

# Relaciones Universidad-Empresa

Hemos querido sondear la opinión de tres decanos de Mondragon Unibertsitatea para que nos den su opinión sobre el actual estado de la relación Universidad-Empresa. Junto a ellos el Presidente del Grupo ULMA nos ofrece la visión desde la empresa cooperativa.

>> **L.B.: LANDER BELOKI**  
Decano MU Enpresagintza

>> **C.G.: CARLOS GARCÍA**  
Director de MPEG (Escuela Politécnica Superior de MU)

>> **B.P.: BEGOÑA PEDROSA**  
Decana de MU Huzezi

>> **R.G.: RAÚL GARCÍA**  
Presidente Grupo ULMA

« ¿Cuál es el diagnóstico actual que hacéis de la relación MU-EMPRESA? ¿Creéis que hace falta reforzar alguna cuestión? ¿Hacia dónde van las relaciones Universidad-Empresa en nuestro entorno? ¿Estamos bien posicionados?

**L.B.:** La relación Universidad Empresa es un elemento nuclear en Mondragon Unibertsitatea desde su origen.

Mondragon Unibertsitatea surge para dar respuesta a las necesidades formativas de una comarca y también a las necesidades de unas empresas ubicadas en la comarca, su historia ha ido siempre en paralelo con el desarrollo de la comarca y de sus empresas. Tratamos de que toda la actividad universitaria esté vinculada a ese hecho. Las relaciones con empresas se plasman en los programas, en los contenidos, en la investigación, en la transferencia, en el desarrollo de lo que trabajan en la Universidad.

Nuestro reto fundamental es poder estar acompañando a las empresas y a la altura de los retos que éstas tienen. Estamos rodeados de empresas con proyectos muy importantes que compiten a nivel internacional con grandes retos a nivel tecnológico, de desarrollo de personas, talento, etc. Estamos rodeados de empresas con retos muy ambiciosos y ese reto viene hacia nosotros. Tenemos que estar a la altura de las circunstancias,

tener dinámicas, metodologías, y en última instancia, alumnado que sale de la universidad para aportar en esas empresas. El gran reto es cómo seguir aportando a la empresa y cómo ser un acompañante de la empresa en su competitividad.

**C.G.:** Enganchando con el final de la exposición de Lander, hay que decir que acabamos de terminar un plan estratégico, las tres facultades y MU en su globalidad, en el que han surgido, de los contrastes que ha habido con las empresas, dos mensajes concretos, de cosas que no hacemos y tenemos que hacer. Las empresas ven la necesidad a medio y largo y plazo de tener que seguir capacitando a sus trabajadores y ahora en concreto hay una necesidad apuntando a la capacitación tecnológica, en concreto en gran parte de las cooperativas de esta comarca. Y ahí nosotros tenemos que ser flexibles e imaginativos para compatibilizar el que trabajadores a jornada completa puedan formarse de manera reglada. Es esta una necesidad que no estamos cubriendo muy bien.

En segundo lugar, hemos detectado que, en el ámbito tecnológico, tenemos que ser más proactivos para poder adaptarnos a las necesidades de las empresas. La relación que actualmente tenemos con las empresas es muy buena, tenemos muchos ejemplos: prácticas, trabajos fin de grado, fin de



máster, actividades de formación continua, proyectos de investigación bajo contrato, o de transferencia, prestación de servicio, etc, pero son relaciones "operativas".

Creo que tenemos que dar un paso más por adelantarnos a sus necesidades tecnológicas, y ser más proactivos, para lo cual debemos buscar cauces de comunicación con las empresas, generar foros de encuentro y establecer alianzas estratégicas, de manera que nos digan qué opinan de las nuevas iniciativas que queremos poner en marcha, que nos manifiesten sus necesidades no cubiertas, y que, en general, orienten nuestras acciones. Y, para ello necesitamos la complicidad de las cooperativas.



>> **B.P.: BEGOÑA PEDROSA**

**B.P.:** Retomando alguna de las ideas expuestas, tenemos que seguir aportando, adelantándonos en necesidades tecnológicas, pero es complicado. Hoy en día es casi imposible, estamos avasallados, no sabes qué va a venir en el ámbito tecnológico.

Desde la formación inicial, yo creo que una de las cosas que también podemos hacer desde la Universidad es capacitar a los estudiantes en temas que son más intangibles, que también va a ser muy necesario. Hablo de competencias sociales, cosas que no tenemos tan desarrolladas en nuestros currículos, porque son muy herméticos. Muchas veces nos apoyamos en la excusa de la burocracia. Tenemos que cumplir con procesos que nos marcan mucho los límites de los currículos, pero tenemos margen para sacar más provecho del tiempo que pasan los futuros profesionales con nosotros, que es mucho; pueden ser entre cuatro y ocho años si se incluyen doctorados. Y todavía pienso que esto no nos lo tomamos tan en serio como deberíamos. Adelantarnos es muy difícil.

En el futuro todo no va a ser digital y tenemos que hacer una profunda reflexión, por eso entro también en temas sociales; la transferencia en temas sociales no está del todo explotada: la comunicación, los puntos de encuentro, conocernos más... Estamos bien posicionados, pero se puede hacer mucho más.

« Mondragon Unibertsitatea surge para dar respuesta a las necesidades formativas de una comarca y también a las necesidades de unas empresas ubicadas en la comarca »

>> **L.B.**

**R.G.:** Yo creo que el diagnóstico es correcto. La colaboración que existe se reconoce y valora pero la verdad es que queda campo por recorrer todavía. Habría que establecer los engranajes necesarios para que podamos ir más allá, para que los representantes de las empresas y los de la universidad tengamos unos foros en los que sistemáticamente nos sentemos a hablar de formación y desarrollo, concretándolo por medio de sesiones de formación, proyectos de desarrollo de productos y tecnologías, proyectos de desarrollo en gestión y desarrollo de personas... todo ello con una sistemática para identificar necesidades y puntos en común y a partir de ahí poner en marcha proyectos. Tiene que haber canales, y mecanismos para que salgan ideas y proyectos.

«**Nuestro futuro va a estar ligado a contar con personas capaces y con personas bien formadas para poder gestionar nuestras empresas. ¿Qué papel creéis que tiene que jugar Mondragon Unibertsitatea en este tema? ¿Creéis que realmente se va a producir un importante déficit de personas cualificadas a corto plazo y que ello repercutirá en las empresas?**

**C.G.:** Sin duda. La pelea por incorporar talento en las empresas se está complicando, la competencia entre las empresas comienza a ser feroz.

Pero no sólo eso, las empresas necesitan formar a los que ya son sus trabajadores y necesitan, además, que los contenidos se adapten continuamente a sus nuevas necesidades. Y, con frecuencia, necesitan tal grado de especialización que no se puede dar respuesta desde la formación tradicional y hay que poner en marcha nuevos mecanismos de formación. Todo esto pide una comunicación muy fluida entre empresa y universidad, y de ahí nuestra apuesta por poner en marcha foros de encuentro con nuestros aliados estratégicos.

MU se compromete a ser 100 por cien fiable en estas relaciones. Nuestro mejor potencial, el de MU, está en las actuaciones a largo plazo; hay que tener en cuenta que la formación en general requiere tiempo, y por tanto desde ese punto de vista somos muy inerciales, por lo que necesitamos actuaciones y alianzas estables. Una de las claves del éxito de estas alianzas está en su estabilidad, en dotarles de orden, de sistemática, en definitiva, ser predecibles porque si no el día a día nos come.

**B.P.:** De hecho, es una de las cuestiones. El año pasado, haciendo el plan estratégico, ésa precisamente era una de las cosas que nos decían los grupos de interés: confiamos en vosotros, pero el día a día os come. Con la empresa nos pasa eso, pensamos que está ahí, que está atendida, pero cuesta responder de manera más ágil a las necesidades.



>> **L.B.:** LANDER BELOKI

**L.B.:** En el tema de la formación, necesitamos conocer mucho a la empresa y saber en qué temas está metida, qué le preocupa, qué tiene entre manos, qué se propone. Eso no es una visita, es una relación en la que vas creando confianza, y desde ese conocimiento puedes ser capaz de aportar, sin esa distinción tan taxativa que a veces se hace, aportación desde la formación o desde proyectos, hay muchos elementos comunes.

Vamos identificando temáticas concretas en las que aportamos a cada empresa y en torno a esa temática o reto concreto orientamos los distintos instrumentos que tenemos en la universidad, tales como trabajos fin de grado, trabajos fin de máster, prácticas, alternancia, módulos de programas en los que pueda participar la empresa, programas de doctorado, proyectos de investigación, con infinitas posibilidades de combinación de todo lo anterior, es decir, vamos alineando instrumentos académicos de aprendizaje para los alumnos en los retos compartidos con empresas en una colaboración a largo plazo.

**R.G.:** En este mundo, además, cada vez más hay más incertidumbre y menos certezas, y si hay una relación fuerte,

en este caso con el ámbito universitario, vamos a ser capaces como empresa de dar una mejor respuesta.

Creo que más que distinción entre formación y proyecto, yo hablaría de retos compartidos.

**C.G.:** Sí, de acuerdo. La formación va a ser clave, hace falta un mix bueno entre formación genérica y formación especializada, porque por un lado se nos piden profesionales todo terreno que sepan adaptarse a todo tipo de situaciones cambiantes, y que además no tengan sólo conocimientos tecnológicos, sino que hayan desarrollado competencias transversales, que sean buenos comunicadores, que trabajen en equipo, con capacidad de síntesis, con perfil internacional, por supuesto etc. Y, por otra parte, se nos pide también especialización muy concreta en determinadas tecnologías, muchas empresas necesitan incorporar perfiles muy adhoc para sus necesidades.

El reto está en el diseño de procesos de aprendizaje que permitan esa combinación de un perfil todoterreno de base con una alta especialización en algunas temáticas.



*La formación va a ser la clave, hace falta un mix bueno entre formación genérica y formación especializada*

>> **C.G.**

**L.B.:** De las 10 carreras más demandadas por los bachilleres vascos, 5 se están dando en MU, y de esas 5 creo que 3 eran ingenierías.

**C.G.:** Así y todo, no es suficiente. Faltan vocaciones técnicas, sin duda debemos ser más atractivos para los jóvenes de entre 15 y 20 años, porque nos va a hacer falta para mejorar nuestras empresas y, en definitiva, nuestra sociedad.

**B.P.:** ¿Pero son atractivas tal y como las planteamos? Esa es la pregunta. No ocurre solo a nivel CAV, es un patrón mundial, hay datos de la OCDE, las carreras técnicas no son atractivas tal y como las planteamos.

**C.G.:** A ver, aquí vamos a romper algún mito. Que no sacamos todos los ingenieros que necesita la empresa está claro. Según la última encuesta de Lanbide acerca de los titulados en 2012, la tasa de paro de los ingenieros de MU es de un 7%, cuando la media universitarias a nivel de Euskadi es el 16.5%. Es verdad que nos hace falta más, porque tenemos un tejido industrial tremendamente grande y todo lo que hagamos es poco.

Claramente se trata de ser atractivos y mostrar el lado amable de las ingenierías.

Hay un mito ahí de que la ingeniería es una carrera difícil y yo estoy absolutamente en desacuerdo con esa afirmación. No es una carrera que pida cerebritos ni un esfuerzo desproporcionado.

**B.P.:** El dilema no lo planteo en las ingenierías, yo lo planteo desde etapas anteriores. Lo que se está investigando viene de los niveles inferiores.

Estamos teniendo peticiones en educación secundaria básica y bachiller que nunca hemos tenido; se están moviendo y cambiando muchos procesos.

Hay mucha innovación en educación infantil y primaria, pero en secundaria y bachiller, que es donde la gente ve qué es lo que le gusta, el camino a seguir... no hay tanta innovación en metodologías, y hay que enganchar a los chavales...

No es un tema de ingenierías, hablo de niveles más inferiores.

**C.G.:** Efectivamente, la elección no se hace con 18 años cuando entras en la universidad, la elección se hace con 16 años en bachiller. Es cuando eligen.

Y hay otra razón que explica por qué tenemos tan pocos ingenieros, porque, exagerando, hemos renunciado casi a la mitad del público, que es el público



>> **C.G.:** CARLOS GARCÍA

femenino. En MU el 30 % de los alumnos de Ingeniería son chicas y es una cifra bastante buena (la media del estado, andará en un 20%), pero insuficiente. Ese mito de que la ingeniería es una carrera masculina ha hecho y está haciendo mucho daño, no sólo a nuestra sociedad, a toda la sociedad europea y occidental.

No hemos sido capaces de ser atractivos para el público femenino y no tengo explicación racional para ello, porque las chicas son tan buenas o mejores ingenieras que los chicos. Aún más, y lo que voy a decir se puede ver también en la última encuesta de Lanbide, en las titulaciones de Ingeniería no se aprecia brecha salarial significativa entre hombres y mujeres y, en algunos casos (en concreto en automática, informática, telecomunicaciones, organización industrial, etc.) estadísticamente se ve que las mujeres ganan incluso por encima de los hombres.

**R.G.:** Lo que sí tenemos ahora mismo es escasez de personal cualificado, por ejemplo, en el Grupo ULMA y especialmente en las empresas más tecnológicas del Grupo.

Aunque todavía no hemos salido completamente del túnel, es ya una

realidad que algunos negocios están sufriendo una carencia de ingenieros, de técnicos y otros, personas para el ámbito más técnico.

**L.B.:** Hay una labor muy importante para todo ello que yo creo que tiene margen de mejora, que es la orientación preuniversitaria.

Es fundamental que la gente disponga de toda la información para elegir qué estudiar y dónde estudiar. A veces nos encontramos con jóvenes que quieren revertir su carrera porque no encuentran trabajo. Esto no quiere decir que cualquier carrera no puede ser cursada pero sí que el que entra ahí sepa a qué se enfrenta y qué futuro y qué tipo de trabajos puede tener.

Todos estamos muy preocupados con el empleo, pero me da la impresión de que esa no es la variable que más tiene en cuenta la gente joven a la hora de decidir qué estudiar, me da la impresión de que está más en clave de qué me gusta.

**C.G.:** ¿Hay alguna manera de hacer ver a la gente joven qué supone hacer una ingeniería? Hace unos meses me lo preguntaba uno que empezaba, y sé que es difícil de trasladar.

Esta semana y la que viene hacemos unas puertas abiertas en la Semana de la Ciencia tanto en Mondragón como en ORONA Ideo y vienen un montón de ikastolas todos los días. Estamos intentando mostrar la cara amable de la mecánica, de la electrónica, de la informática... que son titulaciones todavía muy masculinas.



*Es una realidad que algunos negocios están sufriendo una carencia de ingenieros, de técnicos y otros, personas para el ámbito más técnico*

>> **R.G.**



**L.B.:** Es un tema de roles, a nosotros nos pasa en la facultad. Es curioso, pero es relativamente predecible. El porcentaje de mujeres es mucho más alto en Administración y Dirección de Empresas.

En Empresariales en general el público femenino es mayoría, pero no en emprendimiento. Se puede asociar con roles, carácter, desde el punto de vista cultural, ... Hay que ver cómo ir eliminando esas barreras.

**B.P.:** Eso hay que construirlo en la escuela y en la sociedad, donde los alumnos ven y oyen lo que se les transmite, lo que ven en TV; el mercado proyecta la diferencia de roles. Trabajamos con alumnos nuestros estos temas; en magisterio hay módulos para trabajar el género, pero es algo que tenemos que reforzar más, ya que vemos que en los países del norte de Europa está cogiendo carácter troncal en el currículo. Hay unos problemas tremendos con el género.

A muchos alumnos de la Universidad, cuando les preguntas qué piensan de esto, tienen asumido que esto no es un problema, que está superado, y estamos hablando de futuros educadores.

« **Estamos hablando de que la universidad tiene que ser un mecanismo de transformación. Para que eso realmente sea así, ¿qué retos hay encima de la mesa? Y MU, ¿qué retos tiene?**

**R.G.:** Visto desde fuera, el reto de MU en mi opinión es, por un lado, articular los engranajes de colaboración con las empresas para que todos nos beneficiemos de lo que aporta cada una. Además, esto ayudaría incluso a fortalecer ese prestigio que tiene MU de colaboración histórica con la empresa, lo cual aporta un elemento diferenciador muy importante respecto a otras universidades.

Otros retos pueden ser impulsar desde MU cambios en los modelos pedagógicos, adaptarse a las necesidades sociales, trabajar la igualdad de género, intentar influir y



>> **R.G.:** RAÚL GARCÍA

facilitar la vida a los jóvenes que tienen que decidir qué camino académico tomar y, en general, asumir un rol de avanzada en innovaciones pedagógicas, tecnológicas y de gestión. Que la universidad nos sirva para impulsar a las empresas para avanzar en esos campos.

**B.P.:** En relación a los cambios pedagógicos, el otro día en una escuela la persona que coordina todas las etapas nos contaba que hay un GAP entre los alumnos que entraron el año pasado en bachiller frente a los de este año en 1º de la ESO, hay un GAP en el frameworking, respecto a la actitud que tienen cuando están en el aula con el tema tecnológico, y que les estaba costando adaptarse a algunos cambios.

Habían preparado una estrategia para adaptarse a los cambios metodológicos y vieron que con los de primero de la ESO no tienen ningún problema. Estamos hablando de 2-3 años de diferencia. Para cuando lleguen a la Universidad, nos podemos hacer a la idea.

Para mí es una de las cuestiones en las que la Universidad se tiene que aplicar también. Para cuando lleguen donde nosotros, o estamos con el chip cambiado o nos van a sacar a nosotros de las aulas. Esto lo hemos trabajado mucho en MU, somos vanguardistas en temas de

innovación metodológica y podemos hacer una proyección de cómo van a ser esos alumnos en su futuro profesional.

En este terreno, hay estudios e investigaciones y las hipótesis están encima de la mesa, eso es algo que está ahí, no es que va venir, está ya ahí, e influye muchísimo en cómo van a ser las personas y los profesionales de futuro.

**C.G.:** Yo voy a decir algo que pensaba que ibas a decir tú, Begoña. Tenemos que mantener y mejorar el Paradigma de que formamos jóvenes preparados para trabajar en cooperación, en cooperativas o no. Este es nuestro diferencial, nosotros no formamos individuos preparados para correr, sino que formamos personas preparadas para liderar y arrastrar a otras personas y ser capaces de correr todos juntos y todos a la vez, para el trabajo en cooperación, y eso lleva muchos apellidos de competencias que hay que trabajar en el proceso de aprendizaje.

**B.P.:** Sí, las competencias de saber ser, saber estar, todas éstas que están escritas en los currículums desde hace tiempo.

Tenemos el Modelo LEINN en Enpresagintza que Lander puede hablar de ello. Es una herramienta más, y en los modelos avanzados que estamos viendo (en metodologías), en los buenos modelos, en las buenas prácticas, vemos cómo se está aplicando, y cómo está influyendo de manera que los alumnos que están trabajando de esta manera están muchísimo más motivados en las aulas. Y no hablamos sólo de escuelas privadas, sino que hablamos de modelos de educación pública a nivel de Europa, a nivel estatal, incluso aquí también hay muy buenas prácticas, donde están trabajando con el one to one, y promoviendo valores cooperativos muy fuertes y donde la conflictividad dentro de la comunidad educativa ha descendido de manera significativa. Eso quiere decir que hemos llevado a esos alumnos a trabajar de manera motivada, se han aplicado, se han comprometido y se han enganchado.



*« Cuando hablamos de trabajadores del futuro, y de capacidades y competencias que tienen que desarrollar, las tecnológicas por supuesto y la especialización son necesarias, pero también todo lo intangible, los valores, lo social...*

>> **B.P.**

Vamos a llevar eso al contexto de la empresa. Porque cuando hablamos de trabajadores del futuro, y de capacidades y competencias que tienen que desarrollar, las tecnológicas por supuesto y la especialización son necesarias, pero también todo lo intangible, los valores, lo social... los que van a entrar de aquí a diez años tienen otras expectativas y otras necesidades, y la empresa está preparada para eso o será complicado de gestionar.

**L.B.:** Un reto fundamental de MU a medio plazo es cómo seguir transformando la forma en que los alumnos aprenden.

Los profesores hemos pasado de enseñar a los alumnos a organizar dinámicas y metodologías para que ellos aprendan. Y nuestra labor y contribución fundamental es diseñar ese proceso de aprendizaje, los alumnos aprenden en espacios y dinámicas muy diferentes a los que nosotros aprendimos. El peso específico de materias impartidas en formato magistral cada vez es menor y se aprende cada vez más trabajando en equipo, fuera de las aulas de la Universidad por ejemplo en empresas o creando empresas para ir al mercado, con estancias en otros países... ahí tenemos enormes retos.

No es cuestión solo de incorporar esas dinámicas en los currículums, sino que eso esté presente en el sistema de evaluación, en las memorias, en las dinámicas, porque estamos viendo que esa forma de aprender es mucho más efectiva, coherente y potente

y la universidad tiene que ir cambiando.

En ciertas cosas tenemos más ventaja, pero ya sabemos que las ventajas se pierden enseguida si no seguimos pedaleando y fuerte.

Uno de los retos en MU es cómo ser innovador en el diseño de experiencias de aprendizaje, un aprendizaje en el que el aula juega un rol, pero hay otra serie de elementos en la vida del alumno en la Universidad donde van a tener que estar presentes nuevos valores, nuevas dinámicas, se tiene que tener en cuenta la digitalización y todo lo demás. Ahí tenemos un reto importante e interesante. Una de las ventajas que tenemos es que en la sociedad el conocimiento y el talento cada vez va a tener más importancia.

Para poder mantener el estándar de generación de riqueza, estado de bienestar, la generación del talento es el gran reto, y la gente capacitada va a ser fundamental y la Universidad va a ser un elemento clave; así que tenemos que hacerlo muy muy bien.

**R.G.:** Al hilo de lo que habéis comentado, añadiría al tema del valor de la cooperación, la sostenibilidad, que para mí va muy ligado a la cooperación.

Cooperar para el bien común, para la comunidad que sea, buscando el bien de todos, de la gran comunidad, del planeta. Es todo un reto, trabajar también esa sensibilidad por la cooperación y la sostenibilidad, intentar meterla en la formación de los alumnos para que salgan de manera natural con ese chip ya incorporado, y para que luego en su vida profesional desarrollen su trabajo teniendo en cuenta esos principios.

**B.P.:** La clave es que la persona es lo que la educación le hace ser. Y por eso tenemos que prescindir de muchos contenidos que pensamos que son imprescindibles dentro de los currículums y dejar paso a otros elementos, digo elementos por no decir competencias; valores, contenidos..., que son necesarios para un futuro mejor.