

PROGRAMA FSE - EOI

**LA FORMACIÓN DE POSTGRADO Y EL EMPLEO.
PERFILES DEMANDADOS, INTEGRACIÓN EN LA
EMPRESA Y REQUISITOS DE FORMACIÓN**

TECNOLOGÍA Y FORMACIÓN

SÍNTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

M A D R I D

1998

ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN	3
2.	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	7
2.1.	Percepción y posicionamiento de los Master como cursos	7
2.1.1.	Aportaciones específicas del estudio cualitativo	9
2.1.2.	Esquema de síntesis	13
2.2.	Aspectos más valorados de la formación de postgrado	15
2.2.1.	El perfil humano y profesional que se requiere	17
2.2.2.	Esquema de síntesis	20
2.3.	Opiniones de los ex-alumnos	21
2.3.1.	Aspectos señalados en el informe cualitativo respecto a los perfiles exigidos	24
2.3.2.	Esquema de síntesis	26
2.4.	La inserción en la empresa desde el punto de vista de los ex-alumnos	27
2.4.2.	Visión de los ex-alumnos recogida por el informe cualitativo	29
2.4.3.	Esquemas de síntesis	32
3.	CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA	34
3.1.	Ingreso en la empresa	37
3.2.	Aspectos más valorados	40
3.3.	Trayectoria en la empresa	42
3.4.	La gestión de prácticas	43
3.5.	Algunas diferenciaciones entre los programas	44
3.6.	Relación entre realización de practicas y obtención de un puesto de trabajo	56
4.	CONCLUSIONES	62

1. PRESENTACIÓN

Si bien las Escuelas de Negocio inciden en un segmento no masivo del mercado laboral, su labor para el mejoramiento del empleo tiene una incidencia indirecta muy importante: buenos profesionales en las empresas contribuyen a que éstas funcionen bien, sean competitivas y en esta dirección, contribuyen a crear empleo.

La cualificación personal para el empleo es cada vez mas exigente y la mayor oferta de formación especializada hace que el acceso a ésta se vea facilitado, favoreciendo así una elevación de la media de la cualificación que ostentan las personas que se disponen a incorporarse al mercado de trabajo.

El presente estudio intenta indagar en este sentido para poder establecer matices y discriminar en el colectivo de postgrado, las necesidades de los nuevos perfiles exigidos por las empresas y que no están claramente cubiertas por la formación ofrecida.

En este sentido, toda mejora que se produzca en la preparación de los profesionales redundará en la mejora de sus niveles de empleabilidad.

Por otra parte, con estos aportes la E.O.I. cumple con su objetivo de mejora permanente de la calidad y la adecuación de sus programas a las necesidades de la empresa.

Metodología

El presente informe es el resultado de la aplicación de una combinación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas.

Se ha obtenido información cualificada a través de entrevistas y grupos de discusión con expertos: Directores de RR.HH. de empresas, Consultores y miembros de Compañías dedicados a la selección de directivos (“head-hunters”).

Esta fuente de información ha dado lugar a un informe realizado mediante el análisis de los contenidos de las entrevistas, que ha permitido señalar los puntos de mayor preocupación de las personas directamente relacionadas con la selección de personal y con la definición de los perfiles humanos y profesionales que requiere la empresa.

Este análisis ha servido para elaborar la caracterización de la demanda de profesionales, resaltar los puntos concretos de exigencia por parte de las empresas, y para destacar las líneas sobre las cuales incidir en lo que respecta a la formación de tales profesionales.

En este sentido, los apartados del capítulo 2 comentan, critican y reelaboran los datos provenientes del informe cualitativo que se anexa al estudio.

La ficha técnica del análisis cualitativo es la siguiente:

<i>Entrevistas cualificadas</i>	9
<i>Grupos con ex-alumnos de Master</i>	2 (1 en Barcelona y 1 en Madrid)

En lo que respecta al análisis cuantitativo, está realizado sobre la información procedente de una encuesta aplicada a 445 graduados de la Escuela de Organización Industrial, de sucesivas promociones desde el año 1990 a 1996.

El hecho de trabajar con este grupo de personas implica que su tratamiento es de carácter especial.

La información obtenida no es necesariamente generalizable a lo que sucede con todos los graduados de escuelas de negocio. En este sentido, estamos hablando de una consideración de este colectivo como un caso más que como una muestra representativa.

De hecho, los 445 ex-alumnos son todos los que fueron localizados y acudieron a responder a la encuesta.

Este análisis da lugar al capítulo 3 de este informe, que sirve para caracterizar la oferta de profesionales y permite detectar lagunas y puntos de necesaria atención para mejorar la posición de los graduados de cara al mercado laboral así como los ámbitos de formación complementaria para facilitar el acceso a los puestos de trabajo.

La ficha técnica de la encuesta es la siguiente:

Nº de entrevistas 445
Tipo de entrevistas *Cuestionario telefónico estructurado*
Fecha de realización *Julio 1998*
Ámbito *Madrid y Provincias*

2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

El punto de partida para mejorar la oferta y dar satisfacción a la empresa es conocer cuales son sus necesidades, es decir, cuales son los perfiles de profesionales mas adecuados.

Esta información se ha elaborado a partir de entrevistas cualificadas y grupos de discusión y las reflexiones a que han dado lugar se comentan a continuación.

El informe pretende señalar los aspectos mas relevantes y transformarlos en reflexiones que puedan ser de utilidad para la reorientación - en su caso - de la formación que imparte la E.O.I.

2.1. Percepción y posicionamiento de los Master como cursos

Las personas, equipos o empresas encargadas de evaluar y seleccionar a potenciales gestores y personal directivo de empresas definen el mercado actual como:

- Altamente competitivo.
- Con una gran proliferación de oferta no siempre de alta calidad.

- Con una variedad de escuelas de procedencia también dispares en cuanto a la calidad de la enseñanza que ofrecen.

Esto significa que el proceso de selección debe ser muy minucioso pues, a diferencia de lo que sucedía hace algunos años, nada puede darse por supuesto por el hecho de ostentar un título de una Escuela de reconocido prestigio. Según sus manifestaciones, los Master se han “masificado”. A su juicio, esto significa que “cualquiera” hace un Master y qué a “cualquier” curso se le denomina Master, sin que ello signifique que quien lo ha cursado tenga necesariamente ventajas diferenciales en su formación.

Según indican, se está produciendo un proceso muy marcado, que tiene lugar aproximadamente desde hace unos 5 o 6 años y que a nuestro juicio, ha condicionado tanto el nivel de formación básico exigido como la proliferación de nuevos programas de especialización y un aumento de centros dedicados a impartirlos.

Sin embargo, en nuestra opinión, este proceso es de carácter socio-económico y está en relación, por un lado con el crecimiento de la eficiencia y la productividad de la empresa española, plenamente incorporada ya a la Unión Europea y al tren de la globalización; por otra parte, con el alto porcentaje de paro que ha registrado España y que ha producido un alargamiento de la etapa formativa de los jóvenes profesionales que, al tardar más tiempo en incorporarse al mercado laboral, han empleado ese tiempo en continuar su formación en niveles de postgrado.

En consecuencia, nos encontramos con una oferta de trabajo que -de partida- tiene más años de preparación y mayor nivel de formación y también mayor diversidad de especialización.

A la empresa, por tanto, le resulta necesario un mayor nivel de conocimiento de la oferta, de la preparación de los candidatos, para poder discriminar así aquellos cuya preparación sea más sólida y adecuada.

En este contexto es en el que se debe entender esta “masificación” de los Master que aducen los seleccionadores y su afirmación acerca de que es la escuela, institución o centro lo que marca en gran medida la garantía que avala al candidato. Es decir, se valora un determinado Master en función del prestigio con que cuenta el centro donde se ha realizado.

“Masificación” significa también la proliferación de cursos y de entidades que se dedican a impartir formación de postgrado. Ello lleva también a la necesidad de que las Escuelas busquen fórmulas de diferenciación que acrediten la calidad de su formación.

2.1.1. Aportaciones específicas del estudio cualitativo

Puede afirmarse que la actitud de los entrevistados frente a los Masters es mas bien escéptica. En este momento y contrariamente al prestigio que se atribuía a este tipo de estudios hace años, los Masters tienden a ser percibidos mas bien como un cajón de sastre en el que puede tener cabida cualquier tipo de oferta, tanto por contenidos como por número de horas propuesto, requisitos exigidos

a los alumnos y calidad de profesorado. No se suele considerar como un tipo de formación que coincida con las necesidades reales de las empresas. Se considera una preparación que sigue siendo básicamente académica.

Los puntos de vista sobre las escuelas de negocio, se centran en torno a las siguientes ideas:

- Se dan importantes diferencias de imagen de calidad entre las escuelas.
- La proliferación de la oferta hace que se minusvalore el producto.
- Se duda de su calidad.
- Se consideran poco coincidentes con las exigencias prácticas de la Empresa.

Calidad dispar de las Escuelas de Negocio

El primer aspecto que se subraya al hablar de los Masters es el del prestigio del centro que lo imparte. Este es un tema que se trata globalmente y sin entrar en detalles a partir de los cuales se establecieron rasgos de cualificación.

Por tanto, la valoración que se hace de un Master se corresponde con la de la Escuela de Negocio que lo imparte: la calidad de un Master tiende a ser mayor o menor en función de la notoriedad de la escuela.

Dentro de la idea de calidad aparecen las escuelas que ofrecen Masters especializados, de modo que se favorece un posicionamiento diferenciado de imagen. Este es un factor decisivo para establecer un perfil institucional propio frente a lo masivo e indiferenciado de la oferta.

La proliferación de la oferta

El hecho de que exista una oferta muy amplia, tanto en lo que se refiere a la cantidad de centros docentes como en variedad de contenidos y duración, tiende a reducir el valor que se atribuía a priori, al Master como ampliación de conocimientos de postgrado. Así, se dice que *“se llama Master a cualquier cosa”*.

La proliferación de la oferta indiscriminada y su utilización para llenar el hueco producido por el paro, vanalizan su carácter.

En general, el hecho de que haber cursado un Master, en condiciones habituales, no “marca ninguna diferencia” para un candidato a un puesto de trabajo.

La calidad del master se mide por la utilidad directa para la empresa

Desde el punto de vista de los directivos y consultores de recursos humanos, la calidad de un Master se mide en términos de utilidad para la empresa. En este sentido el punto de vista es eminentemente práctico.

Se valora un Master si aporta realizaciones concretas en el ámbito laboral. Se trata de poder mantener las expectativas de una empresa sobre sus candidatos para un nivel de desempeño, en consonancia con la imagen que estos dan, por el hecho de haber realizado un Master específico.

Incluso en el caso de Masters prestigiosos, se contrasta un tipo de formación, que se denomina de alto nivel, con la realidad de la empresa. Así, se reprocha a los Masters que den información o formación teórica cuando lo que se necesita es un conocimiento de la empresa, previo a su ingreso en ella, que instruya sobre la “gestión empresarial real”.

En definitiva, lo que la empresa desea es la rápida operatividad de sus empleados, de modo que este factor se convierte en un elemento de imagen fundamental para un Master.

En este contexto, dentro de la imagen de calidad entraría igualmente el nivel de exigencia a los alumnos. Es decir, favorecer una respuesta activa de éstos impulsada por el nivel y la calidad docente, creando grupos selectivos y adecuados, incluso con experiencia, para el nivel propuesto y un compromiso en la intensidad de estudio y participación.

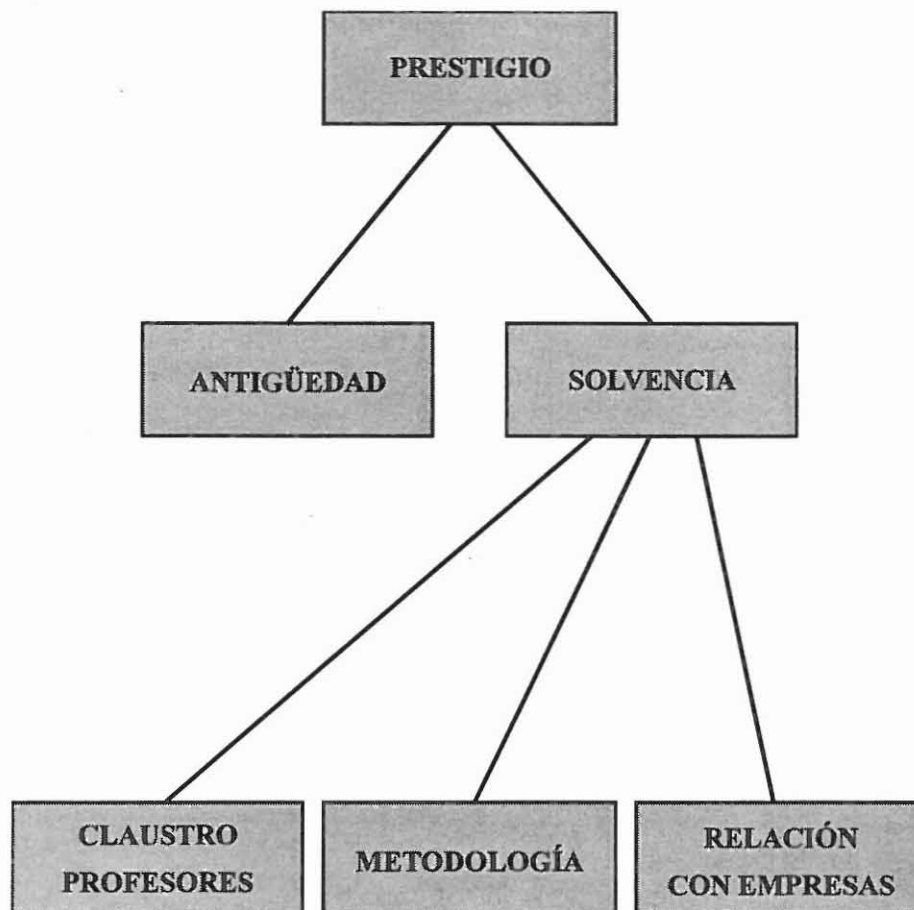
2.1.2. Esquema de síntesis

A) Formación de postgrado



- COMÚN
- STANDARD
- NO GARANTIZA ESPECIALIZACIÓN
- PRESTIGIOSA EN FUNCIÓN DE LA ENTIDAD QUE LA IMPARTE

B) Cómo se entiende el prestigio de un centro de formación de postgrado



2.2. Aspectos más valorados de la formación de postgrado

Al haberse convertido los Masters en un atributo común y frecuente entre los profesionales, para la empresa resulta exigible casi de una manera standar. Al revés de lo que solía ser hace algunos años, ahora lo extraño es que no se haya hecho un Master.

Tal como se refleja en el estudio cualitativo, el hecho de haber cursado un Master, no necesariamente marca una diferencia.

“...hasta hace algunos años, tener un Master marcaba diferencia, hoy en día tener un Master no marca ninguna diferencia, porque el número de personas en el mercado que tiene Masters, es muy amplio, es muy amplio...”

¿Qué es entonces, lo que se valora de la formación de postgrado?. La respuesta, desde todos los sectores consultados, es contundente: *“la utilidad que esa formación tenga para la empresa”*.

De los comentarios recogidos en las consultas, se deduce que en términos generales, la formación académica que reciben los profesionales españoles es bastante satisfactoria y que en general la experiencia les demuestra que la formación de postgrado reincide igualmente en estos aspectos.

En cambio, la formación que hace falta para el desenvolvimiento de un profesional dentro de una estructura empresarial es menos visible encontrándo-

se importantes “lagunas” en muchos profesionales, aunque su preparación técnica sea excelente.

Se trata, según expresa el informe cualitativo, de que los contenidos ofertados por las Escuelas de Negocio “se adecuen a las necesidades de la empresa”.

Es éste un aspecto cuya solución requiere un importante esfuerzo de reflexión por parte de los responsables académicos de las Escuelas, pues se trata no sólo de la elaboración de planes y metodologías para aplicar a la docencia, sino que además, se trata de ver de qué manera unos conocimientos determinados se transforman en actitudes y cualidades personales.

Para la empresa, el paso por una escuela de negocios, debe servir para que sus conocimientos sean aplicables de forma inmediata a la realidad de la misma.

Estas consideraciones tienen, a nuestro entender, una doble vertiente si se las mira desde la óptica de la propia Escuela de Negocios. El tipo de exigencia que se plantea como necesaria desde la empresa se traduce, por un lado en la necesidad del conocimiento práctico de la estructura empresarial: áreas, departamentos, funciones, interrelaciones, etc., así como técnicas de gestión, de dirección, etc. Por otro lado, en la necesidad de contar - por parte del nuevo profesional - con una serie de cualidades personales que le permitan sacar provecho de estos conocimientos, detectar las condiciones en las que se trabaja, entender a las personas con las que se interrelaciona, mantener un equilibrio entre la autoridad, las normas, etc.

Se trata, según las personas consultadas, de una formación que permita la flexibilidad, que se eduque para la diversidad, para poder hacer frente a una realidad cambiante.

2.2.1. El perfil humano y profesional que se requiere

A través del trabajo cualitativo, se han recogido opiniones que se resumen a continuación.

En términos generales se privilegian características personales, por así decir, de “acción” sobre las que podríamos llamar “de pensamiento”. No deja de ser significativo el hecho de que ambos tipos de características tienden a contraponerse. Este esquema ideológico subyace a otro por el que se privilegia la “práctica” sobre lo que se denomina “teoría”.

Se valoran características personales que se podrían denominar básicas. Se trata de **estilos generales de “forma de ser”** que, en principio, se supone que servirán como lanzaderas de un aprendizaje ágil. Destacan las siguientes:

- Una actitud activa (**atreverse**) frente a situaciones que se vivencian como “**exponerse**”. Es decir, capacidad de riesgo.
- La aplicación dinámica de habilidades netamente intelectuales (dominio conceptual, claridad de estructura en la secuencia de ideas...), bien combinadas con habilidades de interrelación personal (contacto y conexión personal, psicológica) con el

grupo, lo cual está suponiendo una base de identidad suficientemente sólida por un lado, y flexible por otro.

- **Capacidad de aprendizaje.** Es decir, capacidad para comprometerse en el proceso por el que el sujeto puede poner en marcha, dinámicamente, sus habilidades sobre la base de una puesta a prueba de sus márgenes de seguridad e inseguridad (sentirse seguro - inseguro). Es decir: la **capacidad para asumir riesgos** posibilita el desarrollo de las habilidades y el aprendizaje.

Estas formas básicas de ser posibilitarían el desarrollo de habilidades personales específicas:

- En un contexto de cambios continuos de estructuras y funciones:
 - Flexibilidad, capacidad de adaptación, capacidad de cambio.
 - Abierto de ideas y receptivo pero simultáneamente asertivo.
- Desde el punto de vista de la realización del trabajo:
 - Capaz de involucrarse (“que haga las cosas a gusto”).

- Predisposición a trabajar en equipo:
 - Inversión de esfuerzo en programas y objetivos comunes.

- En el marco de la relación interpersonal:
 - Empatía.
 - Capacidad de gestión: mover asuntos y personal.

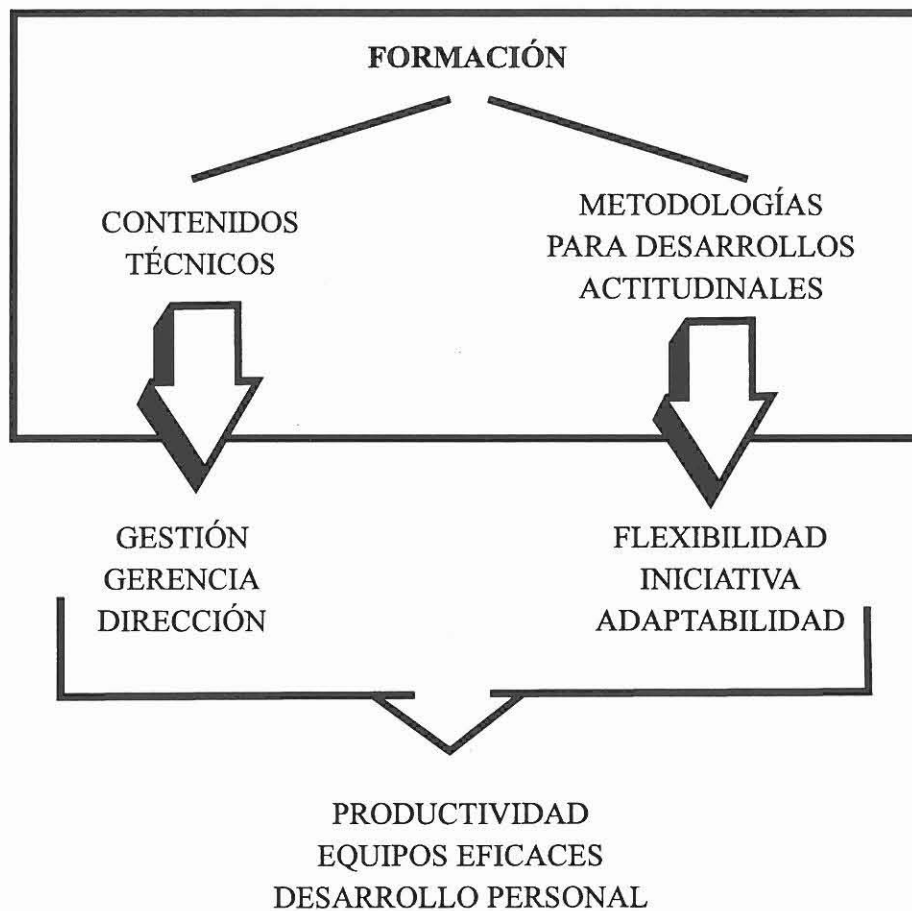
En realidad se trata de la posibilidad de poner en marcha las habilidades personales necesarias para:

- Desarrollar un rápido aprendizaje de la experiencia.
- Entender las condiciones en las que se trabaja.
- Entender el tipo de personas con las que se trabaja.
- Mantener un equilibrio en el ejercicio del mando y en la relación con la autoridad.
- Gestionar el ritmo de trabajo y la productividad propio y, en su caso, ajeno.

En términos generales, se privilegian las habilidades personales sobre “los cursos de especialización”.

2.2.2. Esquema de síntesis

**LA FORMACIÓN MÁS ADECUADA A LAS NECESIDADES
DE LA EMPRESA**



2.3. Opiniones de los ex-alumnos

Las reflexiones que se vierten en este apartado se han recogido en reuniones de grupos en los que han participado ex-alumnos de Escuelas de Negocio, y que han realizado un Master o Curso de especialización recientemente.

Sus opiniones son de gran relevancia porque han experimentado personalmente las dificultades, logros y frustraciones en su incorporación a la vida profesional y desempeño en la empresa. De ellas se pretende extraer ideas para mejorar la formación que se les ha brindado.

En primer lugar, está el problema de la selección de los alumnos que entran en un Master. Para la E.O.I. esto tiene dos implicaciones importantes:

- 1º.- La heterogeneidad de la procedencia profesional de los alumnos y por tanto, de su dispar formación en las disciplinas básicas de un Master.
- 2º.- La percepción negativa de que, por razones de negocio, se bajan los niveles de exigencia para la admisión de alumnos.

El primer argumento trae consecuencias de carácter pedagógico, y que se refieren a las metodologías de nivelación que ha de emplear el profesor. El segundo está en relación con la imagen de la Escuela de que se trata y de como se positiva el mensaje a transmitir dado que necesariamente, los aspectos económicos en la formación son reales.

En segundo lugar, los ex-alumnos se refieren a la cumplimentación de algunos requisitos de carácter formal. En este campo, hablan de la necesidad de flexibilizar algunos de ellos, como puede ser el de asistencia a clase. La argumentación que se esgrime es la de que algunos contenidos son conocidos, y por tanto, al tratarse de personas adultas, esta exigencia debía adaptarse a las características personales de cada uno.

Para la E.O.I. este factor orienta la reflexión al menos, en dos sentidos:

- En la necesidad de mantener la distinción de cursos “junior” y “senior”. En efecto, la disponibilidad de tiempo y la diferente experiencia hace que sea necesario programar cursos teniendo en cuenta el público objetivo al que van dirigidos.
- En reforzar los criterios de evaluación de alumnos, no haciéndolos depender exclusivamente de la presencia en clase. El nivel de exigencia en la evaluación se relaciona directamente como precio del curso y con el prestigio del Centro de Estudio.

También en relación con los aspectos programáticos se registran observaciones acerca de: solapamientos o vacíos temáticos, que para la E.O.I. deben traducirse en una revisión periódica de contenidos de programas y en la coordinación de los temas y de los profesores a fin de que no se pierda la visión de unidad.

En tercer lugar, pero no por ello, menos importante, están los aspectos referidos a sus necesidades como profesionales.

Las reflexiones que surgen en este campo son claramente coincidentes con las que expresaban los empleadores (directivos de RR.HH.) y los seleccionadores (head-hunters, empresas de selección, etc.).

Según se desprende de las opiniones de los ex-alumnos, las escuelas de negocio deben tener en cuenta que un graduado para ser aceptado en una empresa, debe contar con:

1. Ciertas características de personalidad.
2. Ciertas actitudes.
3. Buen desempeño profesional.

En lo que respecta a las características de personalidad, los ex-alumnos hacen referencia a ciertas cualidades ético-morales que consideran necesarias para funcionar dentro de una empresa: sinceridad, humildad, transparencia, etc. En su proyección hacia los demás, las cualidades exigibles son el conocerse a sí mismo, el saber escuchar, ser capaz de trabajar con otros, etc. También mencionan la importancia de desarrollar actitudes de independencia, capacidad para afrontar el riesgo, capacidad para aprender de lo que vaya sucediendo.

En cuanto al desempeño profesional, consideran que es necesario ser cumplidor, hacer las tareas bien, asumir la responsabilidad que se les ha encomendado. En este punto, tanto los empleadores como los ex-alumnos, se

expresan con la misma claridad: no vale ser un excelentísimo profesional si se carece de las capacidades personales antes señaladas.

Estos aspectos indican que la formación de postgrado debe considerar como aspectos esenciales de los contenidos programáticos, aquellos que tienden a inculcar y a desarrollar la personalidad de los alumnos.

2.3.1. Aspectos señalados en el informe cualitativo respecto a los perfiles exigidos

Tanto en el grupo celebrado en Barcelona como en el que se realizó en Madrid, la problemática de inserción en la empresa de los postgraduados que han realizado un Master no es ajena a su percepción de las Escuelas de Negocio, los puntos de vista se estructuran en torno a los siguientes temas:

- Problemática de las Escuelas de negocio.
- Perfil requerido por la empresa.
- Problemática de la integración en la empresa.

De acuerdo con los datos obtenidos, el perfil personal y profesional de los empleados que demanda la empresa abarca las siguientes características:

- Rasgos con **matices éticos**, como la sinceridad, humildad.

- Rasgos centrados en la tarea: tener **buen nivel de ejecución**.
“Ser bueno profesionalmente”.

- Rasgos que implican **habilidades personales** de tipo psicológico: autoconocimiento, saber escuchar, capacidad de aprender, etc...

Se contraponen los rasgos que tienen que ver con actitudes referidas a la tarea (al trabajo en sí), con otros de carácter más moral, como “ser cumplidor”, “ser dócil” o “asumir responsabilidades de buena gana”.

En definitiva, el perfil que acaba dibujándose tiene rasgos de carácter básico, general, con matices morales que podrían reunirse en honestidad y bondad. Por otra parte se añaden características netamente profesionales como ser competente en aspectos de tarea y eficaz en la gestión. Finalmente aparecen habilidades personales de carácter psicológico aplicadas al ámbito del trabajo.

2.3.2. Esquema de síntesis

**ORDEN DE PRIORIDADES
EN LA FORMACIÓN**

**1º CARACTERÍSTICAS DE
PERSONALIDAD**

**2º DESEMPEÑO
PROFESIONAL**

2.4. La inserción en la empresa desde el punto de vista de los ex-alumnos

La entrada en la empresa es la gran prueba que pone en evidencia las lagunas, los conocimientos no adquiridos, la realidad no imaginada, las exigencias no previstas.

Las personas consultadas cifran en torno al año el tiempo necesario de adaptación para integrarse y saber desempeñarse dentro de una organización.

El factor esencial de ayuda y respaldo para la integración es el equipo. A través del grupo de trabajo se aprende y sirve de guía y de modelo para el mejor desempeño profesional.

Otro aspecto de importancia básica en la inserción en la empresa, es el de qué lugar se va a ocupar dentro de la organización. En ocasiones el alumno de un Master sale “mentalizado” para ocupar un cargo directivo y parece que esta imagen implica que se sale preparado para dirigir, no para gestionar y para tener gente bajo su responsabilidad que se encargue de hacer los trabajos cotidianos, la tarea del día a día. El enfrentarse con una realidad diferente descoloca y hasta puede significar un obstáculo en la inserción.

En este orden de dificultades cabe considerar las propuestas de los ex-alumnos sobre la necesidad de estudiar casos prácticos que ilustren situaciones reales de las que se puedan extraer aprendizajes.

Como valores de utilidad se reconoce que los estudios de postgrado aportan una mayor capacidad de aprendizaje y de sacar provecho de las nuevas situaciones; la posibilidad de progresar mas rápidamente en conocimientos profesionales y la aptitud de ascender en la estructura Jerárquica de la organización.

A la luz de estas observaciones, la figura de las prácticas remuneradas en empresas que ofrece la E.O.I. para algunos de sus programas parece una fórmula muy apropiada para completar la formación.

Desde el punto de vista del alumno, se trata de un contacto directo con la realidad empresarial que le permite un aprendizaje guiado y menos traumático.

El hecho de que el alumno perciba una remuneración tiene una importancia no solo económica: su trabajo tiene un valor, ese valor es reconocido y la percepción por parte del alumno implica que su inserción en la empresa es verdadera. No se trata de un juego ni de una simulación, sino de una integración real.

Desde el punto de vista de la empresa, este tipo de incorporación termina siendo un holgado y económico periodo de prueba al final del cual la decisión de mantener o no a la persona se ve claramente facilitada.

Desde el punto de vista de la Escuela, el conocimiento del alumno permitirá revisar y corregir aquellos aspectos del programa que sean aconsejables para que estén permanentemente adaptados a las necesidades de la empresa.

2.4.2. *Visión de los ex-alumnos recogida por el informe cualitativo*

Los problemas de inserción en la dinámica de la empresa se achacan a la falta de experiencia, tanto desde el punto de vista de contenidos de trabajo como de relación interpersonal.

El proceso de inserción se describe con un tiempo específico:

- En primer lugar, una duración significativa: de seis meses a los dos años. Un punto de partida que se caracteriza por “sentirse perdido”.
- Es esencial que se dé en el entorno algún tipo de ayuda que contribuya a salvar la situación de “estar perdido”.
- La superación de este proceso inicial, es el punto de partida para “empezar a rendir”.
- A partir de este primer contacto con el mundo laboral, “ir cambiando de empresas” supone el despegue de la experiencia.

Este proceso de inserción implica un aprendizaje personal en un doble nivel:

- Desde el punto de vista de los conocimientos.
- En cuanto a las relaciones interpersonales en el trabajo.

En el conjunto de este proceso, “el equipo” tendría una triple función de ayuda:

- Enseña.
- Suple las deficiencias.
- Actúa como modelo en la realización del trabajo.

Es significativo el hecho de que los mayores obstáculos que se señalan en el proceso de inserción en la empresa no tengan que ver con los conocimientos o los aspectos de tarea, sino con las relaciones interpersonales: no se trata tanto del obstáculo que supone el no saber, cuanto del costo de la falta de colaboración del entorno humano, en la medida en la que se vive como hostilidad.

Por tanto los conocimientos teóricos no son “al final” lo que ayuda en el proceso de inserción, sino la habilidad en “las relaciones personales”. En segundo lugar, estaría la capacidad de aprendizaje, basada en características personales.

Desde el punto de vista de estos grupos de postgraduados, contar con un apoyo de relación es un factor esencial en el proceso de inserción en la empresa, sobre todo en la medida en la que los aspectos emocionales quedan protegidos.

En lo que se refiere al aprendizaje del trabajo en sí, la relación interpersonal vehiculiza la adquisición de experiencia, respaldándola. El esfuerzo personal, individual, por la adquisición de conocimientos aparece como un factor

secundario, en la medida en la que las dificultades se sitúan más en el terreno de lo afectivo.

En el grupo de Barcelona se menciona como una dificultad inicial en el proceso de inserción las expectativas creadas por haber cursado un Master, en el sentido de plantearse la propia aportación más como “directivo” que como “currito”, se dice.

Por otra parte se subraya, en un caso específico de este mismo grupo, como el haber realizado un Master ha servido, de modo definitivo, para acceder a puestos de dirección.

2.4.3. Esquemas de síntesis

RELACIÓN EMPRESA-FORMACIÓN-ESCUELA DE NEGOCIOS



CONCEPCIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE



3. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

La E.O.I. ha realizado una consulta a un total de 445 ex-alumnos, que se han graduado en diferentes programas:

- PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
- PROGRAMA SUPERIOR EN DIRECCIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE GESTIÓN.
- MASTER PARA POSGRADUADOS EN GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.
- MASTER EN GESTIÓN INDUSTRIAL.
- MASTER EN ELECTRÓNICA APLICADA.
- PROGRAMA MASTER EN GESTIÓN DE CALIDAD.
- MASTER EN GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.
- MASTER EN INGENIERÍA Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.
- MASTER EN INGENIERÍA MEDIOAMBIENTAL. LA GESTIÓN DEL AGUA.
- MASTER EN ORGANIZACIÓN JURÍDICA, ECONÓMICA Y SOCIAL DEL MEDIO AMBIENTE.

Todos los ex-alumnos pertenecen a las promociones de 8 años diferentes que van de 1990 a 1997:

Distribución de ex-alumnos por promociones

<i>Promoción</i>	<i>núm.</i>	<i>%</i>
1990	4	0,9
1991	51	12,0
1992	12	2,8
1993	53	12,4
1994	67	15,7
1995	121	28,4
1996	114	26,8
TOTAL	425	

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Situación Laboral

La situación laboral de este colectivo es de ocupación para casi el 90%. Algo más de un 6% ha dejado de trabajar hace pocos meses y apenas un 4% no ha encontrado aún trabajo. Estos últimos corresponden a las promociones más recientes, es decir, a los graduados de 1995, 96 y 97.

- Trabaja en la actualidad 89,2%

- No trabaja, pero ha trabajado
después de finalizar el curso 6,5%

- No ha trabajado desde que
terminó sus estudios 4,3%

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

En el grupo del 6% que ha dejado de trabajar en los últimos meses se observa que sí había estado trabajando después de haber finalizado el Master.

Por tanto, se puede afirmar que los graduados E.O.I. salen con un buen nivel de empleabilidad y que responden a las demandas del mercado de recursos humanos especializados.

De los que están en paro, el 82,8% lo está desde hace menos de 6 meses y sólo una mínima proporción (6,9%) lleva más de un año.

3.1. Ingreso en la empresa

Los ex-alumnos de la Escuelas ingresan en la empresa mayoritariamente a través de un contrato en prácticas (54,9%). Esta fórmula resulta ser muy apropiada pues la empresa conoce al “trabajador-practicante” muy bien antes de contratarlo: económicamente es ventajosa tanto por la remuneración anual como por el ahorro que significa el poder obviar un proceso de selección.

La E.O.I. contribuye a la colocación de sus alumnos a través de la gestión que realiza con las empresas interesadas.

Las cifras demuestran la efectividad del método, puesto que en general el becario o alumno en prácticas tiende a pasar en poco tiempo, a la plantilla de la empresa.

Cuando no es así, sale con una experiencia suficientemente válida para poder acceder a otro puesto.

Tipo de contrato al acceder a la empresa

<i>En prácticas</i>	54,9 %
<i>Por obra o servicio</i>	13,1 %
<i>Contrato temporal</i>	14,8 %
<i>Contrato indefinido</i>	11,5 %
<i>Otros</i>	5,7 %

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

En lo que respecta al medio de conocimiento inicial de la vacante, para poder colocarse, nuevamente la E.O.I. vuelve a demostrar la importancia de su papel como conector entre la empresa y el alumno.

Vía por la cual entró a trabajar en la empresa

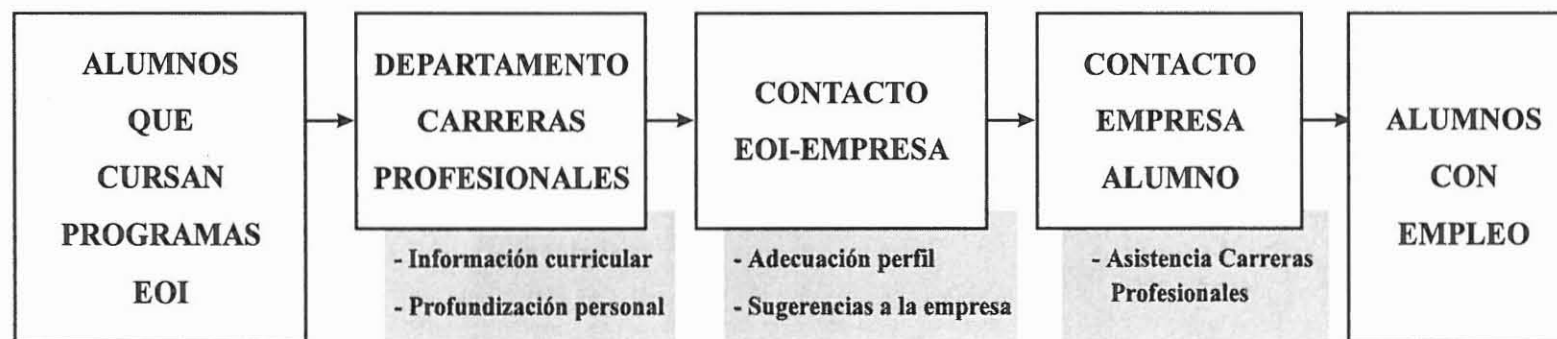
<i>A través de la E.O.I.</i>	49,3 %
<i>Por relaciones personales</i>	22,3 %
<i>Por anuncios de prensa</i>	14,1 %
<i>Empresa de selección</i>	4,0 %
<i>Otros</i>	10,3 %

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Los resultados varían poco, pero acentuando la tendencia, si se elimina el grupo de graduados en 1997 que, al momento de hacerse esta encuesta, están casi en su totalidad realizando las prácticas proporcionadas por el propio Master: así los trabajos obtenidos a través de la E.O.I. ascienden al 52%.

La relación E.O.I.- Empresa se manifiesta como una vía clara para ayudar al empleo de los posgraduados y ello será así en la medida que los programas proporcionan la formación que la empresa demanda.

PROCESO DE FORMACIÓN HACIA EL EMPLEO



RESULTADOS DEL PROCESO

90% de alumnos consiguen puestos de trabajo	{	80% en 3-6 meses
		10% en 12 meses
		10% en 18 meses

Fuente: EOI. Dpto. Carreras Profesionales. 1998.

3.2. Aspectos más valorados

De los factores esenciales que componen la formación de un profesional para emplearse:

- Titulación universitaria.
- Formación de postgrado.
- Cualidades personales.
- Experiencia.

El que resulta más valorado -según opinan los entrevistados- es el referente a las características personales del profesional.

Esta apreciación coincide con los datos obtenidos a través de análisis cualitativos y refuerza la tendencia de los últimos años que insiste en conferir valor a cualidades humanas, afectivas y de personalidad como complemento necesario a los conocimientos técnicos.

La valoración de estos items en el cuestionario no era excluyente. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Aspectos más valorados

	<i>Muy/+/Bastante Valorado %</i>	<i>Poco Valorado %</i>	<i>Nada Valorado %</i>
<i>Cualidades personales</i>	89,9	7,0	3,1
<i>Formación post-grado</i>	83,1	10,6	6,3
<i>Titulación universitaria</i>	82,6	12,4	4,9
<i>Experiencia previa</i>	37,5	26,1	36,4

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Las cifras orientan la reflexión a considerar que:

- Toda preparación técnica y profesional pierde potencial si no va acompañada de actitudes personales que permitan un clima laboral armónico.
- Ante la importancia concedida a esta cualidad, la experiencia profesional previa pierde importancia en tanto la empresa asume la contratación de Graduados bien formados, que por ello mismo, potenciarán dentro de la empresa, su acervo intelectual y humano con la experiencia.

La apreciación de los postgraduados acerca de la pertinencia y adecuación de la formación recibida en la E.O.I. es alta:

Percepción de la adecuación de la forma

<i>Muy, +, bastante adecuada</i>	75,1%
<i>Poco adecuada</i>	13,6%
<i>Nada adecuada</i>	11,3%

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

3.3. Trayectoria en la empresa

Los cambios de posición dentro de la empresa, el ascenso, no se producen de forma inmediata. Hace falta entre dos y tres años para que este reconocimiento se transforme en un ascenso.

Para apreciar esta cuestión, se pueden separar los grupos entrevistados según el año de promoción:

Ascenso según año de promoción

	<i>Ascendió</i>
<i>Graduados anteriores a 1994</i>	<i>53,2 %</i>
<i>Graduados desde 1995 a 1997</i>	<i>17,6 %</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Casi las tres cuartas partes de estos ascensos se han producido dentro de la misma empresa y se ha traducido, además en un aumento de la retribución salarial.

3.4. La gestión de prácticas

La gestión de prácticas remuneradas en empresas en uno de los servicios diferenciales de la E.O.I.

Entre las personas consultadas, casi el 90% realizó un Master que gestionó un periodo laboral en una empresa como modo de completar su formación proporcionándole así el conocimiento directo de la empresa.

La mayor parte de esas prácticas (73,7%) han tenido una duración de entre seis meses y un año.

Casi las tres cuartas partes de estas personas expresan haber encontrado trabajo inmediatamente después de finalizadas las prácticas. El tiempo que ha llevado conseguir ese empleo ha sido menor a un año en el 79% de los casos.

La gestión de prácticas en empresas para los graduados en los Master de la E.O.I. incide de forma directa e inmediata en la obtención de un empleo.

3.5. Algunas diferenciaciones entre los programas

Todos los Master tienen colocados a sus graduados en un porcentaje superior al 90%. Cuatro de ellos bajan del 90%, pero tan sólo el 86%, con excepción del Master de Organización Jurídica, Económica y Social del Medio Ambiente que muestra mayor dificultad para colocar a sus graduados. Aún así, están trabajando más de la mitad (59,3%), si bien estos graduados son los que presentan el nivel más alto de paro, que se acerca al 30%.

Situación laboral de los ex-alumnos

<i>Master</i>	<i>Trabaja en la actualidad %</i>	<i>En paro reciente %</i>	<i>No trabaja %</i>
<i>Programa Master en Dirección de Empresas</i>	97,7	2,3	--
<i>Programa Superior en Dirección Financiera y control de gestión</i>	96,4	1,8	1,8
<i>Master para Postgraduados en Gestión Internacional de la Empresa</i>	92,8	4,3	2,9
<i>Master en Gestión Industrial</i>	91,8	6,1	2,0
<i>Master en Electrónica Aplicada</i>	90	--	10
<i>Programa Master en Gestión de Calidad</i>	88	10	2
<i>Master en Gestión de las Comunicaciones y Tecnología de la Información</i>	87,2	12,8	--
<i>Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental</i>	86,1	8,3	5,6
<i>Master en Ingeniería Medioambiental. La gestión del Agua</i>	80,0	--	20
<i>Master en Organización Jurídica, Económica y Social del Medio Ambiente.</i>	59,3	11,1	29,6

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

En lo que respecta a la inserción en la empresa, destacan el Master de Tecnología Aplicada y el Master para Postgraduados en Gestión Internacional. Ambos presentan los niveles más elevados de contratación por tiempo indefinido.

No obstante, en todos los casos se observa la lógica cautela de la empresa que incorpora a la gente mediante contratos que funcionan como un periodo de prueba y que permiten una rescisión no traumática en la relación laboral.

Desde la E.O.I. se vigila también el tipo de tareas que realizan los postgraduados cuando comienzan las prácticas. El objetivo de esta atención es el de comprobar que se ponen en práctica los conocimientos adquiridos y se propicia el conocimiento de la empresa, de tal manera que su estancia sea una verdadera fuente de experiencia y potenciación profesional.

Las respuestas obtenidas en la consulta realizada indican que en función del Master realizado, los alumnos se han dedicado a tareas acordes a la especialización obtenida.

Inserción en la Empresa

<i>M.B.A.</i>	
<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>16,4</i>
<i>De gestión</i>	<i>29,9</i>
<i>Financieras</i>	<i>19,4</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>9,0</i>
<i>Técnicas</i>	<i>10,4</i>
<i>Consultoría</i>	<i>10,4</i>
<i>Otros</i>	<i>4,5</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

El MBA parece proporcionar una formación polivalente, que se orienta predominantemente a la gestión pero que también permite realizar tareas de consultoría, financieras, técnicas y administrativas.

Sólo se ha podido entrevistar a cuatro personas del Programa Superior en Dirección Financiera y Control de Gestión, por lo cual las respuestas no se pueden considerar representativas.

Inserción en la Empresa

Master en Gestión Internacional

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>11,0</i>
<i>De gestión</i>	<i>38,9</i>
<i>Financieras</i>	<i>11,1</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>16,7</i>
<i>Técnicas</i>	<i>--</i>
<i>Consultoría</i>	<i>16,7</i>
<i>Otros</i>	<i>5,6</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Aquí también se observa una clara dedicación a la gestión, aunque también hay una orientación relevante a las tareas de comunicación y de consultoría.

Inserción en la Empresa

Gestión Industrial

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>10,4</i>
<i>De gestión</i>	<i>43,8</i>
<i>Financieras</i>	<i>--</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>2,1</i>
<i>Técnicas</i>	<i>35,4</i>
<i>Consultoría</i>	<i>4,2</i>
<i>Otros</i>	<i>4,1</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

El Master de Gestión Industrial se denomina en la actualidad Dirección de Empresas Industriales o MBA Industrial. Su objetivo es capacitar a los Universitarios provenientes de carreras técnicas como las Ingenierías para su incorporación en la empresa y su habilitación para la gestión y dirección.

En una importante medida este objetivo se cumple, considerando que casi un 44% se ha orientado a tareas de gestión y una larga tercera parte (35,4%) a tareas técnicas.

Inserción en la Empresa

Electrónica Aplicada

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>7,7</i>
<i>De gestión</i>	<i>48,7</i>
<i>Financieras</i>	<i>--</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>2,6</i>
<i>Técnicas</i>	<i>30,8</i>
<i>Consultoría</i>	<i>10,3</i>
<i>Otros</i>	<i>--</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

En estas cifras se observa que el Master ha conseguido los perfiles adecuados en tanto casi la mitad (48,7%) de los graduados se orientaron a la gestión.

Otro grupo equivalente a casi la tercera parte, realizaron tareas técnicas y un 10% tareas de consultoría.

Al existir un mayor nivel de especialización técnica se produce una menor diversificación de las tareas dentro de la empresa.

Inserción en la Empresa

Gestión de la Calidad

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>12,7</i>
<i>De gestión</i>	<i>56,4</i>
<i>Financieras</i>	<i>--</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>1,8</i>
<i>Técnicas</i>	<i>7,3</i>
<i>Consultoría</i>	<i>21,8</i>
<i>Otros</i>	<i>--</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

La capacitación para la gestión de la calidad constituye uno de los programas que mejor responden a las necesidades del mercado. Una amplia mayoría de los entrevistados orientó su actividad en las empresas, a la gestión.

El resto de las tareas son cuantitativamente poco relevantes, con excepción de la consultoría, con un casi 22%.

Inserción en la Empresa

Gestión de las Comunicaciones y Tecnologías de la Información

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>2,3</i>
<i>De gestión</i>	<i>29,5</i>
<i>Financieras</i>	<i>2,3</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>4,5</i>
<i>Técnicas</i>	<i>50,1</i>
<i>Consultoría</i>	<i>6,8</i>
<i>Otros</i>	<i>4,5</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Si bien destaca el casi 30% de actividad de gestión, la mayor parte de los graduados han realizado tareas técnicas.

Al parecer, el perfil de profesionales que pueden salir de este Master no está bien definido para la empresa ni están captadas todas sus potencialidades en el sentido de enriquecimiento diversificado del quehacer de estos profesionales.

Inserción en la Empresa

Master en Ingeniería y Gestión Medioambiental

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>7,1</i>
<i>De gestión</i>	<i>38,8</i>
<i>Financieras</i>	<i>--</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>1,-</i>
<i>Técnicas</i>	<i>33,7</i>
<i>Consultoría</i>	<i>16,3</i>
<i>Otros</i>	<i>3,1</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Se observa un cierto equilibrio lógico en el tipo de tareas hacia las que se han orientado las prácticas: tareas de gestión en casi el 40% de los casos y tareas técnicas en el 34%. La consultoría es significativa con un 16%.

Sin embargo hay que desear una mayor atención de la empresa a la gestión del medio ambiente, tendencia que está todavía sin alcanzar la etapa de despegue.

Inserción en la Empresa

La Gestión del Agua

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	2,9
<i>De gestión</i>	17,6
<i>Financieras</i>	--
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	5,9
<i>Técnicas</i>	64,8
<i>Consultoría</i>	5,9
<i>Otros</i>	2,9

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

También cabe pensar que este Master ofrece mejores posibilidades en cuanto a gestión: solo un 17,6% ha realizado este tipo de tareas en el desarrollo de las prácticas. En cambio, casi el 65% han afrontado tareas técnicas.

El desempeño de las tareas técnicas será mucho mejor después de haber realizado este Master, pero también es cierto que una buena gestión realizada por un buen técnico ha de significar un importante potencial para la empresa.

Inserción en la empresa

Master de Organización Jurídica, Económica y Social del Medio Ambiente

<i>Tareas</i>	<i>%</i>
<i>Administrativas</i>	<i>15,7</i>
<i>De gestión</i>	<i>63,2</i>
<i>Financieras</i>	<i>--</i>
<i>Comunicación y RR. Públicas</i>	<i>5,3</i>
<i>Técnicas</i>	<i>15,8</i>
<i>Consultoría</i>	<i>--</i>
<i>Otros</i>	<i>--</i>

Fuente: Encuesta EOI, 1998.

Eficacia de la realización de prácticas

- **MBA**

- *Gestión de prácticas por EOI* 100%

- *Obtención inmediata de trabajo* 65,7%

La relación de eficacia de este Master es de 1,5.

- **GESTIÓN INTERNACIONAL**

- *Gestión de prácticas por EOI* 95%

- *Obtención inmediata de trabajo* 68,4%

La relación de eficacia de este Master es de 1,4.

- **GESTIÓN INDUSTRIAL**

- *Gestión de prácticas por EOI* 100

- *Obtención inmediata de trabajo* 75,5%

La relación de eficacia de este Master es de 1,3.

- **ELECTRÓNICA APLICADA**

- Gestión de prácticas por EOI 94,9%

- Obtención inmediata de trabajo 78,4%

La relación de eficacia de este Master es de 1,2.

- **GESTIÓN CALIDAD**

- Gestión de prácticas por EOI 98,2%

- Obtención inmediata de trabajo 89,1%

La relación de eficacia de este Master es de 1,1.

- **GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

- Gestión de prácticas por EOI 95,5%

- Obtención inmediata de trabajo 95,2%

La relación de eficacia de este Master es de 1.

- **MASTER EN INGENIERÍA Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

- *Gestión de prácticas por EOI* 88%

- *Obtención inmediata de trabajo* 62,8%

La relación de eficacia de este Master es de 1,4.

- **GESTIÓN DEL AGUA**

- *Gestión de prácticas por EOI* 61,1%

- *Obtención inmediata de trabajo* 54,5%

La relación de eficacia de este Master es de 1,1.

- **GESTIÓN JURÍDICA, ECONÓMICA Y SOCIAL DEL MEDIO AMBIENTE**

- *Gestión de prácticas por EOI* 63%

- *Obtención inmediata de trabajo* 53,3%

La relación de eficacia de este Master es de 1,2.

Fuente: Elaboración propia sobre datos EOI 1998.

La relación de eficacia total sería equivalente a 1. Esto significa que cada práctica gestionada por la E.O.I. se transforma en un puesto de trabajo para postgraduado. Los que más se acercan a este índice son:

- *Gestión de las Comunicaciones y Tecnología de la Información* 1,0

- *Gestión de la calidad* 1,1

- *Gestión del Agua* 1,1

El MBA, que parece el más alejado del indicador (1,5) no lo resulta tanto si se tiene en cuenta que más del 80% de los que no se colocaron inmediatamente tardaron menos de un año en hacerlo.

Demoraron algo más los graduados en Electrónica Aplicada y los de Ingeniería y Gestión Medioambiental.

Por tanto, se puede afirmar que los programas analizados confieren una capacidad alta para el empleo de forma prácticamente inmediata: menos de un año desde la graduación hasta la entrada en la empresa.

El Master de Organización Jurídica, Económica y Social del Medio Ambiente, produce unos perfiles profesionales nuevos y al parecer todavía no suficiente-

mente asentados o decantados en el mercado laboral. Ello obedece a que la problemática medioambiental va siendo asumida muy lentamente por la empresa y consecuentemente no demanda aún perfiles de especialización exclusiva.

Quizás sea oportuno indagar más en los campos que pueden ser abiertos por estos profesionales.

4. CONCLUSIONES

- 1º.- La formación de postgrado, impartida en las llamadas Escuelas de Administración o Escuelas de Negocio, contribuye a crear empleo a través de la preparación de personal altamente cualificado.
- 2º.- Toda mejora que estos centros de formación introduzca en los programas que desarrollan, estará a beneficio de la empresa, mediante el perfeccionamiento de aquellos en cuyas manos está la responsabilidad de la gestión.
- 3º.- La E.O.I. responde a las exigencias de la empresa en la medida que sus planes de formación recogen las necesidades de la empresa, y de que ésta participa en la docencia con profesores, con prácticas para alumnos, casos y con asesoramiento a los programas.
- 4º.- No obstante es importante poner énfasis en los siguientes puntos:
 - I. Reforzamiento del aprendizaje a través de la experiencia:
 - clases prácticas
 - estudio de casos
 - simulación de situaciones
 - intercambio de experiencias entre alumnos
 - desarrollo de proyectos
 - trabajo en grupos

II. Elevación de los niveles de exigencia en los procesos de:

- selección
- evaluación.

III. Dada la importancia concedida, tanto por las empresas como por los propios ex-alumnos a la integración en la empresa parece conveniente:

- Dar formación concisa y rápida sobre:
 - * Preparación para una entrevista de selección.
 - * Redacción efectiva de un curriculum vitae.
 - * Información básica sobre las empresas a las que puede acceder.
- Dar un módulo corto en todos los programas sobre el concepto de grupo, con el objetivo de favorecer el trabajo en equipo, la integración en la organización, etc.

- 5°.- La realización de prácticas remuneradas en empresas no sólo debe mantenerse, sino que deben fomentarse como fórmula apropiada para complementar y completar la formación y para conseguir una integración positiva tanto desde el punto de vista del alumno como de la empresa.
- 6°.- Los programas de la E.O.I. que han sido analizados en este estudio dotan a sus graduados de un alto nivel de empleabilidad. En el caso de tres de ellos, se puede decir que se ha producido “pleno empleo”, es decir, cada graduado ha sido empleado por una empresa de forma inmediata a la finalización del curso.