

# LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE CARRERA: UNA ASIGNATURA PENDIENTE PARA LAS UNIVERSIDADES

Mercedes Sánchez-Apellániz  
Dpto. de Administración de empresas y marketing  
Universidad de Sevilla

## Resumen

El objeto de este trabajo es hacer una reflexión sobre la necesidad de adecuar la formación universitaria a los nuevos contextos que se están desarrollando en el mercado de trabajo para así facilitar el proceso de transición a la vida activa de los futuros licenciados/as. A tal fin se ofrecen los resultados de un sondeo efectuado en 1996 sobre 286 alumnos/as de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, cuyo objeto era detectar sus necesidades con relación a las estrategias para el desarrollo de su carrera profesional.

## Abstract

The purpose of this paper is to reflect on the need to adapt the university education to the changing conditions in the labour market in order to enhance the transition into active life. These are the results of a survey conducted on 286 last year students of the school of Business Administration of the University of Sevilla. Its aim is to detect the needs regarding the strategies for the development of their professional career.

## INTRODUCCIÓN

Inmersos en un mundo cambiante donde el desarrollo de las comunicaciones, el cambio de valores de la mano de obra y la globalización de la economía se convierten en algo cotidiano, estamos asistiendo como consecuencia a profundas reestructuraciones organizativas que llevan tanto al desarrollo de estructuras organizativas más fle-

xibles, como al “aplanamiento” o reducción de mandos jerárquicos dentro de la organización (LE SAGET, 1993).

La competencia internacional es dura siendo ahora la productividad, la calidad y la flexibilidad los puntos clave para asegurarse el éxito en los tan competitivos mercados actuales. La magnitud del cambio dentro de las economías nacionales es muy profunda y probablemente lo seguirá siendo

durante el siglo que viene; las empresas ganan cada día en flexibilidad y, pronto, el puesto de trabajo habrá cambiado radicalmente (AEDIPE, 1995).

En Europa, en casi todos los sectores de la industria y los servicios, las empresas siguen anunciando despidos, planes de reorganización y de incremento de la productividad. En un número cada vez mayor de países, las noticias económicas están llenas de planteamientos relativos a diferentes formas de limitación de los procesos productivos, de reorganización, de gestión de calidad, de planteamientos postayloristas, de reducción de plantilla y de adecuación de su volumen. En cualquier parte del mundo existe un gran número de hombres y mujeres preocupados por su futuro más o menos inmediato (RIFKIN, 1996) y por la apremiante falta de trabajo (OPPENHEIMER, 1997).

España no está al margen de esta tónica general. Con un IPC en febrero de 1997 negativo en un 0,1% y una tasa anual de inflación del 2,5%, estamos rozando los criterios de convergencia con Europa pero es nuestra tasa de desempleo (el doble de la media europea) lo que nos aleja de la moneda única a la que aspiramos pertenecer (ESTEFANIA, 1977).

En efecto, los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) relativos al periodo diciembre-febrero de 1997 (EL MUNDO, 1997(a)) reflejan que el total de desempleados alcanzan el 21,66% de la población activa. Por sexos, la tasa de paro masculina alcanza el 17,08% y la femenina el 28,9%. De los asalariados. (EL MUNDO, 1997 (b)), 6,28 millones tenían contrato indefinido y 3,15 millones eran temporales. Los ocupados con dedicación exclusiva se redujeron en 49.200 personas, hasta los 11,53 millones, y los empleados con dedicación parcial aumentaron en 27.900 personas hasta los 978.100. Por comunidades autóno-

mas Andalucía es la segunda (después Comunidad Valenciana) en la que el aumento del paro fue mayor.

## EL DESEMPLEO Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL

El clima económico cambiante está vocando un cambio rápido en la actitud de las personas hacia su trabajo. Incluso aquellos que trabajaban para empresas que "seguras" se sienten inseguros, y esta inseguridad está dominando todos los números (PHILLIPS, 1994).

Ante este orden de cosas, se plantea como tema general de conversación la flexibilidad laboral (AEI, 1995). La última década ha visto cómo tambaleaban muchos de los prejuicios sobre la jornada laboral. El tópico del empleo con contrato indefinido y trabajando a un horario estándar está cayendo en desuso. Las formas "atípicas" se han generalizado en los últimos años y han propiciado un nuevo examen de la situación.

Bajo este prisma se está divulgando con fuerza el concepto de la "empresa flexible" (ATKINSON y MEAGER, 1986; ATKINSON, 1984); modelo que expone que las empresas consiguen la flexibilidad necesaria utilizando un "núcleo central" de trabajadores -trabajadores permanentes con dedicación exclusiva- y otros "periféricos" con dedicación parcial o con contrato temporal que aíslan al grupo del "núcleo central" de las fluctuaciones de la demanda.

En cualquier caso, las prácticas de trabajo flexible están aumentando de manera vigorosa afectando no sólo a la jornada laboral sino también a la relación contractual. Un estudio de AEDP muestra que en todos los países miembros de esta Organización Europea para la Dirección

Personal<sup>1</sup>, con la excepción de Turquía, se vienen desarrollando diversos tipos de distribución de la jornada laboral que afectan a diferentes aspectos: flexibilidad relacionada con la cantidad y la distribución de las horas trabajadas; flexibilidad contractual; flexibilidad de la duración de la vida laboral; y flexibilidad relacionada con el centro de trabajo (por ejemplo, teletrabajo).

En España, una muestra de las cada vez más extendidas prácticas de trabajo flexible se observa en el CUADRO 1, que recoge las

por el contrario, los contratos eventuales (32,37%), los contratos por obra y servicio (29,34%) y los contratos con dedicación parcial (18,9%). Esta tónica se observa en todos los grupos de edad, aunque con algunas particularidades (CUADRO 2). Así, los contratos indefinidos efectuados en 1996 son absorbidos en su mayoría por los grupos de edades comprendidos entre 25-29 años y 30-34 años, representando el 46,62% (26,41 y 20,21% respectivamente).

Los contratos más comunes -eventuales, por obra y servicio y con dedicación parcial-

CONTRATACIONES REALIZADAS EN 1996 (Cuadro 1) Porcentajes								
Modalidad de contratación	TOTAL	Menos de 20 años	20-24 años	25-29 años	30-34 años	35-39 años	40-49 años	50-59 años
Indefinido ordinario	2,37	0,7	1,49	2,9	3,24	3,02	2,7	2,42
Obra o servicio	29,34	21,46	24,02	28,31	31,74	33,20	36,3	38,47
Eventual circ. prod.	32,37	32,48	32,8	32,11	32,11	32,14	31,5	33,31
Interinidad	5,41	2,05	4,7	6,4	7,04	7	5,4	3,3
Lanzamiento nueva activ	4,7	3,4	5,17	6,07	5,13	4,3	3,4	2,27
Temporal	0,52	0,01	0,05	0,144	0,23	0,3	1,52	3,23
Tiempo parcial	18,9	23,37	23,61	19,604	16,52	15,64	14,86	11,90
Prácticas	0,82	0,77	1,7	1,32	0,2	0,05	0,02	0,0043
Aprendizaje	2,14	13,6	4,02	0,0087	0,008	0,006	0,0043	0,0006
Resto modalidades	3,43	2,16	2,44	3,11	3,77	4,34	4,3	5,1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EPA y CEOE (PARRA, 1997).

contrataciones realizadas en 1996 (PARRA, 1997).

Como se puede observar los contratos indefinidos en el año 1996 sólo suponen un 2,37% del total de contratos efectuados (8.601.119). Los más representativos son,

recaen sobre una parte más joven de la población situándose entre los grupos de edades comprendidas entre los 20-24 y 25-29 años (47,4; 41,53; y 53,71% respectivamente y sumando ambas categorías de edad).

<sup>1</sup> Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Dinamarca, España, Finlandia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía.

COLOCACIONES REALIZADAS EN 1996. Porcentajes sobre el total de cada modalidad. Cuadro 2								
Modalidad de contratación	Menos de 20 años	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	TOT
Indefinido	2,5	15,8	26,41	20,21	13,4	14,73	6	100
Obra o servicio	6,1	20,53	21	16,02	12	15,9	7,7	100
Eventual circ. prod.	8,46	25,7	21,7	14,86	10,55	12,63	6,1	100
Interinidad	3,15	22	25,6	19,3	13,6	12,77	3,6	100
Lanzamiento nueva act.	6,03	27,7	28	16,21	9,64	9,3	3	100
Temporal	0,2	2,6	6,3	6,85	6,16	39,54	38,35	100
Tiempo parcial	10,3	31,31	22,40	13	8,7	10,1	3,7	100
Prácticas	7,91	52,5	35,15	3,4	0,7	0,31	0,03	100
Aprendizaje	52,78	47,01	0,087	0,056	0,03	0,026	0,0016	100
Resto modalidades	5,4	18,4	20,22	16,8	13,7	16,53	8,95	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EPA y CEOE (PARRA, 1997).

Los contratos en prácticas son absorbidos en un 52,5% por el grupo de edad entre 20-24 años; los de aprendizaje, con un 52,78% por lo menores de 20 años; mientras que los temporales se sitúan en los grupos de edades superiores a los 40 años (77,89%).

Se podría deducir que en España es el sector más joven de población (hasta los 29 años) el que es objeto de las formas de contratación más precarias, aunque siempre teniendo presente que la contratación resulta bastante precaria en su globalidad (sólo el 2,37% representaban contratos indefinidos en 1996).

Esta quiebra entre trabajadores fijos y temporales (PARRA, 1997), que representan el 34% de los asalariados, se ha producido por el miedo de los empresarios a realizar contratos fijos y por la incertidumbre que confiesan con relación al coste del despido.

Este clima de reestructuración organizativa está disuadiendo a muchos ambiciosos de buscar puestos en las grandes empresas.

Incluso los licenciados empiezan a menores esperanzas, y muchos ni siquiera se plantean la opción del mundo emigratorio. Otros, sin embargo, empiezan a buscar la propia realización en otro lugar creando su propio negocio (PHILLIPS, 1994).

En cualquier caso, una gran mayoría sienten completamente faltos de preparación para asumir la transición a la que se enfrentan. La eclosión de los avances tecnológicos y de las iniciativas de reestructuración económica parecen habernos impuesto sin previo aviso. De pronto, en cualquier parte del mundo, hombres y mujeres están cuestionando si existe algún futuro para ellos en el nuevo futuro que se desarrollará a lo largo y ancho de la economía global. Los individuos con formación, especialización y experiencia, se enfrentan a la posibilidad de ser sustituidos por las nuevas fuerzas derivadas de la automatización de la información (RIFKIN, 1996), y a una nueva situación creada por estas "empresas flexibles".

## LOS CAMBIANTES MODELOS DE DESARROLLO DE CARRERA

Algunos de los efectos de las reducciones en la fuerza de trabajo y de los frecuentes cambios en la estructura organizacional son las menores oportunidades de promoción, la pérdida de seguridad en el empleo, una cultura orientada al corto plazo y la ruptura de los viejos procesos que dirigían las carreras de los individuos (HIRSH y JACKSON, 1996). El ambiente rápidamente cambiante de las empresas se traduce en una menor certeza en cuanto a las oportunidades de carrera para los empleados (MACAULAY y HARDING, 1996).

Dos son las principales tendencias con las que nos encontramos en el campo del desarrollo de carrera, tendencias que parecen actuar en direcciones opuestas: la tendencia anti-carrera y la tendencia pro-desarrollo (HIRSCH y JACKSON, 1996).

La tendencia anti-carrera considera que incluso la palabra "carrera" puede parecer una difícil promesa. Esta vía intenta reemplazar al viejo modelo paternalista, jerárquico y elitista en el que alguien encauzaba el desarrollo de carrera de la fuerza de trabajo como un todo, por un modelo de planificación de carrera individual y basado en el auto-desarrollo.

La tendencia pro-desarrollo se sitúa en la dirección opuesta y liga el desarrollo del empleado al éxito organizacional. Considera que la flexibilidad laboral que hoy precisan las organizaciones se obtiene a partir de la habilidad de la fuerza de trabajo para adaptarse a los continuos cambios. El concepto de carrera es aquí algo crucial, pero se centra menos en las progresiones verticales y más sobre los roles adaptativos, equipos de trabajo orientados a un proyecto y movimientos laterales en el trabajo.

Estas dos tendencias parecen formar parte de un continuo que, en el fondo, se plantea sobre quién descansa la responsabilidad para que el desarrollo de carrera se produzca -la organización, el individuo, o ambos- y que se basa en el concepto de contrato psicológico -lo que el empleador y el empleado esperan obtener de la relación de empleo-. Así, en un extremo se sitúa el contrato de carrera vertical en el que los movimientos y el acceso a un desarrollo integrado están planificados por la organización; en el extremo opuesto se encuentra el contrato de empleo puntual, en el que el empleador sólo está interesado en la formación relacionada con el trabajo puntual a desempeñar y no en un más amplio desarrollo del individuo. En el término medio se encuentra el contrato de carrera negociado que descansa en un interés mutuo, con una carrera que no define ni su tiempo ni su alcance y que se va desarrollando mediante sucesivos contratos cuyo objetivo es aunar los requerimientos tanto de la empresa como del empleado.

Parece que el situarse en un extremo u otro del continuo depende sobre todo del tipo de fuerza de trabajo; así, los altos directivos y el personal con alto potencial reciben una atención renovada y pueden esperar tener una carrera con y dirigida por la organización (modelo tradicional); los profesionales y los trabajadores altamente cualificados, sin embargo, dirigirán sus propias carreras, mantendrán su contratabilidad externa, y es más probable que sus relaciones de empleo tiendan al contrato negociado (modelo *freelance*). Este segundo modelo parece ser más popular entre los licenciados y los empleados profesionales.

Esta dicotomía entre modelos de desarrollo de carrera se vuelve aún más crucial para aquellos individuos que aspiran acceder a puestos directivos medios en las orga-

nizaciones ya que son los puestos de trabajo que están siendo objeto desde los años ochenta de una mayor reestructuración y reducción. Esta tendencia (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1994) persiste en los noventa y tiene como resultado la reducción del tamaño de la fuerza laboral al nivel de la gerencia. En los años 90 (PHILLIPS, 1994) han sido precisamente los cuadros medios uno de los grupos más afectados por los despidos, puestos que no es probable que se recuperen.

Para estos individuos los modelos tradicionales de desarrollo de carrera se convierten en una aspiración difícil de alcanzar sumado, cómo no, a la difícil situación del mercado de trabajo.

#### LA FUTURA MANO DE OBRA: LOS LICENCIADOS SIN EXPERIENCIA

Ante este orden de cosas, la situación se presenta especialmente complicada para aquellos hombres y mujeres con formación universitaria que esperan acceder al mercado de trabajo por primera vez. Las elevadas tasas de desempleo, la posibilidad -a lo sumo- de acceder a algunas de las tipologías de contratos flexibles y las nuevas perspectivas en desarrollo de carrera que comienzan a abandonar el modelo tradicional, se presenta para estos individuos sin experiencia laboral como un panorama lleno de obstáculos.

En España (ESTEFANIA, 1997) desglosa el paro global y nos concen en el desempleo juvenil, los porcentajes doblan siendo el número de desempleados menores de 25 años superior al 40% uno de cada dos jóvenes -situación que también se produce en Francia aunque no misma densidad que en España-.

En nuestro país, y fruto de esta preocupación generalizada, se acaba de firmar "Acuerdo para la estabilidad en el empleo pactado entre sindicatos y empresario" y la reforma laboral (PARRA, 1997) es la que se produce en la etapa demagógica (1979, 1984 y 1994) y la primera que aborda en un periodo de expansión económica. La base sobre la que se asienta el acuerdo es impulsar la contratación indefinida a través de un modelo destinado a jóvenes y colectivos con especiales dificultades. La idea clave (GARCIA-ABADIL NAVARES, 1997), como señala el Ministerio de Trabajo D. Javier Arenas, es que empresarios pierdan el miedo al coste indefinido..."

El nuevo "contrato de fomento de contratación indefinida"<sup>2</sup>; la ampliación de las posibilidades de rescisión por causas objetivas<sup>3</sup>; la eliminación del contrato de lanzamiento de nueva actividad y el refinanciamiento de las demás modalidades -eventual, relevo y prácticas, obra o servicio eventual y con dedicación parcial<sup>5</sup> - algunas de las principales novedades plantea esta reforma laboral (PARRA

<sup>2</sup> Antes denominado de inserción. Pretende combatir la actual precariedad que afecta al 34% de los asalariados e intenta fomentar la contratación indefinida de los jóvenes cuya tasa de paro es el doble de la media nacional.

<sup>3</sup> La nueva redacción del artículo 52 del Estatuto de los trabajadores amplía estas posibilidades al modo como sigue: "para superar las dificultades que impiden el buen funcionamiento de la empresa ya sea por causas de carácter competitivo en el mercado o por exigencias de la demanda".

<sup>4</sup> Hay un intento por restringir esta modalidad contractual habiéndose modificado el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores.

<sup>5</sup> Los contratos por obra o servicio, los eventuales y los a tiempo parcial son los que han concentrado ahora la mayoría de la precariedad laboral (MARTIN SECO, 1997).

1997; GARCIA-ABADILLO y NAVARES, 1997; MARTÍN SECO, 1997); reforma que parece intentar beneficiar especialmente a los jóvenes (IRAZUSTA, 1997)<sup>6</sup>.

Sin embargo, muchas dudas se ciernen sobre esta reforma laboral habiendo sectores de opinión que la denominan de los *despidos basura* y que consideran que precarizará el trabajo, como lo hizo la anterior, y creará más paro. La ampliación de las posibilidades de rescisión por causas objetivas (MARTÍN SECO, 1997); la posible aparición del efecto sustitución entre los antiguos contratos indefinidos y los nuevos bajo esta ampliación del despido por causas objetivas; las pocas garantías que existen en cuanto a que los empresarios sigan utilizando los contratos temporales que más han representado la precariedad en el empleo hasta ahora (eventuales, con dedicación parcial y por obra o servicio) (GARCIA-ABADILLO y NAVARES, 1997); y la mayor inestabilidad de que serán objeto los contratos indefinidos, tanto los nuevos como los ya existentes, son algunos de los aspectos que ponen en tela de juicio la efectividad de esta reforma.

En cualquier caso, y a la espera de los efectos reales que produzca esta reforma, uno de los colectivos más afectado por esta situación laboral es el de los licenciados sin experiencia. Haremos aquí una especial referencia a los futuros licenciados en Administración y Dirección de Empresas y

en Investigación y Técnicas de Mercado de la Universidad de Sevilla<sup>7</sup>. Para estos individuos, plantearse una trayectoria de carrera, entendiéndolo por ello la secuencia de trabajos que pueden conducirlos hacia logros y metas personales, se vuelve especialmente difícil ya que, se supone, se están formando para ocupar puestos en los niveles medios y altos de la organización.

En un sondeo realizado en 1994 sobre alumnos/as de los últimos cursos de la licenciatura de Ciencias Económicas y Empresariales (rama Empresa)<sup>8</sup> en esta misma Universidad (SÁNCHEZ-APELLANIZ, 1996), se comprobó que las aspiraciones de estos alumnos/as en cuanto al cargo que consideraban más adecuado cubrir dada su preparación académica se dirigían, por este orden, a los cargos de jefe, subjefe y gerente. Si entendemos la planificación de carreras como la equiparación de las aspiraciones del individuo sobre su carrera con las oportunidades disponibles en una organización (DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, 1994) se comprenderá mejor la afirmación realizada con anterioridad en cuanto a que la situación para estos licenciados es especialmente difícil. Sus aspiraciones de carrera, por lo señalado en los resultados del estudio del año 94, se centran precisamente en aquellos cargos medios que están siendo objeto de una mayor desaparición y reestructuración en las empresas. Ante esta perspectiva, para ellos es más difícil que

---

<sup>6</sup> Los jóvenes entre 16 y 21 años que carezcan de titulación académica podrán acceder al contrato de formación (antes de aprendizaje), figura que se pretende sustituya a los llamados *contratos basura*. Los jóvenes con titulación académica (formación profesional, diplomatura, licenciatura y técnicas), accederán al contrato en prácticas que continúa en lo fundamental como hasta ahora.

<sup>7</sup> Nos basamos en un sondeo realizado en octubre de 1996 en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, sobre 286 estudiantes de últimos cursos de ambas licenciaturas: 116 en Administración y Dirección de Empresas y 170 en Investigación y Técnicas de Mercado.

<sup>8</sup> Esta licenciatura se corresponde con la actual en Administración y Dirección de Empresas, de cuatro años de duración. El estudio se realizó sobre alumnos/as de los dos últimos cursos de licenciatura (4<sup>o</sup> y 5<sup>o</sup>) que simultaneaban sus estudios con el desarrollo de alguna experiencia profesional.

consigan la equiparación entre sus aspiraciones y las oportunidades disponibles.

#### LAS ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE CARRERA: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Los *resultados* del estudio que aquí comentamos (ver nota 7) reflejan de forma directa la especial preocupación de estos estudiantes por cómo orientar sus carreras profesionales; de forma indirecta, reflejan la escasa adecuación entre el contexto educativo y el laboral, pues parece que no se les está dotando de los instrumentos necesarios para realizar el proceso de transición hacia la vida activa (tablas 1 a 13.1).

Así, de los 286 estudiantes sondeados, el 79,07% de los que no realizan ninguna actividad profesional esperan encontrar dificultades en su desarrollo de carrera (tabla 9), centrandó éstas (tabla 10) fundamentalmente en las "formativas o relacionadas con sus conocimientos sobre cómo desarrollar y orientar su carrera profesional" (47%), seguidas de las "técnicas o relacionadas con sus conocimientos sobre su profesión" (22,6%).

Si nos atenemos al total de respuestas para cada sexo (tabla 10.1), encontramos algunas matizaciones. Así, las dificultades formativas y técnicas ocupan los primeros lugares y con similares porcentajes tanto para hombres (46 y 24,1%) como para mujeres (48,2 y 22,3%); sin embargo, en tercer lugar los hombres se decantan por las relacionadas con la saturación del mercado de trabajo y los altos índices de desempleo (situado en la categoría "otras", con un 17,25%), mientras que para las mujeres la tercera barrera la constituye la social (15,5%). En este punto, la gran mayoría mencionaban como barreras sociales la

maternidad y el machismo imperante. nos hace pensar que este grupo (las m se encuentra con un hándicap añad comparación con los hombres, que si la barrera social en último lugar c 4,6%.

En cuanto a los que realizan alguna actividad profesional y han encontrado c tades en su desarrollo de carrera (tabl orden establecido es el siguiente: técnicas formativas, otras dificultades (aquí v a citarse las relacionadas con la saturación del mercado de trabajo y con las c posibilidades de promoción) y social

En este caso, parece que el contacto con la realidad empresarial pone más de : las dificultades relacionadas con los c mientos de su profesión (quizá debido a elevada competitividad interna en la c zación en que trabajan), dejando en se lugar las relacionadas con el desarrollo de carrera. El resultado parece lógico, cuenta que estos alumnos/as ya han conseguido un empleo y puede que tenga clarificada esta cuestión que los que se han incorporado al mercado labora

Si nos centramos en el total de respuestas para cada sexo (tabla 8.1) se observa que los hombres diversifican más las dificultades con las que se han enfrentado, mientras que las mujeres las concentran al 50%: técnicas y formativas, alcanzan en ambos casos porcentajes superiores a los obtenidos para los hombres (46,7 y 33 respectivamente).

Resulta curioso observar la presencia de barreras sociales (prejuicios y/o estereotipos) en los hombres que trabajan y no en las mujeres. Más curioso aún si se tiene en cuenta que en los resultados anteriores, para los que aún no trabajan, los resultados son contrarios poniendo las mujeres el acceso a este tipo de barreras y los hombres p gándolas al último lugar. Es posible q

mujeres que no trabajan tengan una idea preconcebida de cómo actúa el mercado de trabajo con respecto a ellas; o, simplemente, es posible que las que trabajan se encuentren en los niveles laborales inferiores no habiéndose aún enfrentado a la maternidad o a algún proceso de promoción que saque a relucir estas barreras sociales. En cualquier caso, haría falta más información para poder determinar la causa de este resultado.

En otro orden de cosas (tabla 11), es interesante comprobar también cómo, a pesar de ser una de las principales dificultades (primera o segunda, según si no trabajan o sí lo hacen, para ambos sexos), destacan no haber recibido a lo largo de sus estudios en la Universidad ningún tipo de formación sobre cómo orientar su carrera profesional una vez que dichos estudios finalicen; sin embargo, su interés por esta información alcanza al 94,75% de los sondeados, lo que da indicios de la importancia que para ellos/as tiene este aspecto (tabla 12).

En cuanto a cuáles son los aspectos, dentro del desarrollo de carrera, que más les interesan (tabla 13), se citan en primer lugar las "estrategias para el diseño de carrera profesional" (17,4%) y el desarrollo de habilidades (16,4%), en primer y segundo lugar respectivamente.

Este hecho parece reflejar la preocupación que venimos comentando desde un principio: para estos futuros licenciados, que se adentran en un mercado de trabajo altamente competitivo, muy tecnificado y donde las ofertas de empleo -de haberlas- se reducen a algunos de los subtipos de contratos flexibles vistos con anterioridad, el qué hacer en su futuro inmediato, una vez formados, se convierte en una honda preocupación y en una laguna informativa. La equiparación entre sus aspiraciones y las ofertas del mercado de trabajo se vuelve hartamente difícil y, ante esta situación, reclaman informa-

ción/formación sobre cómo desenvolverse en esta nueva situación laboral.

Si nos atenemos al total de respuestas para cada sexo (tabla 13.1) podemos matizar que el interés por las estrategias para el diseño de carrera y por el desarrollo de habilidades constituye el primer y segundo campo señalado tanto por hombres (17,7 y 15,1%) como por mujeres (17,22 y 17,1%) y con porcentajes similares; sin embargo, lo que para los hombres es su tercera necesidad formativa (análisis de competencias, con un 10,5%), las mujeres la sitúan en séptima posición (6,42%), situando ellas en tercera posición la información relativa a las habilidades directivas: estilos de dirección (11,1%). Asimismo, las mujeres dan mayor importancia a la formación sobre la organización y estructura de la empresa (en cuarto lugar con un 9,34%) que los hombres (en sexto lugar con 7,8%). Señalar que en "otros aspectos" surge de modo mayoritario y para ambos sexos la necesidad de formación sobre cómo crear una empresa, lo que da indicios de la inquietud hacia planteamientos alternativos al del trabajo por cuenta ajena.

Estos resultados nos hacen reflexionar acerca del papel que la Universidad está adoptando en cuanto a la orientación profesional de esta futura mano de obra. El incremento del paro y los cambios en el mercado de trabajo juvenil están haciendo más largo y problemático el período de transición a la vida activa. En la situación actual, la separación entre sistema educativo y mundo laboral es tal que no favorece el desarrollo de este proceso de transición (DE PABLO, 1994).

Los alumnos/as, como vemos, desconocen cómo orientar sus carreras profesionales, reconocen que la Universidad no les forma en este campo y plantean esto como una necesidad a corto plazo.

Si compartimos la idea de que en la actualidad la educación influye globalmente sobre el futuro laboral de cada persona, deberíamos apartarnos de la concepción tradicional que considera a la enseñanza universitaria como algo ajeno a la labor de formación para la vida profesional, y asumir que una formación para el empleo efectiva depende, por su misma naturaleza, del mercado de trabajo (CARNOY, 1994). La integración de ambos contextos -educativo y laboral- de una manera sistemática y generalizada puede contribuir a superar las situaciones de paro y las insatisfactorias primeras experiencias laborales de muchos jóvenes que se enfrentan hoy día a una enseñanza academicista y poco motivadora (DE PABLO, 1994).

La situación actual del mercado de trabajo refleja que las tradicionales respuestas organizacionales comienzan a ser sustituidas por una aproximación más flexible, participativa y previsoras en la que el profesionalismo, el trabajo en equipo y la creatividad toman un papel relevante en aras de producir soluciones innovadoras. Nuevos conceptos como el de "la organización aprendiendo" y nuevos sistemas de trabajo como los de "producción ajustada" están provocando cambios organizacionales en la medida que desaparecen muchos niveles directivos medios, las empresas adoptan formas más planas y se acentúa la sensibilidad hacia el cliente. La importancia de la flexibilidad y el uso de técnicas como los sistemas de producción "justo a tiempo" y la gestión "de calidad total" se vuelven ahora comunes (BEARD, 1993; CAPPELLI y ROGOVSKY, 1994).

Todo ello está propiciando cambios en dos niveles. De una parte, se requieren nuevas cualidades. La formación de los trabajadores que se incorporan por primera vez al mercado laboral debe ser bastante general

(LUCAS, 1994), y debe centrarse en una completa comprensión de los problemas, habilidad para responder con flexibilidad a las cambiantes situaciones y habilidad para aprender y aplicar lo aprendido (BEARD, 1993), que en una especialización funcional características de los modelos de los especialistas. La comunicación, la negociación, la dinámica de grupo, la flexibilidad, el pensamiento abstracto, la expresión lógica, la solución de problemas, la responsabilidad, compartir información son algunas de las aptitudes de conducta individual requeridas por los nuevos modos de producción, sustituyendo a aptitudes cognitivas como los conocimientos de informática, matemáticas y lenguas (LUCAS, 1994; CAPPELLI y ROGOVSKY, 1994; BEARD, 1993; RICHARDS, 1994).

Por otra parte y como consecuencia de lo anterior, el énfasis en el profesionalismo y en la flexibilidad organizacional está promoviendo que se cuestionen los modelos tradicionales de desarrollo de carrera a los que hasta el momento, los jóvenes licenciados pensaban incorporarse. El modelo organizacional que garantizaba una continua sucesión de promociones a lo largo de la vida laboral comienza a tener competencia surgiendo nuevos modelos que ponen el acento en el auto-diseño de carrera por parte del individuo y al margen del apoyo de la organización. Modelos éstos que, además, encuentran apoyo para su existencia en la reducción de niveles directivos que se está produciendo desde la década de los ochenta.

Todo ello, sumado a la actual carencia de seguridad y precariedad en el empleo nos está llevando poco a poco hacia un modelo laboral parecido al americano, en el que predominan unas elevadas tasas de rotación y carrera profesional desarrollada en diferentes empresas y autogestionada por el propio individuo (modelo *freelance*).

La realidad de nuestra Universidad (ESPASANDIN y GARCÍA DEL JUNCO, 1996) nos muestra que se potencia a medias la toma de decisiones; que el liderazgo, al igual que la ética, no se enseñan adecuadamente; que la Universidad plantea problemas pero no enseña a plantearlos, con lo que la capacidad de adaptación a los cambios de nuestros estudiantes está mermada; y que el entusiasmo brilla por su ausencia. Por ello no debe de extrañarnos (ACTUALIDAD ECONÓMICA, 1994) que el 61% de los estudiantes universitarios considere que la universidad no sirve para formar profesionales, que en un 52% opinen que la vía para suplir las carencias al terminar sus estudios sea el mercado de trabajo y que, pese a lo anterior, un 50% crea que pasará en el paro entre uno y tres años antes de encontrar su primer empleo.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de dotar a estos alumnos/as de nuevas fuentes de información/formación que les permitan orientar su carrera profesional dentro de estos nuevos marcos. Así, el tradicional planteamiento que fomenta la inserción en el mercado laboral como trabajador por cuenta ajena, está empezando a encontrarse con graves dificultades. Dadas sus perspectivas laborales, parece necesario dotarles de una más amplia visión fomentando tanto las iniciativas hacia el autoempleo o creación de sus propias empresas como estrategia -en el informe de ACTUALIDAD ECONÓMICA (1994) se señala que sólo el 12% de los estudiantes se arriesgarían a crear su propia empresa, prefiriendo la mayoría trabajar por cuenta ajena-, como el modelo *freelance* como alternativa al modelo tradicional dependiente de una organización.

En este sentido nos parece interesante dotar a los alumnos de últimos cursos de licenciatura de instrumentos que les permitan una mejor adaptación al mercado de tra-

bajo, ya sea informándoles de las posibles estrategias que pueden desarrollar, ofreciéndoles herramientas de marketing personal, o dotándoles de las aptitudes que ahora se demandan. Algunas iniciativas como las del ICE de la Universidad de Sevilla (en colaboración con la Fundación Directa), que está desarrollando cursos de marketing personal para los alumnos de los últimos cursos de la licenciatura, y el programa de iniciación profesional en la empresa para titulados universitarios elaborado por la Universidad Autónoma de Madrid y la Fundación Universidad-Empresa (EL PAÍS, 1997), parecen encaminarse en esta dirección.

Resaltar también la importancia que las mujeres de este estudio conceden a las barreras sociales (prejuicios y/o estereotipos); es por ello por lo que nos parece interesante considerar el aspecto del género en la formación de los alumnos, ya que si ellas se enfrentarán probablemente con problemas añadidos a los de sus colegas varones, parece razonable dotarles de instrumentos específicos que les permitan solventar mejor esta cuestión en el mundo laboral.

En diferentes estudios se comprueba que el desarrollo de carrera para las mujeres se convierte en un camino más tortuosos y difícil que para los hombres. Si estos futuros licenciados se convertirán en la mano de obra de mañana en un mercado laboral ya de por sí altamente competitivo, parece razonable procurar que al menos desde la Universidad, se les dote de las herramientas necesarias para que compitan en igualdad de oportunidades.

## CONCLUSIONES

La equiparación de las aspiraciones del individuo con las oportunidades que ofrece

el mercado de trabajo debe ser un proceso de búsqueda que se inicie antes de la incorporación efectiva a dicho mercado. Esta búsqueda previa precisa de unos procesos de formación "ad hoc" que, como se observa en el estudio, están siendo reclamados por los futuros licenciados/as. Si bien somos conscientes de las limitaciones de este estudio, que se ciñe a los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sevilla, compartimos plenamente la idea de que si la Universidad está formando a la mano de obra del futuro, debiera adecuarse a las actuales circunstancias del mercado de trabajo para facilitar a estos futuros licenciados/as el proceso de transición a la vida laboral, sobre todo teniendo en cuenta que existen indicios (SINGH, 1994) que señalan que una mano de obra bien preparada y cualificada puede fomentar tanto el crecimiento económico como el desarrollo de una capacidad tecnológica necesaria para competir en los mercados actuales.

Esta adecuación requeriría la materialización en los planes de estudio, al menos en lo que se refiere a esta Facultad, de aquellas nuevas cualidades, aptitudes de conducta individual y aptitudes cognitivas señaladas con anterioridad, y que son de forma general aunque no limitada, las que requieren las empresas para el año 2.000 (LUCAS, 1994; BEARD, 1993; CAPPELLI y ROGOVSKY, 1994; RILEY, 1994).

Algunos autores (SA, 1994; KOLDE-RIE, 1994; DECKER, 1994) consideran que la mejor vía para conseguir la adecuación de ambos contextos -formativo y laboral- es que las empresas asuman un rol en la educación pública de manera que faciliten el desarrollo de prácticas para los alumnos/as, que divulguen sus experiencias y las nuevas tendencias a los estudiantes, y que orienten acerca de cuáles son las cualidades que ellas -como futuros contratantes- van a reclamar

de esta futura mano de obra, ya que la naturaleza del trabajo requiere la habilidad de un aprendizaje permanente a los cambios continuos más que adquirir y formar una única habilidad de por vida. (LUCAS, 1994) consideran que los poderes públicos los que tienen que realizar esta tarea de seguimiento y orientación que las instituciones educativas promuevan las cualificaciones y titulaciones mandadas por el mercado. En este caso, parece necesario empezar a pensar que las conexiones Universidad-mercado de trabajo (ya sea a través de la vía privada o pública) deben estar presentes en un tema educativo que pretenda formar futuros profesionales de una economía competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACTUALIDAD ECONÓMICA (1994). Los universitarios sueñan con IBM. *Actualidad económica*, 9 de mayo, pp.28-32.
- AEDIPE (1995). *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa*. Gestión 2000, SA. Barcelona.
- ATKINSON, J. (1984). Manpower strategy for flexible organisations. *Personnel management*, agosto, pp. 28-31.
- ATKINSON, J. y MEAGER, N. (1986). Is flexibility just a flash in the pan?. *Personnel management*, septiembre, pp. 26-29.
- BEARD, D. (1993). Learning to change careers. *Personnel management*, enero, pp. 32-35.
- CAPPELLI, P.; ROGOVSKY, N. (1994). Las calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?. *Revista internacional del trabajo*, vol. 113, nº2, pp. 233-252.
- CARNOY, M (1994). Eficacia y equidad en la enseñanza y la formación profesional. *Revista internacional del trabajo*, vol. 113, nº2, pp. 253-278.

- DECKER, H. (1994). Educating the workforce of the future. *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 39- 51
- DE PABLO, A. (1994). Hacia una formación profesional "concertada". *Sociología del Trabajo*, nueva época, n° 22, otoño, pp. 63-89.
- DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.(1994). *Dirección y administración de empresas*. Addison-wesley iberoamericana. Delaware.
- EL MUNDO (1997.a). La EPA mensual refleja 31.400 parados menos entre diciembre y febrero. *El Mundo*, 26 de abril, suplemento de economía, pag. 28.
- EL MUNDO (1997.b). La tasa de actividad de la economía subió medio punto en doce meses. *El Mundo*, 2 de abril, suplemento de economía, pag.26.
- EL PAÍS (1997). Iniciación profesional de titulados universitarios. *El País*, 27 de abril, suplemento ofertas de empleo, pag. 34.
- ESPASANDIN, F.; GARCÍA DEL JUNCO, J. (1996). Reflexiones en torno a la enseñanza universitaria de las principales capacidades directivas., en *Administrando para la sociedad*, GARCÍA DEL JUNCO y otros. Sevilla, Ed. Kronos.
- ESTEFANIA, J. (1997). Razones de una reforma. *El País*, 16 de marzo, suplemento de economía, pag.55.
- GARCÍA-ABADILLO, C.; NAVARES, J. (1997): Retiraremos todas las bonificaciones para dárselas al nuevo contrato. *El Mundo*, 13 de abril, suplemento de economía, pag. 31.
- HIRSH, W; JACKSON, C. (1996). Ticket to ride or no place to go?. *People management*, 27 junio, pp. 20- 25.
- IRAZUSTA, M. (1997). Cómo beneficia a los jóvenes la reforma laboral. *El Mundo*, 13 de abril, suplemento de trabajo, pag. 6.
- KOLDERIE, T. (1994). Educating the workforce of the future. *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 39-51
- LE SAGET, M. (1993). *El directivo intuitivo*. Ed. Deusto, Bilbao.
- LUCAS, R.E.B. (1994). Repercusiones del ajuste estructural en las necesidades de formación. *Revista internacional del trabajo*, vol.113, n° 5-6, pp. 767-787.
- MACAULAY, S; HARDING, N. (1996). Drawing up a new careers contract. *People management*, 4 abril, pp. 34-35.
- MARTÍN SECO, J.F.(1997). ¡Ay, viejo Bebell!. *El Mundo*, 28 de abril, sección opinión, pag. 4.
- OPPENHEIMER, W (1997). Miles de trabajadores europeos marchan en Bruselas por el empleo. *El País*, 17 de marzo, suplemento de economía, pag. 65.
- PARRA, C. (1997). Un mercado quebrado. *El País*, 16 de marzo, suplemento de economía, pag. 54.
- PARRA, C. (1997.b). Un pacto con vigencia para cuatro años. *El País*, 29 de abril, suplemento de economía, pag. 51.
- PHILLIPS, N.(1994). *Nuevas técnicas de gestión*. Ed. Folio, SA, Barcelona.
- RIFKIN, J.(1996). *El fin del trabajo*. Ed. Paidós Ibérica SA., Barcelona.
- RILEY, R. (1994). Educating the workforce of the future. *Harvard business review*, marzo-abril, pp. 39-51.
- SA, S. (1994). Educating the workforce of the future. *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 39-51
- SÁNCHEZ-APELLANIZ, M.(1996) La preparación académica y la percepción de su utilidad en el puesto de trabajo., en *Administrando para la sociedad*, GARCIA DEL JUNCO y otros. Sevilla, Ed. Kronos.
- SINGH, A. (1994). Transformación económica mundial. calificaciones profesionales y competitividad. *Revista internacional del trabajo*, vol. 113, n°2, pp. 189-208.

SEXO (Tabla 1)	HOMBRES	MUJERES	NS/NC	TOT.
	105	180	1	286
%	36,7%	63%	0,3%	100%

LICENCIATURA (Tabla 2)	ADMON. Y DIRECCION DE EMPRESAS	INVESTIG. Y TECNICAS DE MERCADO	TOTAL
	116	170	286
%	40,56%	59,44%	100%

CURSO SUPERIOR MATRICULADO (Tabla 3)	TERCERO	CUARTO	QUINTO	NS/NC	TOTAL
	127	98	59	2	286
%	44,4%	34,27%	20,63%	0,7%	100%

CURSO Y LICENCIATURA (Tabla 4)	3°	4°	5°
ADMON. Y DIRECCION DE EMPRESAS	1,57%	55,1%	100%
INVESTIG. Y TECNICAS DE MERCADO	98,43%	44,9%	-
TOTAL	100%	100%	100%

ACTIVIDAD PROFESIONAL (Tabla 5)	SI	NO	NS/NC	TOTAL
	27	258	1	286
%	9,5%	90,20%	0,3%	100%

ACTIVIDAD PROFESIONAL Y SEXO (Tabla 6)	SI	NO
HOMBRES	59,26%	34,5%
MUJERES	40,74%	65,5%
TOTAL	100%	100%

PRESENCIA DE DIFICULTADES ENTRE LOS QUE TRABAJAN. POR SEXO. (Tabla 7)	SI	NO	NS/NC	TOTAL
	59,27%	37,03%	3,7%	100%
HOMBRES	75%	40%	-	
MUJERES	25%	60%	-	
TOTAL	100%	100%	-	

TIPO DE DIFICULTADES ENTRE LOS QUE TRABAJAN. POR SEXO. (Tabla 8)	TECNICAS	FORMATIVAS	SOCIALES	CULTURALES	OTRAS	TOTAL
	47,36%	36,85%	5,27%	0%	10,52%	100%
HOMBRES	77,8%	71,4%	100%	-	100%	
MUJERES	22,2%	28,6%	-	-	-	
TOTAL	100%	100%	100%	-	100%	

TIPO DE DIFICULTADES ENTRE LOS QUE TRABAJAN. TOTAL DE RESPUESTAS PARA CADA SEXO. (Tabla 8.1)	TECNICAS	FORMATIVAS	SOCIALES	CULTURALES	OTRAS	TOTAL
HOMBRES	46,7%	33,3%	6,7%	-	13,3%	100%
MUJERES	50%	50%	-	-	-	100%

PRESENCIA DE FUTURAS DIFICULTADES ENTRE LOS QUE NO TRABAJAN. POR SEXO. (Tabla 9)	SI	NO	NS/NC	TOTAL
	79,07%	19,38%	1,55%	100%
HOMBRES	33,3%	42%	-	
MUJERES	66,7%	58%	-	
TOTAL	100%	100%	-	

TIPO DE FUTURAS DIFICULTADES ENTRE LOS QUE NO TRABAJAN. POR SEXO. (Tabla 10)	TECNICAS	FORMATIVAS	SOCIALES	CULTURALES	OTRAS	NS/NC	TOTAL
	22,6%	47%	12%	4,6%	12,8	1%	100%
HOMBRES	32,8%	30%	11,7%	53,8%	41,7%	-	
MUJERES	67,2%	70%	88,3%	46,2%	58,3%	-	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	-	

TIPO DE FUTURAS DIFICULTADES ENTRE LOS QUE NO TRABAJAN. TOTAL DE RESPUESTAS PARA CADA SEXO (Tabla 10.1)	TECNICAS	FORMATIVAS	SOCIALES	CULTURALES	OTRAS	TOTAL
HOMBRES	24,1%	46%	4,6%	8,05%	17,25%	100%
MUJERES	22,3%	48,2%	15,5%	3,10%	10,9%	100%

¿HAN RECIBIDO FORMACION S/DESARROLLO DE CARRERA?. POR SEXO. (Tabla 11)	SI	NO	TOTAL
	4,2%	95,8%	100%
HOMBRES	83,3%	34,7%	
MUJERES	16,7%	65,3%	
TOTAL	100%	100%	

¿ESTARIAN INTERESADOS EN FORMACION S/DESARROLLO DE CARRERA? (Tabla 12)	SI	NO	NS/NC	TOTAL
	94,75%	2,1%	3,15%	100%

ASPECTOS EN LOS QUE LES INTERESARIA FORMARSE. POR SEXO. (Tabla 13)		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Estrategias para el diseño de carrera profesional	17,4%	34,08%	65,92%	100'
Análisis de competencias	7,7%	45%	55%	100'
Desarrollo de habilidades	16,4%	30,8%	69,2%	100'
Habilidades directivas: estilos de dirección	10,7%	31%	69%	100'
Identificación de puntos débiles	7,6%	35,9%	64,1%	100'
Identificación de puntos fuertes	7,4%	34,21%	65,79%	100'
Esteretipos que limitan el desarrollo de carrera	4,9%	32%	68%	100'
Organización y estructura de la empresa	8,8%	29,7%	70,3%	100'
Medios de integración a la cultura de la empresa	7%	33,3%	66,7%	100'
Socialización empresarial	4,5%	30,5%	69,5%	100'
Diversidad cultural y formación intercultural	4,8%	30,6%	69,4%	100'
Otros aspectos	2,8%	37,94%	62,06%	100'
TOTAL	100%			

ASPECTOS EN LOS QUE LES INTERESARIA FORMARSE. TOTAL DE RESPUESTAS PARA CADA SEXO. (Tabla 13.1)	HOMBRES	MUJERES
Estrategias para el diseño de carrera profesional	17,7%	17,22%
Análisis de competencias	10,5%	6,42%
Desarrollo de habilidades	15,1%	17,1%
Habilidades directivas: estilos de dirección	10%	11,1%
Identificación de puntos débiles	8,1%	7,3%
Identificación de puntos fuertes	7,5%	7,3%
Esteriotipos que limitan el desarrollo de carrera	4,6%	5%
Organización y estructura de la empresa	7,8%	9,34%
Medios de integración a la cultura de la empresa	7%	7%
Socialización empresarial	4,1%	4,7%
Diversidad cultural y formación intercultural	4,4%	5%
Otros aspectos	3,2%	2,62%
TOTAL	100%	100%