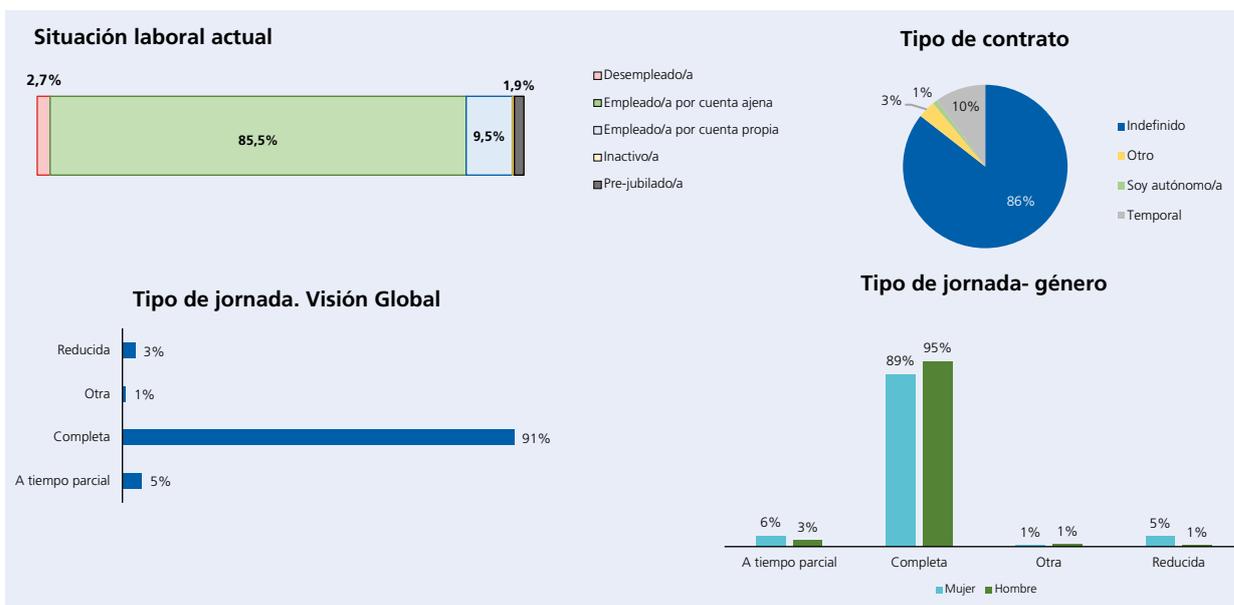
b) Tipo de jornada

La jornada laboral mayoritaria en el caso de los egresados/as senior deustentes es la jornada completa, presente en más de 9 de cada 10 personas. En este caso, tal y como se puede apreciar en la figura 32, hay una mayor proporción de jornadas completas en hombres que en mujeres, con una diferencia a favor de los primeros de 6 puntos porcentuales.

El resto de las personas que cuentan con jornadas reducidas o parciales (1 de cada 10) pertenecen en mayor proporción al colectivo de personas más jóvenes.

Este análisis se ratifica con una mirada desde el punto de vista de la edad de las personas participantes en el estudio, ya que los resultados son consistentes con la carrera profesional de las personas: La distribución por tramos de edad sitúa a la gerencia en edades a partir de los 40 con mayor proporción y a los/las técnicos en tramos más jóvenes.

Una visión desde la perspectiva de género muestra en estos casos una brecha a favor de los hombres en el primero de ellos (director / gerente) y una mayor proporción de mujeres en los puestos de técnicos y profesionales científicos intelectuales.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

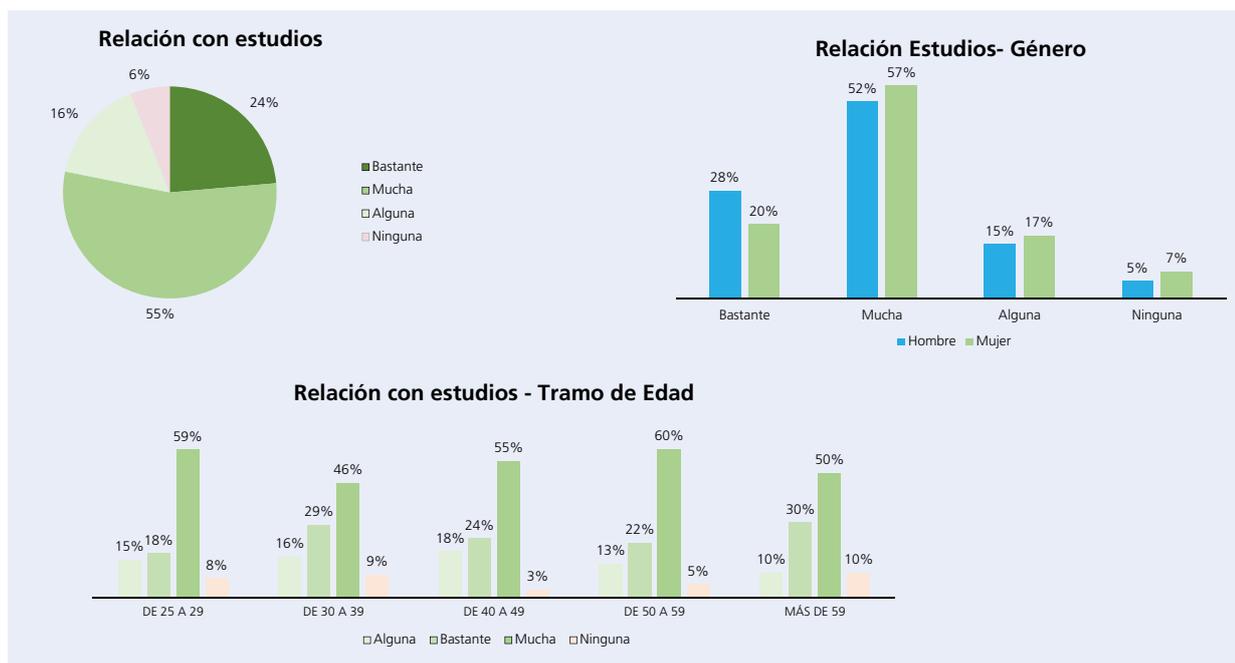
Figura 32. Situación laboral actual. Visión Global

9.3.2. Relación con estudios

La comprensión de la relación que tienen los estudios cursados con el empleo ocupado permite analizar el indicador denominado empleo encajado. En el caso de la UD, y acorde al trabajo de campo realizado, prácticamente 8 de

cada 10 egresados/as senior han indicado que su puesto de trabajo está muy relacionado con sus estudios. Solamente un 6% indican que su actual puesto de trabajo no está en nada relacionado con sus estudios. Esta proporción se mantiene prácticamente por tramos de edad.

La visión desde la perspectiva del género muestra que los hombres tienen un empleo relacionado muy relacionado con sus estudios en 3 puntos porcentuales más que las mujeres. Ver detalle en figura 33.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab

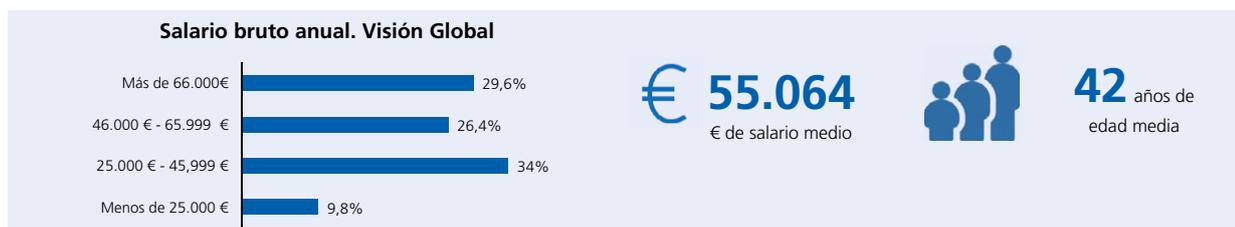
Figura 33. Relación con estudios. Visión Global

9.3.3. Salario

La remuneración por el trabajo realizado es uno de los factores más valorados por los y las egresados /as de la UD a la hora de plantearse un cambio profesional. En este caso, y considerando la edad media de la muestra de per-

sonas que han participado en el trabajo de campo, situada en 42 años, el salario medio de los egresados/a senior de la UD es de 55.064 € brutos anuales.

Este resultado sitúa a los y las egresados / as de la UD con salarios por encima de la media nacional, tanto por nivel educativo como por tramo de edad. Ver figura 34 y tabla 4.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab

Figura 34. Salario bruto anual.

	Todos los estudios	Menos que primaria	Educación primaria	Primera etapa de educación secundaria	Segunda etapa de educación secundaria	Enseñanzas de formación profesional de grado superior y similares	Diplomados universitarios y similares	Licenciados y similares, y doctores universitarios
Todas las edades	26.917,04	15.583,17	18.267,37	19.321,07	23.386,82	28.286,13	33.030,73	44.356,42
MENOS 19 AÑOS	5.903,95	8.713,52	7.242,35	6.038,19	4.931,60	5.288,11	1.802,81	1.071,69
DE 20 A 29	15.654,98	11.598,90	12.599,13	12.147,81	14.062,05	15.616,60	16.465,90	24.233,18
DE 30 A 39	23.221,82	14.432,29	17.271,21	17.672,67	19.665,33	24.093,31	26.718,67	33.620,10
DE 40 A 49	28.834,43	15.693,97	18.445,66	20.277,39	24.254,70	29.942,59	35.554,35	46.281,39
DE 50 A 59	31.873,51	17.024,57	20.300,54	22.192,52	28.861,20	36.745,31	44.497,53	60.184,65
MÁS DE 59	29.295,16	15.706,51	18.032,45	19.473,70	26.954,09	33.226,19	41.794,31	62.992,36

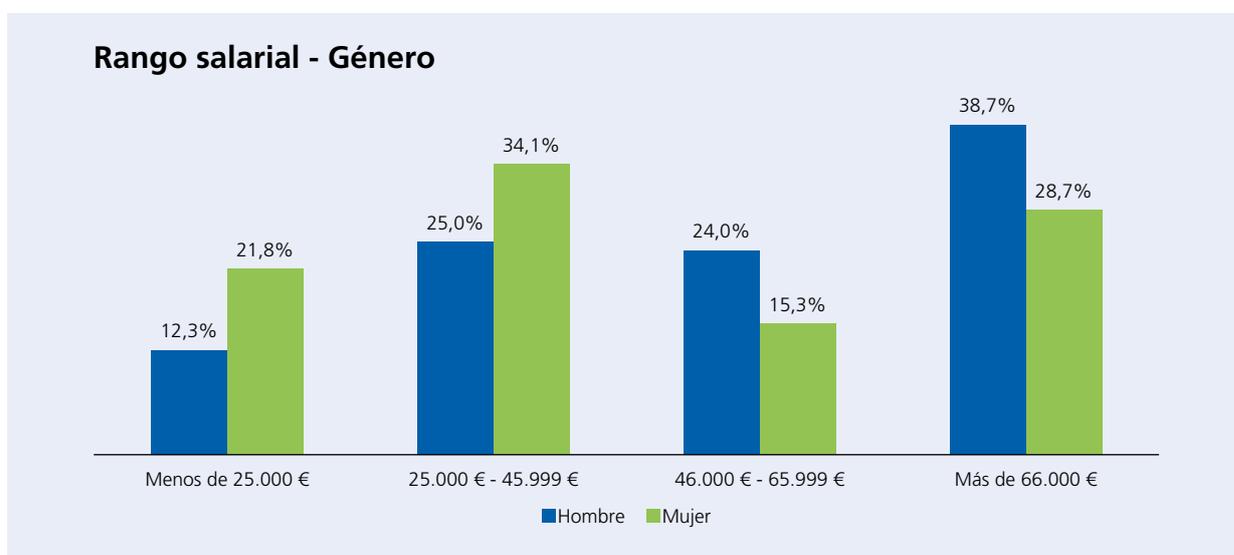
Fuente: Microdatos disponibles del 2018, último año disponible, de INE.

Tabla 4. Salario promedio anual según nivel educativo y edad

Teniendo en cuenta que en la muestra global han participado un 56% de mujeres y un 43% de hombres, la figura 35 muestra una clara brecha salarial entre hombres y mujeres egresados de Deusto. En los rangos salariales más bajos hay un mayor peso de mujeres, mientras que

en los rangos más altos claramente hay mayor proporción de hombres.

Esta brecha no se explica del todo con la visión de la distribución de las jornadas laborales, ya que la mayoría de las mujeres manifiestan tener una jornada a tiempo completo.



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 35. Rangos salariales brutos anuales por género

9.3.4. Satisfacción con el empleo y potencial de cambio

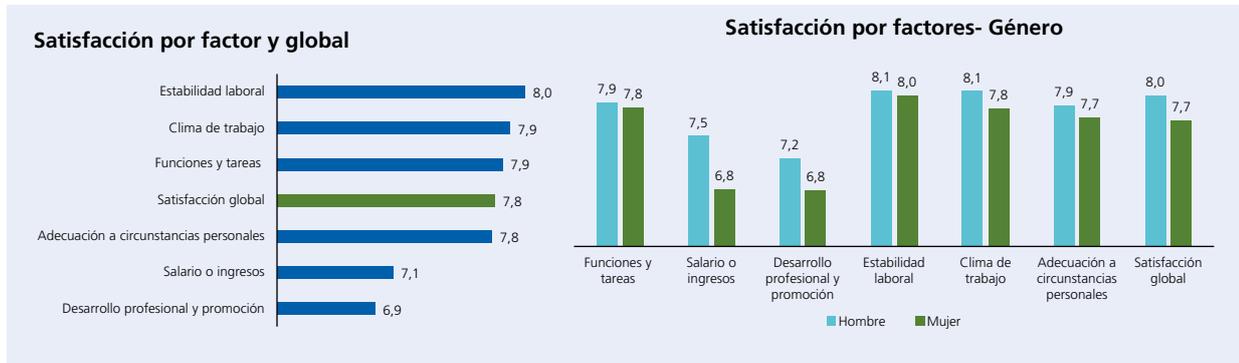
La satisfacción de las personas con su empleo es un indicador que cada vez tiene más relevancia y como tal, es seguido y medido por la mayoría de las empresas y orga-

nizaciones ya que valores bajos en uno o varios de los factores que explican la satisfacción podrían alertar de posibles futuros movimientos de los profesionales de sus equipos. Es por lo tanto una herramienta cada vez más relevante para la gestión de la función de personal.

La satisfacción global de los egresados/as senior de la UD con su empleo es de notable, con una valoración media

de 7,8. El factor con el que más satisfechos se encuentran, tal y como se aprecia en la figura 36, es el referido a la estabilidad laboral, y el factor con el que menos, el desarrollo profesional y promoción que ofrece su actual empleo.

La visión por género muestra que las mujeres valoran por debajo de los hombres la totalidad de factores, existiendo una mayor brecha en la satisfacción con el salario (0,7 puntos) y con el desarrollo profesional y promoción (medio punto).

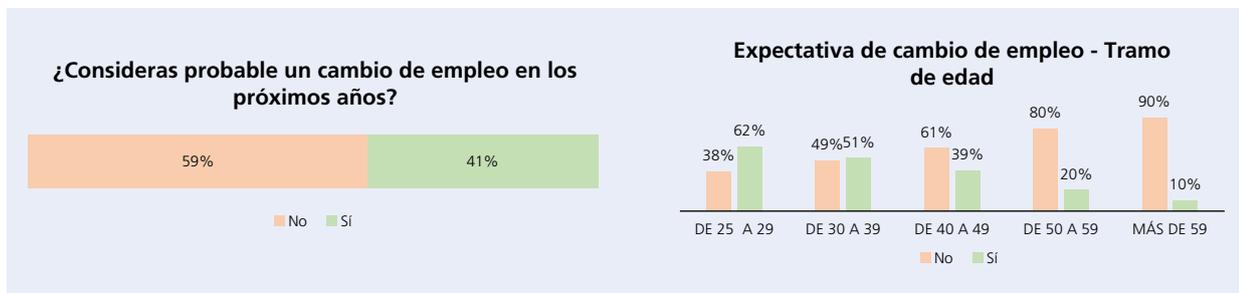


Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 36. Factores de satisfacción con el empleo

Por último, respecto a la probabilidad de un cambio de empleo en los próximos años, 6 de cada 10 participantes manifiestan que no esperan realizar ningún cambio profesional, frente a 4 de cada 10 que sí consideran probable

dicho cambio. Como es de esperar, los egresados más jóvenes esperan cambiar de trabajo en mayor medida que los más mayores (figura 37).



Fuente: Elaboración propia Deusto Social Lab.

Figura 37. Expectativa de cambio de empleo

10. Líneas de trabajo futuras

10.1. Proyecto general

El carácter estratégico y global del proyecto ha quedado recogido desde el apartado primero de este informe. Es un proyecto de gran amplitud y dimensión, que afecta a diversos procesos y en el que se ven implicados numerosos grupos de interés, tanto agentes internos como externos a la UD. En consecuencia, su complejidad justifica que se aborde en diversas etapas progresivas, siendo este informe el reflejo del resultado de la tercera de ellas.

A lo largo de la primera fase, desplegada durante el año 2019 y cuyos resultados se recogen en el Cuaderno Deusto Social Lab número 3, se diseñó el modelo global conceptual del impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto, realizándose una primera aplicación al ámbito concreto de las actividades desarrolladas en relación con el emprendimiento. La segunda fase del proyecto, realizada durante 2020 y recogida en el Cuaderno Deusto Social Lab número 4 abordó el impacto derivado de los procesos de aprendizaje, tratando así ya la actividad central de la UD. Al igual que en el caso anterior, la mirada práctica se aplicó específicamente a los procesos de aprendizaje de grado y su valoración fue posible gracias tanto a información ya recogida internamente por la UD como a un trabajo de campo específicamente desarrollado con uno de los grupos de interés más significativos para la universidad: las empresas y organizaciones que acogen a nuestros estudiantes en prácticas y/o contratan a nuestros egresados. La tercera fase, cuyos resultados dieron forma al Cuaderno Deusto Social Lab nº 5, profundizó en los procesos de aprendizaje de grado centrandose esta vez la mirada en el colectivo que resulta nuestra razón de ser: el alumnado, las personas que confían en la UD para desarrollar sus procesos de aprendizaje, formarse como personas y profesionales para ser agentes de transformación social. Adicionalmente, se ha realizado un Cuaderno Deusto Social Lab nº 6, que analiza el impacto social de la UD y su contribución a la Agenda 2030.

En consecuencia, y en base a las consideraciones previas, se derivan las siguientes líneas de trabajo futuras en relación con el proyecto general:

- Tomando como referencia el modelo general ya definido, y el trabajo realizado que ha dado lugar al presente informe, se considera necesario seguir profundi-

zando en el impacto de los procesos de aprendizaje en la empleabilidad de las personas y el empleo a nivel social.

- Así mismo, resulta necesario ampliar la mirada a los diferentes procesos de aprendizaje, como pueden ser los posgrados.
- Muy específicamente, este trabajo de impacto social deberá también abordar los procesos de investigación, que como se desarrollará en futuras fases, pueden ser considerados procesos de aprendizaje en los que existe una elevada cogeneración de conocimiento que requiere de intensidades altas en la relación entre agentes.

10.2. Procesos de aprendizaje de grado y postgrado

10.2.1. Procesos de aprendizaje de grado y posgrado

La UD despliega una amplitud y diversidad de procesos de aprendizaje complejos, entre los que destaca el de grado por ser el que desarrolla con mayor intensidad y en el que mayor volumen de personas se ven implicadas. Como se ha expresado anteriormente, hasta el momento se ha podido trabajar con diferentes colectivos y grupos de interés clave: medición del impacto de la UD mediante la incorporación del trabajo con empresas y organizaciones; alumnado de últimos cursos de grado; primer piloto con los alumnos de primer grado; y este año, la incorporación de egresados/as senior de la UD.

En la aproximación realizada este año se ha ampliado la mirada de impacto con la consideración del impacto en la empleabilidad y empleo, combinando tanto una dimensión individual (más relacionada con el concepto de empleabilidad) como una más social (empleo). Esta es una mirada amplia que en el trabajo realizado en esta última fase ha abordado con carácter general la valoración de las competencias más relevantes desde la perspectiva de la empleabilidad así como algunos factores de carácter más macro contextuales.

La medición se ha venido alimentando de datos publicados por la UD, así como la información obtenida mediante trabajo de campo ad-hoc con los grupos de interés relevantes en cada fase. Pero la inexistencia de algunos datos e información requerida por el modelo, tanto porque no se capturan o porque se generan fundamentalmente en colectivos no considerados, limita la aplicación.

En base a las consideraciones previas, se derivan las siguientes líneas de trabajo futuras en relación con los procesos de aprendizaje, que implican continuar profundizando y desplegando el modelo específico de impacto en este ámbito:

- La profundización en el impacto en la empleabilidad y empleo de los procesos de aprendizaje, en dos líneas: por un lado, desde el punto de vista competencial, poniendo el foco en el impacto a lo largo de la vida de las personas a las que la UD acompaña. Así, se dispone ya de un conjunto de información y valoraciones muy valiosas tanto de alumnado de últimos cursos, de egresados junior y senior. Un análisis longitudinal (si bien no stricto sensu ya que los individuos son diferentes) esperamos que aporte también conclusiones de interés para la UD. Y, por otro lado, una mirada más macro que permita analizar con mayor profundidad la aportación de la UD al mercado de trabajo.
- La incorporación en el análisis a dos colectivos adicionales, claves en los procesos de aprendizaje de grado. Estos son el alumnado de primeros cursos de grado y el colectivo de personal docente. En fases futuras se propone aplicar el modelo propuesto en el presente informe y completarlo con la información obtenida de las opiniones y percepciones de ambos colectivos, en base a la investigación ad hoc que se realice.
- Toda vez que se va a ir disponiendo de información de los diferentes colectivos, se podrá ampliar y profundizar en la visión comparativa del impacto, iniciada en este informe con la comparación de la visión del alumnado de últimos cursos y de la propia empresa.
- Con el propósito de completar la medición de los indicadores definidos en el modelo (o de los que se propongan en caso de que fuera necesaria su adaptación), se considera importante avanzar en la siguiente etapa en la sistemática relativa a la captura, análisis y gestión de la información requerida por el mismo. Su justificación responde a los siguientes motivos:
 - Captura: establecer una sistemática clara que permita capturar la información necesaria en tiempo y forma es fundamental para disponer de los datos más relevantes que permitan la medición de los indicadores considerados en el modelo. En este sentido, los aprendizajes específicos de los procesos de campo desarrollados sobre los procesos de aprendizaje permiten realizar las siguientes reflexiones:
 - Mantener abierto el canal de comunicación con las áreas de la UD involucradas hasta el momento que han permitido tener actualizado el inventario de transformaciones relacionadas con las competencias transversales, su denominación y su clasificación para poder realizar en el futuro un análisis comparativo y evolutivo sobre los mismos conceptos
 - Sería interesante profundizar en el perfilado del alumnado, no de manera global (que ya existe en la UD) sino vinculado con este proceso de impacto para poder profundizar en las valoraciones en función de las diferentes variables de perfil que se establezcan.
 - En definitiva, consolidar los instrumentos en base a los cuales realizar el trabajo de campo, unos campos mínimos que estuvieran presentes en los trabajos para todos los colectivos y unos cuerpos específicos de información necesaria y adicional en función del colectivo en cuestión.
 - Analítica: tanto una visión evolutiva o comparativa con variables del contexto, de tendencias o con otros, es importante para dotar de valor a los indicadores y al modelo.
 - Seguimiento y gestión: una consideración básica del modelo de impacto es que sea un instrumento de gestión, no sólo de medición.
- Para ello, resultará importante planificar la periodicidad en la obtención y análisis de esta información. Esto implica la asunción de estos procesos lanzados en el marco de este proyecto por diferentes áreas y unidades de la propia Universidad.
- Adicionalmente, puede ser considerado un cuadro de mando de impacto con un seguimiento periódico, sobre el que se establecieran objetivos de impacto a futuro.
 - Comunicación: una vez calculado el impacto en la sociedad de la UD, medido a través de los indicadores claves vinculados con las acciones desplegadas para conseguir las transformaciones deseada, es importante comunicarlo a los grupos de interés. La posibilidad de seguir ampliando las monografías de Deusto Social Lab es una vía, se ha abierto también en esta fase la comunicación y socialización a través de diferentes eventos y jornadas, pero deben explorarse otras adicionales y complementarias.
- La propuesta de aplicación del modelo está abierta a su revisión y adaptación, en función de otros proyectos que, vinculados con el aprendizaje, la UD está desarrollando actualmente o pueda acometer en el futuro. También las consideraciones de los diferentes colectivos que deberán ir incorporándose siguientes fases (y actualizándose cuando se planifique), pueden afectar al modelo y requerir su adaptación.

10.2.2.

Procesos de investigación

Dada la importancia que la UD atribuye a los procesos de investigación, es preciso ampliar el análisis de impacto a los mismos en las fases posteriores. Ello permitirá completar el modelo global considerando todas las transformaciones a las que aspira mediante su proyecto universitario. En este punto se profundizará específicamente también en los procesos de aprendizaje de doctorado.

10.3.

Continuación con el trabajo en emprendimiento

Durante los años previos se ha avanzado en la implantación del modelo, priorizado la sistematización de la captura de información relativa a los indicadores y, asimismo, se ha profundizado en la analítica y el seguimiento.

El objetivo para futuro debe ser la consolidación de la sistemática de captura y analítica del conjunto de acciones de cara a la actualización de los indicadores de impacto considerados en el modelo, de manera que pueda elaborarse una memoria de impacto en este ámbito.

Anexos



Anexo I. Metodología del proceso de Investigación-Acción

1. Introducción

El proyecto tiene como objetivo construir un modelo propio de medición del impacto social de la UD. Parte de la premisa de que dicho modelo tiene que construirse con la participación, tanto de las personas que trabajan en la universidad (a nivel interno), como con la de los agentes sociales con los que la UD interactúa (a nivel externo). Para ello es necesario trabajar en la construcción de una visión compartida, no solo sobre cómo medir el impacto social de la universidad, sino sobre lo que se entiende por impacto social.

Construir una visión compartida que apunte al modelo de medición del impacto social de la UD es un reto complejo. Los retos complejos son aquellos que no tienen una única respuesta verdadera o falsa, correcta o incorrecta; la solución tiene que construirse entre diferentes actores con tipos de conocimiento, valores e intereses distintos (Costamagna & Larrea, 2017). Para abordarlos, es necesario desarrollar procesos que incorporen espacios de diálogo en los que ir construyendo dicha visión compartida.

Considerando lo anterior, la aproximación metodológica de este proyecto es la investigación acción (I-A). A diferencia de otras aproximaciones, el objetivo de la IA no es examinar o describir la realidad, sino cambiarla (Nicholas & Hathcoat, 2014). La IA es una estrategia para el cambio que puede combinar diferentes métodos de investigación, tanto cuantitativos, como cualitativos (Greenwood & Levin, 2007). Otra característica de la I-A es su foco en el proceso. Se trata de procesos colaborativos emergentes, inter y transdisciplinarios, consistentes con la producción de conocimiento modo 2. El conocimiento modo 2 es conocimiento que se produce en el contexto de su aplicación por equipos de investigación flexibles que cambian en función de la tarea (Gibbons et al., 1994). El conocimiento que se produce es socialmente relevante, precisamente porque se produce en el contexto de su aplicación (Greenwood, 2007).

2. Desarrollo metodológico

2.1. Primera etapa

El proceso de I-A en esta cuarta fase del proyecto se ha desarrollado en dos etapas: En la primera etapa se ha trabajado mediante la revisión de diferentes fuentes, estudios e informes, para comprender y proponer una aportación propia en materia de empleo y empleabilidad, y para poder relacionar dichos conceptos con los procesos de aprendizaje y las transformaciones en base a competencias en las que se ha desplegado el modelo de impacto de la UD. Para ello se ha revisado y actualizado la literatura y referencias existentes a este respecto.

2.2. Segunda etapa

La segunda etapa consistió en el despliegue de un trabajo de campo, una vez compartido y validado el cuestionario a difundir entre el colectivo de egresados senior de la UD entre 2017 y 1987.

Ficha metodológica: El trabajo de campo ha sido lanzado el día 25 de mayo de 2023 y ha estado abierto hasta el día 15 de septiembre de 2023. Se han empleado las bases de datos de alumni de los dos servicios de empleo con los que cuenta la UD (Deusto Business Alumni y Deusto Alumni) complementado con acciones de refuerzo personal vía telefónica (mensaje). Las respuestas recibidas han sido 703 de las cuales:

- 177 no se han considerado válidas por no encontrarse correcta y completamente cumplimentadas
- 526 se han considerado respuestas válidas

El cuestionario empleado ha sido el siguiente:

Impacto social de la UD: Contribución al empleo y empleabilidad

Como egresado/a en la Universidad de Deusto (UD), nos gustaría conocer tu valoración sobre diferentes cuestiones relativas al empleo y la empleabilidad, con el propósito de contribuir al proyecto que desde la UD (a través de

Deusto Social Lab) y en colaboración con la Fundación BBK, estamos realizando para conocer nuestro impacto en la sociedad (los resultados de fases anteriores del mismo están publicados como diferentes monografías accesibles aquí). Por ello te agradecemos si respondes a este cuestionario cuyo tiempo estimado de respuesta es de aproximadamente 10 minutos. Los datos que nos facilites serán tratados como información de carácter confidencial y su uso se circunscribe exclusivamente al marco del presente estudio. Puedes consultar aquí la política informativa en protección de datos de la UD.

Muchas gracias por tu colaboración.

BLOQUE 1. DATOS PERSONALES

PO1. Bloque 1. Datos personales

P1. Género:

- Mujer
- Hombre
- No binario
- Prefiero no indicarlo

P2. Edad (años): _____

P3. Año de finalización de tus estudios en la UD (Grado, dobles grados, licenciatura o diplomatura): _____

P4. ¿En qué campus de la UD estudiaste? (Grado, dobles grados, licenciatura o diplomatura)

- Bilbao
- San Sebastián

P5. De las siguientes áreas de conocimiento, ¿a cuál corresponden tus estudios en la UD? (Grado, dobles grados, licenciatura o diplomatura)

- Ciencias Económicas y Empresariales
- Ingeniería
- Derecho
- Ciencias de la Salud
- Educación y Deporte
- Ciencias Sociales y Humanas (inc. Letras)
- Teología

P6. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?

- Administración y Dirección de Empresas
- Administración y Dirección de Empresas + Derecho

- Administración y Dirección de Empresas + Ingeniería en Tecnologías Industriales
- Administración y Dirección de Empresas + Ingeniería Informática
- Otro
- P7. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P8. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Organización Industrial
- Informática (inc. de Gestión)
- Electrónica Industrial y Automática
- Diseño Industrial
- Mecánica
- Electrónica Industrial y Automática + Informática
- Diseño Industrial + Ingeniería Mecánica
- Tecnologías Industriales
- Telecomunicación
- Otro
- P9. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P10. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Derecho
- Relaciones Laborales
- Derecho + Relaciones Laborales
- Otro
- P11. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P12. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Psicología
- Otro
- P13. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P14. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Educación Social
- Educación Primaria
- Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFID)
- Ciencias de la Actividad Física y del Deporte + Educación Primaria
- Pedagogía
- Psicopedagogía
- Otro
- P15. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P16. ¿Qué grado(s), licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Lenguas Modernas
- Lenguas Modernas y Gestión
- Trabajo Social
- Turismo
- Relaciones Internacionales
- Relaciones Internacionales + Derecho
- Lengua y Cultura Vasca
- Lengua y Cultura Vasca + Lenguas Modernas
- Filosofía, Política y Economía
- Filosofía
- Comunicación
- Antropología Social y Cultural
- Sociología
- Filología Vasca
- Filología Inglesa
- Filología Hispánica
- Humanidades
- Historia
- Otro
- P17. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P18. ¿Qué grado, licenciatura o diplomatura estudiaste?**
- Baccalaureatus in Theologia
- Baccalaureatus in Scientiis Religiosis
- Licenciatura en Estudios Eclesiásticos
- Otro
- P19. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda** _____
- P20. Posteriormente, ¿has cursado estudios de postgrado/máster?**
- Si. En la UD
- Si. En otras instituciones
- Si. En ambas anteriores
- No
- P21. ¿Con qué frecuencia te formas para tu desarrollo profesional?**
- 0=Nunca
- 5=Mucha
- P22. Esta formación responde preferentemente a:**
- Iniciativa personal
- Iniciativa de la empresa en la que trabajo
- Ambas

BLOQUE 2. TRAYECTORIA LABORAL. FACTORES DE CAMBIO

P02. Bloque 2: Evolución profesional

P23. ¿Cuál es tu trayectoria laboral desde que terminaste los estudios en la UD?

- Nunca he trabajado
- Solo he tenido un empleo (por cuenta propia o ajena)
- He tenido más de un empleo
- Otra

P24. Si has tenido más de un empleo, ¿puedes indicar cuántos? _____

P25. En caso de "otra" indica por favor la que corresponda _____

P26. Si te plantearas un cambio profesional, ¿qué importancia concederías a los 10 siguientes factores?

- Salario / Ingresos
- Otros beneficios sociales
- Prestigio del empleador
- Características / nivel del puesto
- Potencial de desarrollo profesional
- Política de formación de la organización
- Propósito de la organización y valores
- Flexibilidad (teletrabajo, agenda, conciliación, etc.)
- Proximidad geográfica a tu residencia
- Relación con tu especialización

P27. En tu caso, ¿qué importancia han tenido los 18 siguientes factores para conseguir un puesto de trabajo frente a otros candidatos?

- Título universitario
- Expediente académico
- Experiencia laboral previa
- Conocimiento de idiomas
- Tenencia de la especialización requerida
- Competencias digitales
- Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo
- Disposición para la movilidad geográfica
- Adaptación al cambio
- Emprendimiento, innovación y creatividad
- Iniciativa y proactividad
- Autoconocimiento
- Autoestima y confianza
- Comportamiento ético y honesto
- Compromiso social y medioambiental
- Capacidad de aprendizaje permanente
- Compromiso con el trabajo
- Capacidad de trabajar

P28. En los procesos de búsqueda e identificación de oportunidades laborales, ¿qué importancia concedes a las siguientes competencias?

- Identificación de oportunidades laborales
- Utilización de las redes sociales
- Activación de red de contactos personales y profesionales
- Presentación y defensa de la candidatura a un puesto (elaborar CV, cartas de presentación y habilidades para la entrevista)

BLOQUE 3. SITUACION LABORAL ACTUAL

P03. Bloque 3. Situación laboral actual

P29. Situación laboral actual:

- Inactivo/a
- Desempleado/a
- Empleado/a por cuenta ajena
- Empleado/a por cuenta propia
- Pre-jubilado/a

P30. Salario bruto anual (si eres trabajador/a por cuenta propia considera los ingresos derivados del trabajo): _____

P31. Tipo de contrato:

- Indefinido
- Temporal
- Soy autónomo/a
- Otro

P32. En caso de "otro" indica por favor el que corresponda _____

P33. Tipo de jornada:

- Completa
- A tiempo parcial
- Reducida
- Otra

P34. En caso de "otro" indica por favor la que corresponda _____

P35. Señala por favor la rama de actividad de la empresa en la que trabajas:

- A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- B. Industrias extractivas
- C. Industria manufacturera
- D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- F. Construcción
- G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
- H. Transporte y almacenamiento

- I. Hostelería
- J. Información y comunicaciones
- K. Actividades financieras y de seguros
- L. Actividades inmobiliarias
- M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N. Actividades administrativas y servicios auxiliares
- O. Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria
- P. Educación
- Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales
- R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
- S. Otros servicios
- T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
- U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

P36. Tamaño de la empresa en la que trabajas según número de empleados (referido al último año fiscal):

- Microempresa (hasta 9 empleados)
- Pequeña (hasta 49 empleados)
- Mediana (hasta 249 empleados)
- Grande (más de 250 empleados)

P37. Ocupación en tu actual (o último) empleo:

- Directores y gerentes
- Técnicos y profesionales científicos e intelectuales
- Técnicos y profesionales de apoyo
- Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina
- Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores

- Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero
- Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción
- Operadores de instalaciones y maquinaria, montadores
- Ocupaciones elementales
- Ocupaciones militares

P38. Relación de tu actual puesto con tus estudios universitarios:

- Ninguna
- Alguna
- Bastante
- Mucha

P39. ¿Consideras probable un cambio de empleo en los próximos años?

- Sí
- No

P40. Satisfacción con los siguientes aspectos de tu puesto de trabajo:

- Funciones y tareas
- Salario o ingresos
- Desarrollo profesional y promoción
- Estabilidad laboral
- Ambiente - clima de trabajo
- Adecuación a las circunstancias personales: flexibilidad horaria, de espacios de trabajo, etc.
- Satisfacción global con el empleo

BLOQUE 4. FINALIZACIÓN

P41. Para finalizar, puedes incluir comentarios y sugerencias si lo deseas _____

Anexo II. Bibliografía

Principales referencias analizadas por capítulos:

Introducción

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde los procesos de aprendizaje. Segunda parte. Número 5. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/index.php/es/sociallab-es/sociallab01c>

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde los procesos de aprendizaje. Número 4. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/index.php/es/sociallab-es/sociallab01c>

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde el emprendimiento. Número 3. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/index.php/es/sociallab-es/sociallab01c>

Kolvenbach, P.H. SJ. (2001). *Prepósito General de la Compañía de Jesús. El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús Estados Unidos.*

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. (2019). *Plan Estratégico Deusto 2022*

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. (2023). *Plan Estratégico Deusto 2026*

Empleabilidad y Empleo

Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants and implications for health and well-being.* Tesis doctoral. Stockholm: Stockholm University.

Brown, P., Hesketh, A. & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16, 107-126

Busso, M., Longo, M. E. y Pérez, P. (2014). La estabilidad-inestabilidad laboral de jóvenes argentinos desde

una perspectiva interdisciplinaria y longitudinal. *Cuadernos de Economía*, 33(63), 399-420.

Campos Ríos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Aportes*, VIII(023), 101-111.

Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923–1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>

Corominas, E., Villar-Hoz, E., Saurina-Canals, C. y Fàbregas-Alcaide, M. (2012). Construcción de un Índice de Calidad ocupacional (iCo) para el análisis de la inserción profesional de los graduados. *Revista de Educación*, 357, 351-374. doi: 10-4438/1988-592X-rE-2010-357-06

Echeverría Samanes, B. y Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(2), 4-34. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831>

Gamboa, J.P. (2013). *La empleabilidad de los jóvenes como facilitadora de la obtención de empleos de calidad.* Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.

Gamboa, J.P., Gracia, F.J., Ripoll P. y Peiró, J.M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral.* Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).

García Manjón, J.V. (Coord.) (2009). *Hacia el EEES. El reto de la adaptación de la Universidad a Bolonia.* La Coruña: Netbiblo

García-Martínez, J. A., González-Sanmamed, M. & Muñoz-Carril, P. C. (2023). Lifelong learning and personal learning environments: a productive symbiosis in higher education. *Revista Complutense de Educación*, 34(1), 167-177.

HAYS (2019). *What workers want 2019.* <https://cloud.email.hays.com/what-workers-want>

Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz de la Rosa, C.I. y Hernández, B. (2011). Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 131-142. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a5>

Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Department for Education and Employment.

Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process? *Studies in Higher Education*, 38(4), 538-554. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.587140>

Lowden, K., Hall, S., Elliot, D. & Lewin, J. (2011). *Employers' Perceptions of the Employability of New Graduates*. London: Edge Foundation

McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42 (2), 197- 219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>

Michavila, F., Martínez, J. M., Martín-González, M., García-Peñalvo, F. J., & Cruz-Benito, J. (2018). Empleabilidad de los titulados universitarios en España. *Proyecto OEEU. Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 21-39. <https://doi.org/10.14201/eks20181912139>

Okay-Somerville, B. & Scholarios, D. (2017). Position, possession or process? Understanding objective and subjective employability during university-to-work transitions. *Studies in Higher Education*, 42:7, 1275-1291, DOI: 10.1080/03075079.2015.1091813

Pineda Herrero, P., Agud Morell, I., y Ciraso Calí, A. (2016). Factores que intervienen en la inserción laboral de los titulados en Educación en tiempos de crisis: un estudio sobre Cataluña. *Revista de educación*. Doi: 10.4438/1988-592X-RE-2015-372-318

Potencial Humano (2017). ¿Cuántas veces cambia una persona de carrera? <https://potencial-humano.com/>

Rodríguez Mora, H. (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.

STATISTA (2023). ¿Cuántos años trabajarán los europeos? En base a datos de Eurostat. <https://es.statista.com/grafico/22283/duracion-estimada-de-la-vida-laboral-de-una-persona-de-15-anos-o-mas/>

Sebastião, L., Tirapicos, F., Payan-Carreira, R. & Rebelo, H. (2023). Skill Profiles for Employability: (Mis)Understandings between Higher Education Institutions and Employers. *Education Sciences* 13, 905. <https://doi.org/10.3390/educsci13090905>

Suárez Lantarón, B. (2018). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14 (1), 67-84

Suárez Lantarón, B. (2012). *Los servicios de orientación profesional y apoyo a los estudiantes universitarios en la mejora de la empleabilidad*. Tesis doctoral. Universidad de León

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-or-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Review*, 44, 621-638.

World Economic Forum (2023). *The future of Jobs*. <https://www.weforum.org>

Yorke, M. & Knight, P. (2007). Evidence-informed pedagogy and the enhancement of student employability. *Teaching in Higher Education*, 12 (2), 157-170

El papel de la universidad en relación con la empleabilidad

Beaumont, E., Gedye, S. & Richardson, S. (2016). Am I employable?: Understanding students' employability confidence and their perceived barriers to gaining employment. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 19, 1-9.

Blázquez, ML., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil. IESE. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0621>

Caballero Fernández, G., López-Miguens, M. J., y Lam-pón, J. F. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (146), 23-45. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.146.23>

Eco U. (2013). Perché le università? *Universitas*, no. 131. <https://disf.org/files/eco-perche-universita.pdf>

García Manjón, J.V. (Coord.) (2009). *Hacia el EEES. El reto de la adaptación de la Universidad a Bolonia*. La Coruña: Netbiblo

Greenbank, P. (2012). Career Decision-making by Business School Students: A British Case Study. *International Journal of Management*, 29(4), 543-553.

Helyer, R., & Lee, D. (2014). The Role of Work Experience in the Future Employability of Higher Education Graduates. *Higher Education Quarterly*, 68, 348-372.

Instituto EY-Sagardoy (2023). *Human Capital Outlook VII edición*. <https://sagardoy.com/wp-content/uploads/2023/10/231016-Human-Capital-Outlook-7-OCT-2023.pdf>

McCowan, T. (2015). Should universities promote employability? *Theory and Research in Education*, 13(3), 267-285. <https://doi.org/10.1177/1477878515598060>

Oliver, B. (2015). Redefining graduate employability and work-integrated learning: Proposals for effective higher education in disrupted economies. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 6 (1), 56-65.

Rodríguez Espinar, S., Prades Nebot, AI, Bernáldez Arjona, L., Sánchez Castiñeira, S. (2010). Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Catalunya: del diagnóstico a la acción. *Revista de Educación*, 351, 107-131

Suárez Lantarón, B. (2014). La universidad española ante la empleabilidad de sus graduados: estrategias para su mejora *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(2), 90-110

Teichler, U. (2007). Does higher education matter? Lessons from a comparative graduate survey. *European Journal of Education*, 42(1), 11-34

Vieira, M.J. (2009). El análisis de la demanda formativa del mercado laboral en el diseño de los nuevos planes de estudio. Programa de Estudios y Análisis, MEC.

World Economic Forum (2023). The future of Jobs. <https://www.weforum.org>

Tendencias con impacto en la empleabilidad y el empleo

Adecco Group Institute (2023). Anuario del mercado de Trabajo 2023. <https://www.adeccoinstitute.es>

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) (2022). (Nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España. <https://www.aedipe.es>

Blázquez, ML., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil. IESE. <https://media.iese.edu>

Funcas (2023). Previsiones económicas para España 3034-2024. <https://www.funcas.es->

Gartner (2023). Las 5 Tendencias y Prioridades para Recursos Humanos en 2024. <https://www.gartner.es>

HAYS (2022). Guía del mercado laboral de Hays España (2022). <https://www.hays.es/guia-del-mercado-laboral-2022-empresas>

INE (2023). Encuesta de población activa (EPA). Tercer trimestre de 2023. <https://www.ine.es>

InfoJobs (2022). El estado del mercado laboral en España. <https://nosotros.infojobs.net>

Instituto EY-Sagardoy (2022). Human Capital Outlook II edición. https://www.ey.com/es_es/ey-insights/human-capital-outlook

McKinsey Global Institute (2020). The future of work in Europe (2020). <https://www.mckinsey.com>

Michael Page (2023). Estudio de remuneración 2023: tendencias y salarios. <https://www.michaelpage.es/prensa-estudios/estudios/estudios-de-remuneracion>

Randstad (2023). Workmonitor 2023. <https://www.randstad.es/workmonitor/>

Sull, D. y Sull, C. (2022). La cultura tóxica está impulsando la gran renuncia. <https://mitsloanreview.mx/liderazgo/la-cultura-toxica-esta-impulsando-la-gran-resignacion/>

La empleabilidad y el empleo en la UD

Agundez, M. SJ. (2008). El paradigma universitario Ledesma-Kolvenbach. *Revista de Fomento Social* 63 (2008), 603-631. <https://doi.org/10.32418/rfs.2008.252.2044>

Gil Coria (2002). La pedagogía de los jesuitas. Ed. Universidad pontificia de Comillas

Guardini, R. (2004). Mundo y persona. Madrid. Encuentro

Poblete, M. y Villa, A. (2007). Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de competencias genéricas. Bilbao Mensajero

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher mental processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde los procesos de aprendizaje. Segunda parte. Número 5. <http://www.deusto-publicaciones.es>

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde los procesos de aprendizaje. Número 4. <http://www.deusto-publicaciones.es>

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB (2022). El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto. Una mirada desde el emprendimiento. Número 3. <http://www.deusto-publicaciones.es>

Bizkaia Talent (2022). Basque Talent Evolution & Trends 2022. <https://www.bizkaia talent.eu>

Confebask (2022). Necesidades de empleo y cualificaciones de las empresas vascas para 2022. <https://www.confebask.eu>

European Anti-Poverty Network (EAPN). Red Europea de lucha contra la pobreza y la exclusión social en el Estado Español. El Estado de la pobreza 2023. País Vasco. <https://www.eapn.es/>

EUSTAT (2023). Encuesta de población en relación con la actividad. III/2023. <https://www.eustat.eu>

EUSTAT (2023). Encuesta de población en relación con la actividad. IV/2022. <https://www.eustat.eu>

EUSTAT (2023) Encuesta sobre la sociedad de la información. Empresas. <https://www.eustat.eu>

Gobierno Vasco (2023). La economía vasca crecerá el 1,7% en 2023 y mantiene el 2,1% en 2024.

Gobierno Vasco (2023). Informe Retratos de Juventud 25 (2022). <https://www.euskadi.eu>

Gobierno Vasco (2021). Panorama del sistema educativo vasco 2021. <https://www.euskadi.eu>

Laboral Kutxa (2023). Informe de Economía Vasca 2022. <https://corporativa.laboralkutxa.com/informes/>

Lanbide (2021). Inserción laboral de personas egresadas del Sistema Universitario Vasco. <https://www.lanbide.euskadi.eu/>

Observatorio Vasco de la Juventud (2023). Informe Aurreira Begira 2022. Indicadores de expectativas juveniles. <https://www.gazteukera.euskadi.eu/>

Anexo III. Índice de figuras y tablas

Índice de Figuras

Figura 1. Duración estimada de la vida laboral de una persona de 15 años en 2021 (en años)	15
Figura 2. Aproximación al concepto de empleabilidad	16
Figura 3. Nuevas formas de empleo.....	17
Figura 4. Evolución del ciclo vital de la persona e implicaciones profesionales	17
Figura 5. Factores influyentes en la empleabilidad	19
Figura 6. Ocupados por nivel de formación (2014-2023. 1º TR).....	22
Figura 7. Salario bruto anual de las vacantes en función del nivel de estudios. 2021 y 2022. (promedio €).....	23
Figura 8. Salario bruto anual de las vacantes que demandan estudios universitarios (promedio €).....	23
Figura 9. Evolución del empleo neto por categorías. Europa (2018-2030).....	29
Figura 10. Síntesis de factores influyentes en la empleabilidad y el empleo. Consecuencias y retos	30
Figura 11. Objetivos del Modelo Deusto de Aprendizaje	34
Figura 12. Principales elementos del Modelo de Aprendizaje UD	34
Figura 13. Competencias transversales en la UD. 2018.....	36
Figura 14. Experiencias y actividades de la UD al servicio de la mejora de la empleabilidad de los egresados	38
Figura 15. Elementos de base del Modelo de Impacto	39
Figura 16. Elementos base del modelo de impacto de los procesos de aprendizaje de la UD	41
Figura 17. Contribución al empleo y empleabilidad de los egresados UD	42
Figura 18. Personas que aprenden en la UD. Visión por proceso de aprendizaje y línea vital.....	44
Figura 19. Transformaciones derivadas de los procesos de aprendizaje. Visión global para los procesos de grado .	46
Figura 20. Experiencias y actividades de la UD al servicio de la mejora de la empleabilidad de los egresados	48
Figura 21. Cadena de valor del impacto	49
Figura 22. Salarios por Comunidades Autónomas 2021.....	54
Figura 23. Caracterización por edad y género.....	58

Figura 24. Continuidad de estudios de posgrado. Visión comparativa Ciencias de la Salud	58
Figura 25. Frecuencia y motivación para la formación para desarrollo profesional	59
Figura 26. Frecuencia media de formación por tramo de edad.....	60
Figura 27. Trayectoria laboral y nº de empleos por tramo de edad.....	61
Figura 28. Factores por importancia para conseguir un puesto de trabajo. Media Global.....	62
Figura 29. Factores por importancia ante un cambio profesional. Media Global.....	63
Figura 30. Valoración de la importancia para las competencias de desarrollo de carrera. Visión global	63
Figura 31. Competencias para el desarrollo de carrera. Visión por tramos de edad.	64
Figura 32. Situación laboral actual. Visión Global.....	65
Figura 33. Relación con estudios. Visión Global	66
Figura 34. Salario bruto anual.	66
Figura 35. Rangos salariales brutos anuales por género	67
Figura 36. Factores de satisfacción con el empleo.....	68
Figura 37. Expectativa de cambio de empleo	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro de indicadores de impacto (competencias transversales	50
Tabla 2. Cuadro de indicadores de impacto (Competencia para la búsqueda de empleo).....	50
Tabla 3. Cuadro de indicadores de impacto: EMPLEO de los egresados UD.....	51
Tabla 4. Salario promedio anual según nivel educativo y edad.....	67

 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni