





# Formación universitaria e demanda empresarial

**Edita:** Xunta de Galicia  
Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude

**COMISIÓN DE SEGUIMIENTO:**

*Polo Consello Social da Universidade de Vigo:*

**Alfonso Zulueta de Haz**, presidente.  
**Ignacio López-Chaves Castro**, secretario xeral.

*Pola Confederación de Empresarios de Pontevedra:*

**Ramón Búa Paseiro**, secretario xeral.  
**Jesús Castiñeira Diz**, técnico.

*Pola Universidade de Vigo:*

**Pedro Merino Gómez**, vicerrector de Desenvolvemento e Transferencia de Ciencia e Tecnoloxía.  
**Eduardo Godoy Malvar**, director da Área de Calidade.

*Pola Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude*

**Marisa Mallo Fernández**, xefa do Servizo de Deseño e Acreditación das Cualificacións.

*Elaboración:*

EOSA CONSULTORES (ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN, SA)

*Deseño / impresión:*

Tórculo Artes Gráficas, SAL

Dep. Legal: C-462-01

# Agradecementos:

*Queremos manifesta-la nosa gratitude cara ós empresarios e directivos das empresas de Pontevedra e Ourense, así como ós titulados de Vigo, que mediante a súa colaboración fixeron posible que se poida realizar este traballo. Esperamos que a súa dedicación se vexa compensada polo resultado obtido.*



# índice

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN</b>                                                                               | <b>09</b> |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                                                                            | <b>13</b> |
| <b>1.1. OBXECTIVO E ALCANCE DO ESTUDIO</b>                                                        | <b>15</b> |
| 1.1.1. O presente traballo no marco da misión da Universidade                                     | 16        |
| <b>1.2. PRESENTACIÓN DO TRABALLO: ESTRUCTURA E PRINCIPAIS CONCEPTOS</b>                           | <b>17</b> |
| 1.2.1. Modelo conceptual                                                                          | 17        |
| 1.2.2. Contido do estudio                                                                         | 20        |
| <b>1.3. O COLECTIVO DE EMPRESAS ESTUDIADO</b>                                                     | <b>21</b> |
| <b>1.4. O COLECTIVO DE TITULADOS ESTUDIADO</b>                                                    | <b>24</b> |
| <b>2. O PAPEL DO TITULADO UNIVERSITARIO NA EMPRESA</b>                                            | <b>27</b> |
| <b>2.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS</b>                                                                | <b>29</b> |
| 2.1.1. Cometido dos titulados nas empresas; principais conceptos                                  | 29        |
| 2.1.2. Consideracións previas sobre a demanda empresarial                                         | 32        |
| <b>2.2. O TRABALLO DOS TITULADOS A NIVEL DE EMPRESA</b>                                           | <b>34</b> |
| 2.2.1. Nivel de definición das necesidades dos postos que vaian cubri-los<br>titulados na empresa | 34        |
| 2.2.2. Características do traballo dos titulados na empresa                                       | 35        |
| <b>2.3. DEMANDA DE TITULADOS POR FUNCIÓNS</b>                                                     | <b>40</b> |
| <b>2.4. COÑECEMENTO DA OFERTA UNIVERSITARIA POR PARTE DAS EMPRESAS</b>                            | <b>42</b> |
| <b>3. OS COÑECEMENTOS DO TITULADO</b>                                                             | <b>45</b> |
| <b>3.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS</b>                                                                | <b>47</b> |
| 3.1.1. O modelo de competencias                                                                   | 47        |
| 3.1.2. Necesidades, satisfacción e desaxustes globais en competencias                             | 52        |

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2. OS COÑECEMENTOS SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS .....</b>                                                   | <b>54</b> |
| 3.2.1. Necesidades de coñecementos .....                                                                                       | 55        |
| 3.2.2. Satisfacción cos coñecementos .....                                                                                     | 56        |
| 3.2.3. Desaxustes nos coñecementos .....                                                                                       | 57        |
| <b>3.3. ANÁLISE DA FORMACIÓN ACADÉMICA .....</b>                                                                               | <b>58</b> |
| 3.3.1. A formación académica como base da actualización continua .....                                                         | 59        |
| 3.3.2. Orientación da formación académica ó traballo .....                                                                     | 60        |
| 3.3.3. Importancia da titulación e do expediente académico .....                                                               | 60        |
| <b>3.4. ANÁLISE DO COÑECEMENTO DE IDIOMAS .....</b>                                                                            | <b>61</b> |
| 3.4.1. Necesidades e satisfacción segundo o conxunto de tódalas empresas .....                                                 | 61        |
| 3.4.2. Necesidades e satisfacción segundo o grupo de empresas exportadoras .....                                               | 63        |
| 3.4.3. Análise dos desaxustes por tipo de idiomas .....                                                                        | 65        |
| <b>3.5. ANÁLISE DOS COÑECEMENTOS DE INFORMÁTICA .....</b>                                                                      | <b>66</b> |
| 3.5.1. Valoración global .....                                                                                                 | 66        |
| 3.5.2. Análise segundo o tipo de ferramentas .....                                                                             | 67        |
| 3.5.3. Actualización dos coñecementos de informática .....                                                                     | 69        |
| <b>4. AS DESTREZAS E AS ACTITUDES: VALORACIÓN DAS NECESIDADES E DO GRAO DE SATISFACCIÓN .....</b>                              | <b>71</b> |
| <b>4.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS .....</b>                                                                                       | <b>73</b> |
| <b>4.2. AS DESTREZAS: SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS .....</b>                                                     | <b>74</b> |
| 4.2.1. Análise das necesidades .....                                                                                           | 74        |
| 4.2.2. Análise da satisfacción das destrezas .....                                                                             | 76        |
| 4.2.3. Desaxustes nas destrezas .....                                                                                          | 78        |
| <b>4.3. AS ACTITUDES SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS .....</b>                                                      | <b>80</b> |
| 4.3.1. Análise das necesidades .....                                                                                           | 80        |
| 4.3.2. Análise da satisfacción de actitudes .....                                                                              | 82        |
| 4.3.3. Desaxustes nas actitudes .....                                                                                          | 83        |
| <b>4.4. ANÁLISE DAS DESTREZAS E DAS ACTITUDES SEGUNDO OS NIVEIS DE RESPONSABILIDADE NA OCUPACIÓN DOS TITULADOS .....</b>       | <b>85</b> |
| <b>5. VALORACIÓN DAS EMPRESAS E DOS TITULADOS SOBRE A CONTRIBUCIÓN DA UNIVERSIDADE Ó DESENVOLVEMENTO DE COMPETENCIAS .....</b> | <b>87</b> |
| <b>5.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS .....</b>                                                                                       | <b>89</b> |
| <b>5.2. CONTRIBUCIÓN DA UNIVERSIDADE Ó DESENVOLVEMENTO DE COMPETENCIAS: FORMULACIÓN GLOBAL .....</b>                           | <b>91</b> |
| 5.2.1. Punto de vista dos titulados .....                                                                                      | 91        |



|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.2. Punto de vista das empresas.....                                                        | 93         |
| <b>5.3. ADECUACIÓN DA FORMACIÓN UNIVERSITARIA ÁS NECESIDADES DAS EMPRESAS.....</b>             | <b>93</b>  |
| 5.3.1. Índice de satisfacción global.....                                                      | 93         |
| 5.3.2. ¿Por que é necesaria unha formación complementaria? .....                               | 94         |
| 5.3.3. Contribución da Universidade á formación complementaria .....                           | 96         |
| <b>5.4. PAPEL DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVEMENTO DE DESTREZAS E ACTITUDES .....</b>            | <b>97</b>  |
| 5.4.1. As prácticas como medio para desenvolver destrezas .....                                | 97         |
| 5.4.2. A formación de posgrao como medio de actualización de competencias.....                 | 98         |
| <b>6. INCORPORACIÓN DO TITULADO NA EMPRESA .....</b>                                           | <b>101</b> |
| 6.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS.....                                                               | 103        |
| 6.2. PROSPECCIÓN DO MERCADO DE TITULADOS E A SÚA INCORPORACIÓN Á EMPRESA .....                 | 104        |
| 6.2.1. Forma de acceder ós titulados por parte das empresas: Formulación global.....           | 104        |
| 6.2.2. Análise das vías consideradas para a inserción laboral dos titulados .....              | 106        |
| 6.3. ASPECTOS RELEVANTES Ó CONTRATA-LOS TITULADOS.....                                         | 109        |
| 6.3.1. Personalidade do candidato .....                                                        | 110        |
| 6.3.2. Titulación ou campo de estudio .....                                                    | 111        |
| 6.3.3. Coñecementos de informática.....                                                        | 111        |
| 6.3.4. Experiencia Laboral ou ter realizado prácticas durante a carreira .....                 | 112        |
| 6.3.5. Disponibilidade xeográfica, idade e lugar de residencia.....                            | 112        |
| 6.3.6. Idiomas .....                                                                           | 114        |
| 6.3.7. Expediente académico.....                                                               | 114        |
| 6.3.8. Recomendacións .....                                                                    | 114        |
| 6.3.9. Programas de posgrao .....                                                              | 114        |
| 6.3.10. Aspectos menos valorados polas empresas á hora de incorporar un<br>novo titulado ..... | 115        |
| <b>7. DESENVOLVEMENTO PROFESIONAL DO TITULADO NA EMPRESA .....</b>                             | <b>117</b> |
| 7.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS.....                                                               | 119        |
| 7.1.1. O ciclo do capital humano na empresa .....                                              | 119        |
| 7.1.2. Motivación e implicación dos titulados .....                                            | 120        |
| 7.2. FORMACIÓN DO TITULADO NA EMPRESA.....                                                     | 121        |
| 7.3. MOTIVACIÓN DOS TITULADOS.....                                                             | 123        |
| 7.3.1. Factores de motivación relacionados co proxecto de empresa.....                         | 124        |
| 7.3.2. Factores de motivación relacionados coas características do posto actual .....          | 127        |
| 7.3.3. Outros factores de motivación: especial referencia á remuneración .....                 | 128        |

|                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.4. Claves para a motivación e implicación dos titulados: posible contribución da empresa e a Universidade .....                        | 131        |
| <b>8. RESUMO E CONCLUSIÓNS.....</b>                                                                                                        | <b>133</b> |
| <b>8.1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                                                                                             | <b>135</b> |
| 8.1.1. Modelo conceptual para a investigación.....                                                                                         | 136        |
| 8.1.2. Tipificación de empresas e titulados .....                                                                                          | 137        |
| <b>8.2. COMPETENCIAS: NECESIDADES E GRAOS DE ADECUACIÓN .....</b>                                                                          | <b>138</b> |
| 8.2.1. Conceptos e conclusións globais.....                                                                                                | 138        |
| 8.2.2. Coñecementos.....                                                                                                                   | 141        |
| 8.2.3. Destrezas .....                                                                                                                     | 142        |
| 8.2.4. Actitudes .....                                                                                                                     | 143        |
| 8.2.5. Contribución da Universidade ó desenvolvemento das competencias dos titulados e á súa integración e desenvolvemento na empresa..... | 144        |
| <b>8.3. DESENVOLVEMENTO DO TITULADO NO CICLO DO CAPITAL HUMANO DA EMPRESA .....</b>                                                        | <b>145</b> |
| 8.3.1. Incorporación dos titulados ás empresas.....                                                                                        | 146        |
| 8.3.2. Desenvolvemento profesional do titulado na empresa.....                                                                             | 148        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                                                                                                   | <b>151</b> |
| <b>APÉNDICE: METODOLOXÍA .....</b>                                                                                                         | <b>155</b> |
| <b>A.1 FORMULACIÓN XERAL DO TRABALLO .....</b>                                                                                             | <b>157</b> |
| <b>A.2 DESCRICIÓN DA METODOLOXÍA.....</b>                                                                                                  | <b>158</b> |
| A.2.1 Plan de traballo seguido.....                                                                                                        | 158        |
| A.2.2 Revisión de estudos previos.....                                                                                                     | 159        |
| A.2.3 Deseño da enquisa.....                                                                                                               | 159        |
| A.2.4 Deseño da mostra e traballo de campo de empresas .....                                                                               | 161        |
| A.2.5 Deseño da mostra e traballo de campo de titulados.....                                                                               | 163        |
| A.2.6 Tratamento da información .....                                                                                                      | 168        |

# presentación

O terceiro milenio empeza coa era da “Nova Economía”, que pode dar lugar a un longo período de crecemento autosostido, onde os principais protagonistas serán as tecnoloxías e o coñecemento. Aparece un novo paradigma económico que lles esixe ás empresas fortes adaptacións nas súas estratexias. O capital financeiro seguirá sendo importante para competir, pero de ser unha condición básica durante a economía industrial, en vigor desde a revolución industrial, quedará relegado a un segundo papel, cedendo paso ó que se coñece como capital intelectual.

As persoas son actualmente o activo máis preciado con que contan as empresas e o capital humano é a principal fonte de vantaxes competitivas sostibles. O principal reto das empresas empeza a ser cómo libera-lo talento que existe nos seus empregados e cómo transformalo en coñecemento para apoia-las súas estratexias de negocio.

Ante este panorama, o clásico debate sobre a necesidade dun maior achegamento entre a formación universitaria e as necesidades das empresas está adquirindo unha nova dimensión. A medida que o coñecemento é máis importante nas estratexias competitivas das empresas, máis relevante é o papel da Universidade.

As empresas demandan titulados universitarios con competencias para a análise e a solución de problemas, flexibilidade para adaptarse ó cambio permanente, capacidade para utiliza-las novas tecnoloxías, unha actitude positiva para o traballo en equipo, capacidade para a comunicación e, en xeral, outras competencias relacionadas coa aprendizaxe persoal e organizativa, para axudar a crear empresas intelixentes, que poidan competir no século XXI.

O reto da Universidade é formar titulados co perfil adecuado, pero ó mesmo tempo as empresas necesitan proxectos suficientemente motivadores para atraer e, sobre todo, para reter estes titulados.

As administracións públicas poden desempeñar un importante papel propiciando a colaboración universidade-empresa como vía para conseguir unha maior adecuación entre a formación achegada polos titulados e a demandada polas empresas.

Esta colaboración axudará a orienta-las reformas dos plans de estudio das diferentes titulacións de interese para a empresa. Pero tamén, e é moi importante, contribuírá a desenvolver unha formación complementaria adecuada e a reforzala a través da realización de prácticas nas empresas.

Neste marco, a **Confederación de Empresarios de Pontevedra (CEP)**, coñecedora das inquietudes empresariais ante a formación universitaria, a **Universidade de Vigo** e o seu **Consello Social**, conscientes da súa importante función ante as necesidades actuais das empresas de levar a cabo procesos de innovación para adapta-la súa estratexia á nova economía, promoven conxuntamente coa **Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude**, a realización do estudo que agora presentamos sobre “Formación Universitaria e Demanda Empresarial”. Trátase, ó noso xuízo, dun acertado exemplo de colaboración na liña que antes indicabamos, levado a cabo en un momento moi oportuno.

As tres entidades promotoras consideramos que este estudio pode axudar a conseguir unha maior aproximación entre a empresa e o mundo universitario, xa que permite un coñecemento máis exacto da realidade actual, identificando as posibles causas dos desaxustes existentes, coñecendo a formación complementaria que tiveron que recibir-los alumnos para acceder á empresa, os índices de satisfacción empresarial en cada unha das titulacións, os índices de satisfacción do titulado trala súa incorporación ó posto de traballo, etc.

O traballo é o resultado dunha rigorosa investigación con conclusións que poden constituír un primeiro paso para o deseño dun plan que oriente as actuacións da Universidade, Administracións Públicas e empresarios para conseguir, os profesionais que necesitan as empresas para afronta-los seus retos competitivos.

*Universidade de Vigo*

*Consellería de Familia e Promoción  
do Emprego, Muller e Xuventude*

*Confederación de  
Empresarios de Pontevedra*



# INTRODUCCIÓN



## **1.1 OBXECTIVO E ALCANCE DO ESTUDIO**

1.1.1 O presente traballo no marco da misión da Universidade

## **1.2 PRESENTACIÓN DO TRABALLO: ESTRUCTURA E PRINCIPAIS CONCEPTOS**

1.2.1 Modelo conceptual

1.2.2 Contido do estudio

## **1.3 O COLECTIVO DE EMPRESAS ESTUDIADO**

## **1.4 O COLECTIVO DE TITULADOS ESTUDIADO**

## 1.1. OBXECTIVO E ALCANCE DO ESTUDIO

O presente estudio sobre “Formación Universitaria e Demanda Empresarial” é o resultado da investigación realizada durante o ano 2000 por encargo da Confederación de Empresarios de Pontevedra, a Universidade de Vigo e o seu Consello Social e a Dirección Xeral de Formación e Colocación da Consellería de Familia e Promoción do Emprego.

O obxectivo básico do traballo é medir e valorar, como indica o propio título, a formación que achegan os titulados da Universidade de Vigo e as necesidades que manifestan as empresas de Pontevedra e Ourense. Os desaxustes resultantes deben constituí-lo punto de partida para o deseño das liñas de actuación que permitan melloras as competencias achegadas polos titulados universitarios, adaptando estas ás necesidades actuais e futuras das empresas.

Coa intención de lle dar ó estudio un sentido dinámico, o cal parece xustificado polos cambios que, nos momentos actuais, afrontan as empresas para adaptarse á nova economía, ademais da información obtida das empresas e os titulados, utilizouse bibliografía que permite incluír na análise a valoración das tendencias sobre as competencias demandadas polas empresas.

A realización dun traballo desta envergadura esixe un importante esforzo tanto desde o punto de vista conceptual como desde o punto de vista empírico. No que se refire ó aspecto conceptual, no traballo incorporáronse os modelos que se consideraron aplicables para avalia-las competencias requiridas polas empresas e as achegadas polos titulados. Desde o punto de vista empírico, as conclusións que se presentan, baséanse nun extenso traballo de campo realizado durante o segundo trimestre do ano 2000, entre as PEMES das Provincias de Pontevedra e Ourense e os titulados uni-

versitarios da Universidade de Vigo dos últimos cinco anos. O alcance do traballo empírico permite presentar conclusións baseadas nunha mostra de empresas e titulados universitarios con moi alto nivel de representatividade<sup>1</sup>.

### **1.1.1. O presente traballo no marco da misión da Universidade**

Delimita-la misión da Universidade non é tarefa fácil e, desde logo, sempre será algo sometido ó debate e á polémica.

Para situa-lo presente traballo nun contexto amplo, cabe recordar que segundo a Comisión Internacional para o Desenvolvemento da Educación (UNESCO, 1973), as funcións da universidade son fundamentalmente tres:

- Ensinar a ser
- Ensinar a aprender
- Ensinar a facer

Na mesma liña, a Lei de reforma universitaria (LRU) de 1983, no artigo 1º do seu título preliminar, establece como misión da Universidade Pública en España:

“... Son funcións da Universidade, ó servizo da sociedade:

- 1.- A creación, desenvolvemento, transmisión e crítica da ciencia, da técnica e da cultura.
- 2.- A preparación para o exercicio de actividades profesionais que esixan a aplicación de coñecementos e métodos científicos ou para a creación artística.
- 3.- O apoio científico e técnico ó desenvolvemento cultural, social e económico, tanto nacional como das Comunidades Autónomas.
- 4.- A extensión da cultura universitaria.”

O presente estudo enmárcase, polo tanto, nunha das funcións básicas da Universidade, a preparación de profesionais para as empresas, e así contribuír ó desenvolvemento económico e social de Galicia en xeral e, de modo máis concreto, das provincias de Pontevedra e Ourense.

Esperamos que as conclusións que se presentan neste traballo sexan útiles para os empresarios e directivos galegos, para a Universidade de Vigo e os seus titulados e para a propia Administración, contribuíndo a deseñar accións que axuden a que a Universidade cumpra cada vez de forma máis eficaz o seu papel de axudar á mellora da competitividade das empresas.

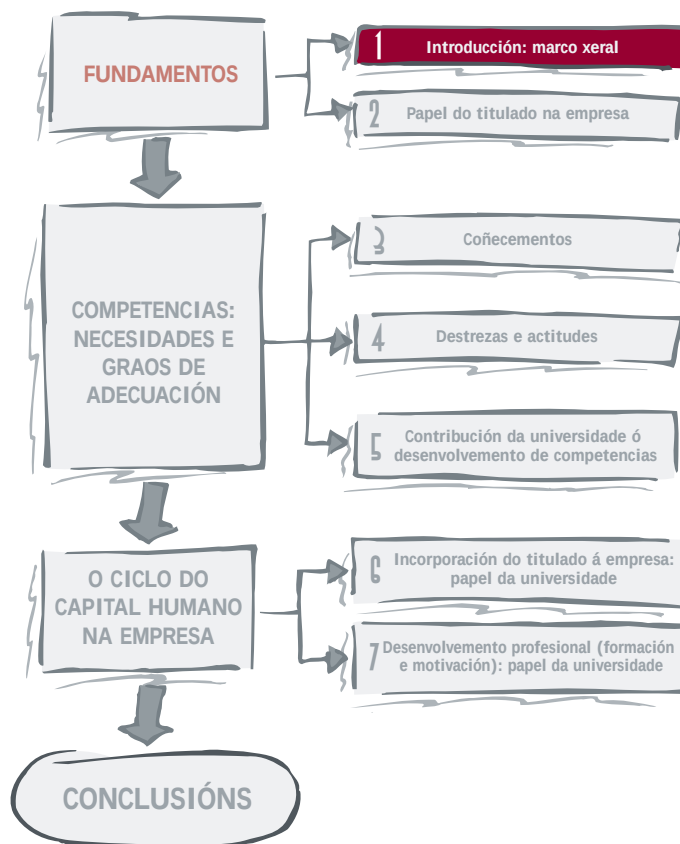
<sup>1</sup> Os datos que se presentan ó longo do traballo, corresponden á valoración achegada por 247 empresas das provincias de Pontevedra e Ourense e 482 titulados da Universidade de Vigo. En documento anexo inclúense os resultados estatísticos completos do traballo.



## 1.2. PRESENTACIÓN DO TRABALLO: ESTRUCTURA E PRINCIPAIS CONCEPTOS

A figura 1.1 presenta a estrutura do traballo. Na parte esquerda da figura amósanse as partes que integran o traballo e na dereita os capítulos dedicados a cada unha das partes.

**Figura 1.1.** Presentación xeral do traballo



### 1.2.1. Modelo conceptual

Para alcanza-lo obxectivo do estudo, o punto de partida foi defini-lo modelo conceptual para cumprir dúas funcións básicas:

- Servir de base para a elaboración das enquisas.
- Achega-los conceptos necesarios para analiza-la información xerada durante o estudo que permitan alcanza-las conclusións.

O obxecto fundamental deste estudio é valora-la adecuación da formación universitaria ás necesidades das empresas para o cal utilizaráse o concepto de *desaxustes na formación*. Para definilo, é preciso ter en conta que se trata dun estudio con perspectiva empresarial. Por esta razón, tomouse como idea nuclear das *competencias* de aplicación á empresa, que posúen os titulados universitarios no momento de graduárense, ou sexa o que os titulados *saben e queren* facer na empresa.

Se dentro do saber distinguímo-lo coñecemento máis teórico posuído polos titulados, do que se refire máis ó *saber facer*, podemos falar de tres tipos de competencias:

- a) Os coñecementos, que os titulados obteñen da formación teórica recibida e do estudio.
- b) As *destrezas* ou habilidades, que os titulados posúen e que lles permiten desenvolve-las tarefas propias das funcións que desempeñan nas empresas.
- c) As *actitudes*, que se relacionan máis directamente co querer dos titulados e que, en gran medida, son unha causa importante dos seus comportamentos.

Na actualidade, a xestión do capital humano en función das competencias converteuse en algo normal nas empresas máis avanzadas a nivel organizativo e o seu uso tende a xeneralizarse.

A **formación** considerada nun sentido amplo é a base para o desenvolvemento dos tres tipos de competencias, se ben a súa principal función é o desenvolvemento dos coñecementos.

A partir da idea anterior de competencias, no presente traballo os desaxustes defínense do seguinte modo:

$$\boxed{\text{DESAXUSTES NA FORMACIÓN}} = \boxed{\text{NECESIDADES DE COMPETENCIAS PARA A EMPRESA}} - \boxed{\text{SATISFACCIÓN DE COMPETENCIAS ACHEGADA POLOS TITULADOS}}$$

A fórmula anterior reproduce o enfoque do título do presente estudio: desaxustes entre a demanda ou necesidades das empresas e o nivel de satisfacción a esta demanda por parte da formación universitaria.

O traballo recolle, polo xeral, o desaxuste existente desde o punto de vista das empresas. Sen embargo, nalgúns aspectos, complétase a información coa valoración

ou punto de vista do titulado. A información obtida dos titulados non só serve como contraste á opinión das empresas, senón que nalgúns casos achegará datos fundamentais para a valoración e interpretación dos desaxustes.

Así mesmo, para a interpretación dos desaxustes é necesario ter presente o nivel de importancia que o aspecto tratado ten para a empresa; así ante o mesmo nivel de desaxuste en dous aspectos diferentes, requirirá maior atención o que se considere máis relevante para a empresa. Obviamente, na análise dos desaxustes deberá terse presente o signo deles, que indicará que unha necesidade da empresa non está satisfeita por parte dos titulados ou ó contrario, que o nivel achegado polos titulados supera a necesidade existente.

As valoracións das empresas, sobre todo no que se refire ás necesidades detectadas, complementáanse nalgúns casos con referencias ás tendencias actuais no que se refire ós distintos temas abordados. Achégase así unha dimensión adicional ó traballo, que permite que as accións para reduci-los desaxustes estean aliñadas coas necesidades derivadas do momento de cambio que viven as empresas nestes momentos, dando unha importancia especial ás necesidades das empresas no contexto da sociedade do coñecemento.

O traballo que se presenta analiza as diferencias entre as competencias demandadas polas empresas e as competencias que ofrece o titulado como resultado da súa formación *universitaria*. É importante matizar que neste traballo a *formación universitaria* enténdese como a *formación académica* que a universidade imparte relacionada coas distintas titulacións, así como a *formación complementaria*. A través da dita formación deberían satisfacerse na maior medida posible as demandas empresariais de coñecementos, destrezas e actitudes. Como se porá de manifesto ó longo do traballo, existe un nivel desigual de adecuación na formación universitaria en canto á contribución en cada unha das competencias requiridas para os titulados.

En cada un dos capítulos do traballo, sobre todo nos da segunda parte, referidos ás competencias, preséntase un primeiro epígrafe de CONSIDERACIÓNS PREVIAS, no que se sintetizan os principais conceptos que se utilizan no propio capítulo. En ningún modo se pretende facer doutrina con esta formulación, senón sinxelamente facilita-la lectura do propio capítulo, manexando cada termo no verdadeiro sentido que se quixo dar ó aplicalo.

Para determina-los desaxustes a xuízo das empresas, a satisfacción que estas senten refírese ás competencias dos titulados de recente incorporación á empresa. Desta forma téntase que as valoracións se correspondan na maior medida posible coas competencias que achegan os titulados cando se gradúan.

Ademais, isto é coherente co tipo de titulados enquisados, que son os que se graduaron durante os últimos cinco cursos.

### 1.2.2. Contido do estudio

#### Primeira parte: Fundamentos

A primeira parte do traballo corresponde ó que se denominou “Fundamentos”, e constitúe o marco previo para a presentación do resto do traballo. Esta parte consta de dous capítulos:

O capítulo 1 é unha *introducción*, na que se fai unha formulación xeral do traballo, ademais de identificarse os colectivos de empresas e titulados ós que se fará referencia posterior ó longo del.

No capítulo 2, analízase o papel do titulado universitario na empresa. Sucesivamente, trata o cometido, funcións desempeñadas, funcións de maior potencial, titulacións preferentes por parte da empresa, etc. Comprende-lo papel dos titulados na empresa é fundamental para poder analiza-los desaxustes nas competencias que estes achegan e para orienta-las actuacións que permitan adapta-la oferta universitaria ás demandas das empresas.

#### Segunda parte: Competencias; necesidades e graos de adecuación

A segunda parte do traballo constitúe o seu núcleo principal, abordándose a análise dos desaxustes entre as competencias requiridas polas empresas e as que proporciona a formación universitaria.

Nos capítulos 3 e 4 analízanse as necesidades das empresas no que se refire ás competencias e os desaxustes con respecto ás achegadas polos titulados.

O capítulo 3 achega unha primeira valoración das necesidades e nivel de satisfacción nos tres tipos de competencias. Isto permite unha aproximación global ós desaxustes nas competencias no seu conxunto. A continuación, desenvólvense a un maior nivel as referidas ós coñecementos, incluíndo os proporcionados pola formación académica (proprios da titulación), os proporcionados pola formación complementaria, especialmente a referia ós coñecementos de informática e idiomas.

O capítulo 4 recolle a valoración das necesidades e os graos de adecuación en destrezas e actitudes. Ademais, relaciónanse as competencias requiridas cos niveis de responsabilidade na ocupación dos titulados.

No capítulo 5 analízase a contribución da universidade ó desenvolvemento das competencias requiridas polas empresas, contrastando o punto de vista de empresas e titulados.

### **Terceira parte: O ciclo do capital humano na empresa**

Analizadas as competencias requiridas polas empresas, os desaxustes existentes na formación universitaria e a posible contribución da universidade a súa redución, a terceira parte do traballo céntrase no que se denominou o ciclo do capital humano na empresa. Este ciclo inclúe os procesos relacionados coa incorporación dos titulados na empresa e o seu posterior desenvolvemento profesional. Analízase tamén a posible contribución que a Universidade pode desenvolver para propicia-lo éxito no conxunto dos ditos procesos, de acordo coa opinión achegada polas empresas e polos titulados.

No capítulo 6 preséntase o proceso de incorporación dos titulados ás empresas, analizando as vías de acceso utilizadas por elas para o acceso ó mercado de titulados e polos titulados na procura activa de emprego. Neste capítulo analízanse tamén os criterios que a empresa ten en conta á hora de contrata-los titulados, aspecto de especial importancia para os titulados, para a universidade e para a propia administración, servindo como orientación sobre o que podería considerarse como os factores de empregabilidade dos titulados universitarios na empresa.

No capítulo 7 analízanse os principais factores que inciden no desenvolvemento profesional do titulado, abordando aspectos tales como a formación continuada na empresa, o plan de carreira do titulado ou os factores dos que depende a motivación do titulado e, en consecuencia, o seu nivel de satisfacción. A partir dos resultados obtidos, analízanse as estratexias máis adecuadas para a motivación dos titulados na empresa e a posible contribución da Universidade neste proceso.

### **Conclusións**

Considerouse oportuno incluír un último capítulo que sintetice as conclusións que se obtiveron ó longo do traballo. As conclusións diríxense tanto ás empresas como á universidade, ós titulados ou á administración.

### **1.3. O COLECTIVO DE EMPRESAS ESTUDIADO**

Para a realización deste traballo foi necesario recolle-las valoracións dun grupo representativo de empresas. A selección do conxunto de empresas realizouse do seguinte modo:

- Partiuse da base de datos ARDAN realizando unha mostraxe aleatoria.
- Levouse a cabo o traballo de campo recollendo información nun total de 247 empresas pertencentes ás provincias de Pontevedra e Ourense, coa condición de que estas empresas tivesen titulados recentes da Universidade de Vigo, de

modo que puidesen achega-las súas valoracións sobre os desaxustes na súa formación.

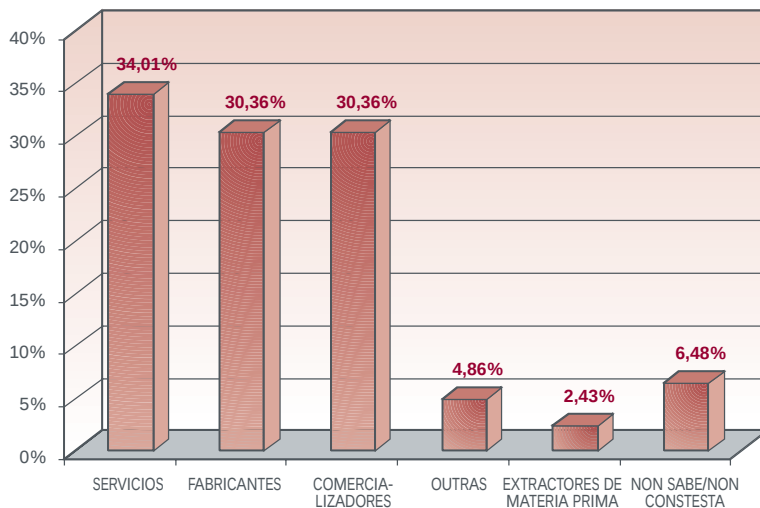
O número de empresas analizadas permite presentar conclusións cun elevado nivel de representatividade, sendo o erro máximo dun 5'9% ó 95'5% de confianza.

As características máis destacables das empresas analizadas son as seguintes:

### Tipo de actividade desenvolvida polas empresas:

Na gráfica 1.2 preséntase o tipo de actividade das empresas estudadas, existindo un reparto homoxéneo entre empresas de servizos, fabricantes e comercializadoras.

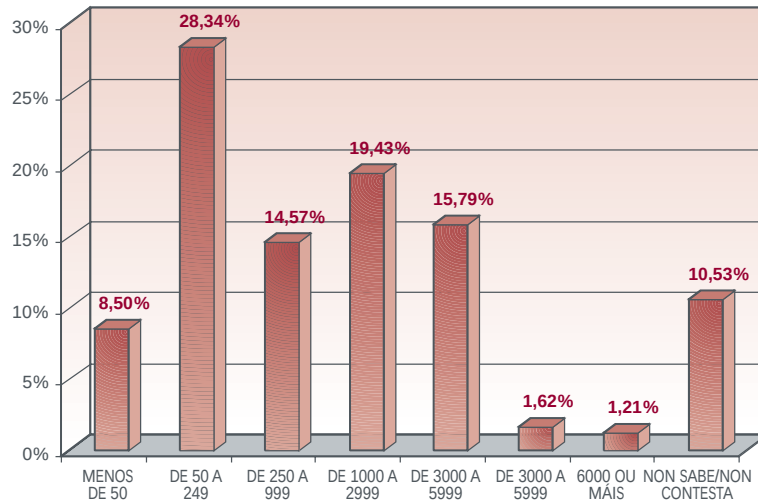
**Figura 1.2.** Distribución por actividade



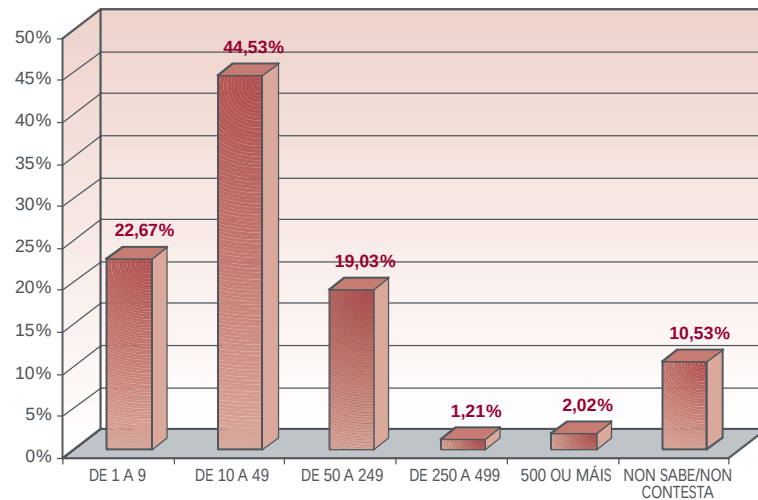
### Dimensión:

As empresas estudadas pertencen á categoría de PEME, se utilizamos con rigor o que significa o termo nun contexto mundial. Sen embargo, dado que a mostra utilizada representa o tipo de organización representativo do tecido empresarial de Galicia, non utilizaremos adxectivo ningún cando nos refiramos a todo o conxunto da mostra, falando expresamente de pequena empresa cando se trate unicamente das de máis reducida dimensión.

A seguir, preséntase a distribución segundo a facturación e número de empregados.

**Figura 1.3.** Distribución das empresas por facturación (en millóns)

No que se refire á facturación, obsérvase que aproximadamente o 80% das empresas facturan menos de 1000 millóns de pesetas cun 37% por debaixo de 250 millóns.

**Figura 1.4.** Distribución das empresas por número de empregados

En canto ó número de empregados obsérvase o seguinte:

- Un 23% son empresas de reducida dimensión (menos de 10 traballadores).
- Un 44,5% son empresas pequenas (de 10 a 50 traballadores).
- Un 22% son empresas medianas (de 50 a 500 traballadores)

Trátase por tanto de empresas representativas do tecido existente na nosa comunidade, que constitúen unha boa base para extrae-las conclusións sobre os desaxustes entre as competencias requiridas e o nivel ofrecido polos titulados universitarios.

## 1.4. O COLECTIVO DE TITULADOS ESTUDIADO

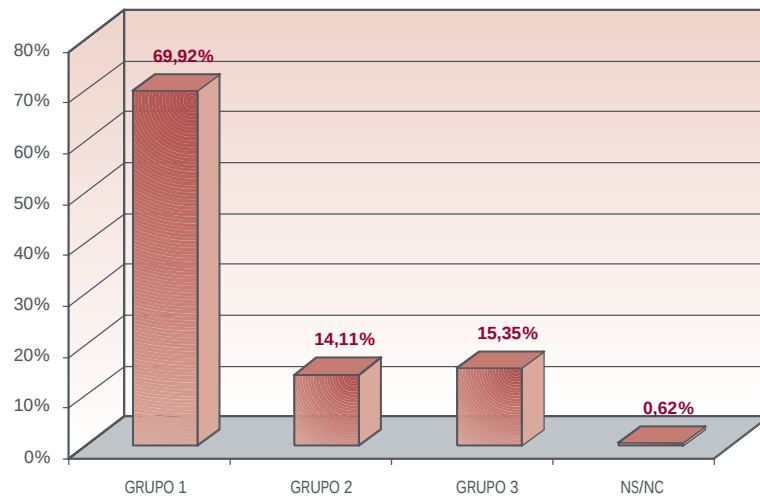
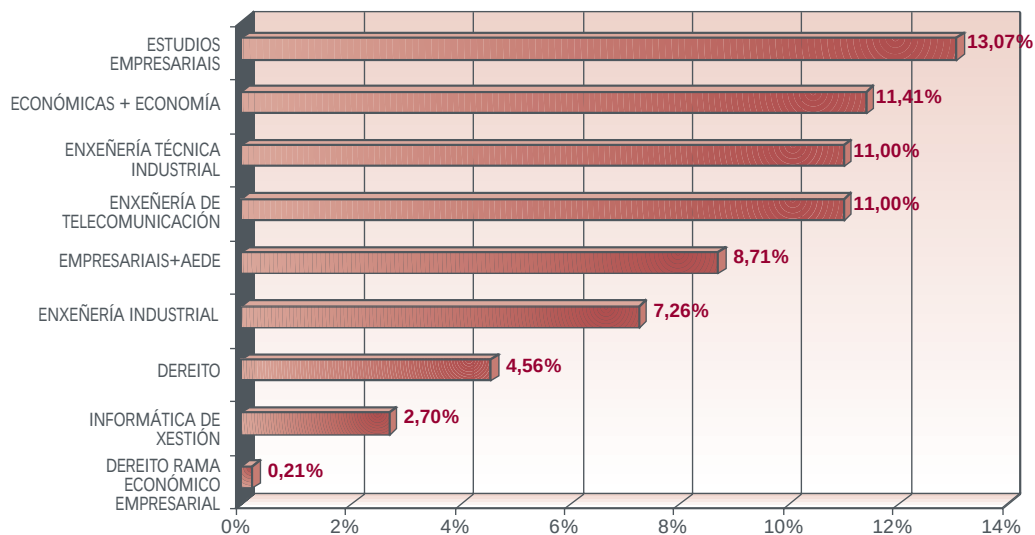
Para a realización deste estudo recolleuse información válida de 482 titulados da Universidade de Vigo, pertencentes ós seus tres campus de Vigo, Pontevedra e Ourense.

O colectivo seleccionouse consonte os seguintes criterios:

- Consideráronse soamente titulados recentes, tomando como criterio o finaliza-la carreira nos últimos cinco anos, para ter deste modo unha visión da formación universitaria actual.
- Establecéronse tres grupos de titulacións:
  - Grupo 1: constituído polas titulacións de maior aplicabilidade para as empresas, pertencentes á rama económico - empresarial e ás titulacións técnicas.
  - Grupo 2: que inclúe fundamentalmente as titulacións de Ciencias.
  - Grupo 3: que inclúe fundamentalmente as titulacións de Humanidades.

O deseño da mostra realizouse para lograr un alto nivel de representatividade en cada unha das titulacións do grupo 1 (cun total de 339 titulados pertencentes a este grupo en conxunto) e un nivel de representatividade homoxéneo para os grupos 2 e 3 en conxunto. Nas figuras 1.5 e 1.6 preséntase a distribución dos titulados por grupo e por titulacións dentro do grupo 1, respectivamente.



**Figura 1.5.** Distribución dos titulados enquisados por grupo de titulación**Figura 1.6.** Distribución dos titulados do grupo 1 por titulación

A condición requirida ó titulado para este traballo foi o estar traballando ou ter traballado algunha vez, criterio que cumpren os 482 titulados ós que nos referimos anteriormente.

As valoracións achegadas polo conxunto de titulados enquisados xúntanse no anexo, incluíndo a información estatística a nivel global (tódolos titulados) e a nivel segmentado para cada un dos grupos de titulacións definidos anteriormente.

Para contrastar coas valoracións das empresas analizadas, soamente se considerou o subconxunto de titulados que traballa na actualidade en empresas, por considerar que as súas opinións e valoracións poden compararse coas obtidas das empresas. Este grupo está integrado por 156 titulados.

Aínda que nalgún caso se fará referencia ó conxunto de tódolos titulados enquisados, a maior parte das valoracións de titulados que se utilizan como apoio ou contraste ó punto de vista das empresas, refírese a este subconxunto de 156 titulados.



# 2

## **O PAPEL DO TITULADO UNIVERSITARIO NA EMPRESA**

### **2.1 CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

2.1.1 Cometido dos titulados nas empresas; principais conceptos

2.1.2 Consideracións previas sobre a demanda empresarial

### **2.2 O TRABALLO DOS TITULADOS A NIVEL DE EMPRESA**

2.2.1 Nivel de definición das necesidades dos postos que van cubri-los titulados na empresa

2.2.2 Características do traballo dos titulados na empresa

### **2.3 DEMANDA DE TITULADOS POR FUNCÍONS**

### **2.4 COÑECEMENTO DA OFERTA UNIVERSITARIA POR PARTE DAS EMPRESAS**

## **2.1. Consideracións previas**

Seguindo o esquema xeral presentado para o traballo, neste capítulo analizaranse as funcións que os titulados universitarios desempeñan na actualidade nas empresas, así como as áreas de traballo nas que se identificou que podería existir un maior potencial.

Comprende-lo cometido que o titulado universitario pode desempeñar na empresa resulta clave para poder valora-los posibles desaxustes nos coñecementos, destrezas e actitudes do titulado ante a demanda empresarial. Para presentar este papel, analizaranse en primeiro lugar aspectos xerais sobre o traballo dos titulados a nivel de empresa, profundando posteriormente na análise por funcións e por titulacións.

Como paso previo á análise das necesidades e ó nivel de satisfacción das empresas, presentaranse os aspectos máis relevantes sobre os colectivos de empresas e titulados estudados. A información presentada permite enmarca-las conclusións posteriores, constituíndo unha primeira aproximación ó coñecemento da oferta e a demanda existente.

### **2.1.1. Cometido dos titulados nas empresas; principais conceptos**

O máis importante para a competitividade da empresa son as súas persoas. Polo tanto, é fundamental que a empresa conte cun equipo humano adecuado, coordinado e dotado dos medios que permitan formular e desenvolve-la estratexia que asegure, agora e no futuro, o éxito empresarial.

A análise das características do que pode considerarse o posto de traballo representativo do noso tecido empresarial, proporcionará o marco idóneo para orienta-las

actuacións que permitan mellora-lo encaixe do titulado ás esixencias reais da empresa.

Atendendo ó nivel da función que o titulado pode desenvolver, a estrutura máis frecuente nas empresas do noso contorno presenta dous ou tres niveis, tal como se presenta na figura 2.1

**Figura 2.1.** Niveis habituais na empresa



No nivel de dirección tanto xeral como funcional, tómanse a maior parte das decisións relacionadas coa planificación, organización ou control da empresa. Ó nivel operativo correspóndelle a execución das diversas funcións requiridas pola empresa.

Os niveis representados na figura non constitúen compartimentos estancos, especialmente nas empresas de menor dimensión, existindo con frecuencia postos de traballo nos que coinciden as funcións de decidir e executar.

No punto 2.2 deste capítulo preséntase a situación actual en canto ó desempeño dos titulados nos niveis descritos. As necesidades no que se refire ás competencias requiridas, a satisfacción delas polos titulados e os desaxustes existentes analizaranse en profundidade nos capítulos 3, 4 e 5, respectivamente.

Outro aspecto que contribúe á definición do posto de traballo é o cometido da función desenvolvida polo titulado. As necesidades que ten unha empresa son consecuencia das actividades ou procesos que a empresa debe levar a cabo de forma cotiá, para proporcionar-las produtos ou servizos que demandan os clientes. Na táboa 2.1 ofrécese o que pode ser unha relación típica destas actividades:

**Táboa 2.1** Funcións típicas na empresa. Fonte Davenport, T. (1993) e elaboración propia.

| ACTIVIDADE PRINCIPAL                              | FUNCIÓNS                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirección Xeral.                                  | Análise e deseño da estratexia empresarial<br>Establecemento de obxectivos xerais e control da empresa<br>Xestión do cambio empresarial                                                                                                                                                      |
| Deseño de produtos e servizos                     | Investigar mercados e necesidades do cliente<br>Análise viabilidade comercial, técnica e financeira<br>Deseño básico de produto e proceso<br>Desenvolvemento novos produtos ou mellora dos produtos actuais<br>Deseñar, fabricar e avaliar prototipos<br>Medida da satisfacción dos clientes |
| Comercialización e vendas                         | Planificación comercial<br>Promoción e publicidade<br>Accións comerciais (establecemento de orzamentos, visitas...)<br>Proceso de pedidos de clientes<br>Control de vendas                                                                                                                   |
| Aprovisionamento e xestión de materiais           | Localizar e seleccionar provedores<br>Negociar cos provedores<br>Realizar pedidos<br>Recibir materiais –servizos<br>Controlar inventario<br>Seguimento pedidos realizados<br>Conciliación facturación recibida                                                                               |
| Producción e entrega de produtos / servizos       | Planificación de recursos necesarios para a produción (materiais, capital, persoal, tecnoloxía)<br>Transformación de recursos en produtos (fabricación, elaboración)<br>Entrega – instalación dos produtos<br>Control de entregas; seguimento pedidos, stocks, calidade, etc                 |
| Facturación e servizo posvenda                    | Facturar ó cliente<br>Proporciona-lo servizo posvenda<br>Atención de reclamacións                                                                                                                                                                                                            |
| Xestión económico-financeira                      | Planificación financeira<br>Negociación con fontes financeiras<br>Plan de investimentos<br>Negociación cobramentos<br>Negociación de pagamentos<br>Control de tesourería<br>Contabilización                                                                                                  |
| Xestión de recursos humanos                       | Planificar necesidades persoal<br>Contratación<br>Desenvolvemento persoal, formación, promoción, motivación...<br>Avaliación<br>Retribución<br>Xestión administrativa de persoal                                                                                                             |
| Xestión de instalacións e medios técnicos         | Planificar necesidades<br>Adquirir novas instalacións<br>Xestión e mantemento instalacións                                                                                                                                                                                                   |
| Xestión dos sistemas e tecnoloxías da información | Definición de necesidades, tratamento e proceso da información.<br>Planificación dos sistemas de información.<br>Implantación dos sistemas<br>Xestión da infraestrutura de tecnoloxías da información                                                                                        |

Para a organización destas actividades, a empresa adoita optar por unha agrupación funcional por áreas ou departamentos con responsables diferenciados ou ben pola estrutura simple baseada nun único responsable para toda a empresa. Este último caso dáse, habitualmente nas empresas de reducida dimensión.

Cada empresa debería defini-las áreas precisas para a coordinación das actividades anteriormente expostas, dando lugar a un reparto de funcións, que pode estar máis ou menos formalizado. A dita formalización refírese á existencia de documentos tales como o organigrama, o manual de funcións ou o manual de procedementos que son os documentos de carácter organizativo máis frecuentes nas empresas.

A dimensión da empresa, a importancia das distintas actividades e a situación particular en cada caso dan lugar á existencia duns ou outros departamentos. Os departamentos ou áreas máis característicos da PEME son os de administración e finanzas, comercial, produción, informática e recursos humanos. Aínda que de forma menos frecuente, moitas empresas contan con departamentos de aprovisionamento, expedicións, oficina técnica /deseño, calidade, control de xestión, ambiente, etc.

Para o deseño do presente traballo tivéronse en conta os aspectos anteriores, que caracterizan o tipo de empresa na que se centra este estudo.

### **2.1.2. Consideracións previas sobre a demanda empresarial**

Para a realización deste traballo foi necesario identifica-las empresas que contan con titulados recentes, tomando como criterio o remata-la carreira nos últimos cinco anos. Esta selección é valiosa en si mesma xa que permite, por unha parte, mellora-lo coñecemento das necesidades actuais das empresas que demandan titulados e, por outra, identificar fórmulas para incrementa-la demanda nos grupos de empresas nos que se considere que é oportuno.

Como paso previo á análise do cometido que desempeñan os titulados nas nosas empresas, convén ter presentes as características das empresas analizadas, para unha mellor comprensión das súas necesidades actuais. Os datos máis significativos que caracterizan o grupo estudado, segundo se reflectiu no capítulo anterior, son os seguintes:

- Trátase de empresas de menos de 250 empregados na súa maioría. O grupo máis numeroso sitúase entre 10 e 50 empregados.
- As empresas pertencen ós distintos sectores empresariais representativos da comunidade galega, cunha mostra formada por aproximadamente un tercio de empresas extractivas e fabricantes e dous tercios de empresas comercializadoras e de servizos.
- A facturación das empresas garda unha relación directa coa dimensión e tipo de actividade desenvolvida. A maior parte das empresas analizadas teñen unha fac-



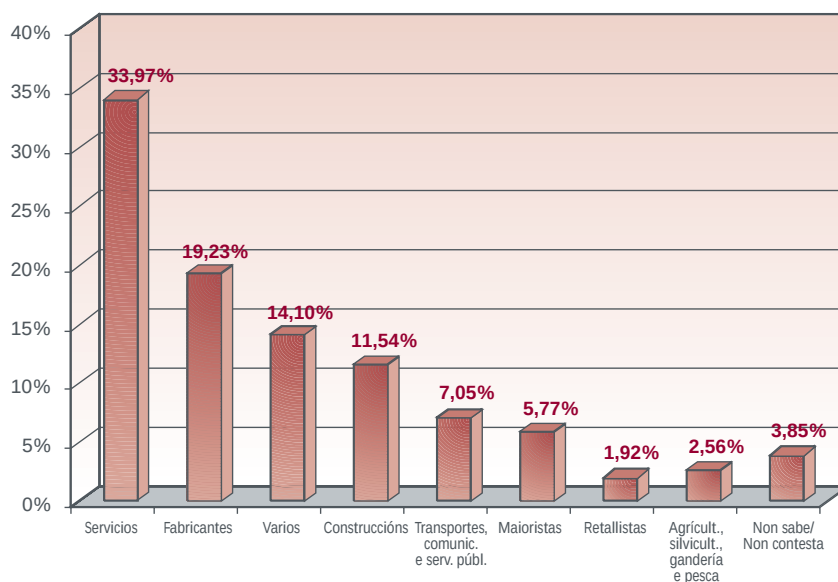
turación inferior a 3000 millóns de pesetas/ano, sendo aproximadamente a metade de empresas que facturan menos de 500 millóns, rango no que se encontran a maioría das empresas galegas<sup>1</sup>.

A principal característica diferencial das empresas que manifestaron non ter titulados en relación co conxunto de empresas existente é a súa menor dimensión<sup>2</sup>. Sen embargo, debe terse en conta que as empresas de reducida dimensión son as máis numerosas, existindo un importante mercado para os titulados neste tipo de empresas sobre todo no sector servizos.

Convén indicar que un 23% das empresas estudadas teñen menos de 10 empregados. Este dato reflicte a importancia relativa que ten este grupo, tendo en conta que a poboación de partida está constituída por empresas incluídas na base de datos Ardán, na que se exclúen a maior parte das empresas de reducida dimensión<sup>3</sup>.

No que se refire á demanda de titulados a nivel sectorial, a figura 2.2 presenta a distribución obtida para os titulados que traballan en empresas.

**Figura 2.2.** Demanda de titulados universitarios por actividade empresarial



<sup>1</sup> O 85% das 10.000 primeiras empresas galegas facturan menos de 500 millóns de pesetas anuais. Na mostra recollida esta porcentaxe redúcese a un 50%, o cal evidencia a maior dimensión do grupo analizado.

<sup>2</sup> Os indicadores da dimensión para as empresas que se manexaron son a facturación e o número de empregados.

<sup>3</sup> A base de datos de partida inclúe soamente as 10.000 primeiras empresas, sendo a facturación mínima 53 millóns de pesetas anuais.

O sector servicios é o que maior demanda xera de titulados universitarios na pequena e mediana empresa, seguido do sector de empresas fabricantes, a construción e o transporte/telecomunicacións.

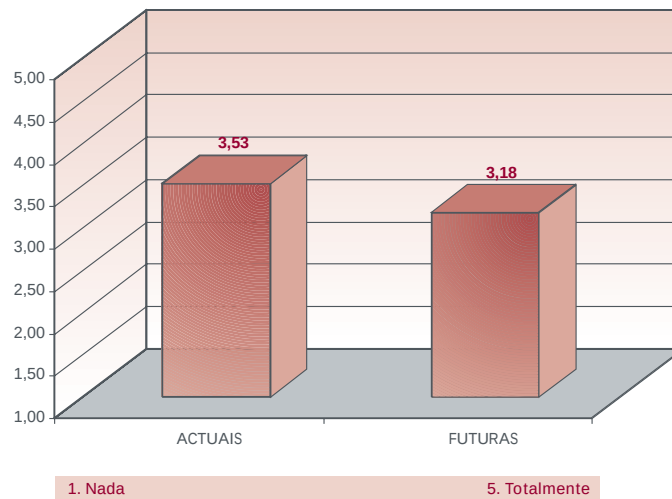
## 2.2. O traballo dos titulados a nivel de empresa

### 2.2.1. Nivel de definición das necesidades dos postos que van cubri-los titulados na empresa

Para o estudo dos desaxustes existentes entre a demanda empresarial e a oferta de titulados considerouse oportuno comezar analizando as necesidades que ten a empresa e que poderían ser cubertas por titulados.

Á pregunta de se teñen as empresas definidas as necesidades dos postos que van cubri-los titulados, a resposta das empresas preséntase na figura 2.3.

**Figura 2.3.** Nivel de definición das necesidades dos postos que van cubri-los titulados por parte das empresas

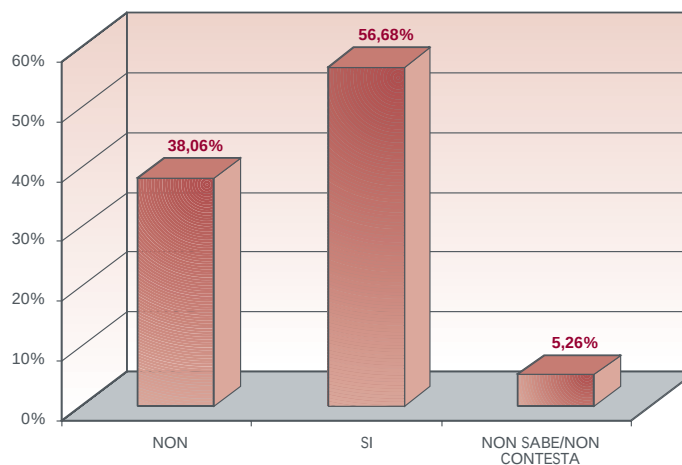


Ponse de manifesto que o nivel de definición é lixeiramente superior no caso das necesidades actuais con respecto ás necesidades futuras, o cal parece lóxico. Arredor dun 50% das empresas afirman ter ben ou moi ben definidas (valoración 4 ou 5 en escala 1-5) as súas necesidades actuais. Este valor redúcese a un 31% se se consideran as necesidades futuras. En ámbolos casos, o valor pode considerarse reducido se se considera que a adecuada definición das necesidades dos postos condicionará en gran medida tódalas fases do ciclo dos recursos humanos: a adecuada definición do perfil que se vai incorporar, o plan de desenvolvemento profesional do titulado e a satis-

facción tanto da empresa como do titulado no desempeño das funcións encomendadas a este.

O grao de definición das necesidades adoita ter un reflexo no nivel de formalización existente, relativo ás funcións que se requiren para o titulado. Como complemento á cuestión anterior, preguntóuselles ás empresas se están documentados os procesos de traballo, de modo que se facilite a incorporación e o desempeño por parte do titulado. A resposta obtida preséntase na figura 2.4:

**Figura 2.4.** Formalización suficiente dos procesos de traballo na empresa



Máis da metade das empresas contan cun adecuado nivel de formalización dos seus procesos de traballo, aspecto que normalmente é paralelo ó nivel de desenvolvemento organizativo. Este desenvolvemento posiblemente se viu impulsado nos últimos anos pola importancia que adquiriron para as empresas os sistemas de calidade e os sistemas de información, que requiren en ámbolos casos un elevado nivel de formalización.

Con respecto ó case 40% de empresas que non contan aínda con este nivel de desenvolvemento organizativo, convén incidir na importancia que este aspecto ten tanto para a mellora operativa da empresa como para a adecuada integración dos titulados.

### 2.2.2. Características do traballo dos titulados na empresa

No presente punto consideraremos, sucesivamente, os seguintes aspectos:

- Nivel de cualificación esixido nos postos ocupados polos titulados.
- Área ou campo de especialización do posto ocupado polos titulados.

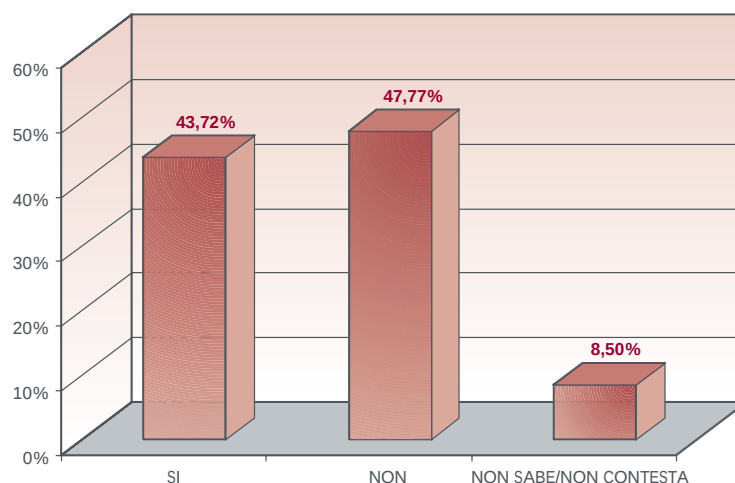
- Número medio de titulados nas empresas.
- Nivel de responsabilidade asignado ós titulados.

### 2.2.2.1 Nivel de cualificación esixido nos postos ocupados polos titulados

Un aspecto que resulta de interese para a identificación dos desaxustes actuais, é o tipo de traballo desenvolvido polos titulados nas empresas.

Formulóuselle-la mesma pregunta ós titulados e ás empresas sobre o nivel de formación que se require para levar a cabo as funcións do seu posto de traballo. A figura 2.5 presenta a distribución das respostas das empresas. Ponse de manifesto que aproximadamente na metade das empresas existen titulados que realizan funcións que poderían levar a cabo non titulados.

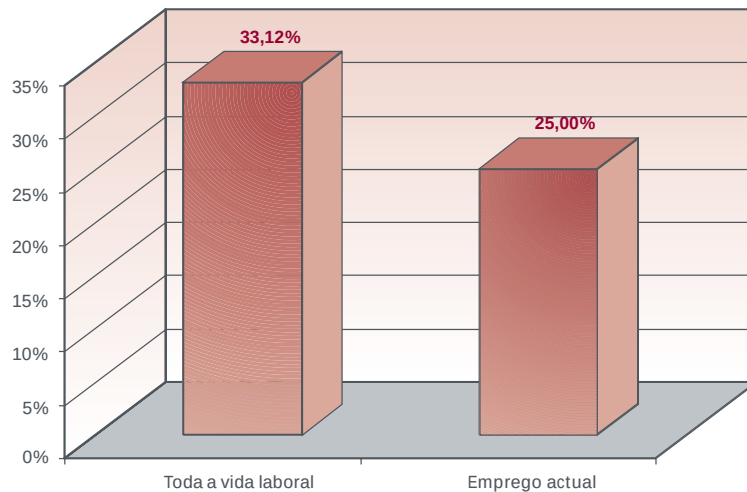
**Figura 2.5.** Porcentaxe de empresas nas que existen titulados que realizan funcións para as que non se requiriría formación universitaria



Para contrastar e poder explica-lo resultado obtido, analizouse a resposta que os titulados<sup>4</sup> deron á mesma pregunta. Na figura 2.6 amósase a porcentaxe de titulados que consideraron que o posto que desempeñan corresponde a un nivel inferior ó da titulación que posúen. Na figura preséntanse os valores correspondentes a toda a vida laboral dos titulados (que ten en conta a totalidade dos traballos realizados por cada titulado) e ó emprego actual.

<sup>4</sup> Os datos que se presentan refírense ó conxunto de 156 titulados que traballan na actualidade en empresas

**Figura 2.6.** Porcentaxe de titulados que afirman que o nivel esixido no posto de traballo é inferior ó nivel correspondente á súa titulación



Un tercio dos titulados afirma que desenvolveu ó longo da súa vida laboral algún traballo na empresa no que o nivel requirido era inferior ó da súa titulación e a cuarta parte dos titulados afirma o mesmo para o seu emprego actual.

Debe considerarse que os primeiros traballos desenvolvidos polo titulado na empresa adoitan ser de carácter moi operativo, para os que a miúdo se requiren habilidades concretas ou formación práctica do posto, máis cós coñecementos propios da titulación. Este feito podería dar lugar a que a empresa non valore os coñecementos que achega o titulado por non ve-la súa inmediata aplicación á función asignada, producíndose desta forma un “subemprego” dos titulados.

Por outra parte, resulta lóxico pensar que a integración dun titulado nunha función determinada da empresa, se realice comezando polo coñecemento das funcións básicas que están relacionadas co dito posto, dado que, segundo se verá máis adiante, non ten suficientes coñecementos técnicos para desempeña-lo traballo co nivel propio da súa titulación. Por exemplo, un titulado pode desenvolver a función de responsable de contabilidade nunha empresa, comezando a súa actividade profesional en tarefas de tipo administrativo no departamento de contabilidade, para as que a priori non sería totalmente necesaria unha titulación universitaria. Desta forma, obterá a formación técnica necesaria para cubri-lo posto de responsable, propio do nivel de titulado universitario.

Para comprender mellor o nivel de cualificación requirido pola empresa, segmen-touse a análise dos titulados en función do ano de graduación. Os resultados obtidos confirman que o nivel do posto se incrementa coa experiencia achegada, o cal evidencia o nivel de desenvolvemento profesional do titulado na empresa.

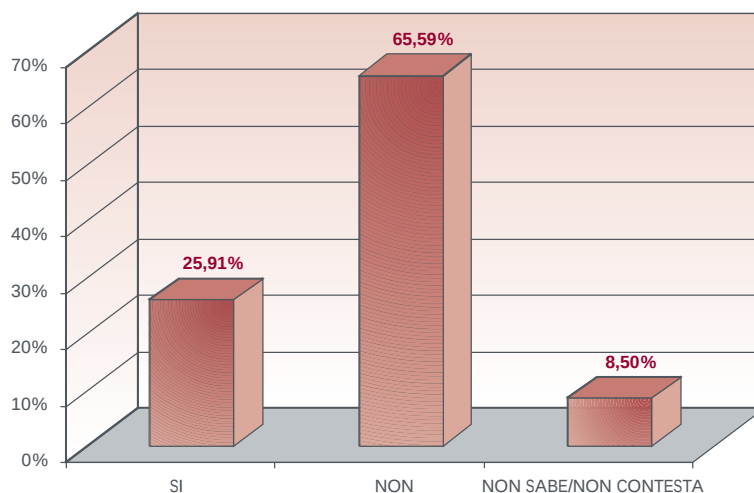
Así mesmo, contrastouse que o departamento no que existe unha maior porcentaxe de titulados desenvolvendo funcións de menor nivel de cualificación é o comercial, o que parece indicar que para moitos titulados esta foi a porta de entrada ó mundo laboral. Coincide este aspecto coa valoración das empresas, que consideran que o departamento comercial é o que require en menor medida un título universitario.

### 2.2.2.1 Área ou campo de especialización do posto ocupado polos titulados

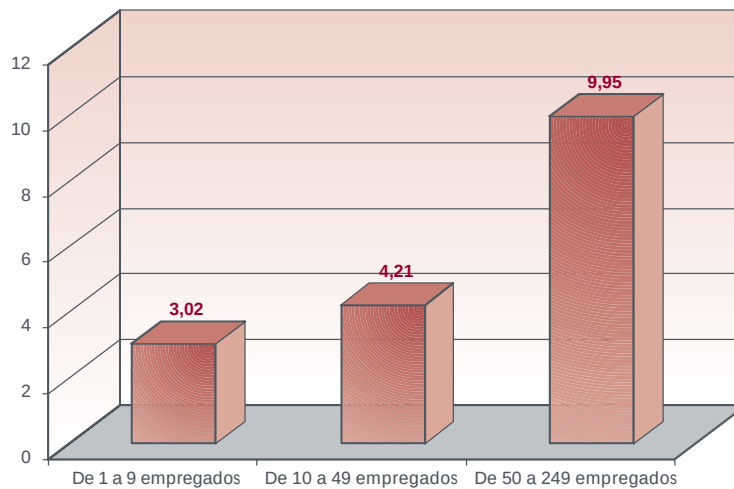
Outra cuestión que se lles formulou ás empresas e ós titulados é o campo de ocupación e a relación que este garda coa carreira que se estudiou. Os resultados obtidos amósanse na figura 2.7.

O 26% das empresas afirma que existen titulados na empresa que realizan funcións propias doutras titulacións ou especialidade. O resultado obtido é practicamente coincidente co obtido da consulta realizada ós titulados. Neste caso non se produce a diferenza observada con respecto ó nivel do posto (de carácter máis subxectivo este último). O 20% dos titulados realiza funcións propias doutra titulación na actualidade. Este valor increméntase ata o 28% se se considera a totalidade da vida laboral dos titulados.

**Figura 2.7.** Porcentaxe de empresas nas que existen titulados que realizan funcións propias doutra titulación ou especialidade.



O maior desaxuste no campo de ocupación parece que se produce no momento da inserción laboral, conclusión á que se chegou observando que o campo de ocupación é máis acorde á titulación, para os titulados con maior experiencia laboral.

**Figura 2.8.** Número medio de titulados en función da dimensión da empresa

#### 2.2.2.2 Número medio de titulados nas empresas

Na figura 2.8 preséntase o número de titulados en función da dimensión da empresa. Selecciónaronse os rangos típicos para a clasificación das empresas segundo o tamaño; de 1 a 9 empregados (empresas de reducida dimensión), de 10 a 49 empregados (pequena empresa) e de 50 a 249 (primeiro tramo da mediana empresa).

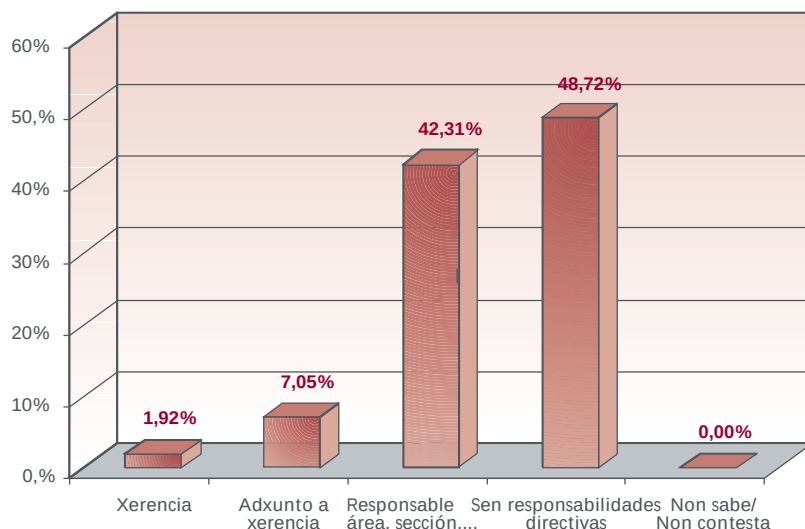
Aínda que neste traballo se analizaron empresas de maior dimensión, os valores obtidos para os rangos superiores non son significativos desde o punto de vista estatístico, polo que se excluiron desta análise.

O número de titulados na empresa non garda unha relación lineal (proporcional) coa dimensión, especialmente nos sectores primario e secundario. O tipo de funcións que normalmente desempeñan os titulados dentro da empresa son ou ben funcións de dirección (xeral ou de área) ou ben funcións operativas, estando estas últimas encadradas normalmente na área administrativa-financeira da empresa. Na maior parte das empresas, especialmente nas dos sectores primario e secundario, os departamentos máis numerosos corresponden a funcións operativas relacionadas coa produción, nas que non son frecuentes os titulados, salvo para tarefas de coordinación ou control.

#### 2.2.2.3 Nivel de responsabilidade asignado ós titulados

As empresas estudadas afirman que o 47% dos titulados recentes (últimos cinco anos) teñen asignadas responsabilidades a nivel de dirección xeral ou de área (dirección funcional). O resultado obtido coincide practicamente co obtido da consulta rea-

**Figura 2.9.** Nivel de responsabilidade dos titulados universitarios nas empresas (segundo titulados)



lizada a 156 titulados que traballan en empresas similares ás estudadas, tal como se mostra na figura 2.9.

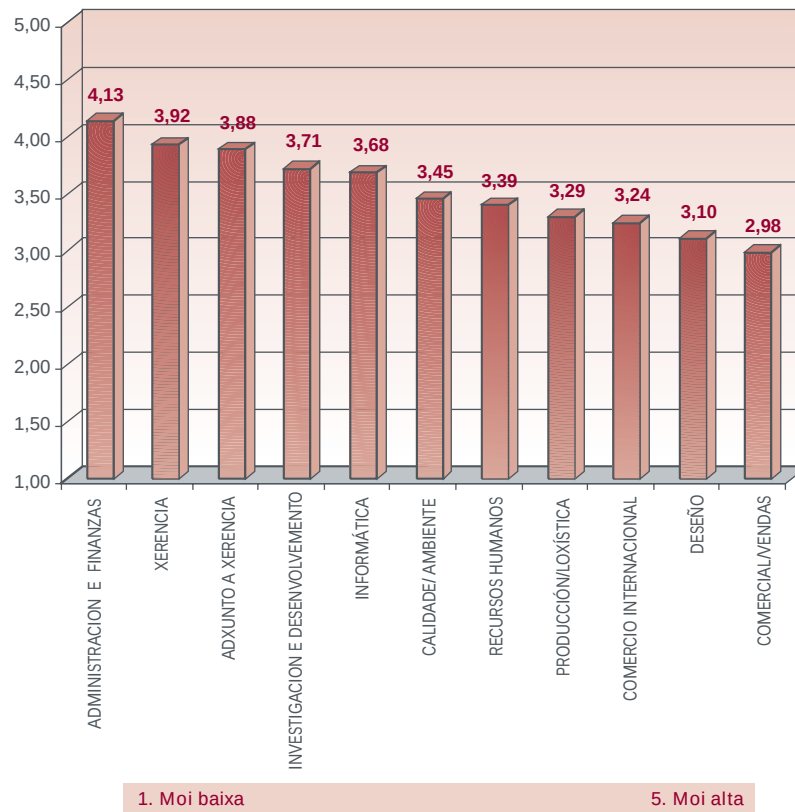
Aproximadamente a metade dos titulados dos últimos cinco anos teñen asignada unha responsabilidade de carácter directivo (a maior parte, a nivel de dirección funcional), o cal ademais de requirir-las coñecementos necesarios para o desempeño da función en cada caso, esixirá contar con habilidades directivas tales como a capacidade de liderado ou a capacidade de toma de decisións, aspectos que se analizarán nun capítulo posterior.

## 2.3. Demanda de titulados por funcións

Da consulta realizada ás empresas sobre a conveniencia de dispor de titulación universitaria nos distintos departamentos da empresa, os resultados obtidos son moi similares para os distintos departamentos, se ben en media son lixeiramente superiores nas áreas de xestión empresarial (fundamentalmente nas de tipo financeiro e administrativo), fronte ás áreas técnicas ou comerciais nas que a empresa considera máis importante a experiencia que a formación universitaria.

Esta valoración está claramente relacionada coa realidade existente no que se refire á valoración por parte das empresas das distintas titulacións así como á contratación de titulados nas empresas.



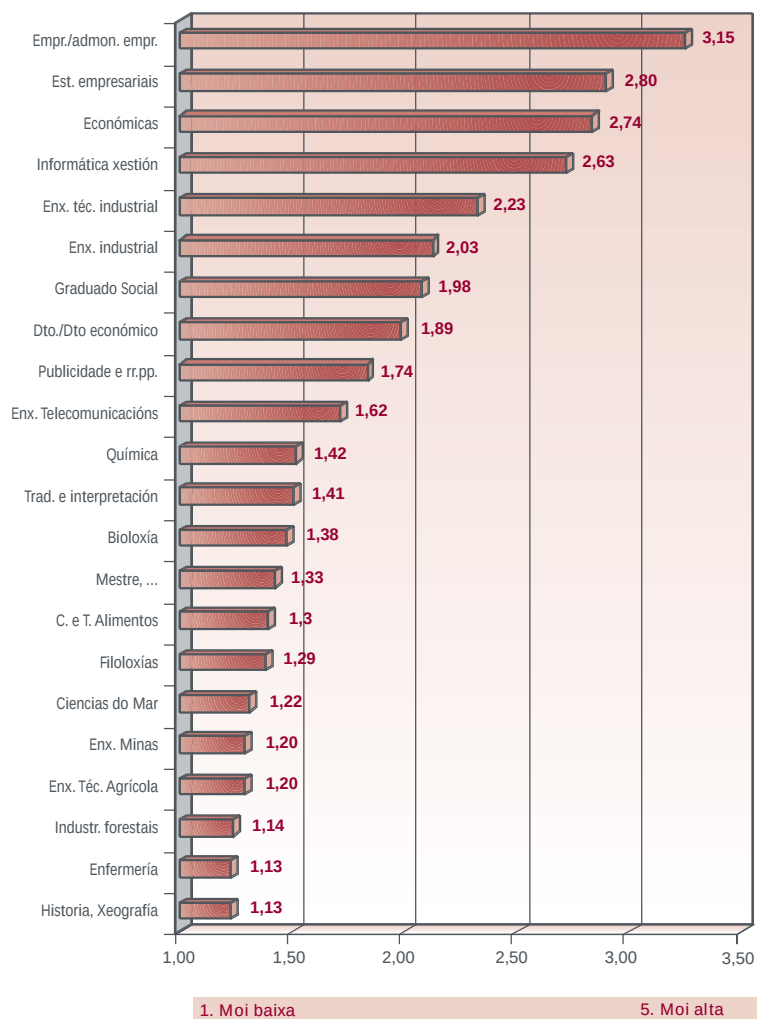
**Figura 2.10.** Valoración do título universitario nas distintas funcións por parte da empresa

A figura 2.11 amosa a valoración do nivel de necesidade para a empresa das distintas titulacións ofrecidas pola Universidade de Vigo.

Ponse de manifesto que as titulacións de maior aplicabilidade para as empresas son as relacionadas coa rama económico-empresarial, seguidas das técnicas, as de ciencias e en último lugar as de humanidades. A valoración que, sobre este mesmo aspecto, fan os titulados que traballan en empresas coincide bastante ben coa que se presentou na gráfica anterior, debendo unicamente destacar algunhas diferencias:

- Algunhas titulacións de escasa aplicabilidade para as empresas en xeral son de aplicabilidade para sectores ou tipos de empresas concretas. Ocorre así en sectores como sanidade, telecomunicacións, ensino ou en empresas do sector primario, nas que se demandan titulacións de ciencias ou técnicas relacionadas coa área de actividade.
- Tal como se puxo de manifesto anteriormente, existe unha porcentaxe significativa do emprego (20%) que ocupa a titulados nun campo de especialidade diferente ó propio da súa titulación.

**Figura 2.11.** Orde de necesidade das distintas titulacións da Universidade de Vigo desde o punto de vista das empresas



## 2.4. Coñecemento da oferta universitaria por parte das empresas

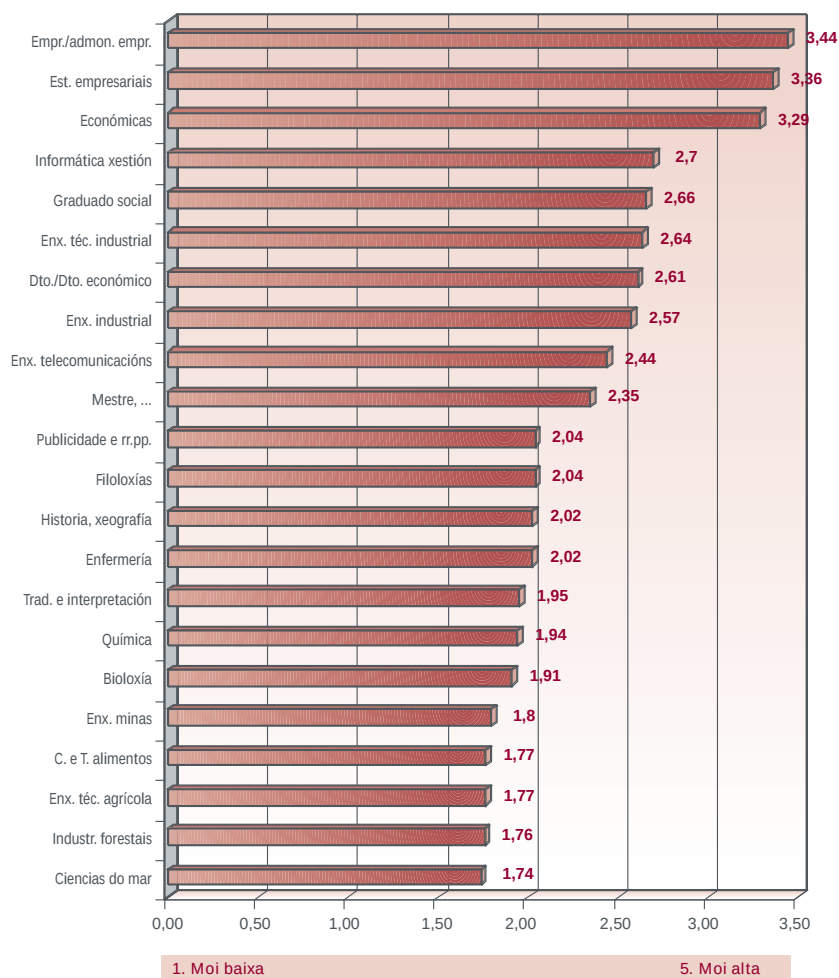
Como unha posible causa dos desaxustes existentes considerouse de interese para este estudio analiza-lo tipo de titulacións máis frecuente nas empresas e investigar ata que punto o maior ou menor coñecemento da oferta universitaria por parte das empresas pode estar condicionando a demanda actual.

Na figura 2.12 preséntase o nivel de coñecemento que as empresas teñen das distintas titulacións impartidas pola Universidade de Vigo.

Na dita gráfica pódese observa-lo seguinte:

- O nivel medio de coñecemento das titulacións pode considerarse baixo. Soamente superan o valor medio as titulacións de económicas e empresariais.
- As titulacións máis coñecidas por parte das empresas son tamén as que as empresas consideran máis necesarias, tal como se presentou na figura 2.11.
- O segundo grupo de titulacións máis coñecidas por parte das empresas son as que denominamos “técnicas”, enxeñerías e informática de xestión. Sen embargo, a valoración reflicte un nivel de coñecemento medio-baixo.
- O resto das titulacións son practicamente descoñecidas para as empresas.

**Figura 2.12.** Coñecemento das distintas titulacións impartidas pola Universidade de Vigo por parte das empresas

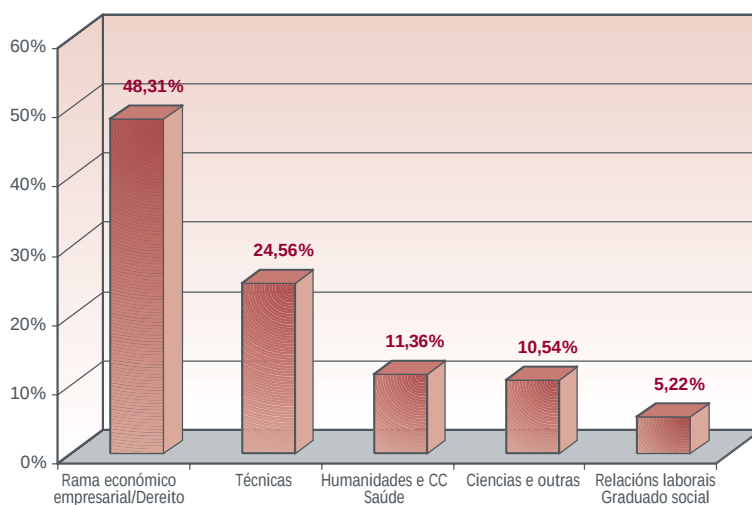


A figura 2.13 amosa distribución por grupos de titulación dos titulados existentes nas empresas, segundo datos dos propios titulados.

A rama económico-empresarial e as titulacións técnicas supoñen case o 75%. O 25% restante corresponde a titulacións que, como se viu anteriormente, son pouco coñecidas e pouco demandadas. A posible xustificación de que exista un número significativamente importante destas titulacións na empresa podería deberse a diversas razóns:

- Desempeño de funcións propias doutras titulacións, coa consiguiente necesidade de adaptación para o titulado.
- Ocupación de funcións que non requiren de cualificación universitaria.

**Figura 2.13.** Distribución de titulados por grupo de titulación nas empresas





# 3

## OS COÑECEMENTOS DO TITULADO

### **3.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

- 3.1.1. O modelo de competencias
- 3.1.2. Necesidades, satisfacción e desaxustes globais en competencias

### **3.2. OS COÑECEMENTOS SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS**

- 3.2.1. Necesidades de coñecementos
- 3.2.2. Satisfacción cos coñecementos
- 3.2.3. Desaxustes nos coñecementos

### **3.3. ANÁLISE DA FORMACIÓN ACADÉMICA**

- 3.3.1. A formación académica como base da actualización continua
- 3.3.2. Orientación da formación académica ó traballo
- 3.3.3. Importancia da titulación e do expediente académico

### **3.4. ANÁLISE DO COÑECEMENTO DE IDIOMAS**

- 3.4.1. Necesidades e satisfacción segundo o conxunto de tódalas empresas
- 3.4.2. Necesidades e satisfacción segundo o grupo de empresas exportadoras
- 3.4.3. Análise dos desaxustes por tipo de idiomas

### **3.5. ANÁLISE DOS COÑECEMENTOS DE INFORMÁTICA**

- 3.5.1. Valoración global
- 3.5.2. Análise segundo o tipo de ferramentas
- 3.5.3. Actualización dos coñecementos de informática

## 3.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS

### 3.1.1. O modelo de competencias

De acordo coa tendencia actual, segundo se explicou no capítulo 1, consideráronse tres tipos de competencias humanas:

- a) Coñecementos
- b) Destrezas
- c) Actitudes

Nas enquisas, dirixidas tanto a empresas como a titulados, incluíronse preguntas para poder avalia-los tres tipos de competencias citados, desagregadas segundo amosa a figura 3.1.

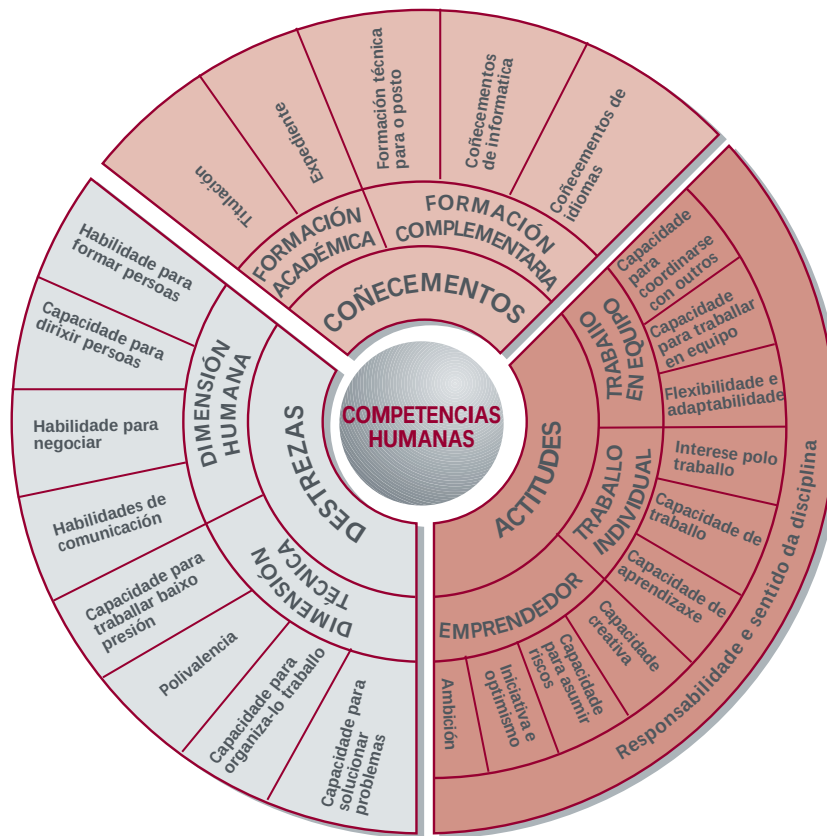
No que se refire a coñecementos distinguíuse entre *formación académica*, para referirse ós coñecementos que proporciona a carreira universitaria estudada polo titulado e a *formación complementaria* que, para o presente estudio, comprende os seguintes factores de formación<sup>1</sup>:

- Formación técnica para o posto
- Coñecementos de informática
- Coñecementos de idiomas

---

<sup>1</sup> Os catro factores de formación manexados corresponden ó esquema curricular típico do titulado. Esta correspondencia buscouse para facilitar ó máximo a comprensión da enquisa por parte de empresas e titulados.

**Figura 3.1.** Modelo de competencias humanas dos titulados



Na formación académica distinguíuse, pola súa vez, o achegado pola *titulación* ou tipo de estudos e o *expediente*, como indicador do nivel que, dentro da súa carreira, acadou o titulado.

Para analiza-lo *saber facer* dos titulados consideráronse dous tipos de destrezas: as relacionadas coa *dimensión técnica* do titulado e coa súa *dimensión humana*.

A *dimensión técnica* das destrezas refírese á capacidade dos titulados para analizar e soluciona-los problemas que teñen encomendados, para organiza-lo traballo e para executar tarefas. Poden considerarse dentro deste tipo os seguintes factores de destrezas que figuran na enquisa:

- Capacidade para solucionar problemas
- Capacidade para organiza-lo traballo



- Polivalencia
- Capacidade para traballar baixo presión

Trátase de factores que, no esencial, se refiren á capacidade do titulado para actuar aplicando os seus coñecementos relacionados co posto de traballo que desempeña.

A dimensión técnica das destrezas ten suma importancia, pero a medida que se vai xeneralizando máis a sociedade do coñecemento, o traballo dos titulados tende a unha maior interrelación con empregados dos diferentes niveis da organización, de modo que as *destrezas de tipo humano* son fundamentais e, ademais, a súa importancia tende a crecer, segundo se comentará no capítulo seguinte.

Nas enquisas, tanto nas dirixidas ás empresas como nas dirixidas ós titulados, consideráronse os seguintes tipos de destrezas na dimensión humana do titulado:

- Habilidades de comunicación
- Habilidade para negociar
- Capacidade para dirixir persoas
- Habilidade para formar persoas

Por último, o modelo de competencias seguido no presente traballo contempla as actitudes que están intimamente vinculadas ós valores que constitúen a causa básica do que realmente queiran as persoas. Como é obvio, a enquisa centrouse naqueles factores actitudinais de máis directa aplicación ós postos de traballo que van desempeñarlos os titulados nas empresas.

Na enquisa reflectíronse os seguintes factores actitudinais:

- Capacidade creativa
- Responsabilidade
- Interese polo traballo
- Capacidade de traballo
- Capacidade de aprendizaxe
- Capacidade para coordinarse con outros
- Capacidade para traballar en equipo
- Flexibilidade e adaptabilidade
- Iniciativa e optimismo
- Sentido da disciplina

- Ambición
- Capacidade para asumir risco

Todos estes factores de actitude contribúen a defini-lo perfil do titulado. O seu coñecemento constitúe un indicador da súa orientación profesional. A figura 3.2 amosa as tres orientacións básicas no perfil do profesional e cáles son os factores actitudinais máis directamente relacionados con cada tipo de perfil.

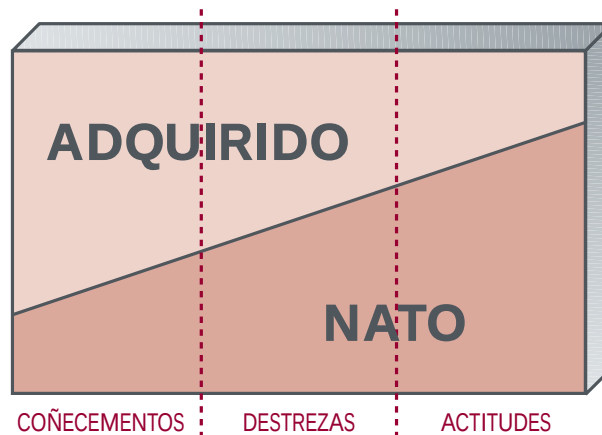
**Figura 3.2.** Actitudes que caracterizan o perfil profesional do titulado

| Factor actitudinal                     | Orientación perfil titulado |                     |                    |
|----------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|
|                                        | Emprendedor                 | Traballo Individual | Traballo en equipo |
| Capacidade creativa                    | ✓                           |                     |                    |
| Responsabilidade                       | ✓                           | ✓                   | ✓                  |
| Interese polo traballo                 |                             | ✓                   |                    |
| Capacidade de traballo                 |                             | ✓                   |                    |
| Capacidade de aprendizaxe              |                             | ✓                   |                    |
| Capacidade para coordinarse con outros |                             |                     | ✓                  |
| Capacidade para traballar en equipo    |                             |                     | ✓                  |
| Capacidade para asumir riscos          | ✓                           |                     |                    |
| Flexibilidade e adaptabilidade         |                             |                     | ✓                  |
| Iniciativa e optimismo                 | ✓                           |                     |                    |
| Sentido da disciplina                  | ✓                           | ✓                   | ✓                  |
| Ambición                               | ✓                           |                     |                    |

A responsabilidade e o sentido da disciplina considéranse claramente necesarios para calquera tipo de traballo propio dun titulado universitario. Por esta razón, incluíronse nos tres perfís.

As novas tendencias en dirección e xestión de empresas fai que o perfil do titulado para traballar en equipo estea ganando importancia. Así mesmo, a idea de implicación do persoal na empresa demanda, sobre todo nos postos de responsabilidade, un perfil de emprendedor, de tal maneira que o “sentimento de dono” se considera unha premisa necesaria para conseguir unha forte implicación no proxecto empresarial.

As competencias que, nun momento dado, posúen os titulados son combinación de algo nato e de algo adquirido. A figura 3.3 recolle esta idea, reflectindo como a

**Figura 3.3.** Natureza das competencias

importancia do nato e do adquirido ten distinto peso en cada un dos grupos de competencias.

Os coñecementos asociados ó tipo de estudos que posúen os titulados dependen, obviamente, da súa intelixencia nata, pero a cantidade e calidade dos que posúen é o que adquiriron como consecuencia da formación recibida e do estudio realizado.

En canto ás *destrezas*, ou saber facer dos titulados, estas dependen das condicións natas que definen predisposicións cara a ese saber facer (negociación, comunicación, etc.) pero tamén do tipo de formación que recibiu o titulado e da aprendizaxe froito das experiencias que lle permitiron poñer en práctica esas destrezas.

Por último, as *actitudes* dependen, sobre todo, de condicións natas dos titulados. Poden adquirirse e cambiarse, pero o esencial é nato. O límite entre o que chamamos destrezas e actitudes é moi difuso, de modo que algúns factores dos que se consideraron no estudio están nesa fronteira borrosa que intenta separar ámbolos tipos de competencias.

O *resultado* do que é capaz realmente unha persoa, e tamén unha empresa, é función dos tres tipos de competencias, desempeñando un papel clave, pola súa función de causa, as *actitudes*. Así, por exemplo, se un estudante *quere* (actitude) ser emprendedor formárase para iso e tratará de adquirirlas *habilidades* necesarias para ser un emprendedor de éxito. En todo caso, dáse unha interrelación entre os tres tipos de competencias.

Pódese expresar graficamente esta idea segundo amosa a figura 3.4.

**Figura 3.4.** Interrelación entre os tipos de competencias



No presente capítulo analizaremos con detalle as *necesidades* da empresa e o seu nivel de *satisfacción* en relación ós coñecementos e no seguinte faérmo-lo mesmo coas destrezas e as actitudes. Antes de analizar con detalle cada factor de competencias considerado na enquisa, referirémonos a cada un dos tres tipos globalmente. Isto proporcionará unha primeira idea de conxunto que nos axudará na presentación dos restantes capítulos do traballo referidos a competencias.

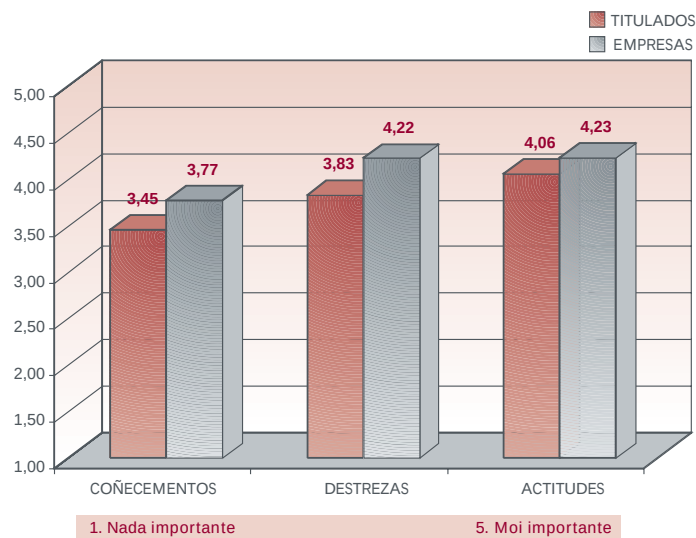
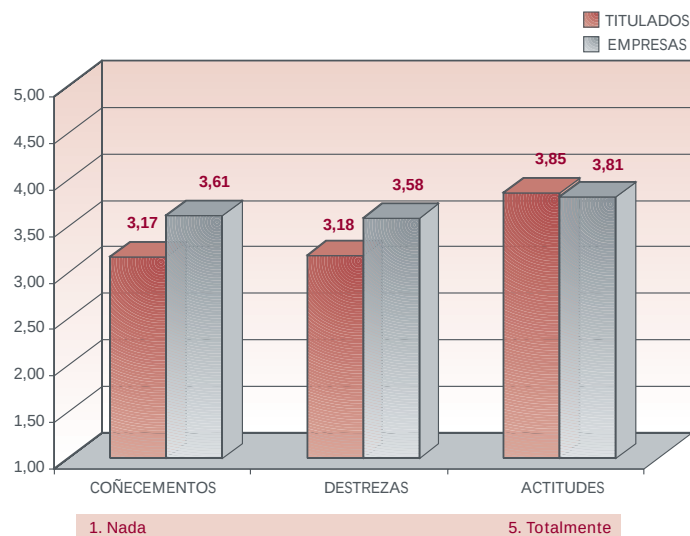
### 3.1.2. Necesidades, satisfacción e desaxustes globais en competencias

Dunha forma global, as necesidades percibidas polo colectivo das empresas e polos titulados que traballan nelas, son as que amosa a figura 3.5.

Empresas e titulados coinciden ó valora-la priorización, orde de importancia, dos tres tipos de competencias para desempeña-lo traballo nas empresas. Consideran que as *actitudes* son moi importantes, cunha valoración superior a 4, en escala 1-5. Séguenlle as *destrezas* e, por último, sitúan os coñecementos.

Para os tres tipos de competencias as empresas outorgan unha importancia media lixeiramente superior á que consideran os titulados.

En canto ó nivel de satisfacción das necesidades para cada tipo global de competencias polos titulados que se acaban de graduar, a xuízo das empresas e dos propios titulados, os resultados obtidos son os que reflicte a figura 3.6.

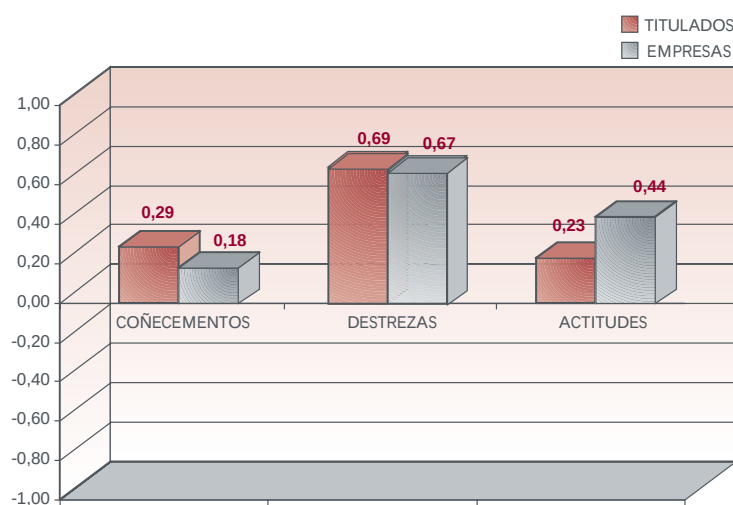
**Figura 3.5.** Necesidades por tipos globais de competencias**Figura 3.6.** Nivel de satisfacción por tipos globais de competencias

Tal como ocorre coas necesidades, as *actitudes* seguen sendo o tipo de competencias que son satisfeitas en maior medida polos titulados ó graduarse, o que é percibido así tanto polas empresas como polos titulados. Sen embargo, en contra do que ocorría coas necesidades, agora as empresas valoran menos cós titulados a satisfacción das *actitudes*, 3,81 das empresas fronte a 3,85 dos titulados.

Polo que se refire ós outros dous tipos de competencias, coñecementos e *destrezas*, ó considera-la satisfacción, cambia a orde de importancia con respecto ó das necesidades. A satisfacción das *destrezas*, por parte das empresas, é lixeiramente inferior ó dos coñecementos.

Comparando a información que ofrecen as figuras 3.5 e 3.6 obtéñense os indicadores dos desaxustes globais entre necesidades e satisfacción por tipos de competencias, resultando os datos que amosa a figura 3.7.

**Figura 3.7.** Indicadores dos desaxustes globais



O maior desaxuste de competencias prodúcese nas *destrezas* tanto a xuízo de empresas como de titulados.

O menor desaxuste dáse en coñecementos, xa que se ben o grao de satisfacción é inferior ó correspondente ás actitudes, tamén as necesidades demandadas polas empresas son sensiblemente inferiores.

### 3.2. OS COÑECEMENTOS SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS

Segundo se comentou anteriormente, dos tres grupos de competencias o percibido como menos importante para o traballo, tanto para as empresas como para os titulados, é o formado polos coñecementos, en comparación co das *destrezas* e co das actitudes. Vexamos agora, con detalle, o que ocorre con cada un dos factores que integran os coñecementos.

### 3.2.1. Necesidades de coñecementos

Segundo se dixo nas consideracións previas do presente capítulo, incluíronse os seguintes factores de coñecementos:

- Formación académica
- Formación técnica para o posto
- Coñecemento de informática
- Coñecemento de idiomas

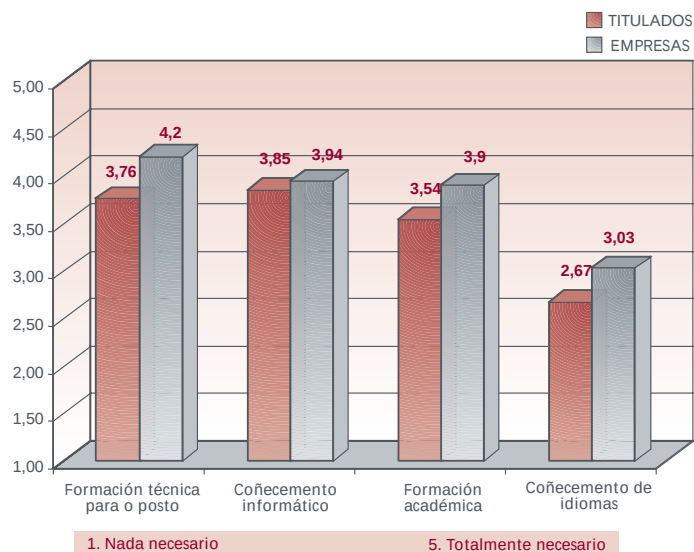
As valoracións das necesidades de coñecementos para cada un destes factores, polas empresas e polos titulados, son os que amosa a figura 3.8.

O tipo de coñecemento máis necesario para o traballo, segundo as empresas, é a *formación técnica* para o posto, cunha valoración de 4,2. Sen embargo, a xuízo dos titulados é o coñecemento *informático* o máis necesario, ó que asignan unha valoración de 3,85.

O coñecemento de idiomas é o factor menos valorado como necesario, tanto polas empresas como polos titulados.

As empresas dan unha valoración máis alta cós titulados para os catro tipos de formación considerados.

**Figura 3.8.** Necesidades de coñecementos



Más adiante, no epígrafe 3.4 deste mesmo capítulo, profundaremos na análise da importancia dos idiomas para as empresas tendo en conta a opinión das empresas exportadoras que, sen dúbida, son unha mostra máis representativa para valorar este factor cá formada pola totalidade das consideradas na enquisa.

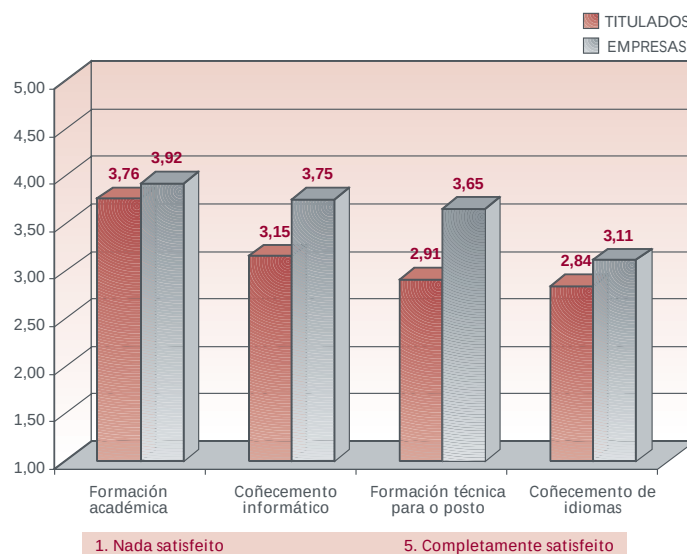
### 3.2.2. Satisfacción cos coñecementos

A figura 3.9 amosa o grao de satisfacción que perciben empresas e titulados cos coñecementos que estes posúen.

Tal como ocorre coas necesidades de coñecementos, tamén para a satisfacción os empresarios dan unha maior valoración cós titulados para tódolos tipos de formación considerados.

Sen embargo, a estrutura das necesidades é moi diferente á da satisfacción. Mentres que nas necesidades para as empresas a formación técnica ocupa o primeiro lugar, con 4,20, e a formación académica o terceiro, con 3,90, estes dous factores intercámbianse ó considera-la satisfacción. O máis valorado polas empresas é a formación académica, con 3,92 e a formación técnica pasa ó terceiro lugar con 3,65. Os titulados dan menores índices de satisfacción a tódolos factores de coñecemento, pero a orde de importancia é o mesmo có das empresas.

**Figura 3.9.** Satisfacción cos coñecementos





Cabe destaca-lo comportamento do factor de coñecemento *formación técnica para o posto*. A xuízo das empresas é o coñecemento máis necesario de tódolos considerados para que o titulado poida cumprir de modo eficaz o seu traballo. Sen embargo, a formación técnica para o traballo, xunto co coñecemento de idiomas, son os factores que a xuízo das empresas, en menor medida achegan os titulados.

A continuación analizámo-los desaxustes para os diferentes tipos de coñecementos.

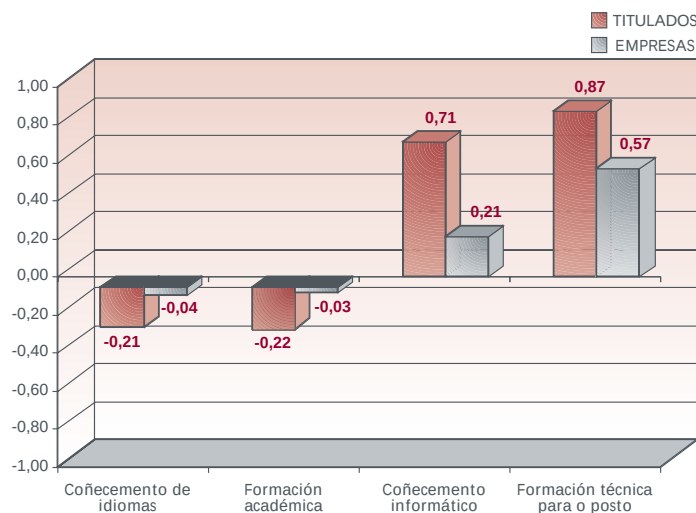
### 3.2.3. Desaxustes nos coñecementos

De acordo co modelo de análise seguido, para efectos de profundar na análise dos factores de coñecementos, distínguense, segundo xa se dixo, a *formación académica* dos restantes factores, que constitúen a *formación complementaria*. Non se inclúe neste capítulo a formación de posgrao, xa que polas súas especiais características non se considerou en paralelo cos aspectos máis habituais (idiomas e informática), analizados no capítulo anterior. A formación de posgrao será analizada no capítulo seguinte ó referirnos á contribución da Universidade ó desenvolvemento de competencias.

A figura 3.10 amosa os desaxustes existentes actualmente para cada un dos factores de coñecementos, tanto a xuízo das empresas como dos titulados.

Nos tres epígrafes seguintes do presente capítulo profundaremos na análise de necesidades e desaxustes dos seguintes factores de coñecementos:

**Figura 3.10.** Desaxustes nos factores de coñecementos



- Formación académica
- Idiomas
- Informática

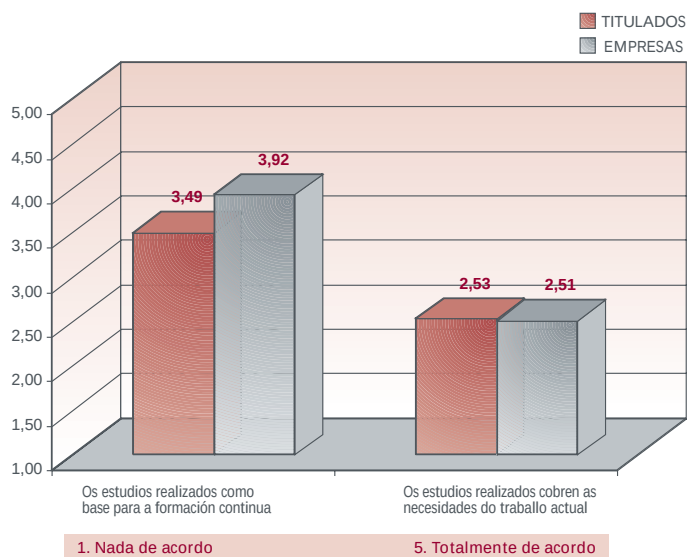
A formación técnica para o posto analizarase no capítulo 5, ó estudia-la contribución da Universidade ó desenvolvemento das competencias dos titulados.

### 3.3. ANÁLISE DA FORMACIÓN ACADÉMICA

Como sabemos, para o presente traballo enténdese por *formación académica* dos titulados a proporcionada polas materias que constitúen o “plan de estudos” da carreira que cursaron. Se ben é certo que a formación académica referida á carreira proporciona, dalgunha maneira, competencias asociadas ós tres tipos considerados, a súa maior énfase céntrase fundamentalmente no que chamamos coñecementos. Convén aclarar, igualmente, que se está facendo unha análise global para tódalas titulacións ofrecidas pola universidade que, dalgún modo, teñen interese para a empresa. Polo tanto, o que en xeral se chama formación complementaria (idiomas e informática) nalgúns titulacións inclúese como formación académica básica dentro do plan de estudos.

Discutiuse amplamente sobre a finalidade da formación académica. Non obstante, dunha maneira bastante xeneralizada, asúmese que lle debe proporcionar ó titulado

**Figura 3.11.** Adecuación dos estudos universitarios



a capacidade para seguir formándose no seu campo ó longo de toda a súa carreira profesional unha vez que se incorpora ó mundo do traballo.

Cuestión diferente é o debate sobre se a formación académica debe de orientarse ás necesidades do traballo actual.

A figura 3.11 amosa a opinión de empresas e titulados sobre cada unha das cuestións anteriores.

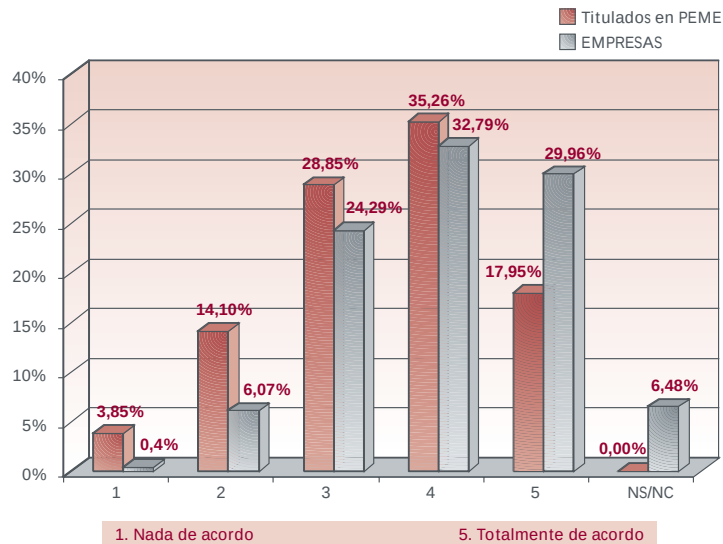
A seguir, profundamos en cada unha destas cuestións.

### 3.3.1. A formación académica como base da actualización continua

Segundo se amosou na figura 3.11, os empresarios considéranse satisfeitos, cunha valoración de 3'92, nunha escala de 1 a 5, coa adecuación dos estudos universitarios ás esixencias das empresas.

A figura 3.12 amosa que a dispersión das respostas das empresas sobre esta cuestión é baixa. Máis do 80% das empresas e dos titulados están de acordo (valoración media ou alta) en que a formación académica recibida constitúe unha base adecuada para a actualización continua.

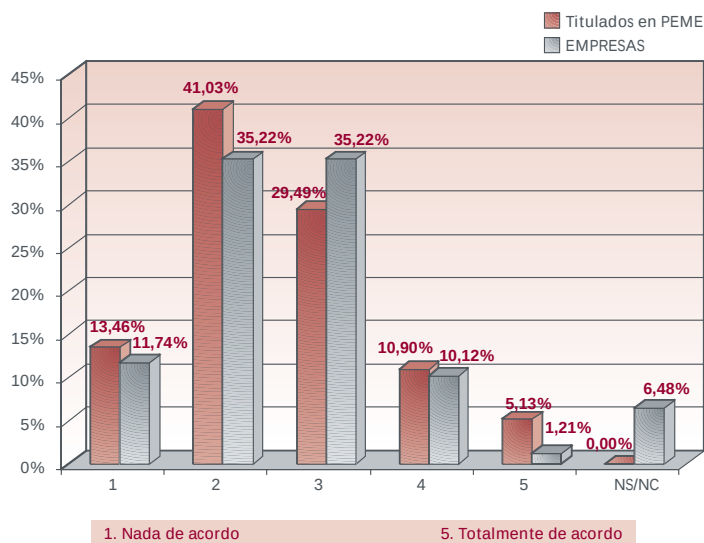
**Figura 3.12.** A formación académica como base para a actualización continua



### 3.3.2. Orientación da formación académica ó traballo

Se consideramos en qué medida a formación universitaria se orienta ás necesidades do traballo, a satisfacción cos resultados é máis baixa que con respecto á función antes citada. É o que amosa a figura 3.13, que reflicte o que responden titulados e empresas ó preguntar en qué medida os estudos universitarios proporcionan formación para as necesidades do traballo.

**Figura 3.13.** Orientación da formación académica ó traballo

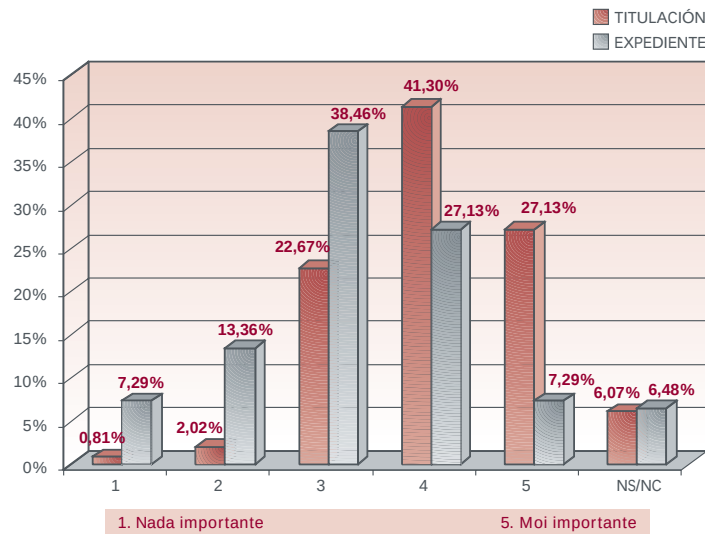


Agora as valoracións son bastante inferiores que para a cuestión anterior. Ademais, as empresas danlle un valor de 2,52, lixeiramente inferior ó que lle outorgan os titulados, 2,53. A dispersión tamén é baixa, xa que máis do 80% dá unha valoración media-baixa.

### 3.3.3. Importancia da titulación e do expediente académico

Para amplia-las ideas expostas ata aquí sobre a formación académica cabe analizar as valoracións que as empresas e os titulados dan á *titulación ou campo de estudio* e ó *expediente*, que son os dous aspectos que, segundo se dixo anteriormente, definen o que realmente se entende por formación académica.

A figura 3.14 amosa a importancia de cada un destes dous aspectos a xuízo dos empresarios.

**Figura 3.14.** Importancia da titulación e do expediente

Pode observarse como o tipo de carreira ou formación académica que determina as materias estudadas, é máis importante, a xuízo das empresas, có dominio das ditas materias, acreditado polo expediente académico.

A xuízo dos titulados que traballan en empresas, segundo se explicará no capítulo 6, o tipo de estudos ou carreira é o factor máis valorado polas empresas á hora de contrata-los titulados. Sen embargo, este factor perde importancia relativa cando o titulado leva algúns meses na empresa. Isto é coherente coa idea que se veu mantendo no presente estudo, que para o traballo as actitudes e destrezas son máis importantes cóos coñecementos.

### 3.4. ANÁLISE DO COÑECEMENTO DE IDIOMAS

#### 3.4.1. Necesidades e satisfacción segundo o conxunto de tódalas empresas

Vimos como dos tres tipos de competencias, os considerados menos necesarios para as empresas son os factores de coñecementos e, dentro destes, os idiomas son os que ocupan o último lugar por orde de importancia.

A baixa valoración outorgada ós idiomas debe ser interpretada tendo en conta o tipo de empresas que constitúe o tecido galego. Segundo o grao de internacionalización, a distribución das 247 empresas da mostra é a seguinte:

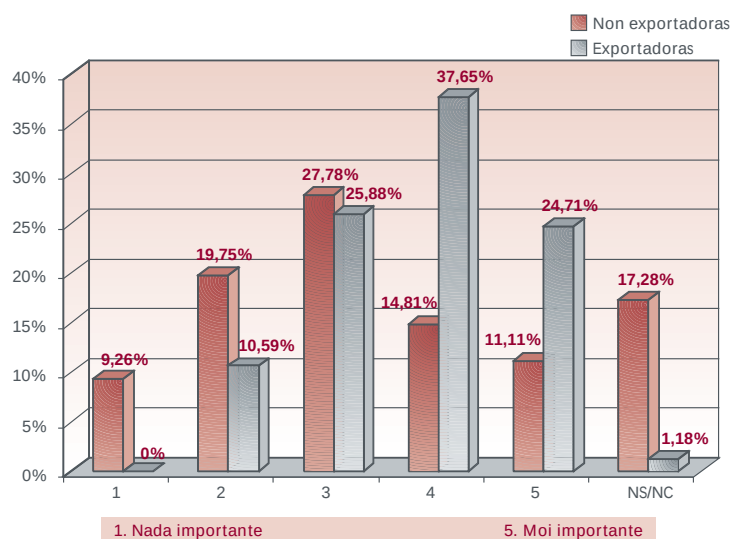
|                                             |            |
|---------------------------------------------|------------|
| Número de empresas que non exportan         | 98         |
| Empresas que exportan unicamente a Portugal | 51         |
| Empresas que venden a outros países         | 85         |
| Non saben/Non contestan                     | 13         |
| <b>TOTAL EMPRESAS</b>                       | <b>247</b> |

Na figura 3.8 poñíase de manifesto que as empresas, no seu conxunto, consideran unha necesidade media de idiomas valorada en 3,03. A razón desta escasa importancia media é que no conxunto, máis do 30% das empresas non lles dan ningunha importancia, ou case ningunha, ós idiomas. ¿Que pasa cos idiomas se tomamos como mostra as 85 empresas realmente exportadoras? Neste caso a valoración media das necesidades de idiomas aumenta sensiblemente, pasando a 3,77. Máis adiante profundaremos nesta análise.

Para completa-la explicación do resultado medio, a figura 3 amosáno-la dispersión das empresas segundo a importancia que dan á necesidade de idiomas, distinguindo, pola súa vez, dous grupos de empresas: as non exportadoras e as exportadoras.

As respostas das empresas non exportadoras ofrecen unha dispersión moi alta, o que fai que os valores medios teñan pouca significación; o 9,26% dá unha valoración

**Figura 3.15.** Dispersión das empresas segundo importancia da necesidade de idiomas

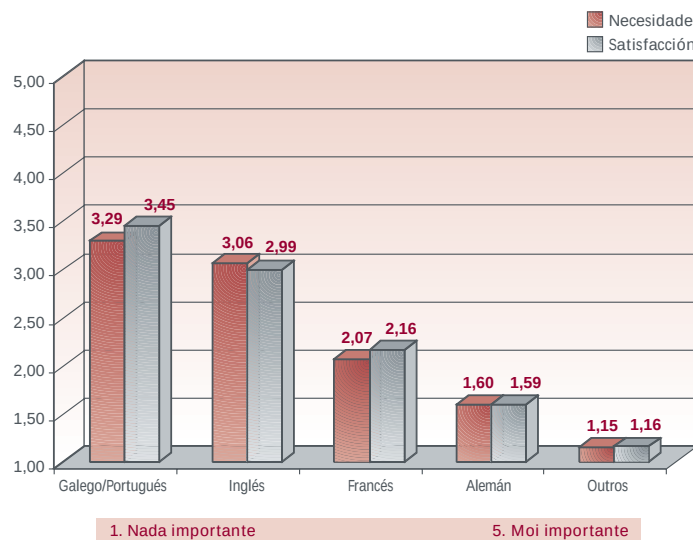


mínima ás necesidades de idiomas e o 11,11%, dá a máxima valoración á importancia das necesidades de idiomas.

Polo contrario, ningunha empresa exportadora dá a mínima valoración, e elévase a case o 25% do total o número de empresas que lle dan a máxima valoración.

O 63,7% do total das empresas, ou non exportan ou fano unicamente a Portugal. Isto fai que se preste especial interese ó galego/portugués, tal como pon de manifesto a figura 3.16.

**Figura 3.16.** Importancia da necesidade e satisfacción de cada idioma segundo tódalas empresas.



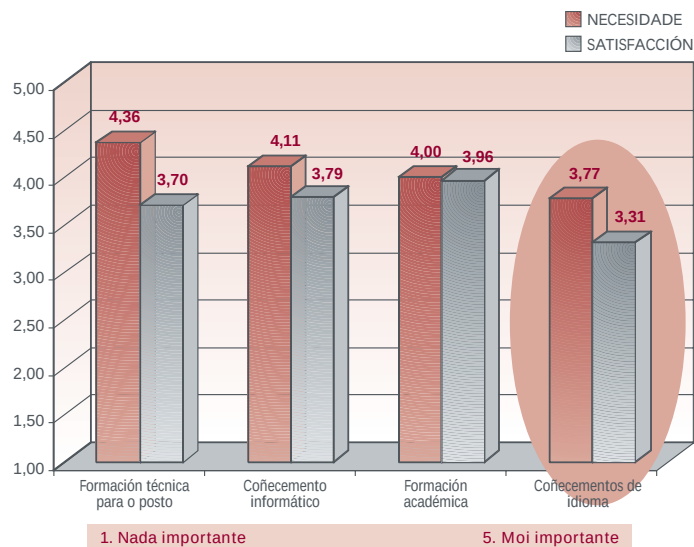
Cabe observar como para o inglés, se ben ocupa o segundo lugar por importancia, o grao de satisfacción é menor cá necesidade. Isto pode deberse, fundamentalmente, á importancia que dan a este idioma, básico para o comercio internacional.

### 3.4.2. Necesidades e satisfacción segundo o grupo de empresas exportadoras

Pero ¿que ocorre se consideramos unicamente a opinión das empresas que exportan ó resto do mundo, excluindo as que o fan unicamente a Portugal?

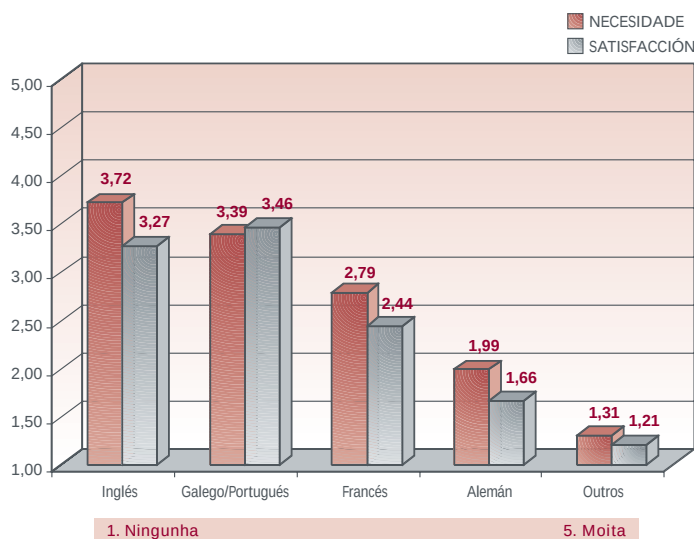
Lembremos que este grupo fórmalo 85 empresas, ou sexa, o 36% das que constitúen a mostra, e a valoración que fan sobre as necesidades de idiomas, no conxunto dos coñecementos, é a que amosa a figura 3.17.

**Figura 3.17.** Importancia dos idiomas no conxunto dos coñecementos segundo as empresas exportadoras



O coñecemento de idiomas, segundo xa dixemos, pasou dunha valoración de 3 a unha de 3,77. Pero quizais, máis importante cá valoración media do coñecemento de idiomas é a valoración outorgada para cada tipo de idioma e a comparación entre a valoración das necesidades e o grao de satisfacción, segundo se pon de manifesto na figura 3.18.

**Figura 3.18.** Importancia da necesidade e a satisfacción de cada idioma segundo as empresas exportadoras.





Cabe facer dúas observacións moi importantes ó compara-la opinión das empresas exportadoras coa do conxunto de tódalas empresas.

- a) Para as empresas exportadoras o idioma máis importante é o inglés, cunha valoración de 3,72, pasando o galego/portugués a un segundo lugar, cun valor de 3,39.

Cabe resaltar, igualmente, a demanda de francés a xuízo das empresas exportadoras. Isto pode xustificarse, basicamente, pola importancia do sector de automoción, que toma como eixe central a Citroën.

- b) Salvo para o galego/portugués, que para o grupo de empresas exportadoras a satisfacción segue sendo superior á necesidade, para o resto dos idiomas non se ven satisfeitas as necesidades sentidas polas empresas.

Os datos anteriores están en consonancia co que indica o modelo de interrelación entre os diversos tipos de competencias reflectido na figura 3.1. En efecto, se aplicámo-lo dito modelo á empresa galega con respecto á súa internacionalización, as non exportadoras son as que manifestan necesitar menos o inglés, que é o idioma usado habitualmente no comercio internacional. Sen embargo, para as empresas exportadoras de Galicia o coñecemento de idiomas é un dos factores de éxito (González Gurriarán e outros, 2000).

Cabe ademais ter en conta que actualmente a necesidade de inglés se deriva non só do seu uso para o negocio internacional, senón tamén para acceder ó coñecemento que, con frecuencia, aparece nese idioma e pasa algún tempo ata que é traducido a outros. Un exemplo típico é o uso da internet.

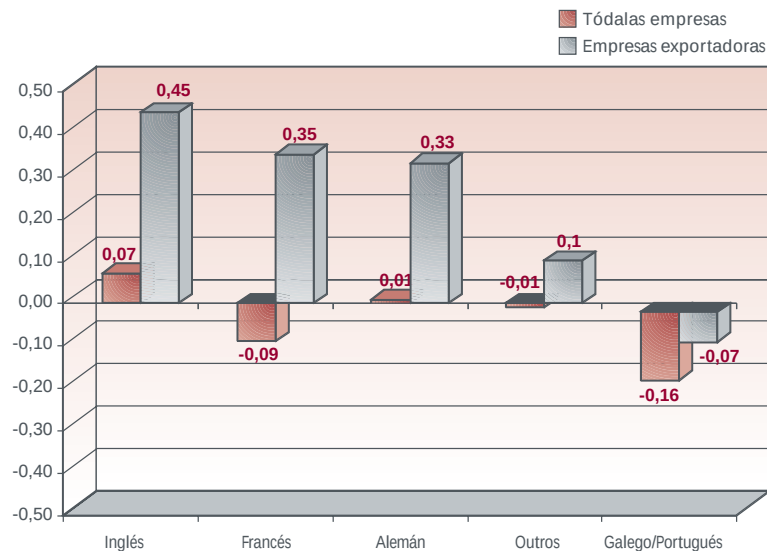
### 3.4.3. Análise dos desaxustes por tipo de idiomas

Xa se viu como a valoración do coñecemento de idiomas varía substancialmente se, en vez de toma-la totalidade das empresas, tomamos unicamente as que exportan a calquera país do mundo, sen incluí-las que o fan unicamente a Portugal. A opinión de ámbolos colectivos da lugar ós desaxustes que amosa a figura 3.19.

En opinión das empresas exportadoras, os titulados que contratan non satisfán as necesidades que teñen de inglés, nin de francés, nin de alemán. Se son suficientes, sen embargo, ó seu xuízo, os coñecementos que posúen de galego/portugués.

O consideraren tódalas empresas o baixo nivel no desaxuste en coñecementos de inglés explícase, basicamente, polo baixo índice de necesidade de tal idioma. Polo contrario, o desaxuste con este idioma aumenta sensiblemente se nos referimos ás empresas exportadoras. Para este colectivo percíbese que o inglés é unha ferramenta importante para desenvolve-lo seu negocio.

**Figura 3.19.** Desaxustes por tipo de empresa



A diferenza no desaxuste co idioma francés, segundo se consideren tódalas empresas, ou únicamente as exportadoras, xustifícase, basicamente, pola importancia que lle dan ó francés as empresas do sector de automoción, polo peso que no mesmo ten Citroën.

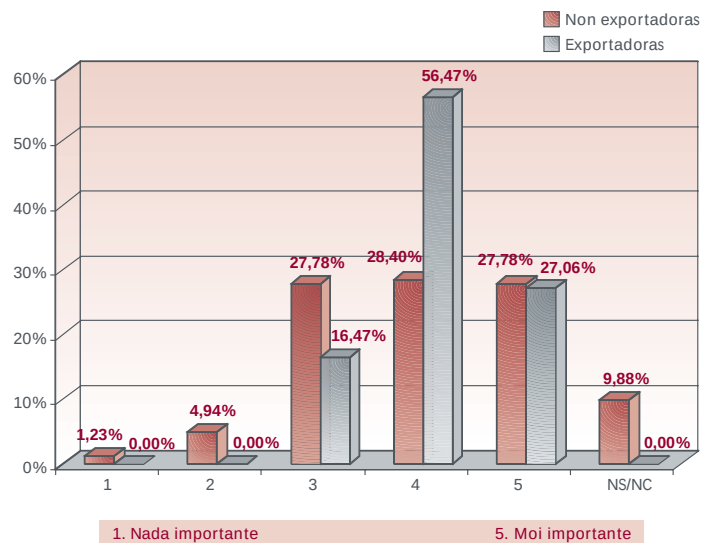
## 3.5. ANÁLISE DOS COÑECEMENTOS DE INFORMÁTICA

### 3.5.1. Valoración global

Xa se explicou máis atrás cómo o coñecemento de informática ocupa o segundo lugar en importancia segundo as empresas, só superado polos coñecementos que esixe o posto de traballo. Para os titulados tamén son estes dous factores os máis necesarios, se ben sitúan en primeiro lugar os coñecementos de informática.

Pode aceptarse que o grao de internacionalización das empresas é un indicador importante da profesionalización do sistema de dirección e xestión. En efecto, o ámbito de competitividade destas empresas é o contorno internacional, que esixe niveis avanzados na xestión en tódolos aspectos dela, onde a informática ten un papel clave.

Se comparámo-lo colectivo das empresas non exportadoras co formado polas exportadoras, resulta a figura 3.20, que amosa a dispersión de ámbolos colectivos segundo a importancia que lles dan ós coñecementos de informática.

**Figura 3.20.** Dispersión das empresas segundo a importancia da necesidade de informática

Máis do 83% das empresas exportadoras consideran que a informática constitúe unha competencia importante ou moi importante como necesidade. Para as empresas non exportadoras, a porcentaxe que opina o mesmo é do 56%.

Se se ten en conta a tendencia cara a un maior grao de internacionalización das empresas galegas, dedúcese que cada vez se demandarán tamén maiores coñecementos de informática.

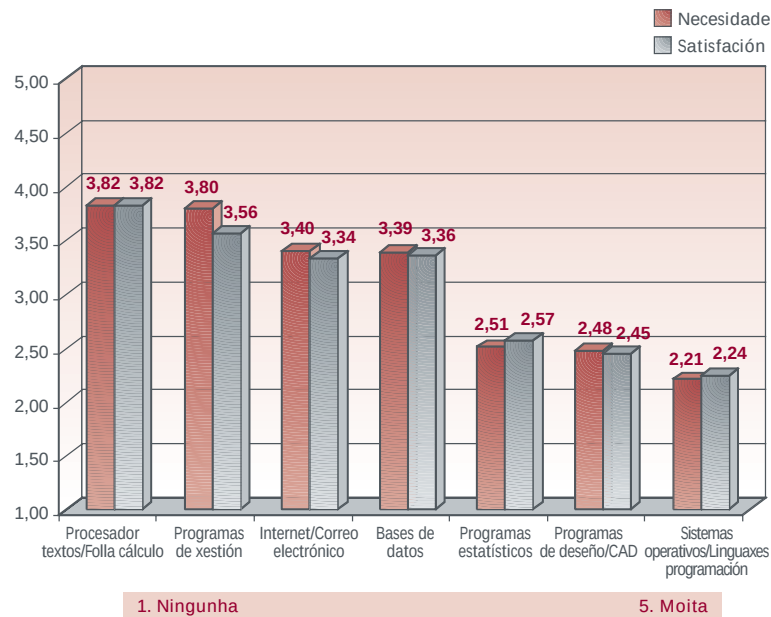
### 3.5.2. Análise segundo o tipo de ferramentas

A figura 3.21 reflicte cáles son as necesidades das ferramentas informáticas máis usuais na actualidade e cá é o grao de satisfacción percibido cos titulados incorporados nas empresas.

Poden observarse con bastante claridade dous niveis de valoración correspondentes ó que poderíamos denominar dous grupos ou tipos de aplicacións informáticas. O primeiro grupo, que inclúe as aplicacións ofimáticas, internet e programas de xestión, ten unha maior valoración media como consecuencia da súa aplicabilidade a calquera tipo de empresa.

O segundo grupo inclúe aplicacións de índole técnica, que teñen un menor nivel de aplicabilidade para o conxunto de empresas. A análise deste segundo grupo requiriría un maior nivel de profundamento a nivel de funcións e titulacións específicas. Os sistemas operativos e linguaxes de programación pasarían a ser esenciais para o

**Figura 3.21.** Necesidades e satisfacción segundo tipos de ferramentas informáticas



departamento de informática, cando este existe, así como para as empresas encadradas no sector das tecnoloxías da información e a comunicación.

Así mesmo, programas técnicos como o CAD, son fundamentais nas áreas de deseño e enxeñería.

Unha vez matizada esta importante diferenza, a continuación coméntanse os principais aspectos que recolle a figura 3.21.

Máis do 60% das empresas consideran que son bastante ou totalmente necesarios os coñecementos de procesadores de texto, folla de cálculo e os programas de xestión, mentres que non chega ó 20% os que pensan o mesmo dos sistemas operativos e linguaxes de programación.

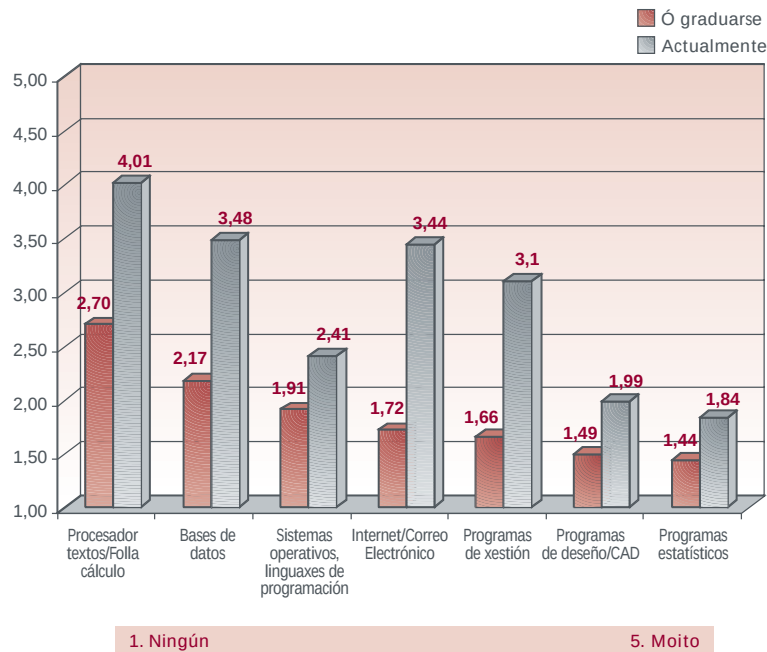
Con respecto ós programas de xestión, a comparación entre as necesidades das empresas e o nivel de satisfacción presenta a maior diferenza, segundo se amosa na figura 3.21.

Cabe destaca-la importancia que senten as empresas pola internet/correo electrónico, xa que o 50% o consideran necesario ou totalmente necesario. Isto dá unha idea da velocidade con que se incorpora ás empresas esta nova ferramenta.

### 3.5.3. Actualización dos coñecementos de informática

Para terminar estes comentarios sobre os coñecementos de informática, recollemos na figura 3.22 a capacidade dos titulados para actualiza-los coñecementos sobre esta materia.

**Figura 3.22.** Nivel de coñecementos de informática dos titulados



Segundo os titulados, ó graduarse posúen baixos coñecementos de informática, pero actualízanos en pouco tempo. Isto fai que, a xuízo das empresas, segundo amosaba a figura 3.21, o índice de satisfacción coincide, practicamente, coas necesidades.

No que se refire á informática de xestión, a capacidade que o titulado ten para adaptar ó seu currículo neste aspecto é inferior á doutras ferramentas informáticas como o procesador de textos, folla de cálculo ou internet, dispoñibles en moitos casos a nivel persoal no propio fogar. A situación descrita amósase na figura 3.22.

Os coñecementos sobre este último tipo de ferramentas adquireos o titulado unha vez que se incorpora á empresa, sendo esta unha área na que os coñecementos do titulado ó graduarse son moi baixos, tal como se presenta na figura 3.22.





# 4

## **AS DESTREZAS E AS ACTITUDES: VALORACIÓN DAS NECESIDADES E DO GRAO DE SATISFACCIÓN**

### **4.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

### **4.2. AS DESTREZAS: SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS**

- 4.2.1. Análise das necesidades
- 4.2.2. Análise da satisfacción das destrezas
- 4.2.3. Desaxustes nas destrezas

### **4.3. AS ACTITUDES SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS**

- 4.3.1. Análise das necesidades
- 4.3.2. Análise da satisfacción de actitudes
- 4.3.3. Desaxustes nas actitudes

### **4.4. ANÁLISE DAS DESTREZAS E DAS ACTITUDES SEGUNDO OS NIVEIS DE RESPONSABILIDADE NA OCUPACIÓN DOS TITULADOS**



## 4.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS

No capítulo anterior explicouse como, tanto a xuízo das empresas como dos titulados, o tipo de competencias máis necesarias para desempeña-lo posto de traballo dos titulados son as actitudes. A continuación, por orde de importancia, sitúanse as destrezas e, en último lugar, figuran os coñecementos.

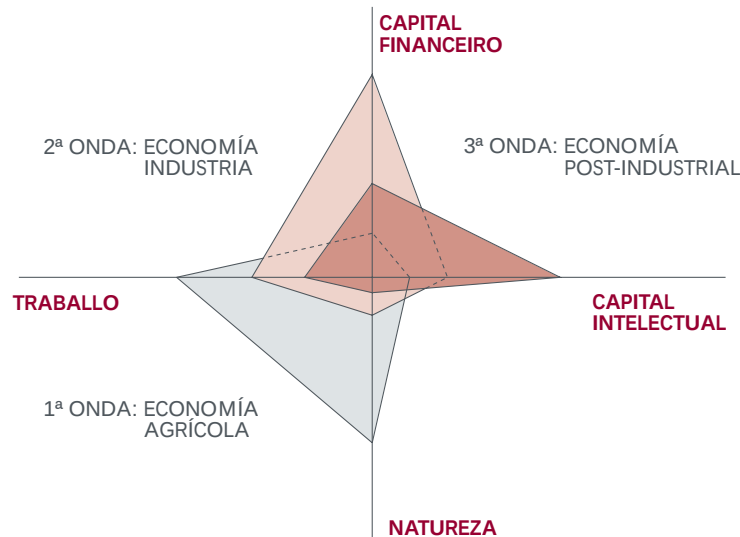
Esta situación é coherente co que a nivel mundial está ocorrendo a medida que adquire máis peso a sociedade do coñecemento. En efecto, tal como resume a figura 4.1, os factores para conseguila competitividade variaron ó facelo a forma de organización económica.

Durante a economía agrícola o traballador a penas achegaba máis competencias cá súa forza física.

Na economía industrial, desde o século XVIII ata entrada a década dos 90, xeneralizouse o traballo en cadea e o traballador realiza basicamente tarefas rutineiras. Os postos de maior nivel, nos que se incorporaban as persoas con maior formación, como é o caso dos titulados, demandaban, fundamentalmente, coñecementos e destrezas con énfase na dimensión técnica.

Coa aparición da economía postindustrial ou economía do coñecemento, as competencias demandadas polas empresas fan maior énfase nas destrezas de dimensión humana e nas actitudes, sobre todo nas que se relacionan co proceso de creación de capital intelectual, do que o talento humano é o principal compoñente. En efecto,

**Figura 4.1.** As tres ondas da economía



“no novo século a principal vantaxe competitiva das empresas é a súa capacidade para aprender máis de présa cós seus competidores” (Arie de Geus, 1992)<sup>1</sup>.

Por esta razón as destrezas de dimensión humana, especialmente a capacidade para formar persoas, están adquirindo un peso crecente no perfil dos titulados. Igual ocorre coas actitudes relacionadas coa capacidade de aprender e co traballo en equipo (Warren, 1996).

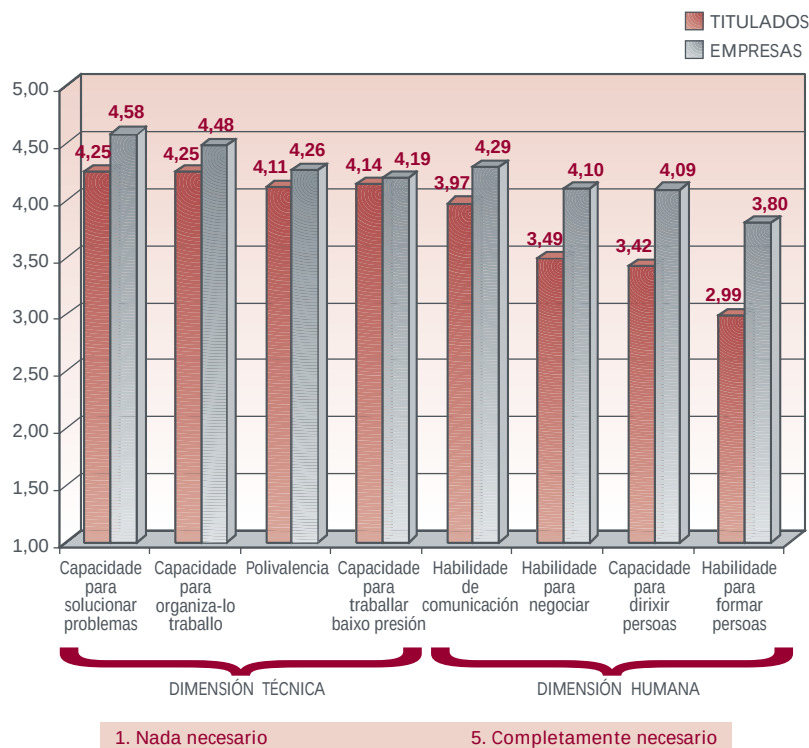
## 4.2. AS DESTREZAS: SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS

### 4.2.1. Análise das necesidades

A figura 4.2 reflicte cáles son as valoracións asignadas, polas empresas e polos titulados, ós diferentes tipos de *destrezas* que se consideraron no presente estudo.

Igual ca ocorría cos coñecementos, en tódolos factores de *destrezas* as empresas dan unha valoración superior cós titulados.

<sup>1</sup> Citado por Peter M. Senge (1992)

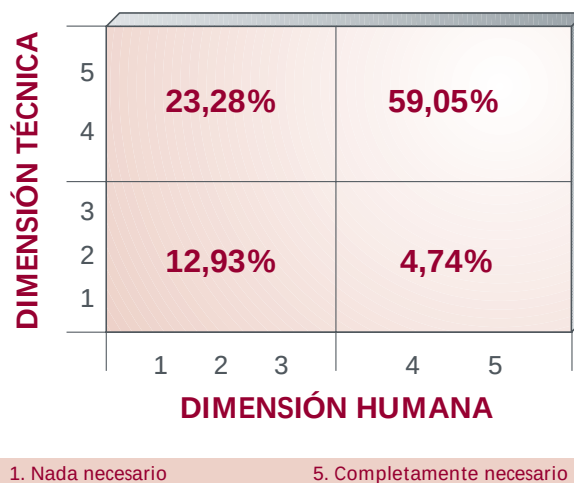
**Figura 4.2.** Necesidades de destrezas

Se diferenciamos, segundo dixemos, as destrezas pola súa énfase na *dimensión técnica*, (relacionadas co traballo e a capacidade de toma de decisión polo titulado), e a *dimensión humana*, (referida, basicamente, á capacidade do titulado para relacionarse co equipo humano da organización), obsérvase que se valoran máis as destrezas de tipo técnico. Pero as diferencias de valoración entre o técnico e o humano son moito máis reducidas para as empresas que para os titulados. Cabe resalta-la excepción co factor *habilidad para a comunicación*; se ben a xuízo dos titulados segue o comportamento indicado, as empresas considéranlo moi necesario, só superado pola *capacidade para solucionar problemas* e a *capacidade para organiza-lo traballo*.

Os dous factores de destrezas menos valorados son a *capacidade para dirixir persoas* e a *habilidad para formar persoas*. Nestas destrezas hai unha diferenza importante na valoración que fan as empresas e a que lle dan os titulados. Trátase de destrezas próximas ás actitudes, e son as que, segundo se explicou anteriormente, tenden a ser máis necesarias a medida que se desenvolve a economía do coñecemento.

A figura 4.3 permite amplia-los comentarios sobre as necesidades de destrezas dos titulados, por parte das empresas

**Figura 4.3.** Necesidades de destrezas segundo as empresas: dimensión técnica e humana



Case o 60% das empresas consideran que para que os titulados desempeñen as súas funcións de forma eficaz deberían posuír destrezas, técnicas e humanas, a niveis altos ou moi altos. Para estas empresas os titulados universitarios deben ter destrezas para asumir cargos que esixen traballar baixo presión e solucionar problemas contando coas capacidades das persoas traballando en equipo. Trátase, en consecuencia, de empresas moi aliñadas coas tendencias actuais.

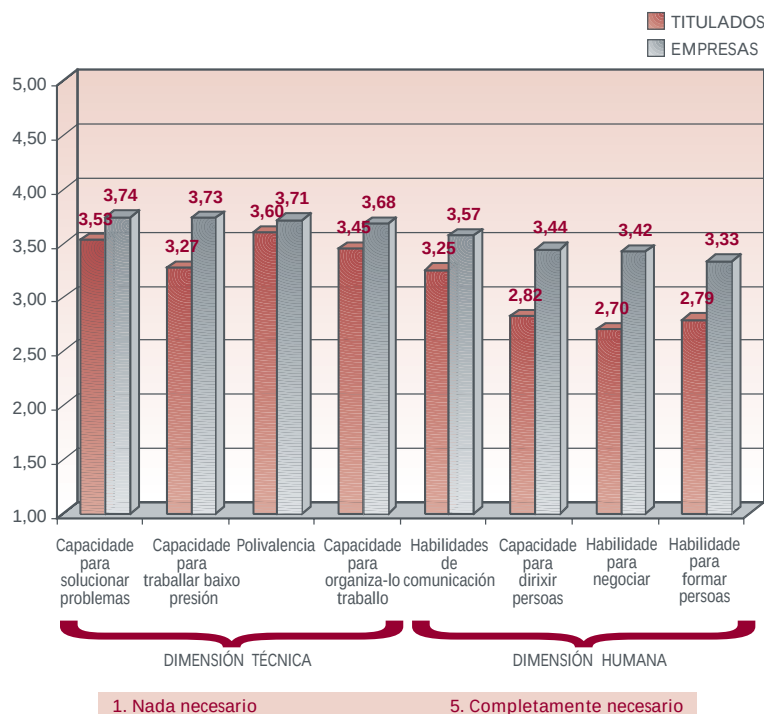
Algo máis dun 23% das empresas demandan destrezas con énfase na dimensión técnica a nivel alto ou moi alto pero, sen embargo, demandan destrezas humanas a nivel medio, baixo ou moi baixo. Este grupo de empresas valoran máis os titulados pola súa capacidade de traballo e de solución de problemas que pola capacidade de formar e dirixir persoas.

É importante salientar que máis do 80% das empresas dan valores altos ou moi altos ás necesidades de destrezas técnicas, mentres que non chegan ó 65% as empresas que dan esas valoracións, alto ou moi alto, ás necesidades de destrezas de tipo humano.

#### 4.2.2. Análise da satisfacción das destrezas

Na figura 4.4 ponse de manifesto en qué medida os titulados satisfán as necesidades empresariais de destrezas, segundo os propios titulados e segundo as empresas.

O mesmo que ocorre cos coñecementos, as empresas valoran máis cós titulados a satisfacción en tódolos factores de destreza considerados.

**Figura 4.4.** Satisfacción coas destrezas

Pode observarse que, tal como ocorre coas valoracións das necesidades, para a satisfacción as diferenzas entre as empresas e os titulados son sensiblemente maiores para as destrezas que fan énfase na dimensión humana do titulado.

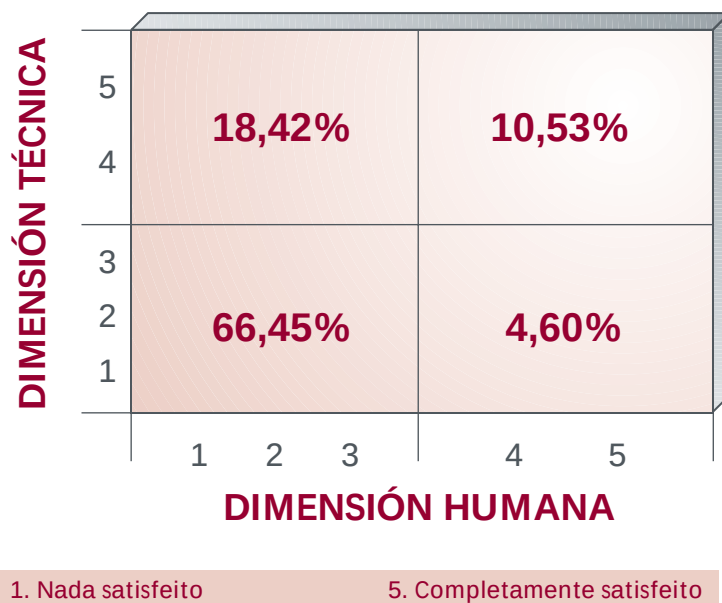
Os niveis de satisfacción máis altos corresponden ás destrezas de tipo técnico. En primeiro lugar figuran a *capacidade para solucionar problemas* e a *capacidade para traballar baixo presión*, ámbolos factores con valoracións moi similares.

A destreza cun índice de satisfacción máis baixo é a *habilidadade para formar persoas*. Isto merece especial significación, se temos en conta que é unha destreza cunha grande importancia na sociedade do coñecemento, segundo se explicou máis atrás.

Para amplia-los comentarios sobre o nivel con que os titulados satisfán as necesidades de destrezas no momento de graduarse, poden resumirse os datos das enquisas segundo amosa a figura 4.5.

Máis do 66% dos titulados que traballan en empresas consideran que, no momento de graduarse, posúen destrezas técnicas e humanas con niveis medios, baixos ou moi baixos.

**Figura 4.5.** Satisfacción de destrezas segundo os titulados: dimensión técnica e humana



Non chega ó 11% o número de titulados que considera que posúe a un nivel alto ou moi alto as destrezas técnicas e humanas que necesitarían para desempeñar de forma adecuada as súas funcións na empresa.

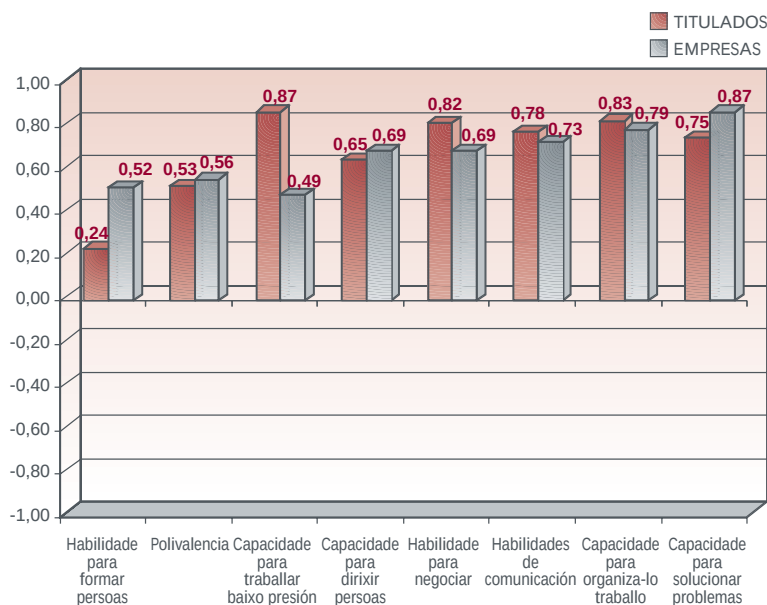
Unha porcentaxe apreciable de titulados, máis do 18%, manifesta que posúen destrezas técnicas a nivel alto ou moi alto, pero que só alcanzan nivel baixo ou moi baixo nas destrezas de tipo humano. Sen embargo, non chegan ó 5% os titulados que satisfán a nivel alto ou moi alto as destrezas de tipo humano e que só alcanzan nivel medio, ou inferior, nas destrezas de tipo técnico.

### 4.2.3. Desaxustes nas destrezas

A diferenza do que ocorre cos coñecementos adquiridos coa formación, tanto a xuízo das empresas como dos titulados, as necesidades non están suficientemente satisfeitas en ningún dos factores de destrezas considerados.

A figura 4.6 amosa os desaxustes para cada unha das destrezas que se consideraron no presente estudio.

Os dous factores de destrezas con maiores desaxustes son de tipo técnico: a capacidade para solucionar problemas e a capacidade para organiza-lo traballo. Os desaxustes en ámbolos factores, a xuízo das empresas aproxímanse ó 20% das necesida-

**Figura 4.6.** Desaxustes nas destrezas

des. A importancia destes desaxustes explícase, basicamente, por se-las destrezas consideradas como máis necesarias polas empresas.

Os desaxustes que presentan as destrezas de tipo humano son tamén importantes, da orde do 17%, a excepción da habilidade para formar persoas que é lixeiramente inferior.

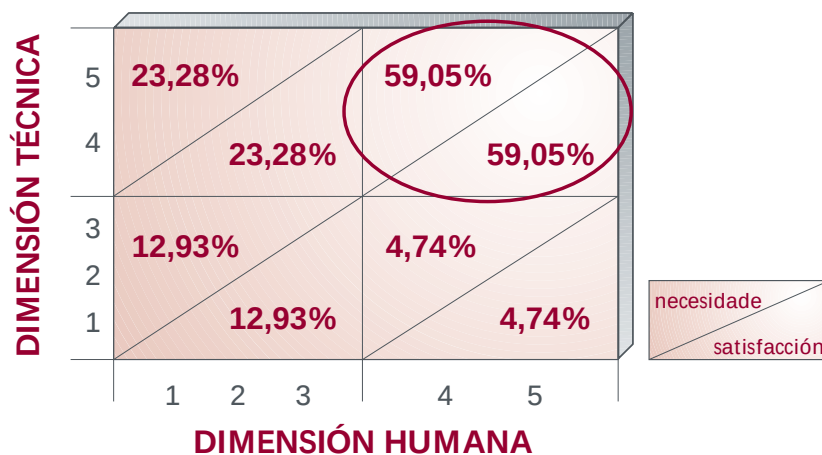
Esta última destreza merece un comentario especial, sobre todo porque, segundo se dixo anteriormente, tende a adquirir un peso crecente no perfil profesional do titulado a medida que se implanta a sociedade do coñecemento. As empresas xa consideran importante este factor, se ben, como se viu no capítulo anterior, os titulados perciben como pouco necesaria esta destreza, de aí que segundo a súa opinión presente un desaxuste moi reducido.

A figura 4.7 permite compara-las necesidades de destrezas manifestadas polas empresas coas que din posuí-los titulados no momento de graduarse.

Case o 60% das empresas demandan niveis altos ou moi altos nas destrezas técnicas e humanas, o que a xuízo dos titulados só se ofrece por menos do 11% deles.

No caso extremo, só o 13% das empresas considera necesarios niveis medios ou inferiores de destrezas de tipo técnico e humano á vez. Sen embargo, a porcentaxe de titulados que ofrece estas valoracións supera o 66%.

**Figura 4.7.** Desfase en destrezas de tipo técnico e de tipo humano



Estes datos poñen de manifesto que o perfil de destrezas que perciben os titulados que posúen cando se gradúan, afástanse bastante das que, a xuízo das empresas, deben formar parte do que consideran o perfil de titulado adecuado, no que a destrezas se refire.

Unha consecuencia inmediata desta situación é que a formación universitaria, para conseguir unha maior orientación ás necesidades das empresas, debería facer máis énfase no desenvolvemento das destrezas dos seus alumnos. Segundo veremos no capítulo seguinte, para conseguir este obxectivo, desempeñan un importante papel a metodoloxía de ensino-aprendizaxe, a formación complementaria e as prácticas en empresas.

### 4.3. AS ACTITUDES SEGUNDO AS EMPRESAS E SEGUNDO OS TITULADOS

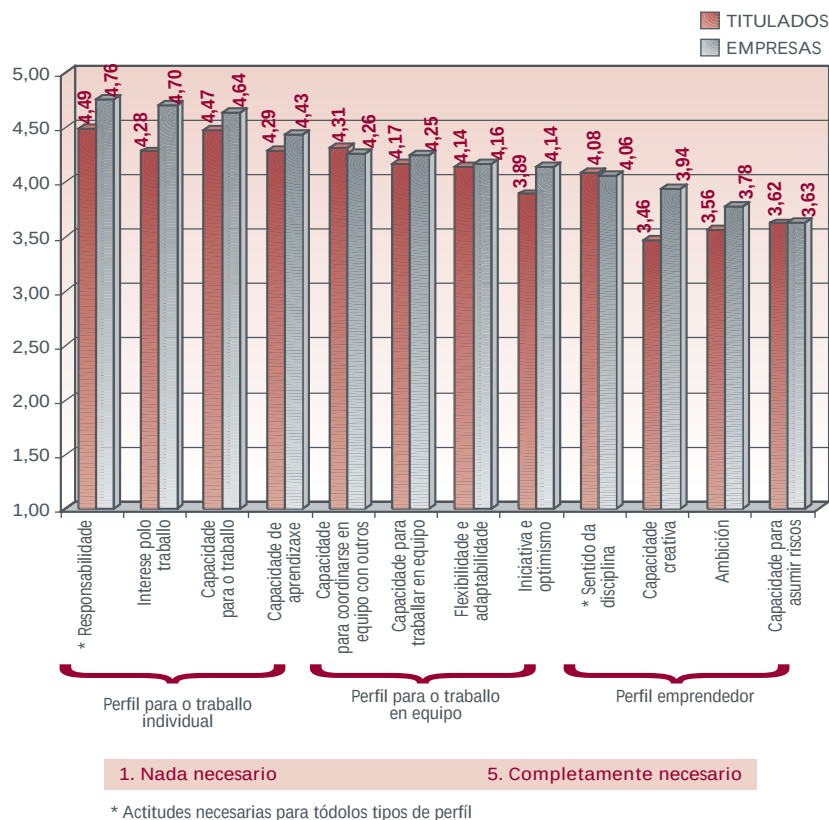
#### 4.3.1. Análise das necesidades

Anteriormente viuse como, dunha forma global, as actitudes son o *tipo* de competencias que as empresas consideran máis necesarias para cubrir de forma eficaz os postos de traballo por titulados universitarios.

Agora, a figura 4.8 permite facer unha análise para cada un dos factores de actitudes que se consideraron.

Segundo xa se comentou, para tódolos factores de coñecementos e de destrezas as empresas daban maior valoración que os titulados. Agora vemos cómo no caso



**Figura 4.8.** Necesidades de actitudes

de actitudes hai algunhas excepcións. En efecto, para a *capacidade de coordinarse con outros* e para o *sentido de disciplina*, os titulados dan maior valoración ás empresas.

A *responsabilidade* e o *interese polo traballo* son as actitudes consideradas como máis necesarias polas empresas.

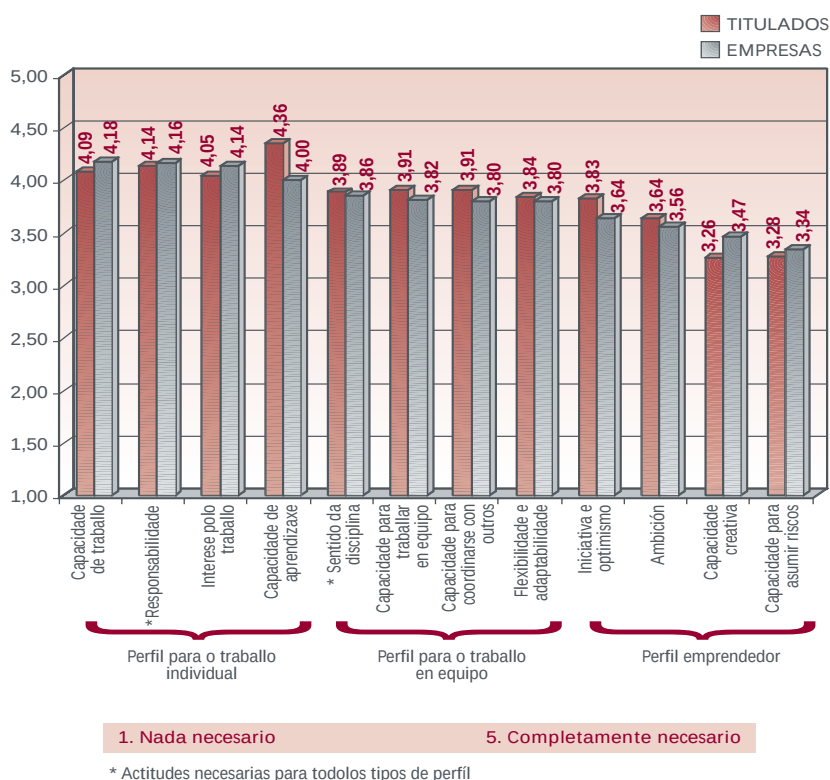
O *interese polo traballo* sitúase en segundo lugar polas empresas, pero aparece relegada ó quinto polos titulados, despois da capacidade para coordinarse con outros.

Dunha forma global, pode considerarse que o perfil de titulado que necesitan as empresas require actitudes a nivel alto para traballar individualmente, pero tamén para integrarse en equipos, cun peso lixeiramente superior no que chamamos *perfil para traballo individual*. Os aspectos relacionados co *perfil emprendedor* son os menos demandados polas empresas. As valoracións dos titulados, en canto a perfil demandado, están na mesma liña ás valoracións das empresas.

### 4.3.2. Análise da satisfacción de actitudes

A figura 4.9 que presentamos a seguir reflicte cómo perciben as empresas e os titulados o nivel de satisfacción de actitudes por parte destes últimos.

**Figura 4.9.** Satisfacción coas actitudes



A diferenza do que ocorre coas outras competencias, non pode dicirse que, no que respecta a actitudes, as empresas perciban maiores índices de satisfacción cós titulados. Nalgúns factores de actitude son superiores os índices de satisfacción das empresas e noutros os dos titulados.

Cabe resaltar que o factor actitudinal no que os titulados perciben unha maior satisfacción é a *capacidade de aprendizaxe*, mentres que as empresas o sitúan en cuarto lugar. Pola súa vez, é neste factor, capacidade de aprendizaxe, no que se produce a maior diferenza entre a valoración que dan os propios titulados, 4,36, e as empresas, 4 sobre un máximo de 5.

Dos doce factores de actitude valorados, os que ofrecen maiores índices de satisfacción son a *capacidade de traballo* e a *responsabilidade* cunha valoración de 4,18 e 4,16 respectivamente. A *capacidade creativa* e a *capacidade para asumir riscos* con 3,47 e 3,34 son os factores menos valorados.

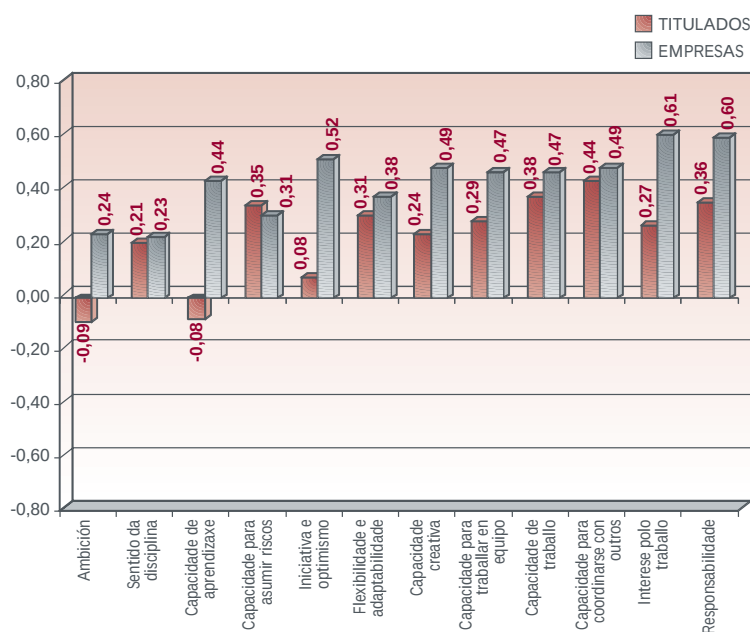
Se lembramos, segundo se viu ó principio do presente capítulo, que para a economía actual, caracterizada pola importancia que ten o capital intelectual como factor de competitividade, unha das principais funcións dos directivos é a súa capacidade para aprender e ensinar, é interesante analizar como está sendo percibida esta tarefa por titulados e empresas. Os titulados consideran que as empresas esperan deles unha alta capacidade de aprendizaxe, e ademais iso é realmente o que perciben as propias empresas. É moi diferente, sen embargo, o que ocorre coa habilidade dos titulados para formar colaboradores, segundo dicíamos ó falar das destrezas. De tódalas consideradas no presente traballo é a menos valorada como destreza dos titulados para desempeña-lo seu traballo nas empresas. E ocorre así tanto na valoración das propias empresas como na dos titulados. Ó analiza-los desaxustes no próximo epígrafe, volveremos sobre esta importante cuestión.

En canto ó perfil de actitudes ofrecido polos titulados pode afirmarse que, esencialmente, ofrece unha estrutura similar ó perfil demandado polas empresas. As actitudes con índices de satisfacción máis altos son as que caracterizan a un titulado cun perfil para desempeñar postos onde o fundamental é traballar de forma individual empregando os coñecementos que posúe. Nas actitudes en que o titulado presenta índices máis baixos de satisfacción son as referidas ó seu perfil como emprendedor no seu posto de traballo: *capacidade para asumir riscos*, *capacidade creativa*, *ambición e iniciativa e optimismo*.

### 4.3.3. Desaxustes nas actitudes

A figura 4.10 amosa os desaxustes nos factores de actitude.

**Figura 4.10.** Desaxustes nas actitudes



Se ben as actitudes constitúen as competencias máis necesarias nos titulados de cara a desempeña-lo seu traballo nas empresas, tamén son as competencias con maior nivel de satisfacción. Isto fai que os desaxustes en actitudes sexan menores cós desaxustes en destrezas.

Ademais, se observamos a figura 4.10 dedúcese que, ó contrario do que ocorre coas necesidades e satisfacción de actitudes, para os desaxustes xa non se aprecia unha orde clara deles de acordo co perfil de titulado que demandan os empresarios. En efecto, se como se viu anteriormente, os niveis máis baixos en satisfacción con actitudes correspondía a factores relacionados co perfil do titulado como emprendedor, e os niveis máis altos co perfil para realizar traballos de forma individual, esta relación non se dá para os desaxustes. Tanto nos niveis máis altos como nos máis baixos mestúranse factores que asociamos ó perfil emprendedor con factores propios dun perfil orientado ó traballo individual.

Os desaxustes en actitudes obtidos a partir da percepción dos titulados son bastante diferentes ás valoracións das empresas. Non ocorría o mesmo con respecto ás destrezas, competencias valoradas de forma similar por empresas e titulados. A explicación desta situación podería encontrarse na propia definición das actitudes. O seu maior nivel de intanxibilidade fai que a percepción de medida comporte unha maior carga subxectiva, o que supón que a comparación da opinión das empresas coa dos titulados debe facerse con suma cautela.

Os dous factores de actitude que presentan un maior desaxuste son a *responsabilidade* e o *interese polo traballo*. Coinciden cos factores que as empresas consideraron como máis importantes no perfil do titulado.

Merecen especial consideración a ambición e a capacidade de aprendizaxe, que ofrecen desviacións negativas segundo os titulados.

En canto á *ambición*, segundo vimos ó comentalas necesidades de actitudes, os titulados consideran que é, xunto coa capacidade creativa, a actitude que menos necesitan as empresas. Por esta razón, aínda que é unha das actitudes cun valor baixo de satisfacción supera as necesidades percibidas. É importante buscar accións para desenvolver esta actitude, xa que é fundamental tanto para a capacidade emprendedora como para incentivala motivación para a promoción cara a postos de maior responsabilidade na empresa.

O desaxuste no factor actitudinal de capacidade de aprendizaxe explícase, sobre todo, porque os titulados se senten capaces de aprender facilmente o necesario para cumprir de forma eficiente as esixencias do traballo.

Non pensan o mesmo os empresarios, xa que ó seu xuízo os titulados non teñen a capacidade de aprendizaxe que requiren os postos de traballo que vaian desempeñalos titulados.

De novo cabe observar cómo as empresas valoran máis a capacidade dos titulados para adquiri-las competencias que necesitan para traballar de forma autónoma que para colaborar formando outros.

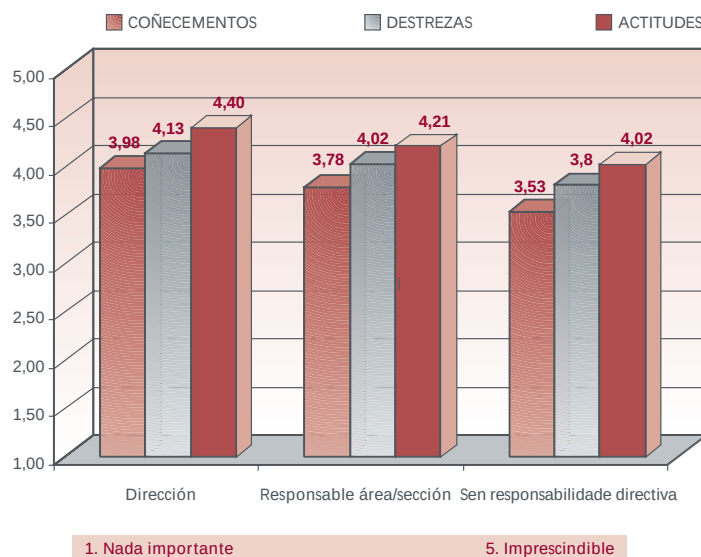
#### 4.4. ANÁLISE DAS DESTREZAS E DAS ACTITUDES SEGUNDO OS NIVEIS DE RESPONSABILIDADE NA OCUPACIÓN DOS TITULADOS

Ata aquí referímonos ás destrezas e actitudes, sen diferenciarlo nivel de responsabilidade requirido no posto ou función pola empresa. No capítulo 2, vimos como aproximadamente a metade dos titulados que traballan en empresas ocupan postos con responsabilidades de dirección, na súa maior parte a nivel departamental.

O habitual é que os titulados que ocupan postos sen responsabilidade desempeñen tarefas de tipo máis ou menos técnico, que lles permiten desenvolver as súas competencias para acceder no futuro a postos de responsabilidade. Esta posibilidade é unha das características que máis valoran os titulados ó obter un emprego, segundo se verá máis adiante. En efecto, dos factores de motivación que serán analizados no capítulo 8, os dous máis valorados son o ter un bo ambiente de traballo e ter oportunidades de aprendizaxe continua.

A figura 4.11 reflicte cal é a importancia que as empresas dan a cada tipo de competencias segundo os tres niveis de responsabilidade que consideramos na ocupación dos titulados.

**Figura 4.11.** Importancia das competencias segundo niveis de responsabilidade dos titulados



Ó considera-la importancia para cada tipo de competencias e para os tres niveis de responsabilidade, o mesmo que pasa ó falar dunha forma global das competencias, a orde de importancia é sempre:

- 1º- Actitudes
- 2º- Destrezas
- 3º- Coñecementos

Os tres tipos son esixidos en maior medida ó aumenta-la responsabilidade da ocupación.

Os resultados parecen lóxicos se temos en conta que se refiren a PEME. Neste tipo de empresas os niveis de máxima responsabilidade son os máis esixentes, non só en actitudes, senón tamén en destrezas e coñecementos, xa que os directivos están máis próximos á operativa que nas empresas de gran tamaño.



# 5

## **VALORACIÓN DAS EMPRESAS E DOS TITULADOS SOBRE A CONTRIBUCIÓN DA UNIVERSIDADE Ó DESENVOLVEMENTO DE COMPETENCIAS**

### **5.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

### **5.2. CONTRIBUCIÓN DA UNIVERSIDADE Ó DESENVOLVEMENTO DE COMPETENCIAS: FORMULACIÓN GLOBAL**

5.2.1. Punto de vista dos titulados

5.2.2. Punto de vista das empresas

### **5.3. ADECUACIÓN DA FORMACIÓN UNIVERSITARIA ÁS NECESIDADES DAS EMPRESAS**

5.3.1. Índice de satisfacción global

5.3.2. ¿Por que é necesaria unha formación complementaria?

5.3.3. Contribución da universidade á formación complementaria

### **5.4. PAPEL DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVEMENTO DE DESTREZAS E ACTITUDES**

5.4.1. As prácticas como medio para desenvolver destrezas

5.4.2. A formación de posgrao como medio de actualización de  
competencias



## 5.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS

Nos dous capítulos anteriores analizamos con bastante detalle cáles son os niveis que para as distintas competencias consideradas (coñecementos, destrezas e actitudes) son *necesarios* para desempeña-los diferentes postos que vaian cubri-los titulados nas empresas. Tivéronse en conta as valoracións que fan as empresas, pero tamén se incorporou o punto de vista dos titulados sempre que se considerou de interese.

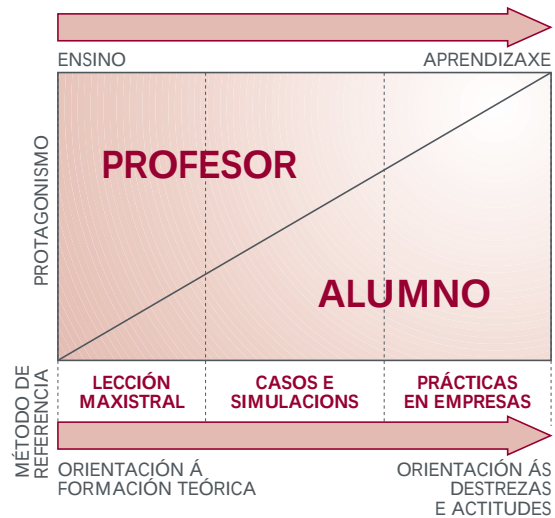
Agora, no presente capítulo, estudiaremos en qué medida a universidade contribúe ó desenvolvemento de cada un dos grupos de competencias indicados e cál é o grao de satisfacción co cumprimento desa función, tanto a xuízo das empresas como dos titulados.

Para facilita-la lectura do capítulo, tal como xa se fixo nos anteriores, empezaremos con algunhas reflexións conceptuais, para matiza-las ideas que subxacen no modelo global que serve de base para o desenvolvemento do presente estudio. En concreto, faranse algunhas consideracións sobre a forma en que os titulados adquiren, normalmente, os diferentes tipos de competencias.

Ó referirnos ó papel da formación no desenvolvemento de competencias dos titulados estudiamos nun mesmo capítulo as destrezas e as actitudes, xa que a forma en que se pode contribuír ó desenvolvemento dun e outro tipo de competencias é similar e refírese, basicamente, a unha formación orientada á aprendizaxe mediante a experimentación real ou simulada.

Para facilita-la exposición basearémonos no chamado *continuo de ensino-aprendizaxe* segundo reflicte a figura 5.1.

**Figura 5.1.** Continuo ensino-aprendizaxe



A figura amosa como a formación pode enfocarse desde un ensino puro a unha aprendizaxe pura. O ensino puro está orientado a proporcionar unha formación teórica, céntrase no profesor e toma como método habitual a célebre lección maxistral. No outro extremo do *continuo* sitúase a aprendizaxe pura a partir da práctica no traballo. O protagonista é o alumno e conduce ó *saber facer*, ou sexa, ó desenvolvemento das destrezas e tamén das actitudes.

No centro do continuo situáronse métodos de formación que combinan o ensino e a aprendizaxe, como son os casos e as simulacións. Oriéntanse ó desenvolvemento de coñecementos aplicables e tamén das destrezas e actitudes.

Un aspecto importante, ó que se prestará especial interese no presente capítulo, é a *formación complementaria*, a necesidade da cal se explica, basicamente, polo proceso de globalización que está experimentando a economía, o que, pola súa vez, demanda un cambio empresarial (Kotter, 1996). A figura 5.2 recolle dunha forma sintética que tipos de cambios demanda a globalización e, polo tanto, proporciona algunhas tendencias do tipo de formación complementaria demandada polas empresas.

Para manter e, se é posible, mellora-la súa competitividade, as empresas deben facer cambios na súa estratexia, de modo que poidan aproveita-las oportunidades e afronta-las ameazas derivadas do proceso de globalización que caracteriza os inicios do terceiro milenio.

**Figura 5.2.** Globalización e necesidade de formación complementaria

Dunha forma moi global, pode resumirse en dous bloques a forma en que actualmente as empresas reciben formación complementaria:

► **Bloque 1:** *Formación complementaria xenérica.*

O seu obxectivo é a actualización das competencias dos titulados, os directivos e os empresarios en función dos cambios que se producen nas empresas de forma xeral. A este nivel fórmase a formación de informática e idiomas nos termos que se viron ata aquí. Tamén se pode incluír neste nivel a actualización mediante seminarios ou estudos de posgrao.

► **Bloque 2:** *Formación complementaria específica para unha empresa ou grupos de empresas.*

A este nivel inclúese o que habitualmente se coñece por formación *in company*, que se deseña segundo as necesidades concretas dunha empresa ou grupo de empresas, por exemplo no contexto dunha asociación sectorial.

Tamén podería considerarse formación complementaria, en sentido amplo, as prácticas en empresas, ás que tamén se fará referencia no presente capítulo.

## 5.2. CONTRIBUCIÓN DA UNIVERSIDADE Ó DESENVOLVEMENTO DE COMPETENCIAS: ENFOQUE GLOBAL

### 5.2.1. Punto de vista dos titulados

Pedíuselles ós titulados que traballan en empresas que valorasen, segundo a súa experiencia, unha serie de aspectos da carreira que estudaron.

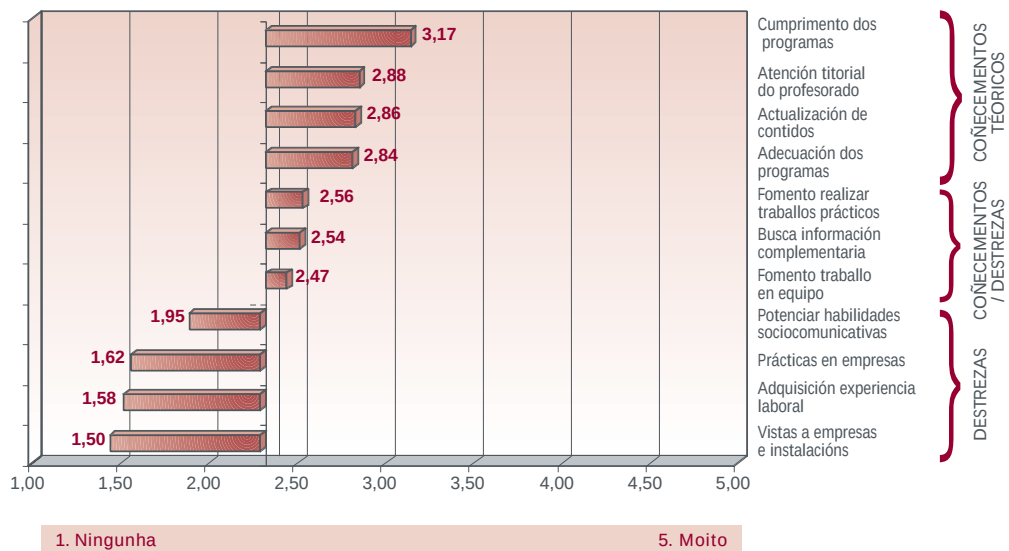
Se tomámo-los aspectos que se relacionan dunha forma máis directa có que chamamos competencias, os resultados obtidos son totalmente coherentes co que se veu expoñendo durante todo este traballo.

Segundo reflicte a figura 5.3, as valoracións máis altas corresponden ós aspectos relacionados cos coñecementos teóricos. Polo contrario, as máis baixas corresponden a aspectos máis relacionados co desenvolvemento de destrezas.

Sobre unha valoración media de 2,3 a figura amosa as desviacións que presenta cada un dos factores considerados con respecto a devandita media.

Pode observarse como, a xuízo dos alumnos, todo o relacionado cos contidos e cumprimento dos programas é o máis valorado. Pola contra, as valoracións máis baixas corresponden ás relacións con empresas: prácticas, visitas, etc.

**Figura 5.3.** Contribución da universidade ó desenvolvemento de competencias segundo os titulados

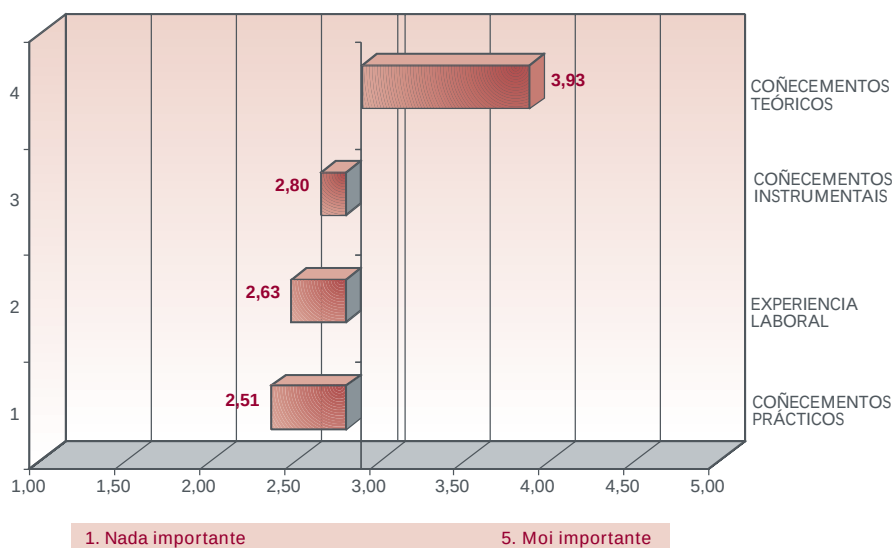


Todo o anterior é coherente co exposto no capítulo anterior. As empresas perciben un déficit de destrezas nos titulados, o que se explica tanto pola importancia que teñen para o traballo, como polo escaso desenvolvemento delas durante os estudos universitarios.

### 5.2.2. Punto de vista das empresas

Segundo amosa a figura 5.4, a valoración que fan as empresas é moi similar á dos titulados.

**Figura 5.4.** Papel actual da universidade no desenvolvemento de competencias segundo as empresas



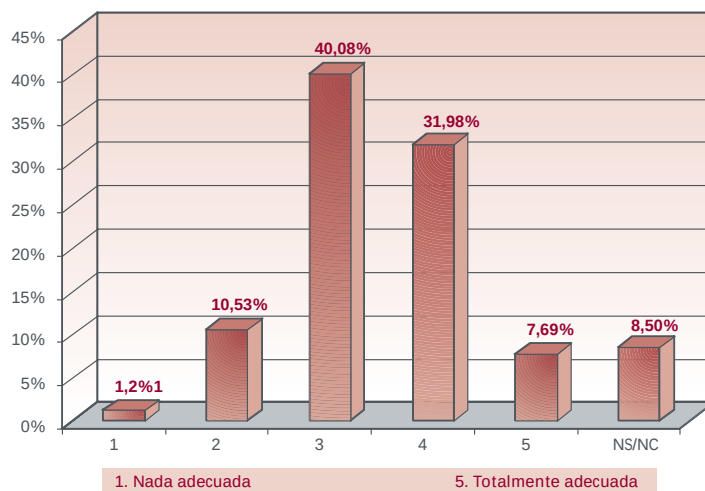
As empresas outorgan unha valoración media de 2'97 sobre 5 para o conxunto de competencias que aparecen no gráfico, o que pode considerarse un resultado aceptable para o conxunto da formación universitaria. De novo, os resultados obtidos ó valora-la contribución da universidade ó desenvolvemento de competencias, reforza o nivel de confianza dos resultados obtidos ata agora. Un nivel normal no cumprimento por parte da universidade explícase por contribuír con nivel de notable á formación teórica e cun nivel baixo ós coñecementos prácticos.

## 5.3. ADECUACIÓN DA FORMACIÓN UNIVERSITARIA ÁS NECESIDADES DAS EMPRESAS

### 5.3.1. Índice de satisfacción global

As empresas cualifican de notable o grao de adecuación da formación universitaria, considerada dunha forma global, ás esixencias da empresa. A figura 5.5 amosa os resultados da súa opinión.

**Figura 5.5.** Adecuación da formación universitaria



Pode observarse que non chega ó 12% o número de empresas que consideran que os titulados non teñen unha formación universitaria adecuada ás esixencias das empresas.

Quedou suficientemente claro que na *formación académica* a penas existen desaxustes, sobre todo polo nivel de coñecementos adquirido ou expediente dos titulados. Onde si existen desaxustes de certa importancia é no que se chamou *formación complementaria*.

### 5.3.2. ¿Por que é necesaria unha formación complementaria?

Segundo se acaba de ver, a Universidade cumpre, a xuízo dos empresarios, dunha maneira adecuada cunha das súas principais funcións, que é proporcionarlles ós seus titulados unha *formación universitaria* suficientemente adaptada ás necesidades das empresas. Esta valoración é coherente coa que, segundo se analizou anteriormente, as propias empresas daban cando opinaban sobre os estudos universitarios como base para a actualización continua de coñecementos e destrezas. Nesta valoración coinciden tamén os titulados.

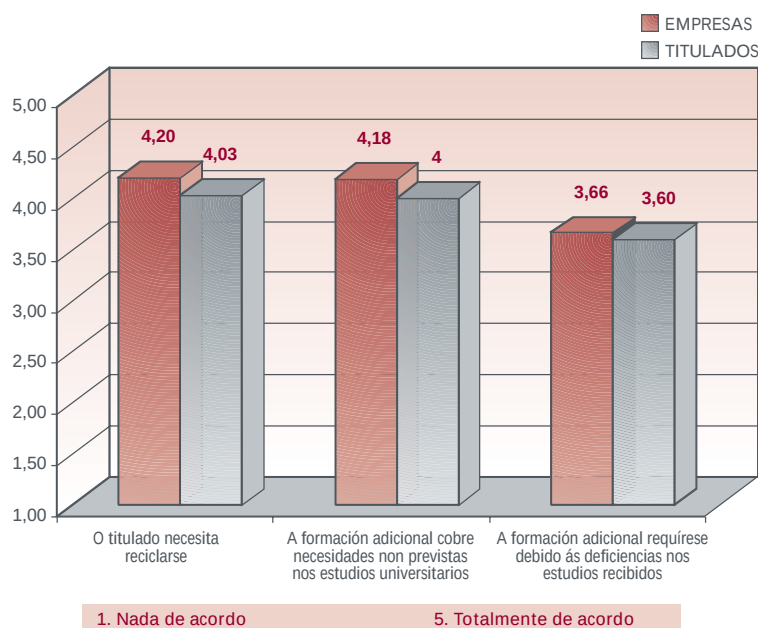
Non ocorre o mesmo, segundo tamén se viu, ó valora-la suficiencia dos estudos universitarios para atende-las necesidades do traballo que desempeñan os titulados.

En consecuencia, pode deducirse que actualmente os titulados necesitan unha formación adicional á que ofrecen os estudos universitarios propiamente ditos, para realizar de forma satisfactoria o seu traballo nas empresas, tal como están os tempos actuais.

A figura 5.6 reflicte os resultados sobre a opinión das empresas e dos titulados acerca da formación complementaria.

Pódese observar que as empresas dan unha valoración máis alta cós titulados para os tres aspectos que se consideraron no estudo, relativos á necesidade e razóns da formación complementaria.

**Figura 5.6.** Necesidades de formación complementaria



A necesidade dunha formación complementaria xustifícase, tanto a xuízo de titulados como de empresas, máis polo que non se preveu nos estudos universitarios que polas deficiencias dos estudos recibidos. Isto é especialmente importante se temos en conta que, segundo se comentou ó principio do capítulo, se está xeneralizando un proceso de globalización no mundo, que demanda adaptacións a situacións cambiantes de forma moi rápida e continua. A complexidade que comporta a modificación do plan de estudos das carreiras universitarias fai difícil que se manteñan actualizados para dar resposta ás necesidades derivadas dos cambios ós que as empresas se ven obrigadas. En consecuencia, unha parte importante da resposta universitaria podería levarse a cabo mediante formación complementaria.

Viuse en capítulos anteriores como responde a universidade ás necesidades de formación académica básica. Neste campo, a penas existen desaxustes. No que resta do presente capítulo analizaremos a contribución da universidade no que demos en chamar formación complementaria.

### 5.3.3. Contribución da universidade á formación complementaria

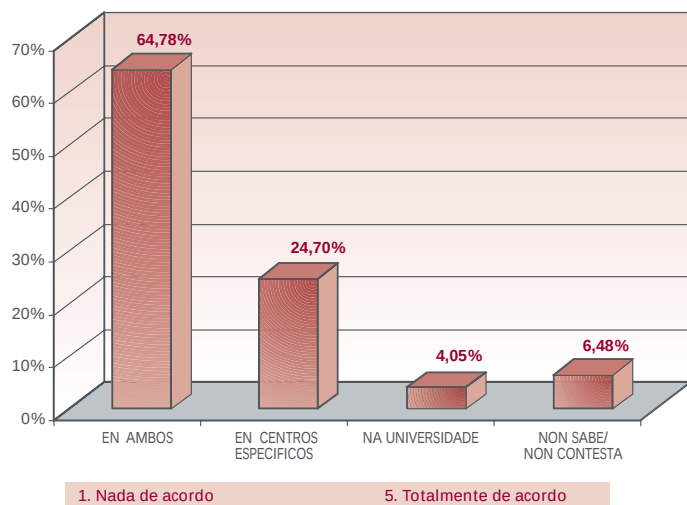
Segundo se viu no capítulo 2, a porcentaxe de titulados que afirman que o nivel esixido polos postos que desempeñaron algunha vez é inferior ó nivel correspondente á súa titulación, sitúase arredor do 30%. Esta porcentaxe tan alta podería explicarse, alomenos en parte, polo feito de que, tanto en opinión das empresas como de titulados, o maior desaxuste entre os coñecementos necesarios polas empresas e os achegados polos titulados, dáse no factor *formación técnica para o posto*.

Se o titulado ó incorporarse á empresa non posúe os coñecementos técnicos para desempeñar funcións ó nivel propio do titulado, parece obvio que as empresas consideren que eses coñecementos necesarios os adquiran nas propias empresas, se ben empezando por niveis que, a xuízo dunha alta porcentaxe de titulados, son inferiores ós que corresponden á súa titulación.

Se, como se dixo, se teñen en conta as dificultades para a actualización dos plans de estudio das titulacións universitarias ó ritmo que actualmente cambian as necesidades de coñecementos nas empresas, unha posible vía para reduci-lo nivel de “subemprego” dos titulados universitarios é mediante a formación complementaria, orientada na liña que, tanto a xuízo de empresas como de titulados, contribúe a cubri-las necesidades do traballo, segundo se puxo de manifesto anteriormente.

Co exposto ata aquí podería considerarse xustificada a necesidade da formación complementaria e, ademais, os grandes bloques que a integran. Agora debemos responder unha pregunta clave, ¿Onde debe de impartirse a formación complementaria?

**Figura 5.7.** ¿Onde debe impartirse a formación complementaria?





A xuízo das empresas, a resposta a esta pregunta é a que amosa a figura 5.7.

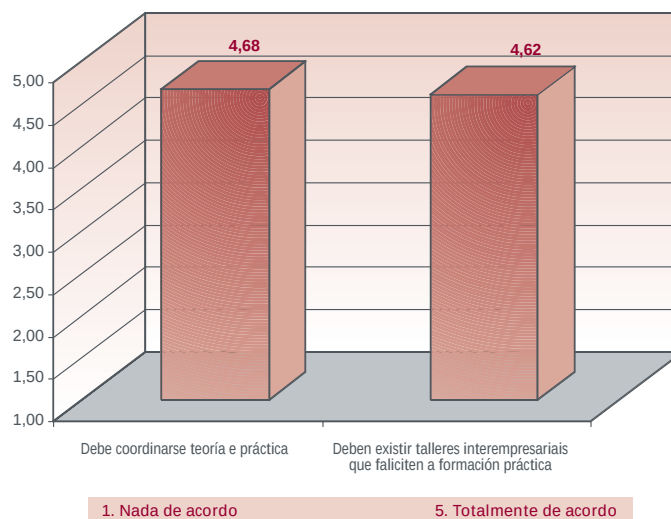
Parece obvio que, segundo as empresas, a formación complementaria debe de levarse a cabo tanto pola universidade como por outros centros específicos. O número de empresas que se inclina por centros específicos en exclusiva é moi superior ó que o fai de forma clara pola Universidade. O 24,70%, fronte ó 4,05%, respectivamente. Considerando como universidade propiamente dita ás facultades e escolas, cabe a posibilidade de que, ademais de centros de formación complementaria independentes, existan centros específicos para a formación complementaria ligados á Universidade.

## 5.4. PAPEL DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVEMENTO DE DESTREZAS E ACTITUDES

### 5.4.1. As prácticas como medio para desenvolver destrezas

A importancia das *prácticas*, como complemento da formación universitaria, para desenvolver destrezas, a xuízo das empresas é a que amosa a figura 5.8.

**Figura 5.8.** As prácticas como complemento da formación universitaria

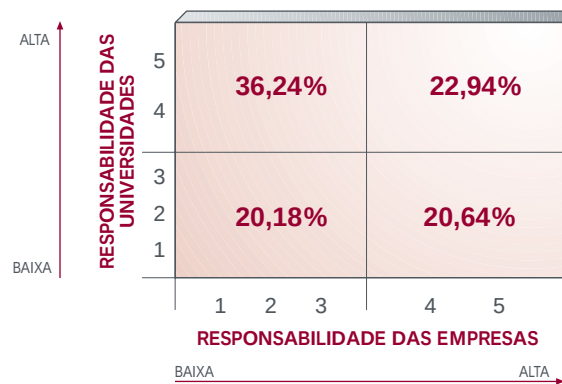


Case o 70% das empresas están totalmente de acordo en que debe coordinarse teoría e práctica e en que deben existir talleres ou centros interempresariais que faciliten a formación práctica.

Polo tanto a cuestión é ¿quen debe de organiza-las prácticas nas empresas? ¿Cal é a responsabilidade da universidade e das organizacións empresariais?

A figura 5.9 amosa a opinión das empresas sobre a resposta á pregunta anterior.

**Figura 5.9.** Responsabilidade das universidades e das organizacións empresariais nas prácticas



O 23% das empresas está totalmente de acordo en que as prácticas deben de organizarse mediante a colaboración da universidade coas empresas.

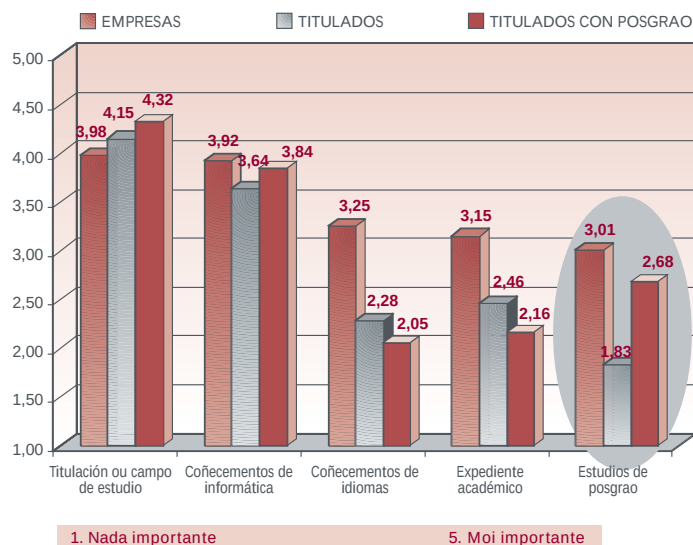
O número de empresas que opina que é fundamentalmente responsabilidade da Universidade, supera o 36%, por encima do 21% que considera que a responsabilidade é das empresas case exclusivamente.

En todo caso, a opinión maioritaria é que a maior carga de responsabilidade no desenvolvemento e seguimento das prácticas debería corresponder á Universidade.

#### 5.4.2. A formación de posgrao como medio de actualización de competencias

No capítulo seguinte analizaremos-lo ciclo do capital humano na empresa e referímonos á importancia que, a xuízo de empresas e titulados, se da a diferentes factores para a incorporación dos titulados ás empresas.

Anticiparemos algúns aspectos que serán tratados no dito capítulo. Engadindo ó visto máis atrás, a opinión dos titulados con estudos de posgrao, pode presentarse a figura 5.10, que reflicte a importancia que as empresas conceden ós estudos de posgrao, con respecto a outros tipos de estudos para a contratación de titulados.

**Figura 5.10.** Importancia do posgrao para a contratación de titulados

Tanto para as empresas como para os titulados que traballan nelas, os estudos de posgrao figuran no último lugar pola súa importancia, con respecto ós restantes tipos de estudos, ó ser valorados como motivo de contratación. Se consideramos, como mostra, o grupo de titulados que posúen posgrao, sitúano en terceiro lugar, despois da titulación e dos coñecementos de informática, e antes do coñecemento de idiomas e do expediente.

A valoración tan dispar dos estudos de posgrao poden explicarse, posiblemente, porque non existe unha idea clara do que debemos entender como tales estudos, ó que contribúe o feito dunha oferta moi variada na que se “meten no mesmo saco” programas moi diferentes.

Se se ten en conta a gran flexibilidade que ofrece a formación de posgrao, podería considerarse como un dos mellores instrumentos con que actualmente conta a universidade para facer fronte á escasa orientación que, a xuízo de empresas e de titulados, teñen os estudos universitarios cara ó traballo.

Ademais, con metodoloxías adecuadas, a formación de posgrao tamén pode contribuír ó desenvolvemento das destrezas e actitudes dos titulados, co cal potenciaría de forma global o perfil profesional deles.





# 6

## **INCORPORACIÓN DO TITULADO NA EMPRESA**

### **6.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

### **6.2. PROSPECCIÓN DO MERCADO DE TITULADOS E A SÚA INCORPORACIÓN Á EMPRESA**

- 6.2.1. Forma de acceder ós titulados por parte das empresas:  
Formulación global
- 6.2.2. Análise das vías consideradas para a inserción laboral dos titulados

### **6.3. ASPECTOS RELEVANTES Ó CONTRATA-LOS TITULADOS**

- 6.3.1. Personalidade do candidato
- 6.3.2. Titulación ou campo de estudio
- 6.3.3. Coñecementos de informática
- 6.3.4. Experiencia laboral ou ter realizado prácticas durante a carreira
- 6.3.5. Dispoñibilidade xeográfica, idade e lugar de residencia
- 6.3.6. Idiomas
- 6.3.7. Expediente académico
- 6.3.8. Recomendacións
- 6.3.9. Programas de posgrao
- 6.3.10 Aspectos menos valorados polas empresas á hora de incorporar un novo titulado

## 6.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS

Seguindo o esquema xeral presentado para o traballo, neste capítulo analizarase o proceso de incorporación dos titulados á empresa, que constitúe a primeira fase do que se denominou o “Ciclo do Capital Humano na Empresa”.

**Figura 6.1.** Ciclo do capital humano de titulados universitarios na empresa



O desenvolvemento profesional do titulado na empresa estudarase no capítulo 7, incidindo nos aspectos relacionados coa formación continua e a motivación.

Para que a empresa poida satisfacer as súas necesidades no que se refire á integración de titulados, é necesario partir dun adecuado proceso de selección que teña en conta as necesidades actuais e futuras da empresa.

No que se refire á incorporación dos titulados á empresa, neste capítulo presentáranse os principais aspectos sobre o mercado de titulados e os procedementos habituais para a súa incorporación á empresa. Ponse unha énfase especial nos criterios que valora a empresa á hora de incorporar un novo titulado e nos procedementos habituais que segue para acceder ó mercado laboral.

Así mesmo, farase unha especial referencia ás bolsas de estudos e prácticas como instrumento para a incorporación ás empresas, así como ó papel que a Universidade pode desenvolver en diversos aspectos de cara a facilita-la incorporación laboral dos titulados.

## **6.2. Prospección do mercado de titulados e a súa incorporación á empresa**

### **6.2.1. Forma de acceder ós titulados por parte das empresas: Formulación global**

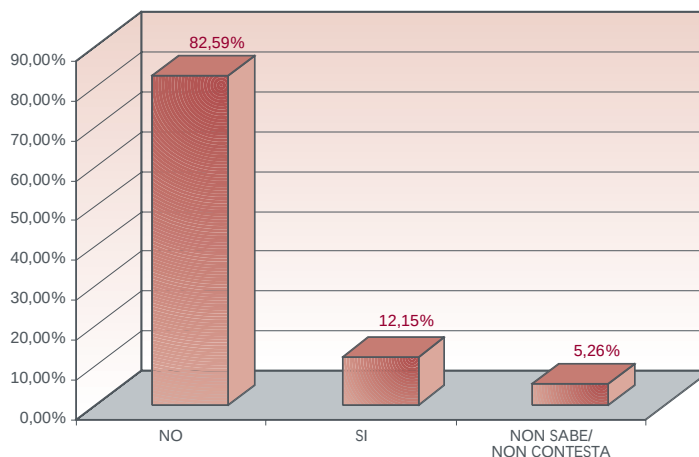
A incorporación dos titulados nas empresas realízase a través dunha serie de vías, que se analizarán tanto desde o punto de vista das empresas como desde o dos titulados, prestando especial atención ó nivel de utilización das ditas vías. A información obtida permite extraer interesantes conclusións de aplicación para as empresas e para os titulados.

A primeira alternativa para o acceso ó mundo laboral para os titulados universitarios que se analizou é a proporcionada pola propia Universidade de Vigo. Á pregunta de se a empresa contactou cos seus titulados a través da Universidade de Vigo, na figura 6.2 ponse de manifesto a escasa utilización deste procedemento por parte das empresas. Soamente un 12% das empresas contactou cos titulados a través da Universidade.

Os resultados obtidos poñen de manifesto que a Universidade cobre o seu papel formativo e ofrece unha canle de saída profesional, que non está sendo aproveitada por parte das empresas. A razón deste baixo nivel de utilización pode ser debida a diversos factores: insuficiencia na oferta, dificultade no procedemento, descoñecemento por parte das empresas, etc.

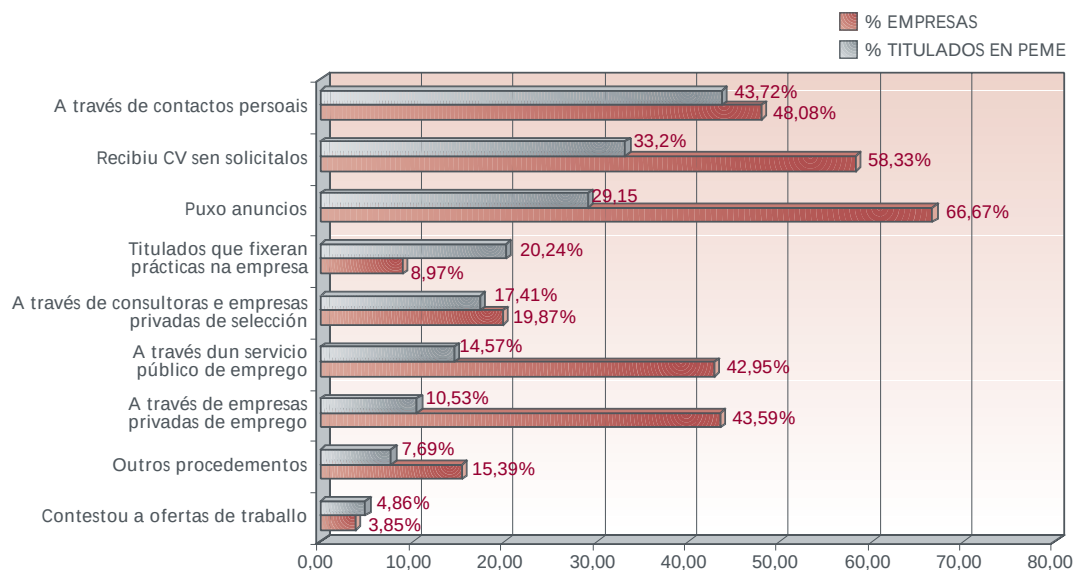
Na maior parte dos casos, o acceso ó mercado laboral prodúcese a través doutras alternativas. Na figura 6.3 preséntase o nivel de utilización destas vías por parte das empresas e dos titulados. A lenda utilizada na gráfica fai referencia ó procedemento de acceso ós titulados utilizado por parte das empresas. Os valores presentados amo-



**Figura 6.2.** Porcentaxe de empresas que contactan cós titulados a través da Universidade de Vigo


san o nivel de utilización de cada un dos procedementos por parte das empresas e a resposta dos titulados en cada unha das vías de acceso. Os conceptos presentados, ordenáronse de maior a menor seguindo a orde de valoración das empresas.

Esta gráfica achega unha importante información tanto desde o punto de vista da empresa como do titulado. A continuación analízanse os principais aspectos sobre os resultados obtidos.

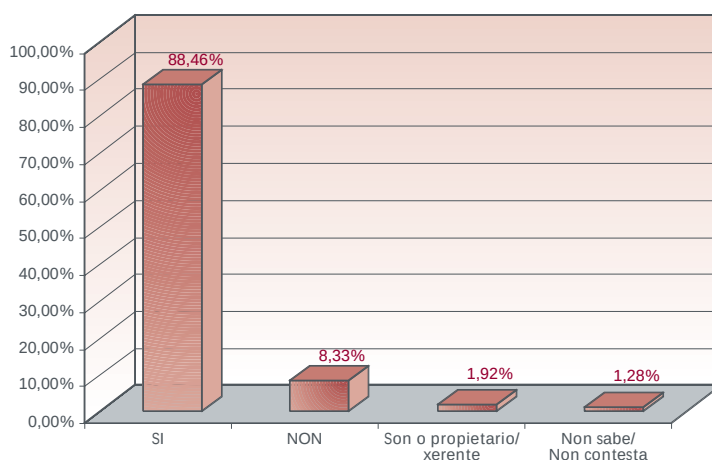
**Figura 6.3.** Vías de acceso ó mercado de titulados universitarios utilizados polas empresas e resposta dos titulados a través de cada unha das vías.


## 6.2.2. Análise das vías consideradas para a inserción laboral dos titulados

O 44% das empresas enquisadas afirman que o acceso ó seu círculo inmediato de contactos é un procedemento habitual para a incorporación de titulados. As empresas prefiren actuar en primeiro lugar no seu círculo inmediato de contactos persoais, baseando a incorporación do titulado nas referencias achegadas pola persoa que facilita o contacto.

Dentro deste punto convén facer mención especial á incorporación na empresa de titulados pertencentes á familia do xerente ou propietario da empresa. Os datos obtidos amosan que un 8% dos titulados que traballan en PEME son familiares directos do propietario ou do xerente.

**Figura 6.4.** Porcentaxe de empresas nas que o titulado universitario ten relación de parentesco co propietario ou xerente da empresa.



A segunda vía de acceso considerada por parte das empresas e tamén dos titulados é a recepción dos currículos sen telos solicitado. Ponse de manifesto a efectividade do envío do currículo sen existir unha solicitude previa por parte da empresa.

A importancia que esta vía ten como medio de acceso ás empresas polos titulados (pois son os titulados os que inician o proceso) pon de manifesto a importancia que ten o saber confeccionar adecuadamente o curriculum vitae e sobre todo o saber identificar posibles oportunidades acordes co perfil e as preferencias do titulado.

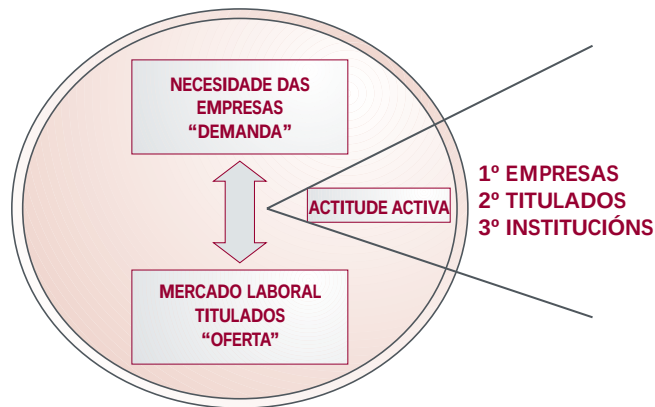
Outro procedemento utilizado nunha elevada porcentaxe dos casos polas empresas é a realización de procesos de selección baseados na demanda mediante un anun-

cio que pode xestionar directamente a empresa (29% dos casos) ou ben realizalo a través dunha empresa consultora especializada en selección de persoal (17% dos casos) ou mediante a contratación por ETT (10,53%). Obsérvase que se trata dunha vía de alto nivel de utilización por parte das empresas.

Como cuarta vía en orde de importancia para as empresas atópase o acceso a bolsas de titulados en prácticas, que en conxunto supón un 20%.

Como síntese do anterior, pode concluírse que no proceso de incorporación dos titulados na empresa inflúe a actitude activa por parte de empresas, titulados e institucións, tal como se amosa na figura 6.5.

**Figura 6.5.** Actitude activa de empresas, titulados e institucións na incorporación laboral dos titulados



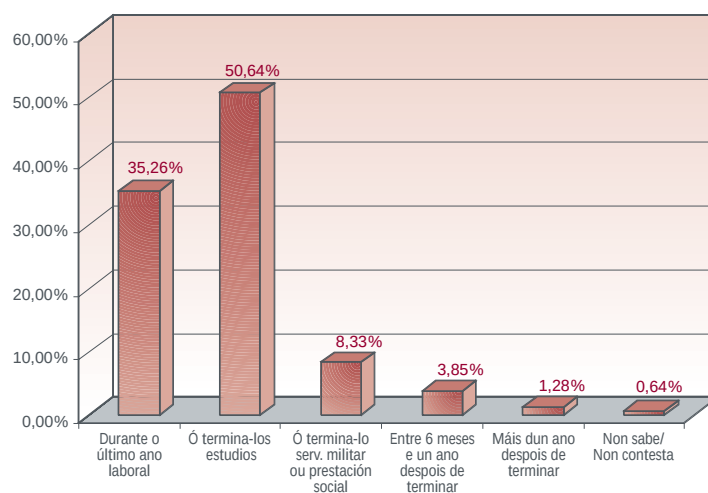
Preténdese reflecti-la necesidade de desenvolver unha “actitude activa” tanto cara á demanda como cara á oferta no mercado de titulados. Será unha forma de orientar os esforzos de tódolos axentes que interveñen (empresas, titulados e institucións) cara a unha adecuación das competencias dos titulados entre demanda e oferta.

As vías de acceso á empresa desde o punto de vista dos titulados son paralelas ás anteriores, se ben convén destaca-la maior importancia relativa que lles dan os titulados ós servizos públicos e privados de colocación con respecto á que se observa nas empresas. A razón desta diferenza atópase en que os titulados saben que o éxito na incorporación á empresa pasa por unha estratexia de “busca activa”, manexando o número máximo de alternativas dispoñibles, sobre todo accedendo ás vías de maior utilización polas empresas.

Sobre este aspecto, preguntóuselles ós titulados que actualmente están traballando en empresas, en qué momento comezaron a busca activa de traballo e canto tempo supuxo a devandita busca.

Os resultados obtidos amósanse na figura 6.6 e confirman o que se comentou en páxinas anteriores. Existe unha importante porcentaxe de titulados que comezan a busca activa antes de finalizaren os estudos ou inmediatamente despois da finalización. Obsérvase na figura como un 35% dos titulados afirman teren comezado a busca activa de emprego durante o último ano académico.

**Figura 6.6.** Comezo da busca activa de emprego por parte dos titulados



O tempo medio que os titulados afirman tardar en encontra-lo seu primeiro emprego desde que comezan a busca activa é de seis meses. Durante este período, o titulado adoita compatibilizar esta busca co complemento de formación a nivel informático, de idiomas ou dun programa de posgrao ou coa realización de seminarios específicos.

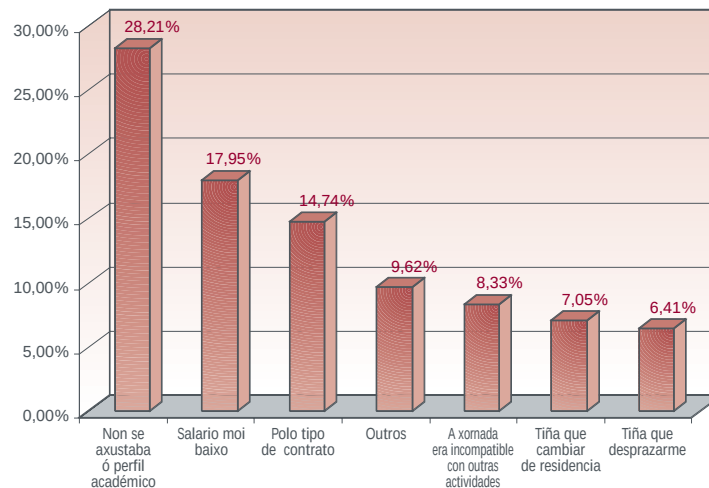
No transcurso do período de busca activa, o candidato participa en procesos de selección moi variados, algún dos cales non cobren as súas expectativas.

Un 28% dos titulados enquisados afirman ter rexeitado algunha oferta no seu primeiro emprego por non axustarse ó perfil académico. A segunda razón máis argumentada polos titulados para o rexeitamento dalgunha oferta de traballo é o salario e a terceira o tipo de contrato.

A figura 6.7 amosa os valores anteriores.

Por último, na liña de cambio empresarial comentada no capítulo anterior, convén indicar que a “nova economía” vai ter un efecto previsible na forma de incorpora-lo persoal ás empresas, potenciando o acceso ó mercado laboral a través de mercados virtuais, tanto de carácter xeral, como específicos (directivos, bolsas de profesionais).

**Figura 6.7.** Razóns que levaron ó rexeitamento de ofertas por parte dos titulados nalgunha ocasión



### 6.3. Aspectos relevantes ó contrata-los titulados

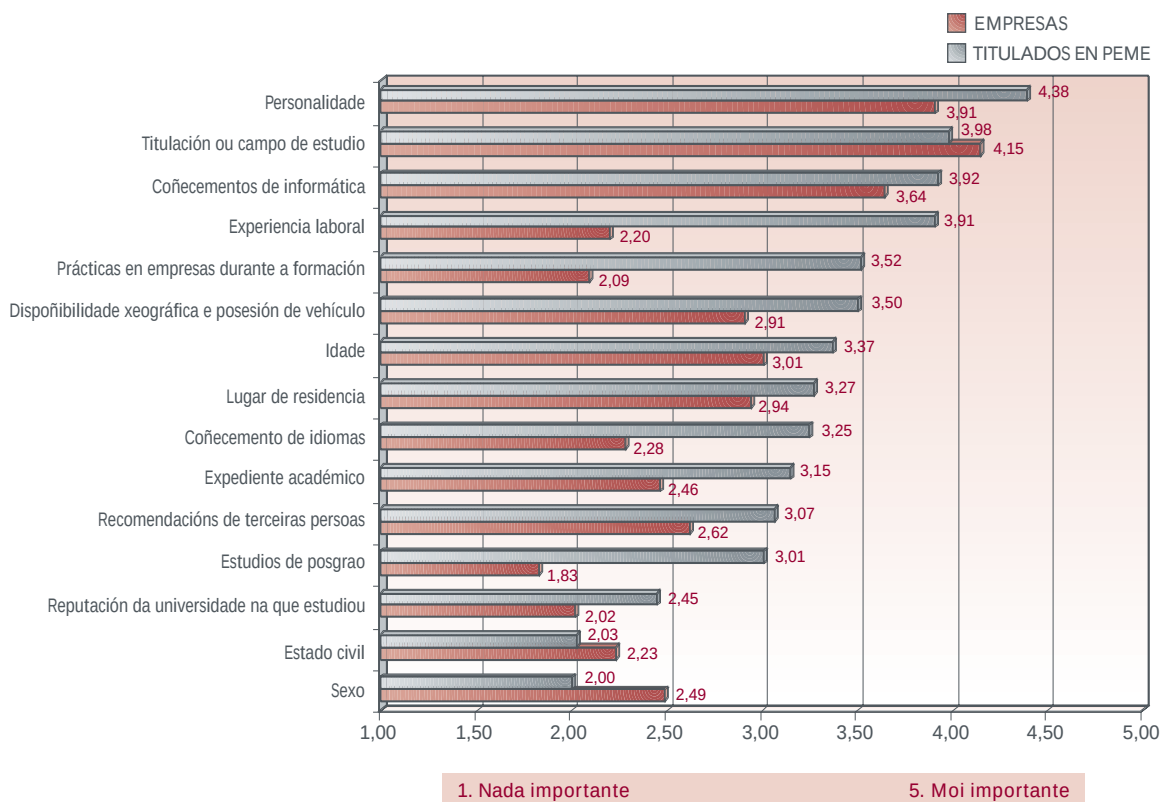
Neste punto analízanse os criterios que a empresa ten en conta durante o proceso de selección dos seus titulados.

Como contraste das respostas obtidas por parte das empresas sobre os distintos aspectos que se valoran á hora de incorporar un novo titulado, formulouse unha pregunta similar ós titulados, tratando que estes acheguen a súa valoración sobre o que estiman que se tivo en conta por parte de quen os contratou. Os resultados obtidos preséntanse na figura 6.8, á que xa se fixo mención no capítulo anterior. Ordenáronse os conceptos seguindo a orde de valoración manifestada polas empresas.

Á vista dos resultados obtidos, pódense establecer tres grupos de criterios segunda a orde de importancia por parte das empresas;

- Grupo 1: que inclúe os criterios máis valorados por parte das empresas; a *personalidade*, a *titulación*, os *coñecementos informáticos* e a *experiencia* ou prácticas achegadas polo candidato.
- Grupo 2: que poderíamos considerar como requisitos complementarios ou a un segundo nivel de cara á empresa e que inclúe a *dispoñibilidade xeográfica*, a *idade*, o *lugar de residencia*, os *idiomas*, o *expediente*, as *recomendacións* e os *estudios de posgrao*.
- Grupo 3: que inclúe aspectos que a empresa non ten polo xeral en conta, a *reputación da universidade*, o *estado civil* do titulado ou o *sexo*.

**Figura 6.8.** Criterios para a incorporación dos titulados na empresa. Punto de vista de empresas e titulados



Os resultados obtidos tomando como referencia o punto de vista dos titulados, coinciden aínda que se poñen de manifesto a existencia de certos desaxustes que se comentarán analizando de forma separada cada un dos criterios.

### 6.3.1. Personalidade do candidato

Aparece este criterio como principal para a empresa e como segundo criterio máis valorado polo titulado. Tal como se presentou no capítulo 3, os factores propios da personalidade do candidato e das súas actitudes son os que en maior medida determinan a capacidade para asumir os requisitos dos postos que se van desempeñar e, en consecuencia, incrementan as posibilidades de acceso ó posto de traballo.

A personalidade do titulado ten moito maior peso para a empresa ca outros factores diferenciais entre candidatos, como podería se-lo expediente académico.

Os resultados obtidos neste traballo, segundo xa se expuxo con detalle, indícanos que as empresas valoran en maior medida as habilidades para a vida profesional cós coñecementos académicos.

### 6.3.2. Titulación ou campo de estudio

Loxicamente, a incorporación do titulado responde a unha necesidade da empresa, relacionada cun campo determinado de actividade. Por iso parece lóxico pensar que tanto empresas como titulados coincidan en afirmar que este aspecto resulta básico para a incorporación na empresa, se ben nalgúns casos, tal como se puxo de manifesto no capítulo 2, a titulación universitaria non é un requisito esencial para o desempeño da función.

### 6.3.3. Coñecementos de informática

Aparece este criterio cunha valoración elevada tanto desde o punto de vista das empresas como desde o punto de vista dos titulados. A informática non só se considera como un requisito importante para acceder ó primeiro emprego do titulado, senón que é un coñecemento que empresa e titulado coinciden en valorar como fundamental para o desenvolvemento das actividades.

Este papel predominante da informática nas empresas actuais, fai recomendable que o titulado non soamente dispoña de coñecementos do uso de informática persoal (proceso de textos, folia de cálculo, etc) senón que é importante que comprenda as aplicacións de carácter máis xeral que a informática pode ter nunha empresa, en especial as relacionadas co soporte ós procesos operativos (fundamentalmente o software de xestión empresarial), o uso de aplicacións orientadas á toma de decisións (aplicacións denominadas de intelixencia corporativa) e as aplicacións orientadas á comunicación e xestión do coñecemento, baseadas nas tecnoloxías relacionadas con Internet e as Intranet.

Así mesmo, os coñecementos xerais sobre tecnoloxías da información e comunicación (concepto máis amplo có de informática) son especialmente importantes para acerca-lo titulado ás novas empresas que están xurdindo ou ós sectores puxantes, relacionados coa nova economía baseada no coñecemento. Coñocer estas tecnoloxías axudará ó titulado a comprender mellor as oportunidades existentes e os novos modelos de funcionamento das empresas.

Xa vimos no capítulo anterior como, se ben é certo que existe un gran desaxuste entre as necesidades de coñecementos de informática, estes adquírenos con facilidade e en pouco tempo, polo que cando pasan algúns meses na empresa, xa cobren satisfactoriamente as expectativas dos empresarios neste campo.

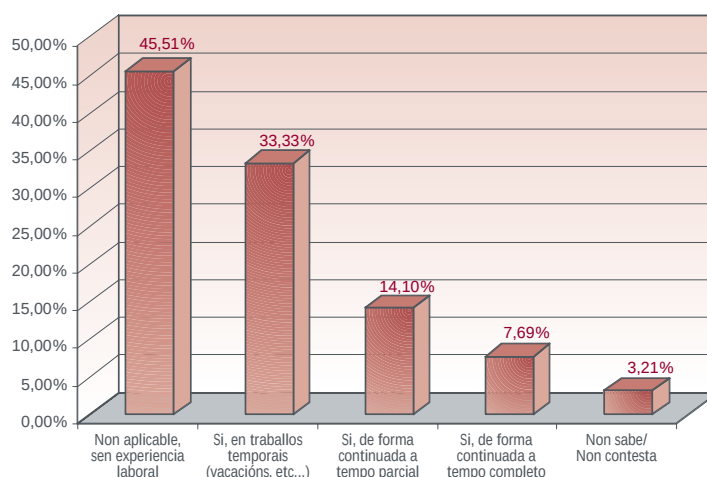
### 6.3.4. Experiencia laboral ou ter realizado prácticas durante a carreira

Existe neste aspecto un importante desaxuste entre a valoración por parte das empresas e dos titulados. As empresas valoran os coñecementos prácticos no que se acaba de titular, pois estes coñecementos son normalmente valiosos para o desempeño da función na empresa ó tempo que adoitan ser reflexo da iniciativa persoal

do candidato e o seu interese polo traballo, actitude moi valorada por parte da empresa.

O desaxuste que se encontrou nos candidatos reflicte a escasa orientación do titulado a realizar traballos durante a carreira. Preguntóuselles ós titulados traballáronse durante a carreira. As respostas obtidas preséntanse na figura 6.9

**Figura 6.9.** Porcentaxe dos titulados enquisados que traballaron durante a carreira



Á vista da figura dedúcese que aproximadamente a metade dos titulados non realizaron ningún tipo de traballo durante a carreira, nin sequera durante as vacacións ou a tempo parcial.

Ademais, para os titulados que si realizaron algún traballo durante a carreira, a relación entre o devandito traballo e o contido dos seus estudos pode considerarse baixa, cunha valoración obtida de 2,4 en escala 1 a 5, o cal indica a escasa realización de prácticas relacionadas coas carreiras realizadas.

### 6.5.3. Dispoñibilidade xeográfica, idade e lugar de residencia

Coméntanse a continuación estes tres aspectos conxuntamente, pois tanto as empresas como os titulados se clasificaron de forma consecutiva e cun nivel de valoración medio en tódolos casos.

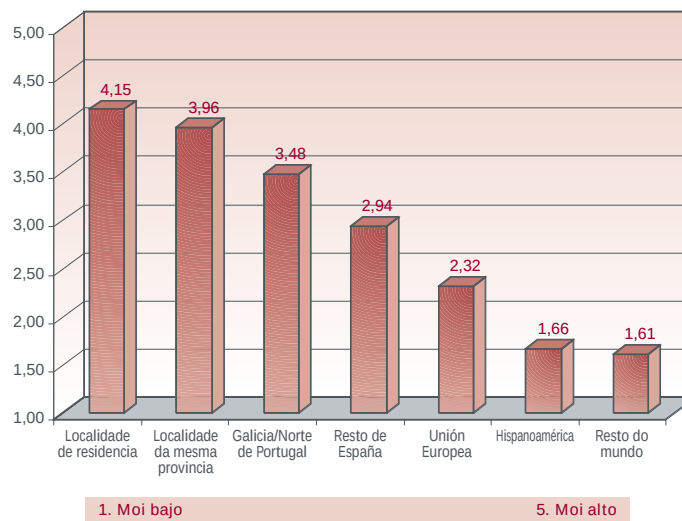
Máis da metade das empresas consultadas asignaron unha valoración alta ou moi alta á condición de dispoñibilidade xeográfica para o titulado que se incorpora, estando en moitos casos esta dispoñibilidade asociada a que o titulado dispoña de vehículo propio.



O lugar de residencia considérase de menor importancia que a dispoñibilidade para desprazarse, pois en xeral identificouse unha tendencia bastante xeneralizada a que as preferencias do titulado son fundamentalmente locais, dándolles prioridade ós traballos en función da distancia do lugar de residencia que se ten durante a carreira.

Na figura 6.10 preséntanse as preferencias dos titulados en canto ó lugar de traballo no momento en que se graduaron.

**Figura 6.10** Preferencias dos titulados sobre o lugar de traballo no momento de graduarse



Ponse de manifesto que a preferencia principal se centra nalgunha localidade da mesma provincia, seguido de Galicia. Destaca a escasa orientación a traballar no estranxeiro; soamente un 5% dos titulados afirmaron estar moi interesados en poder traballar noutro país da Unión Europea, fronte a un 27% que afirman non ter ningún interese en absoluto en ter un traballo na dita zona. Isto é coherente coa baixa orientación á internacionalización que existe nas empresas galegas (Álvarez e outros, 1996). Trátase dunha actitude que é preciso adecuar ós novos tempos

En canto ó factor “idade”, este é percibido polos titulados como máis decisivo có que consideran as empresas. A razón para esta diferenza pode encontrarse en que as empresas razoan fundamentalmente co binomio idade-experiencia, fronte ós titulados enquisados nos que a experiencia achegada ó primeiro emprego é baixa como se viu e por tanto a idade aparece como un factor negativo.

### 6.2.6. Idiomas

Os resultados obtidos reflicten a escasa orientación á internacionalización das empresas enquisadas. Non obstante, trátase dun aspecto de grande importancia no

contexto da nova economía, onde os mercados e a competencia están cada vez máis globalizados. Os resultados en relación a este criterio son sensiblemente diferentes se se considera ás empresas que manifestaron traballar con países para os que o coñecemento de idiomas resulta un requisito fundamental. Xa vimos en capítulos anteriores como a valoración dos idiomas cambia sensiblemente cando a fan as empresas realmente exportadoras.

Convén novamente chama-la atención sobre a importancia que ten o inglés non só para o negocio internacional, senón para o acceso ó coñecemento, que a miúdo se presenta neste idioma e pasa un certo tempo ata que é traducido a outros.

### **6.3.7. Expediente académico**

Trátase dun criterio que a penas ten en conta a empresa, pola maior importancia que esta lle dá á formación técnica para o posto de traballo, as habilidades prácticas e as actitudes do candidato.

Se, tal como se fixo no capítulo 3, o coñecemento académico dun titulado se analiza desde o punto de vista da área á que pertence, ou sexa, pola titulación, e polo nivel alcanzado polo alumno, expediente, os resultados obtidos agora confirman os que se expuxeron ó desenvolve-lo tema de competencias.

### **6.3.8. Recomendacións**

Aínda que se trata dun factor ó que as empresas lle deron unha valoración baixa como criterio para seleccionar un candidato, debe incidirse en que é un criterio importante cando é a propia empresa a que solicita a petición de referencias ou lle solicita a unha terceira persoa que lle proporcione o contacto dun candidato coas súas referencias. De feito esta é a primeira vía de acceso ó mercado laboral por parte das empresas.

### **6.3.9. Programas de posgrao**

A escasa valoración asignada ó feito de dispoñer dun programa de posgrao como criterio para que a empresa contrate un novo titulado, pode se-lo reflexo tanto da orientación eminentemente operativa que se asigna á función do titulado que se acaba de incorporar á empresa, como á escasa orientación estratéxica das empresas, cun proxecto claro de futuro, no que as destrezas e as actitudes dos titulados desempeñen un papel importante. Outro aspecto é, segundo dixemos no capítulo anterior, a confusión sobre o que realmente é o posgrao.

Desde o punto de vista do titulado, a escasa valoración pode deberse a que realmente é moi reducida a porcentaxe de titulados que contan cun programa de posgrao (un 2% dos titulados estudados teñen un MBA e un 11% outro tipo de Masters).

Trátase por tanto dun criterio que para a maior parte dos titulados non pode considerarse aplicable no tocante á consecución do seu primeiro emprego. Debe, non obstante, incidirse en que posiblemente este criterio condicionase e posiblemente reducise de forma significativa o tipo de oportunidades que se presentaron ó titulado para a incorporación ó mundo laboral.

#### **6.3.10. Aspectos menos valorados polas empresas á hora de incorporar un novo titulado**

Os aspectos menos valorados son os seguintes: a *reputación da universidade*, o *estado civil* e o *sexo*.





# 7

## **DESENVOLVEMENTO PROFESIONAL DO TITULADO NA EMPRESA**

### **7.1. CONSIDERACIÓNS PREVIAS**

- 7.1.1. O ciclo do capital humano na empresa
- 7.1.2. Motivación e implicación dos titulados

### **7.2. FORMACIÓN DO TITULADO NA EMPRESA**

### **7.3. MOTIVACIÓN DOS TITULADOS**

- 7.3.1. Factores de motivación relacionados co proxecto de empresa
- 7.3.2. Factores de motivación relacionados coas características do posto actual
- 7.3.3. Outros factores de motivación: especial referencia á remuneración
- 7.3.4. Claves para a motivación e implicación dos titulados: posible contribución da empresa e a Universidade

## 7.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

### 7.1.1. O ciclo do capital humano na empresa

Neste capítulo analizarase o desenvolvemento profesional dos titulados na empresa, que constitúe a fase principal do “Ciclo do Capital Humano na Empresa”, e que está intimamente relacionada coa fase de incorporación estudiada no capítulo anterior, tal como se presenta na figura 7.1

**Figura 7.1.** Ciclo do capital humano dos titulados universitarios na empresa



Una vez que a empresa dispón das persoas adecuadas deberá desenvolver os plans de formación que proporcionen ó persoal de tódolos niveis (no caso que nos ocupa, ós titulados universitarios), as competencias necesarias nas tres dimensións de actitudes, coñecementos e habilidades.

Sen embargo, con seleccionar ben e formar ben os recursos humanos aínda non é suficiente. A empresa ha de encargarse de manter o seu equipo humano cun alto nivel de motivación, como única vía para retelos e, sobre todo, para que poñan o potencial de que dispoñen ó servizo da competitividade da empresa.

Neste capítulo analízanse os principais aspectos que inciden no desenvolvemento profesional do titulado, abordando factores tales como a formación continuada na empresa, o plan de carreira do titulado ou os factores que inciden na motivación do titulado e en consecuencia no seu nivel de satisfacción.

Se temos en conta, como se dixo repetidas veces, que o tecido galego está formado por PEMES, é especialmente importante coidar todo aquilo que permite rete-los titulados unha vez que superaron un período no que están motivados basicamente pola necesidade de adquirilo que será a súa primeira experiencia laboral.

A universidade pode contribuír dunha forma importante para axudar as empresas a motivar e, en consecuencia, a rete-los titulados, segundo se verá no presente capítulo.

### 7.1.2. Motivación e implicación dos titulados

Para desenvolver o presente capítulo, clasificaremos os factores de motivación e implicación dos titulados en tres grandes grupos. Un primeiro grupo recolle os aspectos que teñen unha relación máis clara co que constitúe o “proxecto empresarial”. Fan referencia ás posibilidades que lle brinda o *proxecto de empresa* ó futuro do titulado. No segundo grupo inclúíronse aqueles factores que teñen unha clara relación co posto de *traballo actual do titulado*. O terceiro grupo inclúe outros factores non encastrables facilmente en ningún dos grupos anteriores.

a) Inclúíronse no primeiro grupo, relacionados co proxecto de empresa, os seguintes factores:

- Ambiente de traballo
- Oportunidades de aprendizaxe continua
- Posibilidades de promoción profesional
- Estabilidade laboral
- Posibilidade de utilizar coñecementos e habilidades
- Posibilidade de asumir retos



b) No segundo grupo, relacionado co *posto de traballo*, consideráronse:

- Grao de definición das funcións
- Posibilidade de traballo en equipo
- Nivel da función
- Oportunidade de realizar traballo científico/académico
- Ocupación variada

c) O terceiro grupo, *outros factores*, fórmao:

- Equilibrio tempo traballo profesional/ocio
- Nivel de ingresos
- Recoñecemento e status social
- Poder traballar por conta propia

Conectando as ideas anteriores coas demandas da economía do coñecemento, á que xa nos referimos, dedúcese a importancia que as empresas deben dar ó seu proxecto empresarial para adaptárense á nova economía.

Ese proxecto constituirá un elemento clave para incorporar, motivar e rete-los titulados. Recentemente publicáronse algúns traballos que reflicten estas ideas, de grande interese para orienta-la estratexia das empresas en xeral, e das PEMES en particular de cara á súa adaptación ós novos tempos que, sen dúbida, supoñen cambios importantes respecto ó paradigma que estivo vixente durante a economía industrial.

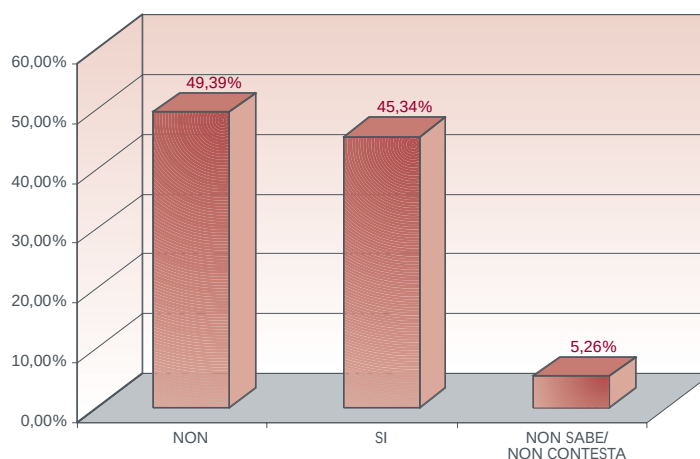
## 7.2. FORMACIÓN DO TITULADO NA EMPRESA

A formación do titulado universitario e os desaxustes existentes ante a demanda empresarial puxéronse de manifesto nos capítulos 3 e 4.

Así mesmo, o titulado debe adapta-lo seu currículo para facelo máis atractivo en función dos aspectos que as empresas demandan en maior medida, completando aspectos formativos ou adquirindo habilidades non desenvolvidas nos estudos universitarios.

Pero o anterior non é suficiente. Unha vez que o titulado se incorpora á empresa é necesario adquirir e manter actualizadas as competencias que se requiren para o desenvolvemento das funcións, sendo clave o papel que deberá desempeña-la empresa a través da formación continuada.

**Figura 7.2.** Porcentaxe de empresas que afirman contar cun plan de formación



A formación continuada na empresa debería proporcionarlle ó titulado as capacidades requiridas nas tres dimensións de actitudes, coñecementos, destrezas e actitudes. Na figura 7.2 preséntase a porcentaxe de empresas que contan cun plan de formación.

Son menos da metade as empresas que dispoñen dun plan de formación. Este aspecto é importante se se ten en conta que tanto as empresas como os titulados, segundo xa analizamos con detalle, coinciden en afirmar que a formación complementaria é necesaria para o desempeño das funcións requiridas pola empresa. A formación que o titulado recibe na pequena empresa é normalmente formación “non planificada” e baséase na aprendizaxe individual ou a través de compañeiros de traballo no desempeño do propio posto.

Do estudio realizado sobre o colectivo de titulados, dedúcese que a formación continuada do titulado non soamente é importante para a empresa como requisito para o desempeño dunha función, senón que o é tamén para o titulado, que ten como principal actitude, precisamente, a súa capacidade para aprender. Trátase non só de incrementar unha determinada capacidade no titulado senón que a formación é un factor de motivación que repercute de forma moi importante na satisfacción do titulado na empresa, como se presentará no seguinte epígrafe.

Segundo vimos, a maior parte das empresas consideran que a formación complementaria á formación universitaria podería impartirse na universidade ou en centros específicos. Moi poucas empresas opinan que a dita formación debería impartirse unicamente na universidade pero é clara a confianza que a empresa amosa cara á universidade para manter ó día as competencias dos titulados, unha vez incorporados ó mundo laboral.

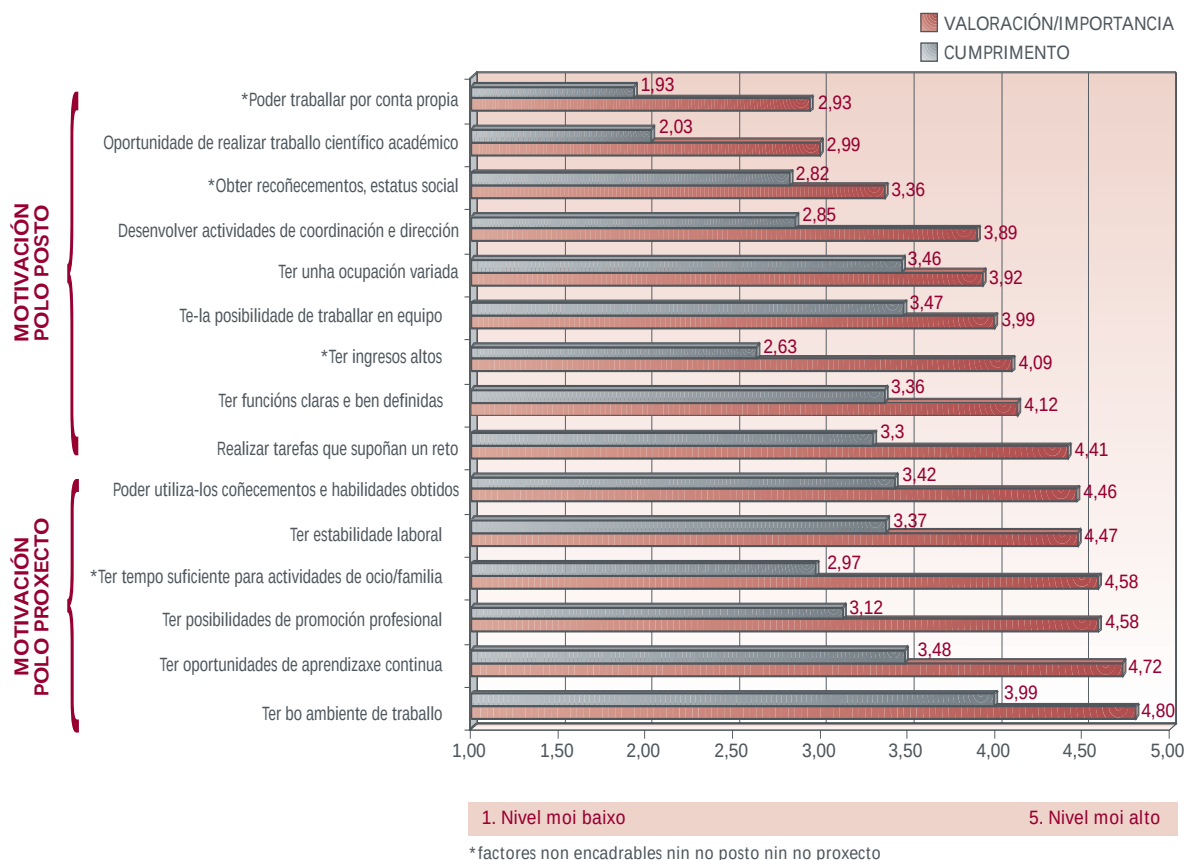
### 7.3. MOTIVACIÓN DOS TITULADOS

A figura 7.3 reflicte en que medida cada un dos quince factores de motivación considerados no modelo utilizado para a enquisa son valorados polos titulados e cá é o grao de cumprimento na empresa

Obsérvase como os factores de maior valoración son os que configuran o primeiro grupo, presentado no punto anterior. Son os relacionados co *proxecto empresarial*. Refírense ás posibilidades que lle ofrece ó titulado o proxecto empresarial en que traballa de cara ó seu desenvolvemento profesional.

Os factores que integran o segundo grupo, os relacionados co *traballo actual*, son os que menos motivan os titulados. Isto significa que para as empresas de menor dimensión é difícil encontrar unha alta motivación para os titulados nos postos que se lles ofrece actualmente.

**Figura 7.3.** Factores de motivación do titulado na empresa



De tódolos factores de motivación que se consideraron no estudo, o menos valorado é o *poder realizar traballos por conta propia*. Isto é coherente cunha das conclusións do capítulo 3, que dicía que as necesidades de actitudes menos valoradas eran as relacionadas co perfil do titulado como emprendedor dentro da empresa. Isto revisite especial importancia cando nos referimos ó papel dos titulados nas empresas pequenas, como ocorre no caso de Galicia. O titulado deberá contribuír de forma decisiva ó proceso de profesionalización delas, tanto no aspecto técnico como no humano. Para iso o seu perfil de emprendedor será decisivo.

Se temos en conta os tres grupos de factores de motivación a que nos referimos anteriormente, podemos resumi-la información contida no gráfico anterior, tal como amosa a figura 7.4.

**Figura 7.4.** Factores de motivación para o titulado na empresa



### 7.3.1. Factores de motivación relacionados co proxecto de empresa

A figura 7.5 amosa os principais factores que os titulados consideran importantes para a súa motivación na empresa. Constitúen un input que hai que ter en conta para orientar as accións da universidade en canto á formación complementaria. Ademais, poñen de manifesto o papel que actualmente e, sobre todo, de cara ó futuro, desempeña o chamado “proxecto de empresa” para o deseño da estratexia de motivación dos titulados polas empresas.

Os primeiros factores que valora o titulado poderían considerarse como factores de desenvolvemento profesional e seguridade no traballo; o ambiente de traballo, as posibilidades de aprendizaxe e promoción, a estabilidade laboral e a posibilidade de facer uso das súas competencias.

En primeiro lugar o titulado destaca o ambiente de traballo como aspecto fundamental dunha ocupación. Este é un aspecto no que claramente as empresas

poden incidir, fomentando aspectos como o traballo en equipo, a colaboración, a definición dos obxectivos e outros que influían en que o ambiente de traballo sexa máis favorable.

**Figura 7.5.** Factores de motivación relacionados co desenvolvemento profesional do titulado e o proxecto de empresa



O nivel de satisfacción actual do titulado no que se refire a este concepto pode considerarse medio-alto (3,99 en escala 1-5), non obstante convén incidir en que se trata do aspecto de maior incidencia na motivación do titulado e que por tanto debe requirir unha atención continuada.

Dos resultados obtidos pode derivarse que o contar cun adecuado ambiente de traballo é un requisito necesario para a satisfacción do titulado universitario.

O resto dos factores deste primeiro grupo amosan un nivel igualmente elevado no que se refire á valoración polo titulado, sen embargo obsérvase que existe un importante desaxuste no que se refire ó nivel de cumprimento que perciben os titulados na empresa.

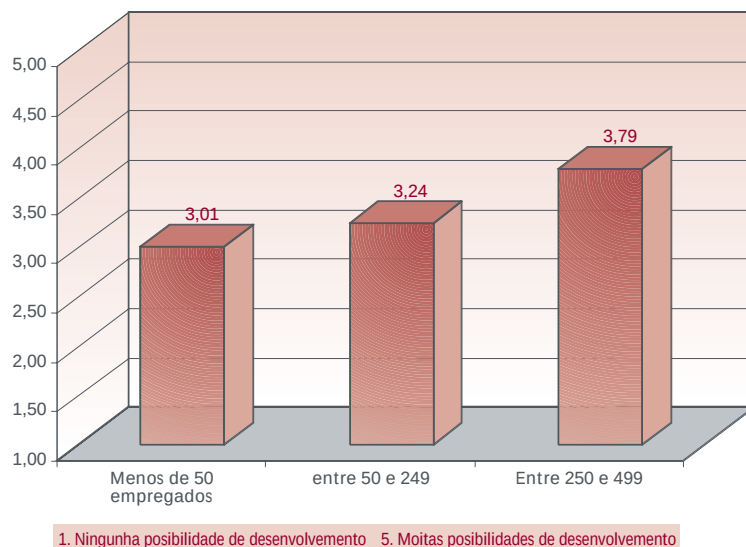
Na figura 7.6 amósase a valoración asignada polos titulados ás súas posibilidades de desenvolvemento profesional na empresa, tomando como variable a dimensión da empresa.

Ponse de manifesto que a percepción de posibilidades de desenvolvemento crecen no caso das empresas de maior dimensión, coa maior diferenza no caso de empresas de máis de 250 empregados.

Se se ten en conta que a posibilidade de promoción profesional é un dos factores ós que o titulado dá máis importancia, podería concluírse que a empresa pequena pode ter maiores dificultades para rete-los titulados con respecto ás

empresas de maior dimensión; de aí a importancia do que chamamos “proxecto de empresa”.

**Figura 7.6.** Valoración dos titulados das posibilidades de desenvolvemento profesional na empresa

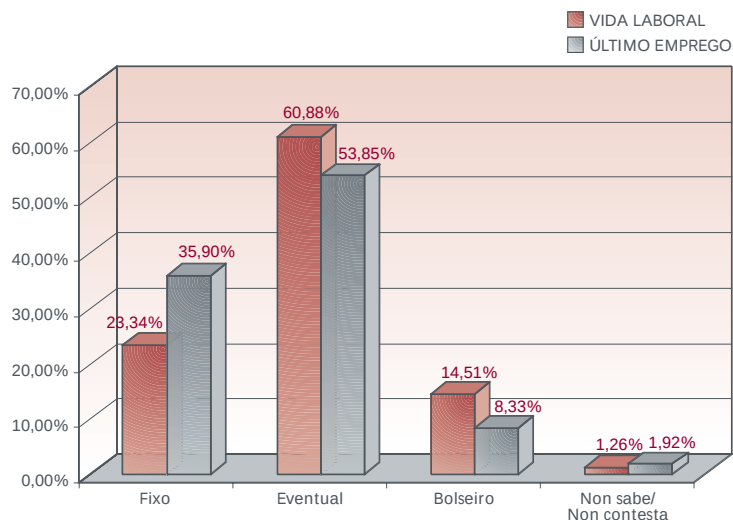


No que se refire á estabilidade laboral, existe unha diferenza importante entre a valoración que o titulado dá a este aspecto e o nivel de cumprimento observado. A percepción da estabilidade laboral por parte do titulado está relacionada coa capacidade que a empresa ten para transmitir un proxecto de futuro e sobre todo co tipo de contrato en que se encontra o titulado. En referencia ó primeiro aspecto, convén destaca-la importancia que para o titulado ten coñecer-lo proxecto de futuro que ten a empresa, para sentirse parte integrante del.

No que se refire á modalidade contractual, a percepción de menor estabilidade laboral corresponde ós titulados con contratos eventuais (en prácticas ou outros) ou a aqueles que se incorporaron á empresa a través dunha bolsa. Na figura 7.7 amósa-se a distribución de titulados segundo o tipo de contrato durante toda a súa vida laboral e no momento actual.

Dentro deste primeiro grupo de factores de motivación o titulado tamén destaca a importancia de poder aplicar no traballo os coñecementos adquiridos durante a carreira. Este factor é especialmente importante nos primeiros empregos, xa que o elemento central do currículo achegado polo titulado é a carreira realizada.

Para concluí-la análise dos factores de motivación-implicación que integran o que consideramos como primeiro grupo, consideramos de sumo interese insistir no empeño que deberán poñer-las empresas para desenvolver e explicitar-lo seu proxecto de

**Figura 7.7.** Tipo de contrato dos titulados en PEME

futuro. Trátase de facer *declaración de visión*, como se di habitualmente na doutrina máis recente sobre estratexia empresarial. Isto é aínda máis importante se cabe, nas empresas máis pequenas, posto que para elas a existencia dun proxecto que enmarque o seu desenvolvemento estratéxico constitúe o principal instrumento de implicación dos titulados. Só así a empresa os poderá reter. Noutro caso, a motivación pode terminar tan pronto como o titulado considere que xa adornou o seu currículo co que se pode chama-la *experiencia laboral mínima*.

Dito doutra forma, as empresas galegas necesitan un proxecto de futuro que reteña os titulados unha vez que estes están en condicións de contribuír co seu *capital intelectual* á estratexia competitiva da empresa.

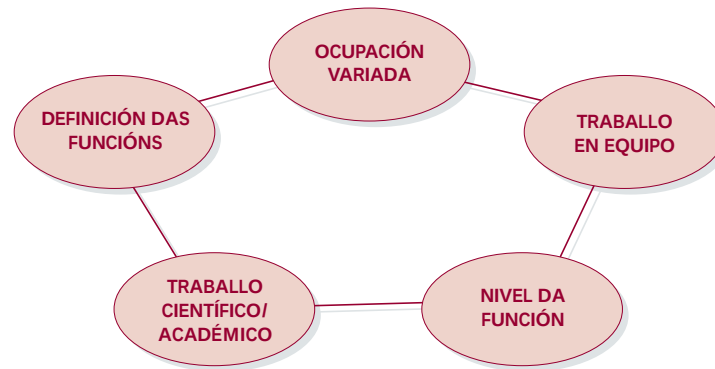
### 7.3.2. Factores de motivación relacionados coas características do posto actual

Estes factores corresponden ó que se denominou as características do posto actual. Os aspectos incluídos dentro desta categoría preséntanse na figura 7.8.

Nos factores asociados ó posto de traballo os que teñen maior forza motivadora, cunha valoración media-alta, son os relacionados coa organización do posto (funcións claras e ben definidas e posibilidade de traballar en equipo) e co tipo de traballo e o nivel de responsabilidade (ter unha ocupación variada e desenvolver actividades de coordinación e de dirección). O factor con menor valor de motivación, de tódolos asociados ó posto, é que brinde a oportunidade de realizar traballo científico.

O mesmo que se comentou ó referirnos ó proxecto empresarial, tamén agora, ó comenta-lo posto de traballo como factor de motivación dos titulados, pode obser-

**Figura 7.8.** Factores de motivación relacionados coas características do posto actual



varse a importancia que ten a *profesionalización técnica*, ou proceso de administración (planificación, organización e control) da empresa, e tamén a *profesionalización humana*, reflectida basicamente no traballo en equipo.

### 7.3.3. Outros factores de motivación: especial referencia á remuneración

A figura 7.9 amosa os factores de motivación que se incluíron nas enquisas e que poden vincularse tanto ó proxecto empresarial como ó posto de traballo.

Neste grupo figuran factores con moi diverso grao de motivación. O ter *tempo suficiente para actividades de ocio/familia* é algo ó que o titulado dá un alto valor de motivación. Depende tanto do proxecto como do posto, pero en todo caso, só alcanza un nivel de cumprimento medio.

**Figura 7.9.** Outros factores de motivación





O factor *poder traballar por conta propia* é o percibido polos titulados como o menos motivador de tódolos que se consideraron na enquisa. Segundo xa se dixo, isto é coherente coa baixa orientación dos titulados cara a un perfil de emprendedor dentro da empresa.

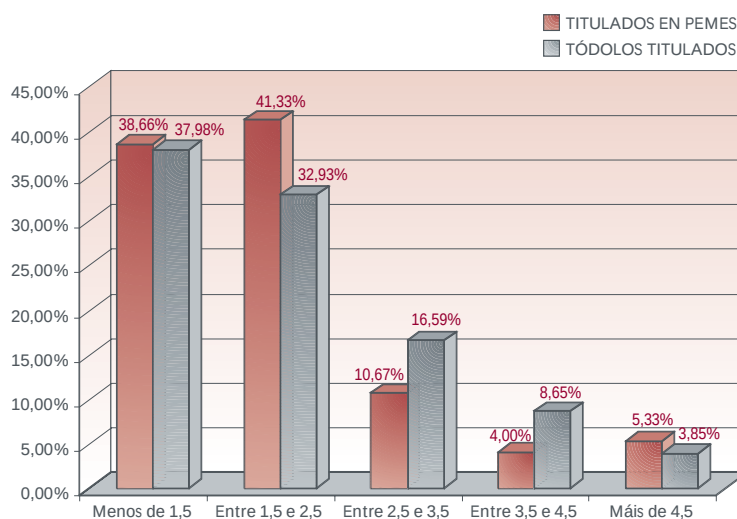
O factor *obter recoñecemento e status social* é percibido cun valor medio en canto á capacidade de motivación e, pola súa vez, ten un grao de cumprimento igualmente medio.

En canto ó factor ter *ingresos altos*, que tamén se incluíu neste grupo, cabe prestarlle especial atención, pola importancia que ten na estratexia de incorporación e mantemento dos titulados nas PEMES.

A remuneración é o factor no que se puxo de manifesto o maior desaxuste entre o nivel de importancia para o titulado e o nivel de cumprimento que percibe. O titulado considera baixo o nivel de retribución existente na PEME.

Na figura 7.10 preséntase a distribución salarial dos titulados enquisados, comparando os niveis dos titulados que traballan en PEMES (156) co grupo de tódolos titulados con independencia do tipo de empresa.

**Figura 7.10.** Distribución salarial dos titulados enquisados (en millóns de pesetas)

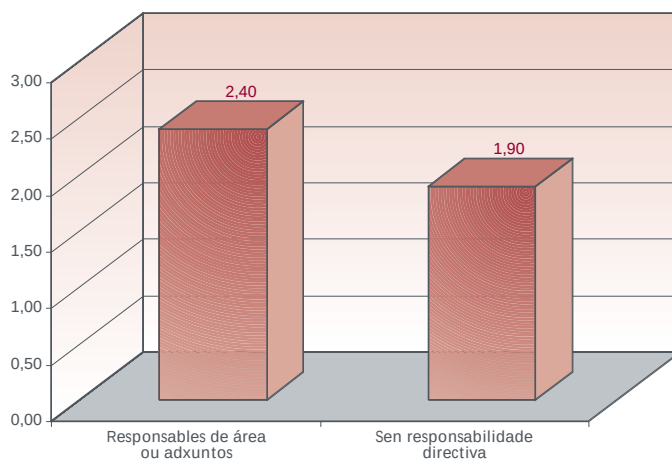


Ponse de manifesto que aproximadamente o 20% dos titulados que traballan en PEMES afirma que a súa remuneración actual supera os 2,5 millóns de pesetas brutas anuais, fronte a un 29,09% do total dos titulados. Evidencia, igualmente, que o titu-

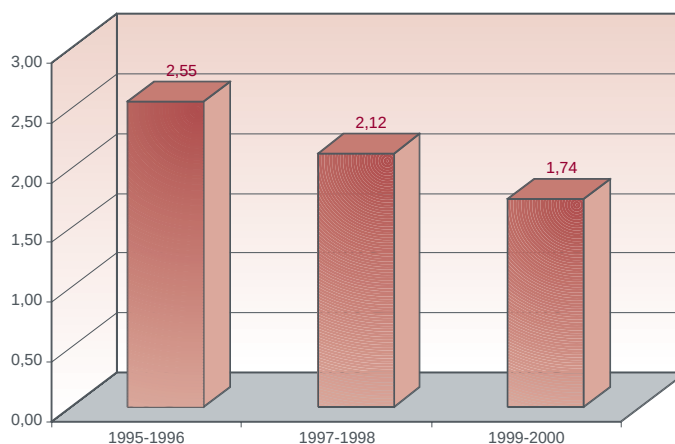
lado percibe un nivel menor de remuneración na PEME con respecto a outros tipos de empresa ou actividade.

Así mesmo, para interpreta-los niveis de remuneracións na PEME, é importante ter presente a distribución da mostra de titulados; trátase de titulados de menos de 30 anos na súa maioría (83%) que finalizaron a carreira nos últimos cinco anos, sendo aproximadamente a metade titulados que finalizaron antes do ano 1998.

**Figura 7.11.** Nivel de remuneración na empresa en función do nivel de responsabilidade (valores en millóns de pesetas/ano brutas)



**Figura 7.12.** Nivel de remuneración na empresa en función do ano de finalización (Valores en millóns de pesetas/ano brutas)



Para obter información adicional sobre a remuneración dos titulados, levouse a cabo unha análise dos niveis salariais dos que se acaban de titular en función do nivel de responsabilidade e do ano de finalización.

Con respecto ó primeiro criterio, na figura 7.11 amósanse os valores medios obtidos. Ponse de manifesto un incremento na remuneración en función do nivel de responsabilidade como cabía esperar.

De forma similar, preséntase na figura 7.12 o nivel de remuneración en función do ano de finalización da carreira, o que garda relación coa experiencia profesional.

#### **7.3.4. Claves para a motivación e implicación dos titulados: posible contribución da empresa e a Universidade**

De acordo con todo o exposto nos anteriores epígrafes, dedúcese que o posto actual que os titulados ocupan nas PEMES pode ofrecer motivacións durante o período en que o titulado está obtendo unha formación práctica á que dá un gran valor como complemento da formación teórica que obtiveron na Universidade. Isto favorece as súas competencias para poder achegar de forma eficiente *capital humano* á empresa en períodos posteriores. Pero os riscos de que isto o faga noutra organización son altos, se as PEMES non desenvolven un proxecto de cambio para adaptarse ás novas circunstancias tecnolóxicas, económicas e sociais que a nova economía, baseada no capital intelectual, está demandando. Este proxecto constitúe un elemento clave para rete-los titulados unha vez que están en condicións de achegar verdadeiro capital humano.

Os titulados de Galicia queren colma-la súa ambición en proxectos empresariais vinculados ó tecido galego, pero que lle dean a oportunidade dun alto nivel de desenvolvemento persoal e profesional.

O elemento clave para conseguir este obxectivo, segundo os propios titulados, é ter *oportunidades de aprendizaxe continua*, desenvolvidos nun *bo ambiente de traballo*. Nestas ideas, os empresarios encontran as claves que a sociedade actual lles demanda e ás que poden facer fronte se son capaces de definir un “proxecto empresarial” que lles permita aproveitar de forma adecuada o capital humano que posúen os seus empregados e, de forma moi especial, os seus titulados. Neste reto, a universidade pode contribuír de forma importante e unha das súas principais accións podería se-la participación activa no deseño e desenvolvemento da formación complementaria, na que figuren programas orientados á profesionalización das PEMES tanto na *dimensión técnica* (desenvolver sistemas de planificación, organización e control) como na *dimensión humana* (desenvolvemento da implicación mediante a declaración da visión do proxecto).





# 8

## RESUMO E CONCLUSIÓN

### 8.1. INTRODUCCIÓN

- 8.1.1. Modelo conceptual para a investigación
- 8.1.2. Tipificación de empresas e titulados

### 8.2. COMPETENCIAS: NECESIDADES E GRAOS DE ADECUACIÓN

- 8.2.1. Conceptos e conclusións globais
- 8.2.2. Coñecementos
- 8.2.3. Destrezas
- 8.2.4. Actitudes
- 8.2.5. Contribución da universidade ó desenvolvemento das competencias dos titulados e á súa integración e desenvolvemento na empresa

### 8.3. DESENVOLVEMENTO DO TITULADO NO CICLO DO CAPITAL HUMANO DA EMPRESA

- 8.3.1. Incorporación dos titulados ás empresas
- 8.3.2. Desenvolvemento profesional do titulado na empresa

## 8.1. INTRODUCCIÓN

Tal como indica o título do presente traballo de investigación, e segundo se expuxo no capítulo 1, o seu obxectivo é valora-la formación que achegan os titulados da Universidade de Vigo e as necesidades que manifestan as empresas de Pontevedra e Ourense.

O traballo estruturouse en tres partes:

- a) Introducción
- b) Competencias: necesidades e graos de adecuación
- c) O ciclo do capital humano na empresa

A *Introducción* consta de dous capítulos. No primeiro faise unha exposición global do modelo conceptual que serve de marco para todo o traballo e identifícanse os colectivos de empresas e titulados tomados como referencia.

A segunda parte constitúe o núcleo principal do traballo. Ó longo de tres capítulos tentouse determinar e explica-los *desaxustes na formación*, mediante un modelo baseado no enfoque de competencias e, ademais, analiza-la contribución da universidade ó desenvolvemento das competencias dos titulados.

Na terceira parte, ó longo dos dous capítulos que a integran, estúdase o *ciclo do capital humano na empresa*. No capítulo 6 estudiouse o proceso de incorporación do titulado á empresa e no 7 analizáronse os principais factores que inciden no desenvolvemento profesional do titulado.

Agora, a modo de síntese, presentámo-lo resumo e as conclusións dos diferentes capítulos, agrupándoas en tres grandes bloques, coincidentes coas partes nas que se dividiu o traballo:

- Introducción: modelo conceptual e tipificación de empresas e titulados
- Competencias: necesidades e graos de adecuación
- Desenvolvemento do titulado no ciclo do capital humano na empresa

### 8.1.1. Modelo conceptual para a investigación

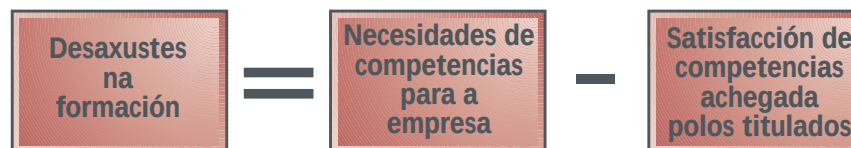
A xestión do capital humano en función das competencias converteuse en algo normal nas empresas máis avanzadas a nivel organizativo e o seu uso tende a xeneralizarse. Por esta razón, é o enfoque que se seguiu no presente traballo.

Consideráronse tres tipos de competencias:

- a) Os **coñecementos**. É o *saber* que, basicamente, os titulados obteñen da formación teórica recibida.
- b) As **destrezas**. Son as habilidades ou *saber facer* que os titulados posúen e que lles permiten desenvolve-las tarefas propias de funcións que desempeñan nas empresas.
- c) As **actitudes**, que se relacionan máis directamente co *querer* dos titulados e que, en gran medida, son unha causa importante das súas comportamentos.

A formación universitaria, nun sentido amplo, é a base para o desenvolvemento dos tres tipos de competencias, se ben a súa principal función é o desenvolvemento dos coñecementos dos titulados.

A partir desta idea de competencias, definíronse os desaxustes como segue:



A fórmula anterior reproduce o enfoque do estudo.

Para analiza-las competencias demandadas polas empresas, e ofrecidas polos titulados, diferenciárase entre a súa *dimensión técnica* e a súa *dimensión humana*.



A dimensión técnica das competencias fai referencia a factores que, no esencial, se relacionan coa capacidade dos titulados para actuar de forma individual aplicando os coñecementos que requiren os postos de traballo que desempeñan. A dimensión humana das competencias comprende os factores que se relacionan co traballo do titulado formando parte dun equipo de persoas.

Basicamente, para chegar ás conclusións, partiuse das valoracións das empresas e, nalgúns casos, complementouse coa valoración dos titulados e/ou as tendencias, que permiten darlle á análise unha dimensión dinámica.

Ó introduci-las tendencias tívose en conta que actualmente a sociedade se encontra no tránsito desde a chamada economía industrial cara ó que se coñece como nova economía.

As organizacións da nova economía baséanse, de forma crecente, no coñecemento e demandan estilos de dirección nos que a dimensión humana é clave. Esta tendencia, observada a nivel mundial, ten unha grande importancia para orienta-la formación dos titulados de cara á súa incorporación ás empresas.

### 8.1.2. Tipificación de empresas e titulados

#### Conclusións

- ▶ Unha alta porcentaxe dos titulados da Universidade de Vigo empréganse en empresas de servicios (34%), seguido de fabricantes (19%) e construción (11%).
- ▶ O tecido empresarial de Galicia está formado basicamente por PEMES, nas que se pon énfase na dimensión técnica dos postos de traballo en xeral e dos titulados en particular.
- ▶ Á vista dos datos recollidos das empresas, pode concluírse que o principal trazo diferencial das empresas que teñen titulados recentes é a súa maior dimensión (facturación e número de empregados). Non obstante, debe terse en conta que a maior parte do tecido empresarial galego está constituído por empresas de reducida dimensión, sendo este o tipo de empresa con maior potencial de emprego en termos absolutos.
- ▶ Aproximadamente a metade dos titulados dos últimos cinco anos que traballan en PEMES desempeñan tarefas de responsabilidade directiva, fundamentalmente a nivel de dirección funcional. Este feito pon de manifesto a importancia que para o titulado teñen as habilidades relacionadas coas tarefas de dirixir.
- ▶ As áreas relacionadas con tarefas administrativas e financeiras son as que máis valoran a titulación universitaria, sendo a comercial a que o fai en menor medida.
- ▶ Os resultados obtidos evidencian un nivel medio-baixo no que se refire á definición por parte das empresas das necesidades dos postos que van cubri-los titulados. Dada a

importancia que este aspecto ten, sobre todo para facilita-lo proceso de integración, sería recomendable incidir na súa mellora por parte das empresas.

- ▶ O 25% dos titulados recentes ocupan postos que requiren competencias inferiores ás da súa titulación. Esta porcentaxe diminúe a medida que o titulado achega experiencia laboral.
- ▶ O departamento no que existe unha maior porcentaxe de titulados desenvolvendo funcións de menor nivel de cualificación é o comercial.
- ▶ Aproximadamente o 20% dos titulados considera que realizan funcións propias doutra titulación. O maior desaxuste no campo de ocupación prodúcese no momento da inserción ó mundo laboral.
- ▶ Coa excepción das carreiras de Economía e Administración e Dirección de Empresas, e en menor medida das carreiras técnicas, as titulacións ofertadas pola Universidade de Vigo son pouco coñecidas polas empresas.
- ▶ As titulacións máis coñecidas son tamén as máis demandadas

## 8.2. COMPETENCIAS: NECESIDADES E GRAOS DE ADECUACIÓN

### 8.2.1. Conceptos e conclusións globais

Nas enquisas incorporáronse preguntas para poder analiza-los tres tipos de competencias que constitúen o modelo conceptual, considerando os factores que se mencionan a continuación.

Nos *coñecementos* diferenciouse a **formación académica**, que é a proporcionada pola carreira universitaria estudada polo titulado e a **formación complementaria** que, para o presente estudio, abarca: *formación técnica para o posto, coñecementos de informática e coñecementos de idiomas*.

Para analiza-las *destrezas* dos titulados agrupáronse en dous tipos: as relacionada coa **dimensión técnica** do titulado:

- *Capacidade técnica para solucionar problemas*
- *Capacidade para organiza-lo traballo*
- *Polivalencia*
- *Capacidade para traballar baixo presión*

e as relacionadas coa **dimensión humana**:

- *Habilidades de comunicación*

- *Habilidade para negociar*
- *Capacidade para dirixir persoas*
- *Habilidades para formar persoas*

As *actitudes* están intimamente vinculadas ós valores dos titulados e teñen un efecto causal sobre o resto de competencias.

Pola forma en que contribúen a defini-lo perfil profesional dos titulados considéranse tres grupos de actitudes: as que configuran o *perfil emprendedor*, as que definen un perfil orientado ó *traballo individual* e as que definen un perfil adecuado para o *traballo en equipo*.

O titulado cun perfil emprendedor ten actitudes para desempeñar na empresa postos relacionados co deseño e para a posta en práctica de novas tarefas e/ou negocios. Os outros dous tipos de perfil considerados, requiren uns determinados *factores actitudinais*, ben sexa para desempeñar postos onde o esencial é o traballo achegado de forma individual ou, polo contrario, onde o máis importante é a contribución do titulado ó traballo en equipo.

No presente traballo analizáronse os seguintes factores actitudinais, clasificados segundo a orientación do perfil dos titulados:

- a) Perfil emprendedor:
  - *Capacidade creativa*
  - *Capacidade para asumir riscos*
  - *Iniciativa e optimismo*
  - *Ambición*
- b) Perfil para o traballo individual:
  - *Interese polo traballo*
  - *Capacidade de traballo*
  - *Capacidade de aprendizaxe*
- c) Perfil para o traballo en equipo:
  - *Capacidade para coordinarse con outros*
  - *Capacidade para traballar en equipo*
  - *Flexibilidade e adaptabilidade*

No traballo incluíronse, ademais, a *responsabilidade* e o *sentido da disciplina*, actitudes necesarias para os tres tipos de perfil profesional considerados.

## Conclusións

- ▶ As competencias máis necesarias, tanto a xuízo das empresas como dos titulados, son as actitudes, seguidas polas destrezas e, en último lugar, os coñecementos.
- ▶ Os maiores desaxustes a nivel global entre as competencias demandadas polas empresas e as ofrecidas polos que se acaban de titular prodúcense nas destrezas, seguidas polas actitudes e, en último lugar, os coñecementos.
- ▶ As destrezas de tipo técnico, relacionadas coa toma de decisións e coa organización, son consideradas como moi importantes polos empresarios.
- ▶ As destrezas de tipo humano, orientadas a facer efectivo o traballo do titulado ó relacionarse co equipo humano da organización (habilidade para negociar, capacidade para dirixir persoas, habilidade para formar a outros, habilidade para comunicarse) son valoradas como lixeiramente menos necesarias polas empresas, especialmente polos titulados.
- ▶ As valoracións anteriores están na liña das empresas típicas na economía industrial. A economía postindustrial ou economía do coñecemento caracterízase por unha maior énfase nas destrezas de dimensión humana e nas actitudes, o que constitúe un indicador de cómo evolucionarán as demandas de competencias, no que a destrezas se refire, por parte das empresas.
- ▶ As destrezas consideradas como máis necesarias polos empresarios son as que se incluíron na dimensión técnica. A valoración máxima déuselle ó factor *capacidade para solucionar problemas*, cunha valoración media de 4'58 na escala 1-5. Seguiron, por orde de importancia, a *capacidade para organiza-lo traballo*, cunha valoración de 4'45.
- ▶ Os factores de destrezas menos valorados como necesarios son os de tipo técnico. O que ten menor valoración é a *habilidade para formar persoas*, cun índice de 3'8 na escala 1-5, seguido pola *capacidade para dirixir persoas* e pola *habilidade para negociar*.
- ▶ As valoracións que dan os titulados ós factores de destrezas están na liña das que dan as empresas, se ben sempre dan valoracións máis baixas. Obsérvase que nas destrezas de tipo humano as diferencias de valoración entre as empresas e os titulados son maiores que nas destrezas de tipo técnico.
- ▶ O factor *habilidades de comunicación* compórtase de forma diferente á regra xeral explicada. A xuízo das empresas é un factor moi necesario, só superado pola *capacidade para solucionar problemas* e a *capacidade para organiza-lo traballo*.

### 8.2.2. Coñecementos: necesidades e graos de adecuación

#### Conclusións

- ▶ Considerando o coñecemento globalmente, o máis necesario para o traballo, segundo as empresas, é a *formación técnica para o posto* e o menos necesario o *coñecemento de idiomas*.
- ▶ En canto á satisfacción co nivel de coñecementos, o maior índice de satisfacción manifestado polas empresas corresponde coa *formación académica* dos titulados.
- ▶ Dunha forma global, para a formación académica, as competencias que achegan os titulados superan as necesidades das empresas. En consecuencia o desaxuste é negativo. A universidade neste campo cumpre satisfactoriamente coa súa cometido de lles proporcionar ós titulados os coñecementos necesarios. A situación é diferente en canto á formación complementaria, para a cal as necesidades superan á satisfacción.
- ▶ Dentro da formación complementaria farase unha especial referencia ó coñecemento de idiomas, resaltando que as conclusións son diferentes segundo se tome como base a totalidade das empresas ou unicamente o grupo formado polas exportadoras. No primeiro caso as necesidades medias son satisfeitas, mentres que a xuízo das empresas exportadoras existe un desaxuste positivo.
- ▶ A universidade cumpre satisfactoriamente, tanto a xuízo dos titulados como das empresas, coa súa función de proporciona-la formación académica que sirva de base para a actualización continua. Sen embargo, non se orienta o suficiente, a xuízo de empresas e de titulados, ás necesidades do traballo.
- ▶ Os coñecementos de informática ocupan o segundo lugar en nivel de importancia para a empresa e o primeiro para os titulados. A empresa encóntrase satisfeita co nivel dos titulados, pero estes manifestan que os coñecementos de informática os adquiriron / actualizaron unha vez finalizados os estudos universitarios.
- ▶ Tomando como referencia de empresas máis avanzadas en sistemas de dirección e xestión ás empresas exportadoras, máis do 83% destas empresas consideran que a informática constitúe unha competencia importante ou moi importante como necesidade. Tendo en conta as tendencias actuais cara a unha maior internacionalización na empresa galega, é previsible que se incremente aínda máis a demanda deste tipo de coñecemento.
- ▶ Os programas informáticos de aplicación xeneralizada para as empresas son as aplicacións ofimáticas, a internet e os programas de xestión. Outras aplicacións de carácter máis técnico como as linguaxes de programación, programas CADE ou aplicacións estatísticas son de aplicabilidade en sectores e funcións específicas e, por tanto, a súa análise require segmenta-lo estudio para estes grupos.
- ▶ Máis do 60% das empresas consideran bastante ou totalmente necesarios os coñecementos de procesador de textos, folia de cálculo e programas de xestión.

- ▶ As empresas están introducindo con forza a internet e o correo electrónico, superando xa o 50% as empresas que consideran necesarios coñecementos nestas áreas.
- ▶ A maior falta de adecuación nos coñecementos de informática que ofrecen os titulados prodúcese na informática de xestión. Ponse de manifesto a dificultade para actualizalo currículo nesta materia por parte do titulado.
- ▶ De acordo coa opinión das empresas exportadoras, os titulados que contratan non satisfán as necesidades de coñecementos de inglés, nin de francés nin de alemán. Sen embargo, ó seu xuízo, si son suficientes os coñecementos que posúen de galego/portugués.
- ▶ Unha das causas polas que as empresas exportadoras demandan nivel medio-alto de inglés, pode se-la importancia que este idioma ten para o comercio internacional. A demanda do idioma francés pode xustificarse, basicamente, pola importancia do sector de automoción, que toma como eixe central a empresa PSA-Peugeot-Citroën.
- ▶ O 63'7% das empresas analizadas ou non exportan ou fano unicamente a Portugal. Isto xustifica que a nivel xeral se valore en primeiro lugar o galego/portugués, por diante do resto de idiomas. A situación anterior cambia ó considerar unicamente as empresas exportadoras, excluindo as que só exporten a Portugal.
- ▶ Cabe, ademais, ter en conta que actualmente a necesidade de inglés se deriva non só do seu uso para o negocio internacional, senón tamén para acceder ó coñecemento que, con frecuencia, aparece nese idioma e pasa algún tempo ata que é traducido a outros. Un exemplo típico é o uso da internet.

### 8.2.3. Destrezas: necesidades e graos de adecuación

#### Conclusións

- ▶ O 80% das empresas dan valores altos ou moi altos ás necesidades de destrezas técnicas, mentres que o valor se reduce ó 65% para as destrezas de tipo humano.
- ▶ No chega ó 11% o número de titulados que traballa en PEMES que considera que, cando se graduou, posuía un nivel alto ou moi alto nas destrezas técnicas e humanas, fronte ó 60% dos empresarios que demandaba eses niveis.
- ▶ O perfil de destrezas que os empresarios consideran necesario nos titulados, difire sensiblemente do que estes posúen, ó seu xuízo, cando se gradúan.

### 8.2.4. Actitudes: necesidades e graos de adecuación

#### Conclusións

- ▶ A *responsabilidade* e o *interese polo traballo* son as actitudes consideradas como máis necesarias tanto para os titulados como para as empresas, cunhas valoracións de 4'78 e 4'7 na escala 1-5, respectivamente. O seguinte factor en orde de importancia pola súa necesidade para o traballo a xuízo das empresas é a *capacidade de traballo*, cunha valoración lixeiramente inferior.
- ▶ Estes tres factores tamén son os que presentan maiores índices de satisfacción. Sen embargo, polo nivel de necesidade percibida polas empresas, son os que teñen maiores desaxustes.
- ▶ A actitude considerada como menos necesaria polas empresas é a *capacidade para asumir riscos*, seguida da *ambición*. Estes dous factores son os que mellor definen o *perfil emprendedor do titulado* na empresa e, a pesar de que o índice de satisfacción non supera valores medios, os desaxustes son moi reducidos. Ocorre así, precisamente, pola menor importancia que as empresas lles dan ós factores asociados á capacidade emprendedora dos titulados nos seus postos de traballo, con respecto a outras actitudes.
- ▶ Os desaxustes en actitudes obtidos a partir da percepción dos titulados nalgúns casos difiren sensiblemente dos obtidos a partir das valoracións das empresas. Merecen especial consideración a *ambición* e a *capacidade de aprendizaxe* que, a xuízo dos titulados, ofrecen desaxustes negativos.
- ▶ A prioridade segundo as necesidades de competencias (actitudes, destrezas e coñecementos) mantense en tódolos niveis de responsabilidade (dirección, responsable de área/sección, sen responsabilidade directiva) dos titulados.
- ▶ As maiores esixencias de actitudes, destrezas e coñecementos corresponden ás funcións con maior nivel de responsabilidade na empresa.
- ▶ O anterior é coherente co tipo de empresas que maioritariamente configuran o tecido galego. Ó tratarse de PEMES, con reducida especialización dos postos, un maior nivel de responsabilidade demanda non só máis actitudes, senón tamén máis destrezas e máis coñecementos.

### 8.2.5. Contribución da universidade ó desenvolvemento das competencias dos titulados e á súa integración e desenvolvemento na empresa

No que se refire á formación académica que imparte a universidade, esta proporciona competencias asociadas ós tres tipos (coñecementos, destrezas e actitudes), se ben a súa maior énfase se centra fundamentalmente no que se chamou coñecementos.

A formación de posgrao, debidamente enfocada e realizada, constitúe un instrumento adecuado para conseguir os obxectivos citados de adecuación e actualización de coñecementos e para proporcionar destrezas e actitudes. A metodoloxía orientada á aprendizaxe, baseada en casos relacionados coa realidade, desempeña un papel básico.

#### Conclusións

- Empresas e titulados coinciden en que a formación universitaria achega unha boa base para a actualización continua de coñecementos e habilidades, con máis dun 80% que asigna unha valoración media-alta a esta faceta.
- Sen embargo, ó analiza-lo grao de adaptación da formación universitaria ás necesidades do traballo, ponse de manifesto unha valoración inferior, cun 80% de empresas e titulados que asigna unha valoración media-baixa.
- Ó valora-lo papel da universidade, a xuízo dos titulados, todo o relacionado cos contidos e o cumprimento dos programas é o máis valorado. Polo contrario, as valoracións máis baixas corresponden ás relacións con empresas (prácticas, visitas, etc.).
- Segundo os titulados, a maior contribución da universidade ó desenvolvemento de competencias prodúcese fundamentalmente nos coñecementos teóricos. A menor contribución prodúcese nos coñecementos prácticos e no desenvolvemento de destrezas necesarias para o traballo na empresa.
- As valoracións das empresas sobre a contribución da universidade ó desenvolvemento de competencias amosa un comportamento similar ó de titulados.
- Os resultados obtidos evidencian a necesidade de formación complementaria nos estudos universitarios dos titulados. A necesidade desta formación xustifícase a xuízo de titulados e de empresas máis polo que non se preveu nos estudos universitarios ca polas deficiencias da formación recibida.
- A formación complementaria que ofrezca a universidade debería orientarse non só á adecuación e actualización de coñecementos, senón tamén a dota-la os titulados das destrezas técnicas e humanas para conseguir-lo perfil que demandan as empresas.
- As empresas consideran que a responsabilidade da formación complementaria debería recaer tanto na universidade como noutros centros.



- ▶ As prácticas nas empresas constitúen un importante complemento para a formación, basicamente para o desenvolvemento de destrezas e actitudes. A organización das prácticas debe levarse a cabo mediante convenios de colaboración entre a universidade e as organizacións empresariais, desempeñando un papel clave a universidade.
- ▶ Case o 70% das empresas están totalmente de acordo en que deben existir talleres ou centros interempresariais que faciliten a formación práctica.
- ▶ As empresas consideran que as prácticas deben organizarse mediante a colaboración da universidade coas empresas. A opinión maioritaria é que a maior carga de responsabilidade no desenvolvemento e seguimento das prácticas corresponde á universidade.

### 8.3. DESENVOLVEMENTO DO TITULADO NO CICLO DO CAPITAL HUMANO DA EMPRESA

Na terceira parte do traballo, capítulos 6 e 7, analizouse o comportamento do titulado universitario no que se chamou o *ciclo do capital humano na empresa*.

Este ciclo iníciase coa incorporación do titulado á empresa. Estudiáronse os principais aspectos sobre o mercado de titulados e os procedementos habituais para a súa incorporación á empresa.

Á vista dos resultados, obsérvanse tres grupos de factores á hora da incorporación dos titulados.

- No primeiro grupo figuran os criterios máis valorados: *personalidade, titulación, coñecementos de informática e a experiencia ou prácticas achegadas polo candidato*.
- No segundo grupo figuran factores complementarios dos anteriores: dispoñibilidade xeográfica, idade, lugar de residencia, idiomas, expediente, recomendacións e estudos de posgrao.
- No terceiro grupo inclúense aspectos que a penas son tidos en conta polas empresas: reputación da universidade, estado civil e sexo.

Unha vez incorporados os titulados, a empresa debe afrontar un reto importante: *como motivalos* para que acheguen o seu potencial e para retelos na empresa.

O modelo de motivación que se utilizou para facer esta análise establece 15 factores de motivación, clasificados en tres grupos:

– No primeiro grupo incluíronse os factores asociados ó que constitúe o proxecto empresarial:

- ▶ *Ambiente de traballo*
- ▶ *Oportunidades de aprendizaxe continua*
- ▶ *Posibilidades de promoción profesional*
- ▶ *Estabilidade laboral*
- ▶ *Posibilidade de utiliza-los coñecementos e habilidades*
- ▶ *Posibilidade de asumir retos*

No segundo grupo inclúense os factores intimamente relacionados co posto de traballo actual do titulado:

- ▶ *Grao de definición de funcións*
- ▶ *Posibilidade de traballo en equipo*
- ▶ *Nivel da función*
- ▶ *Oportunidade de realizar traballo científico-académico*
- ▶ *Ocupación variada*

No terceiro grupo incluíronse factores que non presentan unha relación directa nin co proxecto nin co posto:

- ▶ *Equilibrio tempo de traballo profesional/ocio*
- ▶ *Nivel de ingresos*
- ▶ *Recoñecemento e status social*
- ▶ *Poder traballar por conta propia*

A universidade pode contribuír dunha forma importante para axuda-las PEMES a motivar e, en consecuencia, a rete-los titulados.

### **8.3.1. Incorporación dos titulados ás empresas**

Nos procesos de selección as empresas fan especial énfase nas necesidades actuais. A nova economía está provocando cambios que aconsellan dar grande importancia ás necesidades futuras dos postos.

As novas tecnoloxías, sobre todo a internet, están provocando cambios importantes nos procedementos de selección e incorporación. Créanse mercados virtuais para cruzar oferta e demanda de titulados. Esta vía non figura entre as utilizadas en Galicia.

A actitude activa de empresas, titulados e institucións, inflúe de forma decisiva no proceso de incorporación dos titulados ás empresas, sendo de destaca-la importancia de fomenta-la colaboración para desenvolver accións que contribúan a fomentar esa actitude activa. Será unha forma de orienta-los esforzos de tódolos axentes que interveñen (empresas, titulados e institucións) para optimiza-lo encaixe entre a oferta e a demanda.

### Conclusións

- ▶ A vía de acceso ó mercado laboral máis utilizada polas empresas son os contactos persoais. A segunda vía máis utilizada é a recepción de currículos de titulados sen solicitude previa. Máis do 85% dos titulados comezan a busca activa de emprego durante o último ano ou ó terminaren os estudos. Case o 30% dos titulados afirman teren rexeitado algunha oferta no seu primeiro emprego por non axustarse ás súas expectativas.
- ▶ O rexeitamento dalgunha oferta débese a diversas razóns, fundamentalmente por non axustarse o perfil polo salario ou polo tipo de contrato ofrecido.
- ▶ As canles de saída profesional ofrecidos pola universidade non son suficientemente aproveitados polas empresas. Só o 12% das empresas contactan cos titulados a través da Universidade.
- ▶ Existe unha elevada porcentaxe de titulados que comeza a busca activa antes da finalización da carreira. Un 35% dos titulados comezou a dita busca activa durante o último ano de carreira.
- ▶ O tempo medio dos titulados enquisados para encontra-lo seu primeiro emprego foi de seis meses. En calquera caso, existen diferencias importantes segundo a titulación estudiada. Os que menos tardaron, de media, en encontra-lo seu primeiro emprego foron os titulados que estudaron carreiras técnicas, 2'64 meses, fronte ós que estudaron titulacións de ciencias, 5'89 meses, os da rama económico-empresarial ou dereito, 6'46 meses e, por último, os de humanidades, 7'47 meses.
- ▶ Os criterios máis valorados polas empresas á hora de contrata-los titulados son, na seguinte orde, a personalidade do candidato, a titulación, os coñecementos de informática e a experiencia ou prácticas achegadas polo titulado.
- ▶ A un segundo nivel, a empresa considera outros requisitos complementarios tales como a dispoñibilidade xeográfica, a idade, o lugar de residencia, os idiomas, as recomendacións persoais e os estudos de posgrao.
- ▶ Por último, a empresa non ten polo xeral en conta aspectos como a reputación da universidade, o estado civil ou o sexo.
- ▶ Púxose de manifesto un escaso nivel de realización de prácticas durante a carreira. Aproximadamente a metade dos titulados non realizou ningún traballo durante a carreira, nin en vacacións ou a tempo parcial.

- A preferencia en canto ó lugar de traballo dos titulados é fundamentalmente a localidade de residencia ou a mesma provincia. Ponse de manifesto unha orientación moi baixa a traballar no estranxeiro (soamente lle interesa ó 5%).

### 8.3.2. Desenvolvemento profesional do titulado na empresa

Cando os titulados xa están incorporados ó traballo, un importante reto para as PEMES é cómo motivar e rete-los titulados, unha vez pasado o período inicial, no que a principal motivación para eles é adquirir primeiro a experiencia laboral.

Os principais factores de motivación dos titulados nas empresas asóciase ó proxecto empresarial e constitúen a base do futuro profesional do titulado (ter un bo ambiente de traballo, oportunidades de aprendizaxe continua, promoción, estabilidade laboral e posibilidade de aplica-las súas competencias). Os factores relacionados co posto de traballo son menos motivantes cós asociados ó proxecto empresarial.

O anterior pon de manifesto a importancia que ten para as PEMES deseñar un proxecto empresarial no que se teña en conta as aspiracións profesionais dos novos titulados que incorpore para a implantación do dito proxecto.

A implicación dos titulados no proxecto de empresa é a principal vía para retelos e, polo tanto, para poñer-lo seu potencial (capital humano) ó servizo da estratexia da empresa.

Os titulados enquisados queren colma-la súa ambición en proxectos empresariais vinculados ó tecido galego, pero que lle dean a oportunidade dun alto nivel de desenvolvemento profesional e persoal.

Neste reto a universidade pode contribuír de forma importante e unha das principais accións podería ser-la participación activa no deseño e desenvolvemento da formación complementaria.

#### Conclusións

- Non chega á metade o número de empresas que contan cun plan de formación. Este aspecto reviste especial interese se se ten en conta que as empresas e os titulados coinciden ó afirmar que a formación complementaria é necesaria para que o titulado poida desempeñar de forma eficaz o seu traballo.
- O titulado que traballa na pequena empresa ten a percepción de que o seu desenvolvemento profesional está limitado, debéndose destaca-lo seguinte:
  - Aínda que a valoración dos titulados sobre a formación continua na empresa non pode considerarse negativa, é necesario incidir aínda máis neste aspecto.

– A promoción profesional é unha das principais limitacións da pequena empresa en opinión dos titulados.

– Unha das destrezas máis valoradas no titulado é a súa capacidade de aprender.

- ▶ Cabe resaltar que os dous factores de motivación máis importantes dos 15 considerados no traballo son ter *bo ambiente de traballo* e ter *oportunidades de aprendizaxe continua*. Ámbolos factores valoráronse con 4'8 e 4'72, respectivamente, nunha escala de 1 a 5. O nivel de cumprimento de ámbolos factores de motivación sitúase, a xuízo dos titulados, arredor do 80%. Estes resultados poñen de manifesto a importancia que ten para as empresas contar cun proxecto que enmarque os plans formativos coas necesidades presentes e futuras e coas competencias achegadas polos titulados.
- ▶ O seguinte factor de motivación, por orde de importancia é ter *posibilidades de promoción profesional*, cunha valoración de 4'58 na escala 1-5. Tamén está intimamente vinculado á existencia de proxecto de empresa e ten un índice de cumprimento baixo, xa que se sitúa arredor do 60%.
- ▶ Un factor de motivación moi importante a xuízo dos titulados, e que se relaciona tanto co proxecto de empresa como co posto de traballo, é *poder dispoñer de tempo suficiente para actividades de ocio/familia*. Presenta un índice de valoración de 4'58 na escala 1-5 e o seu nivel de cumprimento, a xuízo dos titulados, tamén se sitúa no 60% aproximadamente.
- ▶ A estabilidade laboral e as condicións salariais son aspectos nos que o titulado manifestou a existencia de desaxustes con respecto ás súas expectativas. Un 36% dos titulados enquisados son fixos, un 55'8% eventuais e o 8'3% bolseiros.
- ▶ Así mesmo, contrastouse un nivel salarial lixeiramente inferior para os titulados en pequenas empresas con respecto ós titulados que traballan noutro tipo de organización.
- ▶ O factor de motivación menos importante a xuízo dos titulados é *poder traballar por conta propia*. A súa valoración non chega a 3 na escala 1-5 e é coherente coa baixa orientación do titulado ó perfil de emprendedor dentro da empresa.



# BIBLIOGRAFÍA

# **BIBLIOGRAFÍA**





■ **Alejandro Rey, A. (1998)**

Excelencia universitaria. El modelo europeo. De Jornadas sobre planificación estratégica en la Universidad, mejora de la calidad y evaluación institucional. Universidad del País Vasco. Bilbao.

■ **Álvarez Fernández, J.C. (2000)**

Dirección por implicación. Escuela de Negocios Caixanova

■ **Álvarez Fernández, J.C. y García Erquiaga, E., Dtres. (1998)**

Informe estratégico de la empresa gallega. Consorcio de la Zona Franca de Vigo y Escuela de Negocios Caixavigo

■ **Bishop, J. (1995)**

Overeducation. En M. Carnoy (Ed.), Encyclopedia of Economics of Education. Pergamon, Oxford.

■ **Bricall, J. M. (1999)**

Informe Universidad 2000. [www.campus-oei.org/oeivirt/bricall.htm](http://www.campus-oei.org/oeivirt/bricall.htm)

■ **Consejo de Universidades. Secretaría General (1997)**

Informe, evaluación de la calidad de las universidades.

■ **Davenport, T. (1993)**

Process innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston.

■ **De la Fuente, G. (1995)**

Higher education and employment in Spain. European Journal of Education, 30, 2, 217-233.

■ **De Luxán, J.M. (1998)**

Evaluación de la universidad en España. Revista de educación nº 315. Monográfico sobre la Evaluación de la Calidad de la Universidad Española

■ **González Gurriarán, J. (Director) (2000)**

La Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas gallegas. Consorcio Zona Franca de Vigo

■ **Hernández Armenteros, J. (2000)**

Informe anual de las universidades públicas de España. Curso académico 1998-1999. Sin publicar.

■ **INEM (1997)**

Necesidades emergentes de cualificación por innovaciones tecnológicas. 3 tomos. INEM

■ **Kotter J. P. (1986)**

Leading Change, Harvard Business School Press, Boston (versión española: "El líder del cambio, The Mc Graw Hill Companies Inc. México 1997).

■ **Michavila, F. y Calvo, B. (1998)**

La universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria. Editorial Síntesis, Madrid.

■ **Mora, J. G. (1999)**

Universidad y trabajo. Para ser publicado en J.M. de Luxán, La política Universitaria. Cepes, Barcelona.

■ **Mora, J. G. (1999)**

Empleo y cualificación tras la educación postobligatoria. Para ser publicado en ICE. Revista de Economía.

■ **Pueyo Roy, M. I. (1997)**

Capital humano: Oferta y demanda en el mercado de formación de España. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza.

■ **Rumberger, R. (1995)**

Technological change and the demand for educated labor. En M. Carnoy (Ed.), Encyclopedia of economics of education. Pergamon, Oxford.

■ **Rumbo Arcas, M. B. (1996)**

Un punto de vista acerca de la calidad de la enseñanza universitaria: concepciones y actuaciones profesionales del profesorado de la Universidad de La Coruña. Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela.

■ **Senge, Peter M. (1992)**

La quinta disciplina, Ediciones Granica. Barcelona.

■ **Teichler, U. y Kehn, B.M. (1995)**

Towards a new understanding of the relationships between higher education and employment. European Journal of Education, 30, 2, 115-132

■ **Universidad de Jaén (2000)**

Informe sobre la inserción laboral de los titulados en la Universidad de Jaén. Consejo Social de la Universidad de Jaén.

■ **Warren, B. (1996)**

Convertirse en líder de líderes, publicado en "Preparando el futuro", Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.

# apéndice: **METODOLOGÍA**



**apéndice:**  
**METODOLOXÍA**

**A.1 FORMULACIÓN XERAL DO TRABALLO**

**A.2 DESCRICIÓN DA METODOLOXÍA**

A.2.1 Plan de traballo seguido

A.2.2 Revisión de estudos previos

A.2.3 Deseño da enquisa

A.2.4 Deseño da mostra e traballo de campo de empresas

A.2.5 Deseño da mostra e traballo de campo de titulados

A.2.6 Tratamento da información

## A.1. FORMULACIÓN XERAL DO TRABALLO

O obxectivo do presente estudio é a análise da situación actual e a identificación dos desaxustes existentes entre as competencias que as empresas demandan e as que achegan os titulados universitarios.

Para profundar na análise incidiuse nas causas que orixinan os ditos desaxustes, recollendo tanto as valoracións dos empresarios e directivos das empresas como as dos propios titulados.

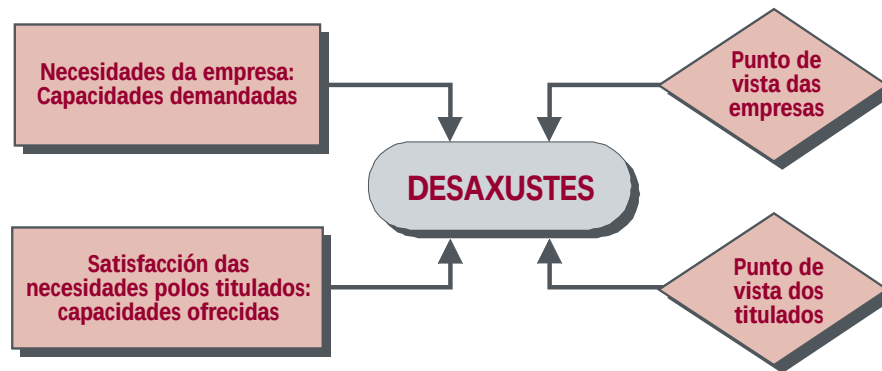
Os colectivos que se analizaron neste traballo son os seguintes:

- Empresas das provincias de Pontevedra e Ourense, cun total de 247 empresas analizadas.
- Titulados universitarios da Universidade de Vigo dos últimos cinco anos. Obtívose información de 482 titulados, dos cales 156 traballan actualmente en PEMES. As valoracións deste último grupo utilizáronse como contraste da información recollida nas empresas, facilitando a identificación dos desaxustes.

A información sobre o resto dos titulados forma parte de documentos anexos. O número de titulados ó que se chegou permite achegar informes por grupos de titulacións.

Ó longo do traballo analízanse diversos factores relacionados coas capacidades dos titulados e a súa adecuación ás necesidades empresariais (coñecementos, habilidades, actitudes) tal como se esquematiza na figura A.1.

**Figura A.1.** Formulación conceptual do traballo



Os colectivos de empresas e titulados foron a principal fonte de información para a maior parte das conclusións que se presentan no traballo. O esquema seguido como norma xeral foi tomar como eixe principal o punto de vista das empresas, utilizando a información dos titulados como contraste ou información adicional para obte-los desaxustes.

Nalgún aspecto concreto, a información predominante foi a dos titulados, especialmente en aspectos descritivos do colectivo de titulados, como o currículo complementario, os factores de motivación, etc.

## A.2. DESCRICIÓN DA METODOLOXÍA

### A.2.1. Plan de traballo seguido

O plan de traballo seguido para a realización do presente estudio preséntase no seguinte cronograma.

**Figura A.2.** Plan de traballo seguido

| Nº | Tarefas                                                                      | Mz | Ab | Ma | Xñ | XII | Ag | St | Ou |
|----|------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-----|----|----|----|
| 1  | Revisión de estudos previos                                                  |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 2  | Deseño do modelo de análise e das ferramentas de recollida da información    |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 3  | Análise de contorno empresarial da zona e das titulacións que se van estudar |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 4  | Deseño da mostra e fase piloto do traballo de campo                          |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 5  | Traballo campo empresas e titulados                                          |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 6  | Tratamento información                                                       |    |    |    |    |     |    |    |    |
| 7  | Elaboración do informe final                                                 |    |    |    |    |     |    |    |    |

### A.2.2. Revisión de estudos previos

Como punto de partida para a realización do traballo levouse a cabo unha análise de traballos previos, que serviron de referencia, cubrindo distintas áreas de estudo.

Revisouse bibliografía específica sobre o tema universidade e emprego, ademais de ter acceso a diversos traballos, orientados á mellora da calidade da educación universitaria, realizados tanto a nivel nacional como europeo. Dos traballos revisados merece unha especial referencia o *Estudio sobre Educación Universitaria e Emprego dos Graduados de Europa*, levado a cabo noutras universidades, tanto españolas como europeas, que achega unha referencia “externa” coa que comparar algún dos datos obtidos no colectivo de titulados.

Por outro lado, analizáronse tamén traballos que recollen a estrutura socioeconómica das provincias de Ourense e Pontevedra, así como referidos á caracterización do tipo de empresa obxecto de estudo.

No apéndice 2 inclúese a bibliografía consultada.

### A.2.3. Deseño da enquisa

Para o deseño das enquisas que se empregan no traballo seguiuuse o seguinte esquema:

- En primeiro lugar identificáronse os aspectos clave da empresa sobre os que se pretendía incidir no traballo, a saber:
  - Caracterización do colectivo de empresas estudiado.
  - Análise descritiva dos postos de traballo ocupados polos titulados.
  - Estudio das necesidades específicas das empresas no que a capacidades se refire e grao de cumprimento das ditas necesidades por parte dos titulados. Este é o punto principal obxecto de estudio, do que se derivarán os desaxustes existentes.
  - Estudio do proceso de incorporación de titulados ás empresas.
  - Estudio do desenvolvemento e formación dos titulados unha vez incorporados á empresa.
  - Valoración da calidade da formación universitaria desde o punto de vista do empresario.

De acordo con este modelo (ciclo de vida dos recursos humanos na empresa) desenvolveuse a enquisa dirixida ás empresas.

- Unha vez deseñada a enquisa ás empresas, da que se pretendían extrae-las necesidades e valoración actual dos empresarios, desenvolveuse unha enquisa paralela que achegase a valoración do titulado ás mesmas cuestións. Ademais aproveitouse para recoller información que puidese achegar utilidade á Universidade sobre a calidade da formación recibida e o método empregado. Na enquisa a titulados recóllense aspectos tales como:
  - Caracterización dos titulados obxecto de estudio.
  - Valoración da calidade da formación, metodoloxía e servizos da Universidade.
  - Currículo complementario adicional ós estudos universitarios e valoración sobre a utilidade deles tanto para acceder ó mercado laboral como para o desempeño do traballo actual.
  - Aspectos que considera que lle axudaron a incorporarse ó mundo laboral, tanto no que se refire á formación como ó procedemento de acceso ás empresas.
  - Preferencias laborais.
  - Experiencias profesionais e relación destas cos estudos cursados. Ademais recólléronse as áreas funcionais nas que se integran os titulados.



- Posibles desaxustes entre as capacidades valoradas polo empresario e capacidades fomentadas durante os estudos universitarios.
- Posible orientación á creación de empresas.
- Orientación da formación continua.

Convén incidir no paralelismo que existe entre a enquisa a empresas e a de titulados, que permite analiza-los desaxustes na satisfacción das necesidades das empresas vistas desde ámbolos puntos de vista.

Non obstante, para facilita-las respostas do titulado, a formulación das preguntas seguiu o esquema típico dun currículo: formación académica, formación técnica complementaria, idiomas, informática, experiencia, etc.

#### **A.2.4. Deseño da mostra e traballo de campo de empresas**

Como xa se comentou, o obxectivo do estudo é analiza-los desaxustes entre a formación que ofrece a Universidade de Vigo e as capacidades que demandan as empresas.

O colectivo de empresas ás que se dirixiu o estudio son as PEMES das provincias de Pontevedra e Ourense<sup>1</sup>.

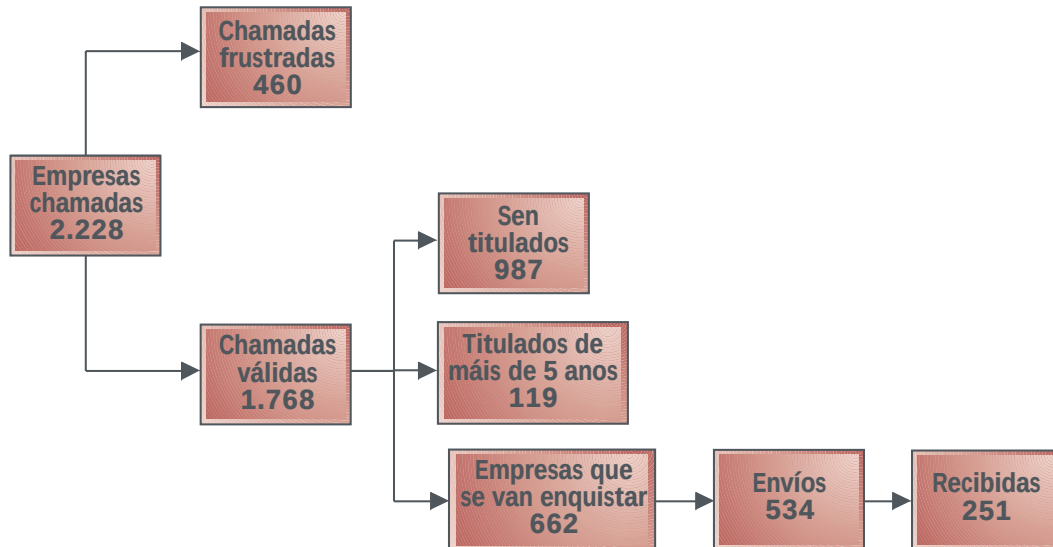
Partindo da base de datos de Ardán de 1999, definiuse unha poboación de 4.395 empresas nestas dos provincias.

A selección das empresas levouse a cabo de forma aleatoria, co propósito de obter representatividade a nivel xeral. Inicialmente, fixouse como obxectivo recolle-la valoración de 200 empresas, o que permitía traballar cun erro máximo do 6'9% ó 95'5% de confianza.

O proceso seguido foi o seguinte. Chamouse por teléfono a 2.228 empresas. Posto que se buscaba información das empresas acerca dos titulados dos últimos cinco anos, o primeiro que se lles preguntou ás empresas é se tiñan titulados desas características. Como se observa na figura A.4, un 55'83% das empresas coas que se contactou no ten titulados e un 6'73% tenos pero graduáronse hai máis de cinco anos.

<sup>1</sup> Utilizouse Ardán como base de datos para a selección das PEMES, realizando unha mostraxe aleatoria e descartando aquelas empresas que pola súa dimensión non corresponden a esta tipoloxía de empresas.

**Figura A.4.** Trabajo de campo de empresas



O feito de que 460 foran malogradas puido ser porque xa no existen ou por cambio de enderezo. No peor dos casos xeraría un nesgo de 20%, pero é moi pouco probable que iso ocorra.

Así, temos 662 empresas susceptibles de contesta-la enquisa, que representarían, dado que as chamadas se seleccionaron aleatoriamente, a unha poboación de 1300 a 2200 empresas. O feito de non querer colaborar podería producir outro nesgo: do 19%, pero tamén é moi improbable que ocorra. Finalmente, a taxa de resposta tamén pode xerar un novo nesgo pero non se prevén características que fagan que os que responden sexan distintos do resto, polo que supoñemos que non existe nesgo.

Ás empresas que quixeron colaborar envióselle-la enquisa, recolléndose 251. Isto permítenos traballar cun erro máximo do 5'9% ó 95'5% de confianza. Destas 251 enquisas, 2 recibíronse fóra de prazo polo que non foron procesadas e outras 2 non foron procesadas por presentaren erros ó seren cubertas.

O índice de resposta das empresas, medido en relación ós envíos realizados, é dun 47%.

O valor obtido é sorprendentemente alto, sobre todo se se ten en conta que a información solicitada esixe unha certa dedicación pola empresa. Consideramos que o índice de resposta se xustifica polo interese e a importancia que o tema abordado ten para as empresas.

Para apoiar as empresas a cubrir a enquisa, formouse un equipo de enquisadores, titulados da Universidade de Vigo, que estableceron o contacto e visitaron as empresas, cando foi requirido, para apoialas á hora de cubriren.

### **A.2.5. Deseño da mostra e traballo de campo de titulados**

A poboación de titulados obxecto de estudo son aqueles da Universidade de Vigo, en calquera dos seus tres Campus, que se graduaron nos últimos cinco anos.

A Universidade de Vigo facilitou, para a elección da mostra, unha base de datos cos titulados dos últimos cinco anos na que figuraba o nome, a data de nacemento, a titulación estudiada co ano de inicio e de finalización, o campus no que estudou o titulado e o seu número de teléfono. A base de datos facilitada non incluía o domicilio, o cal garante que en tódolos contactos establecidos cos titulados mediu o propio consentimento do titulado.

En primeiro lugar elimináronse da base de datos aqueles titulados maiores de 35 anos, por considerar que, polo xeral, serían persoas que estudiaban unha segunda titulación ou que xa traballaran e retomaron os seus estudos.

Unha vez eliminados os maior é de 35 anos a poboación obxecto de estudo ascende a 14.317 titulados.

Na Universidade de Vigo impártense 40 titulacións que se clasificaron en tres grupos segundo o seu nivel de aplicabilidade nas empresas. Na táboa A.1 pódese observar o número de titulados por titulación e ano de finalización dos estudos.

O primeiro grupo corresponde ás titulacións de maior aplicabilidade “a priori” para as empresas, que inclúen a rama económico-empresarial e as titulacións técnicas.

O segundo grupo son fundamentalmente titulacións de ciencias.

O terceiro grupo corresponde fundamentalmente ás titulacións de humanidades.

**Táboa A.1.** Número de titulados por titulación e ano de finalización

| TITULACIÓN                                                        | <>         | 1994       | 1995         | 1996         | 1997         | 1998         | 1999         | 2000      | TOTAL         |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------------|
| Admon. e dirección de empresas                                    |            |            |              |              |              |              | 23           |           | 23            |
| Dereito                                                           |            |            | 76           | 142          | 147          | 156          | 130          | 1         | 652           |
| Dereito rama económico-empres.                                    |            |            |              |              |              |              | 40           |           | 40            |
| Economía                                                          |            |            |              |              |              |              | 28           |           | 28            |
| Económicas                                                        | 149        | 38         | 108          | 85           | 86           | 122          | 149          | 1         | 738           |
| Empresariais                                                      |            | 35         | 103          | 86           | 121          | 113          | 149          |           | 607           |
| Enxeñería de telecomunicación                                     | 3          | 29         | 127          | 139          | 150          | 231          | 209          |           | 888           |
| Enxeñería industrial                                              | 4          | 8          | 57           | 73           | 94           | 95           | 105          | 1         | 437           |
| Enxeñería técnica industrial                                      | 2          | 20         | 115          | 137          | 172          | 168          | 159          |           | 773           |
| Estudios empresariais                                             | 29         | 88         | 265          | 272          | 364          | 520          | 477          | 3         | 2.018         |
| Informática de xestión                                            | 2          | 8          | 29           | 28           | 42           | 49           | 83           | 7         | 248           |
| <b>GRUPO 1: Titulacións de maior aplicabilidade para empresas</b> | <b>189</b> | <b>226</b> | <b>880</b>   | <b>962</b>   | <b>1.176</b> | <b>1.454</b> | <b>1.552</b> | <b>13</b> | <b>6.452</b>  |
| Bioloxía                                                          | 4          | 1          | 2            | 31           | 64           | 90           | 115          | 1         | 308           |
| Ciencia e técn. dos alimentos                                     |            | 2          | 13           | 19           | 15           | 11           | 14           | 3         | 77            |
| Ciencias do mar                                                   |            |            |              | 63           | 60           | 48           | 72           |           | 243           |
| Enxeñería de minas                                                |            |            |              |              | 11           | 11           | 13           | 1         | 36            |
| Enxeñería técnica agrícola                                        |            |            |              |              | 9            | 15           | 49           | 9         | 82            |
| Graduado social                                                   |            | 61         | 240          | 85           | 71           |              | 3            |           | 460           |
| Industrias forestais                                              |            |            | 7            | 14           | 36           | 37           | 57           |           | 151           |
| Publicidades e relacións públicas                                 |            |            |              |              | 71           | 86           |              |           | 157           |
| Química                                                           |            |            |              | 1            | 18           | 24           | 40           |           | 83            |
| Traballo social                                                   |            |            |              |              | 50           | 55           | 57           |           | 162           |
| Traducción e interpretación                                       |            |            |              | 55           | 65           | 45           | 65           |           | 230           |
| Relaciones laborales                                              |            |            | 100          | 212          | 215          | 288          | 231          |           | 1.046         |
| <b>GRUPO 2: Titulacións de ciencias e outras</b>                  | <b>4</b>   | <b>64</b>  | <b>362</b>   | <b>480</b>   | <b>614</b>   | <b>695</b>   | <b>802</b>   | <b>14</b> | <b>3.035</b>  |
| Belas artes                                                       | 4          |            | 43           | 56           | 70           | 78           | 68           |           | 319           |
| Educación social                                                  |            |            |              |              | 63           | 58           | 47           | 4         | 172           |
| Enfermería                                                        |            | 5          | 187          | 184          | 218          | 188          | 200          |           | 982           |
| Filoloxía hispánica                                               | 6          |            | 20           | 22           | 54           | 44           | 42           |           | 188           |
| Filoloxía inglesa                                                 |            |            |              | 11           | 59           | 58           | 66           |           | 194           |
| Filoloxía xermánica                                               |            |            | 30           | 2            |              |              |              |           | 32            |
| Fisioterapia                                                      |            |            |              |              |              | 44           | 46           |           | 90            |
| Historia                                                          |            |            |              |              | 10           | 16           | 24           |           | 50            |
| Mestre (educación especial)                                       |            |            |              | 37           | 89           | 98           | 94           | 4         | 322           |
| Mestre (educación física)                                         |            |            |              | 61           | 57           | 62           | 65           |           | 245           |
| Mestre (educación infantil)                                       |            |            |              | 111          | 150          | 213          | 215          | 8         | 697           |
| Mestre (educación musical)                                        |            |            |              | 42           | 39           | 36           | 44           |           | 161           |
| Mestre (educación primaria)                                       |            |            |              | 97           | 153          | 163          | 182          | 2         | 597           |
| Mestre (lingua extranxeira)                                       |            |            |              | 20           | 37           | 30           | 32           | 1         | 120           |
| Profesorado de E.X.B.                                             |            | 40         | 341          | 78           | 18           | 7            | 1            |           | 485           |
| Psicopedagogía                                                    |            |            |              | 22           | 30           | 23           | 44           | 1         | 120           |
| Xeografía e historia                                              |            | 1          | 21           | 15           | 12           | 1            | 6            |           | 56            |
| <b>GRUPO 3: Titulacións de humanidades e ciencias da saúde</b>    | <b>10</b>  | <b>46</b>  | <b>642</b>   | <b>758</b>   | <b>1.59</b>  | <b>1.119</b> | <b>1.176</b> | <b>20</b> | <b>4.830</b>  |
| <b>TOTAL</b>                                                      | <b>203</b> | <b>336</b> | <b>1.884</b> | <b>2.200</b> | <b>2.849</b> | <b>3.268</b> | <b>3.530</b> | <b>47</b> | <b>14.317</b> |

Dado o obxectivo do estudio, realizouse unha mostraxe estratificada, onde o grao de erro cometido en cada estrato fora o mesmo. Os estratos considerados establécense na táboa A.2; por un lado cada unha das titulacións de maior aplicabilidade e por outro lado cada un dos grupos 2 e 3, definidos previamente na táboa A.1.

Coa mostraxe de titulados buscábase representatividade a nivel xeral e a nivel de grupos de titulacións, de forma que os resultados fosen igualmente representativos para cada unha das titulacións do grupo 1, para o grupo 2 e para o grupo 3.

Consecuentemente, a mostraxe realizouse cunha afixación non proporcional e, por conseguinte, a representatividade global queda nesgada cara ás opinións das titulacións de maior aplicabilidade. Por tanto, a poboación obxecto de estudio non son propiamente tódolos titulados, senón principalmente aqueles que teñen maior aplicabilidade e, en segundo lugar, o resto. Por tanto, as medias globais e os resultados referentes a todo o conxunto deben tomarse coas consiguientes cautelas.

Seleccionáronse 405 titulados, o que dá un erro máximo de 4'9% ó 95'5% de confianza<sup>2</sup>. Na táboa A.2 pódese observa-lo reparto dos ditos titulados por titulacións e grupos, obténdose desta forma un erro máximo do 15'7%, coa mesma confianza considerada previamente, para cada unha das titulacións do grupo 1 e para o grupo 2 e o grupo 3 no seu conxunto.

**Táboa A.2.** Tamaño da mostra e erro máximo por titulacións e grupos de titulacións

| TITULACIÓN                     | POBOACIÓN     | ERRO         | MOSTRA     |
|--------------------------------|---------------|--------------|------------|
| Dereito                        | 652           | 15,7%        | 38         |
| Dereito rama económico-empres. | 40            | 15,7%        | 20         |
| Económicas + economía          | 766           | 15,7%        | 39         |
| Empresariais + AEDE            | 630           | 15,7%        | 38         |
| Enxeñería de telecomunicación  | 888           | 15,7%        | 39         |
| Enxeñería industrial           | 437           | 15,7%        | 37         |
| Enxeñería técnica industrial   | 773           | 15,7%        | 39         |
| Estudios empresariais          | 2.018         | 15,7%        | 40         |
| Informática de xestión         | 248           | 15,7%        | 35         |
| <b>GRUPO 1 de Titulacións</b>  | <b>6.452</b>  | <b>5,4%</b>  | <b>325</b> |
| <b>GRUPO 2 de Titulacións</b>  | <b>3.035</b>  | <b>15,7%</b> | <b>40</b>  |
| <b>GRUPO 3 de Titulacións</b>  | <b>4.830</b>  | <b>15,7%</b> | <b>40</b>  |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>14.317</b> | <b>4,9%</b>  | <b>405</b> |

<sup>2</sup> Dado que a principal cuestión era a situación laboral, que corresponde a unha pregunta dicotómica, calculáronse os erros supondo,  $p=q=0'5$ .

Dentro de cada estrato a mostraxe dos titulados foi aleatoria e seguiu as seguintes etapas. En primeiro lugar tentouse contactar telefonicamente cos titulados. Neste punto atopámonos con que os teléfonos da base de datos facilitada pola Universidade pertencían, en moitos casos, ó domicilio familiar ou ó dos anos de estudante. Cabe destacar que se telefonou, para o primeiro contacto, a 4072 titulados dos que foi imposible localizar a 1622. Dado que a mostraxe foi aleatoria, os 2250 titulados localizados representarían a 8614<sup>3</sup> titulados aproximadamente.

Posto que a chamada telefónica era imprescindible para conseguilo enderezo dos titulados, elaborouse unha enquisa telefónica máis breve para sonda-los puntos de maior interese.

Este primeiro contacto telefónico, incluída unha breve enquisa, foi baixo o noso criterio unha das claves do éxito no nivel de resposta obtido posteriormente na enquisa detallada<sup>4</sup>. O primeiro contacto telefónico permitiu presenta-los obxectivos e a formulación do traballo, e a enquisa telefónica espertou o interese dos titulados

Así, o proceso seguido foi o seguinte. Se mediante a chamada se contactaba directamente co titulado, facíasele a enquisa telefónica; se co que se falaba era familiar do titulado preguntábaselle se este traballaba nese momento ou se traballara con anterioridade. Como existen 160<sup>5</sup> que non responden, o máximo nesgo que poderían dar sería dun 5% cara ós que no traballan e dun 2% cara ós que traballan.

Como o obxectivo do estudio é ve-los desaxustes da formación fronte á demanda das empresas, se o titulado nunca traballou neste punto finaliza o proceso de recollida de información. Neste aspecto, que era un dos obxectivos do traballo, o erro sería do 2% aproximadamente, mantendo o mesmo nivel de confianza.

Os que estaban traballando ou traballaran, que representaban entre 6673 e 11090 titulados con esas condicións, foron convidados a cubriren a enquisa, facilitándonollos interesados o enderezo ó que realiza-lo envío dela. Estes envíos foron realizados tanto por correo ordinario como por e-mail ou fax.

Como houbo 273 que non deron o seu enderezo, o nesgo máximo que poderían xerar en respostas dicotómicas sería dun 15% cara a un lado ou outro, supondo o caso máis desfavorable. Non obstante, o máis probable é que reflicten o mesmo comportamento có resto da poboación.

<sup>3</sup> 8614 titulados saen da porcentaxe de chamadas válidas sobre o total de chamadas.

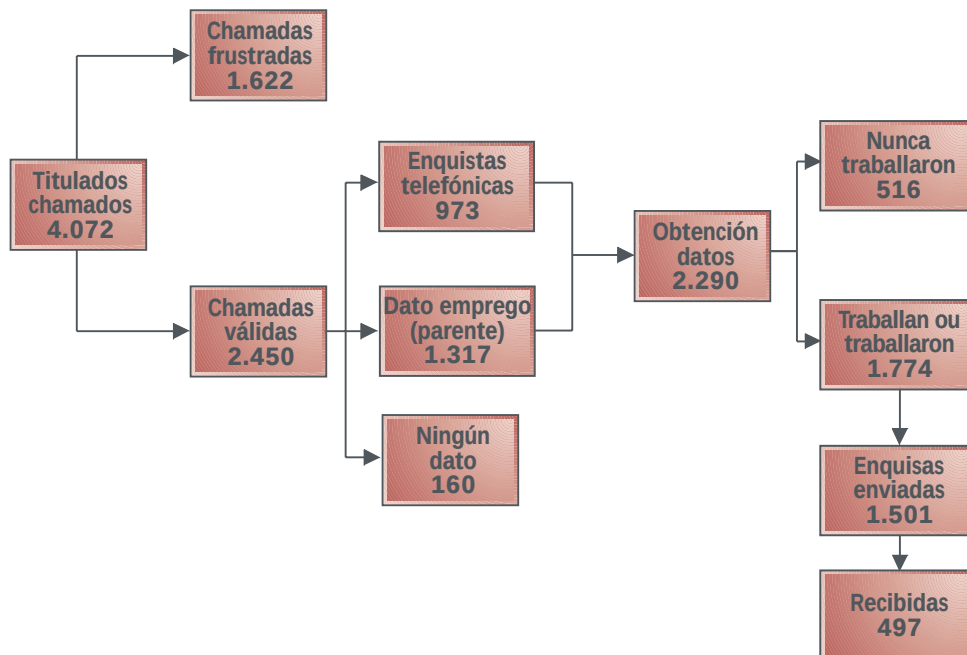
<sup>4</sup> Os índices de resposta son, en porcentaxe, moi superiores ós obtidos noutros traballos similares realizados noutras universidades.

<sup>5</sup> Supoñemos que eses 160 contestarían o mesmo.

Pasado un tempo prudencial sen resposta, arredor dun mes, estableceuse contacto cos que non contestaran, reenviando a enquisa ós que non a localizaban ou non a recibiran. Isto foi posible debido a que a gran maioría dos titulados que contestaron a enquisa se identificaron voluntariamente (441 do total de 482).

Na seguinte figura pódese observa-lo proceso seguido.

**Figura A.3.** Traballo do campo de titulados



Pódese observar que fronte ó obxectivo inicial de 405 enquisas, obtivéronse 497, das cales 12 chegaron fóra do prazo que previamente fixáramos no 31 de xullo, momento no que se cerrou a captura de datos. Outras 3 enquisas elimináronse por presentar erros á hora de se cubriren. Así, finalmente, o erro máximo é do 4'4%, a un nivel de confianza do 95,5%.

Na táboa A.3 inclúese a resposta obtida en cada unha das titulacións.

Segundo os resultados finais da mostra, representaríase unha poboación de 5714 titulados, e a súa estrutura sería a dada pola porcentaxe da mostra<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Calcúlase o mínimo de representatividade dun grupo e esténdese ó resto por proporcionalidade.

**Táboa A.3.** Respostas obtidas por titulación

| TITULACIÓN                     | POBOACIÓN     | ERRO         | MOSTRA     |
|--------------------------------|---------------|--------------|------------|
| Dereito                        | 652           | 20,5%        | 23         |
| Dereito ramo económico-empres. | 40            | 100,0%       | 1          |
| Económicas + economía          | 766           | 13,3%        | 53         |
| Empresariais + AEDE            | 630           | 13,2%        | 53         |
| Enxeñería de telecomunicación  | 888           | 13,3%        | 53         |
| Enxeñería industrial           | 437           | 16,5%        | 34         |
| Enxeñería técnica industrial   | 773           | 13,3%        | 53         |
| Estudios empresariais          | 2.018         | 13,3%        | 55         |
| Informática de xestión         | 248           | 26,0%        | 14         |
| <b>GRUPO 1 de Titulacións</b>  | <b>6.452</b>  | <b>5,3%</b>  | <b>339</b> |
| <b>GRUPO 2 de Titulacións</b>  | <b>3.035</b>  | <b>12,0%</b> | <b>68</b>  |
| <b>GRUPO 3 de Titulacións</b>  | <b>4.830</b>  | <b>11,5%</b> | <b>75</b>  |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>14.317</b> | <b>4,5%</b>  | <b>482</b> |

Se calculámo-la taxa de resposta como a relación entre as enquisas recibidas e os envíos realizados temos un índice do 33'11%, o que se pode considerar como moi elevado<sup>7</sup>, aínda que o feito de non responder todos podería nesgar en parte o resultado.

Dado que a selección de enquisas recollidas trataba de axustarse ó deseño da mostra, pódese supoñer practicamente nulo o nesgo producido pola taxa de non resposta.

### A.2.6. Tratamento da información

Os datos brutos obtidos a partir das enquisas necesitan ser convertidos en información mediante algunha transformación que resuma as principais características da mostra e que pola súa vez serán un indicador da valoración da formación por parte de empresas e titulados.

Normalmente tomouse a media como valor representativo da opinión de empresarios e titulados, analizando tamén a desviación típica e as distribucións de frecuencias para avalia-lo grao de fiabilidade de cada unha das medias consideradas.

<sup>7</sup> "Nas enquisas de mostras por correo, a porcentaxe das persoas que non responden chega frecuentemente ó 50% como expón König o mesmo está comprendida entre o 50 e 90% como indican Selltiz e outros". Fernando Pérez Cebrián, La planificación de la encuesta social



Coa finalidade de obter datos comparables entre titulados e empresarios definiuse un grupo de 156 titulados que afirman traballar actualmente en empresas “tipo PEME”, e as súas valoracións servirán de contraste ás opinións dos empresarios.

Realizouse unha análise descritiva a nivel global de empresas e titulados e para cada un dos grupos de titulados que se consideraron relevantes no estudio. Esta análise realizouse en Access e Excel, definindo unha ficha tipo para a presentación da información correspondente a cada unha das preguntas<sup>8</sup>. Cando se quería ver se as diferencias entre dúas variables era significativa, tíñase en conta o seu erro estándar para contrastar se esta diferenza era nula ou non. Formalmente considerouse ó 5% de significación en tódalas comparacións.

Ademais dos grupos que citamos anteriormente (grupos de titulacións e titulados en PEME), para a obtención de conclusións relevantes foi necesario, nalgúñas preguntas tanto de titulados como de empresas, filtra-los resultados segundo criterios como o ano de graduación, a posesión ou non dun posgrao, o grao de internacionalización da empresa, etc.

---

<sup>1</sup> Ver anexos