



TENDENCIAS En el debate sobre universidad pública o privada de las últimas semanas se ha obviado el hecho de que la universidad de calidad es aquella que proporciona empleos de éxito a sus alumnos y que los convierte en profesionales del futuro. Reclutadores, universidades privadas y públicas, nuevos agentes del sistema educativo relacionados con el empleo y escuelas de negocios reflexionan sobre esto. **Por Tino Fernández**

Pública o privada... la universidad que vale es la que genera empleos

En las dos últimas semanas hemos asistido a un debate básicamente político sobre la universidad pública y la privada, mientras el Gobierno daba a conocer un plan maestro que contempla el cierre de universidades privadas, después de que el presidente Sánchez tachara de *chiringuitos* educativos a algunas de estas instituciones académicas.

Es difícil plantear soluciones eficaces cuando la política y la ideología protagonizan casi exclusivamente los

debates acerca de la educación en nuestro país. Eso sucede desde hace décadas, y así España nunca ha tenido un verdadero pacto de Estado por la educación. Nuestro sistema educativo (la escuela y la formación superior sobre todo) suele estar al albur de los gobiernos de turno.

Este nuevo debate sobre universidad pública o privada pone un velo sobre una realidad bastante evidente: la institución académica de calidad es la que permite a los alumnos alcanzar los empleos de éxito y con futuro. Esa

es la idea que sostiene David López-López, decano asociado del *Full-Time MBA* de *Esade*, quien asegura que "la universidad de calidad es aquella que ofrece a sus estudiantes una formación rigurosa y relevante, y los prepara para acceder a empleos de futuro y liderar en contextos cambiantes".

¿Es todo empleo?

Sin embargo, para Joan Guàrdia, rector de la *Universitat de Barcelona*, "la concepción de lo que es una univer-

sidad de calidad no depende sólo de la empleabilidad de sus egresados. El concepto asumido de calidad universitaria viene dado por una larga serie de indicadores que van más allá de la empleabilidad, como los proyectos de investigación competitivos o los de transferencia al sector productivo; las publicaciones científicas indexadas en las bases de datos reconocidas; la internacionalización de sus actividades; los modelos docentes; las estructuras de investigación y los programas de doctorado reconocidos; o

la pertenencia a redes internacionales de influencia.

Guàrdia añade aquí los indicadores docentes, de empleo, los premios, el nivel de exigencia, el impacto social, o la divulgación científica, y asegura que "la mayoría de las universidades privadas recientes están muy lejos de estos estándares de calidad", aunque matiza que "es evidente que existen universidades privadas que siguen este tipo de línea cualitativa. Curiosa-

SIGUE EN PÁGINA 2 >

El secreto del éxito: la cercanía al mundo de la empresa

Transformar a las personas e identificar los cambios del mercado, las necesidades de los alumnos y de las empresas son retos decisivos para las universidades y también para las escuelas de negocios, que deben adaptarse a un mundo en cambio que ya no acepta la desconexión con la realidad.

A menudo se compara la posición privilegiada de un grupo de escuelas de negocios españolas —que campean en las clasificaciones internacionales,

instaladas con frecuencia en el 'top 10' mundial— con lo que ocurre con las universidades españolas, que suelen alcanzar los primeros lugares en los rankings globales.

Adaptarse al mundo económico

Para muchos expertos, el secreto del éxito de las escuelas de negocios está en su capacidad de adaptación al mundo económico y del trabajo y a su cercanía a las empresas. Pero el rector de la *Universitat de*

Barcelona, Joan Guàrdia, cree que no es factible la comparación que implica un reduccionismo no adecuado a la realidad del sistema universitario: "La relación con el sector productivo es mucho más eficiente de lo que se presupone, pues las universidades disponen de áreas fundamentales para el sector empresarial que son prioritarias y que están lejos del concepto de una escuela de negocios. Cada ámbito dispone de sus coordenadas, y las de las escuelas

de negocios no son las únicas ni, probablemente, las adecuadas para el resto de ámbitos. Javier Mata, director del Servicio de Gestión de la Investigación de la *Universidad de Navarra*, se pregunta si las clasificaciones reflejan realmente la calidad de una universidad, y cree que han de analizarse con mucha precaución. Coincide en que "el modelo de las escuelas de negocios no es trasladable al de las universidades, entre otras cosas por las diferencias en el

perfil de los alumnos; por la cercanía de las empresas y porque la *Universidad* es generalista, mientras que las escuelas de negocios están muy focalizadas". En esta línea Alfonso Vericat, director del Servicio de Prácticas y Empleo de la *Universidad de Navarra*, añade que en lo que se refiere a la relación con las empresas "la universidad hace lo mismo que las escuelas de negocios, con la salvedad de que el perfil del estudiante de estas





> VIENE DE PÁGINA 1

mente, se trata de universidades sin ánimo de lucro y con muchos años de trabajo universitario".

Guido Stein, profesor del departamento de dirección de personas en las organizaciones y Unidad Docente de Negociación de IESE Business School, quien durante más de una década fue Secretario General de la Universidad de Navarra, precisa que "se ha de tener en cuenta que hay universidades que no son del Estado, y hay que distinguir entre aquellas que tienen ánimo de lucro y las que no, y que por tanto no deben repartir dividendos". Explica que, para empezar, "gestionar una universidad con ánimo de lucro es muy diferente a financiar una institución académica que no lo tiene: todo esto imprime carácter en el modo en que se afronta la educación, y este distingue habla del tipo de universidad que se tiene".

Stein añade que los alumnos conseguirán un empleo al terminar su carrera siempre que tengan una buena formación técnica y humana. Cree que la actualización es fundamental y que "no basta sólo con formar: hay que ayudar a que los estudiantes se coloquen. Hay mucha competencia y es necesario batirse el cobre para conseguir buenos trabajos".

No son excluyentes

María Concepción García Gómez, vicerrectora de Formación Permanente, Empleabilidad y Emprendimiento de la Universidad Complutense de Madrid, considera que no se trata de una confrontación entre universidades públicas y privadas: "Hay que tener en cuenta que la Universidad no es únicamente una institución que expide títulos. Debe cumplir con sus misiones de docencia, investigación y transferencia de conocimiento a la sociedad. Evidentemente, una parte esencial de la transferencia de conocimiento es formar el talento que las empresas, las administraciones públicas y todo tipo de organizaciones necesitan para cubrir sus puestos de trabajo, dotando a los estudiantes no sólo de conocimientos técnicos, sino de habilidades y competencias imprescindibles para su futuro profesional en un mundo tremendamente dinámico".

Nacho De Pinedo, fundador y CEO de ISDI, concluye que tanto la universidad pública como la privada ofrecen una educación de calidad. Es partidario de poner barreras a los *chiriguitos* educativos, sean públicos o privados, e identifica calidad con la ac-

tualización permanente de las instituciones académicas. Y además cree que "los *syllabus* han de actualizarse con la conexión que la universidad ha de tener con las empresas y la investigación. No es un debate entre pública y privada sino acerca de cómo se debe responder a las necesidades de una era en la que todo cambia".

De Pinedo apela asimismo a la colaboración público-privada "como punta de lanza para tener la suficiente flexibilidad de la que carece lo público: se trata de competir colaborando y de buscar lo bueno de lo público y de lo privado. Es posible que uno aprenda del otro; que el que salga beneficiado sea el alumno, y que se convierta en un mejor profesional".

En esto concuerda con Guido Stein, que opina que la universidad pública y la privada se necesitan mutuamente: "Lo sensato sería hacer como en la sanidad. Ahí la pública y la privada están a la par y ofrecen gran calidad".

Adecuarse al mercado

Por su parte Sara Álvarez, directora de atracción de talento de The Adecco Group, cree que la universidad es un jugador clave para incrementar la empleabilidad del talento joven, y en este sentido "acercar la universidad a la empresa es fundamental". Añade que los alumnos buscan que la universidad les ayude a generar una bolsa de oportunidades laborales, y éstos han de ser conscientes de las competencias que puede ofrecer al mercado laboral, y deben ser capaces de construir un currículo.

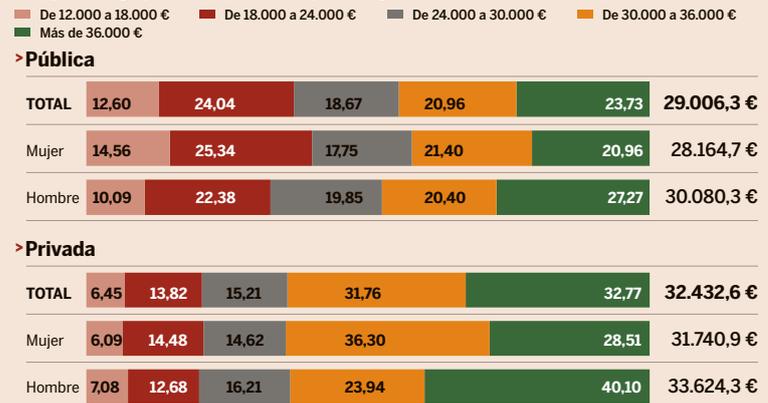
Coincide con Orestes Wensell, director general de Talent Solutions en ManpowerGroup, quien no ve diferencias entre las instituciones públicas y privadas, sino experiencia práctica en la formación. Wensell asegura que "los alumnos buscan en la universidad un componente académico, pero también que esta les ayude a conectar con la realidad del mercado. Y las compañías buscan además que la universidad se adapte a lo que ellas buscan y necesitan". Concluye que "las empresas no contratan universidades sino habilidades, competencia y experiencia".

Sara Álvarez añade que la universidad debe responsabilizarse de promover talento, y cree que "resulta determinante saber qué ofrece cada carrera, y cómo aterrizar los roles en el mundo laboral real".

Los datos del informe de la Fundación CYD *La empleabilidad de los jóvenes en España 2024: cómo es la*

CONDICIONES LABORALES DE LOS EGRESADOS SEGÚN BASE DE COTIZACIÓN

Total por sexo y tipo de universidad. En porcentaje.



Expansión

Fuente: Fundación CYD

inserción de los graduados universitarios? (ver gráfico en esta página) revelan que "las universidades privadas muestran una tasa de afiliación consistentemente superior a las universidades públicas. Si bien la diferencia es más notoria en el primer año, esta brecha se ve reducida significativamente en el cuarto año, con una tasa de afiliación del 75,38% en las públicas frente al 76,68% de las privadas".

El estudio muestra asimismo que los egresados de universidades públicas presentan una proporción ligeramente superior de contratos indefinidos (62,94%), en comparación con los de las universidades privadas (59,61%).

El rector de la Universidad de Barcelona insiste en que "la empleabilidad no es una cuestión exclusiva de la universidad privada. Los datos oficiales muestran que en los últimos diez años la empleabilidad de las universidades, tanto públicas como privadas de calidad, se sitúa a los tres años de finalización de los estudios entre el 88% y el 94%, lo que indica una penetración laboral de empleabilidad clara y contundente".

Por su parte, la vicerrectora de Formación Permanente, Empleabilidad y Emprendimiento de la Universidad Complutense de Madrid también cree que "el sistema universitario español

La universidad debe formar talento necesario y no puede ser sólo una 'fábrica' que expide títulos

está cada vez mejor posicionado en lo que se refiere a empleabilidad, tanto por parte de las universidades públicas como privadas".

Necesidad de actualización

García Gómez recuerda que "en la última edición de 2025 del ranking internacional QS World University Ranking, la UCM es la número 41 del mundo entre 5.663 instituciones de educación superior evaluadas, y constata la apuesta por la mejora de la empleabilidad de los estudiantes y egresados, creando vicerrectorados con competencias en la materia para definir planes estratégicos con objetivos y planes de actuación que formen, preparen y acompañen a los estudiantes para su tránsito al mundo laboral".

Por esta razón, García Gómez no comparte la idea de que haya una desactualización de la universidad que la aleje del mundo del trabajo y de la empresa. Destaca el trabajo de una

institución como la Complutense para reforzar la empleabilidad de sus estudiantes con programas de mentoría y orientación profesional, planes de formación para el empleo, foros de empleo, convenios con empresas y organismos públicos, redes de *alumni* y, sobre todo, una oferta amplia de formación permanente para adaptar las habilidades y competencias de los egresados a las nuevas necesidades del mercado laboral.

Joan Guàrdia coincide en que no sostiene la afirmación de que la universidad esté alejada del mundo de la empresa y del trabajo: "En primer lugar, los resultados en los rankings son excelentes a partir de los presupuestos disponibles. En algunos de ellos aparecen universidades entre las primeras 100 y en muchas disciplinas estamos entre las primeras 50". En el caso de la Universitat de Barcelona, hay que decir que es la que más veces aparece entre las 100 mejores del mundo —entre las españolas— en la edición de 2025 en las diferentes subcategorías de la clasificación de QS, concretamente en las áreas de Ciencias de la Vida y Medicina, Ciencias Naturales y Arte y Humanidades.

Guàrdia añade que "la universidad es una institución que se adapta perfectamente a los contextos de cambio. Lo hace quizá más lentamente de lo que muchos deseáramos, pero lo lo-

→ últimas es el de un alumno maduro que sabe lo que quiere y lo que busca".

Vericat explica que la universidad contiene perfiles diversos de estudiantes, "y hay que descubrirse los a las empresas". Javier Mata cree que "la misión de la universidad no tiene que ser exclusivamente dar respuesta al mercado laboral. Este es un resultado de hacer bien una investigación que se traslada a los alumnos para crear un grupo de egresados capacitados, y se transmite eso a las empresas". Por su parte, María Concepción García Gómez, vicerrectora de

Formación Permanente, Empleabilidad y Emprendimiento de la Universidad Complutense de Madrid, recuerda las relaciones cada vez más estrechas entre la universidad y las empresas: "Trabajamos activamente para reducir la tradicional brecha entre ambas. Se trata de un gran desafío el acercarse al mundo de la empresa, y también lo es que las compañías se acerquen a la universidad. Es un camino de doble sentido en el que se avanza progresivamente". Además Ines Drieselmann, vicepresidenta de Global Alumni, Talent & Careers de IE University,

crea que "más que imitar las estrategias de las escuelas de negocios, las universidades deben integrar lo que tradicionalmente ha caracterizado a las mejores escuelas: cercanía con la empresa, agilidad para innovar y una cultura profundamente orientada al impacto profesional del alumno. La universidad tiene que mantener un diálogo cercano y permanente con el mundo empresarial, y ese enfoque, junto al compromiso con la innovación y la empleabilidad, el carácter emprendedor y la formación son las claves del futuro de la educación". Para David López-López, decano

asociado del Full-Time MBA de Esade, "la colaboración con el mundo empresarial ya no es opcional. Las escuelas de negocios lo han entendido y lo aplican con éxito, de ahí la elevada empleabilidad de sus egresados, los contenidos alineados con las demandas del mercado y la formación global y adaptativa. López-López añade que "las escuelas de negocios de excelencia no nacen para competir con la universidad pública, sino para complementarla. Su objetivo es adaptarse a un mercado global y aportar soluciones donde otros modelos no llegan. Tanto las

universidades públicas como las privadas tienen un papel fundamental en el ecosistema educativo español y su valor debe medirse en función de resultados reales en empleabilidad".

Nuevo modelo de aprendizaje

Por su parte, Juanjo Amorin, fundador de Edix y actual presidente de Raíz, considera que el modelo de aprendizaje ha cambiado y asegura que las instituciones académicas y los modelos educativos no lo están adaptando. Cree que el debate real debería centrarse en cómo abordar el nuevo modelo, contemplando el

gra eficientemente. La relación con el sector laboral es clara y exitosa, y no es cierto que exista ese divorcio que sólo la universidad privada puede solventar”.

A vueltas con el 'gap'...

Javier Mata, director del Servicio de Gestión de la Investigación de la **Universidad de Navarra**, también cree que el *gap* entre el mundo académico y el económico no es tan fuerte: “Las nuevas tecnologías nos sobrepasan, pero las universidades politécnicas están muy implicadas; son avanzadas en cuestiones tecnológicas; y hay una evidente lucha por el talento. La universidad se está acercando al mercado laboral”.

Sobre la empleabilidad Ines Drieselmann, vicepresidenta de Global Alumni, Talent & Careers de **IE University**, añade que esta debe entenderse como un proceso que comienza desde el día en que los alumnos entran por las puertas de una institución académica y continúa durante toda su vida profesional”.

Drieselmann apuesta por un modelo proactivo y personalizado que combina orientación profesional desde el inicio de los estudios, con planes de carrera adaptados a cada perfil; conexión directa con las empresas, a través de prácticas; eventos de reclutamiento y colaboraciones estratégicas; programas de formación en competencias clave: aprendizaje experiencial; y mentalidad global, que en el caso de IE University implica un entorno de más de 160 nacionalidades, y el hecho de que sus graduados trabajan en mercados como España, Alemania, EEUU, Italia, Francia, Reino Unido, EAU, Suiza o México.

Por lo que se refiere a la necesaria actualización de la universidad española, el decano asociado del *Full-Time MBA* de Esade cree que para identificar nuevas profesiones y actualizar las existentes, las universidades deben anticiparse: “Esto requiere apertura, análisis sistemático y colaboración con otros actores, y algunas estrategias efectivas incluyen comités académicos con participación empresarial; observatorios de empleabilidad e innovación; alianzas internacionales con universidades y *think tanks*: o la integración en ecosistemas emprendedores y *hubs* tecnológicos”.

Lucía de Juan Ferré, vicerrectora de Investigación y Transferencia de la **Universidad Complutense de Madrid**, cree que “la universidad sigue siendo uno de los principales motores de la investigación, por su capacidad

para generar conocimiento riguroso, formar talento y explorar nuevas fronteras científicas.

El valor de la investigación

Para que esa investigación tenga un impacto real en la sociedad se trabaja en el fortalecimiento de los mecanismos de transferencia hacia las empresas y otros actores sociales: “Estamos facilitando la creación de *spin off*, fomentamos colaboraciones público-privadas y damos protagonismo a las oficinas de transferencia de conocimiento. El objetivo es que la universidad se consolide no sólo como generadora de conocimiento, sino también como agente activo de innovación, desarrollo económico y bienestar social”, asegura Lucía de Juan, quien añade que “teniendo en cuenta la capacidad de transferencia de las universidades, sería relevante que aumentaran los fondos públicos para permitir que un mayor número de investigación llegue a las empresas y, por tanto, que tengan un mayor impacto en la sociedad”.

Por su parte David López-López recuerda que “España cuenta con grandes investigadores, pero necesita una estrategia más robusta para conectar ese conocimiento con el tejido productivo. Convertir la investigación en innovación aplicada no sólo beneficiará a las empresas, sino que también posicionará a nuestras universidades como referentes internacionales en impacto social y económico”. Añade que “es prioritario para ello promover *spinoff*, *hubs* de transferencia y alianzas público-privadas”.

También el rector de la **Universitat de Barcelona** se muestra convencido de que la investigación es fundamental en la universidad actual. Joan Guàrdia cree que “mucho de la investigación puntera no debe llegar a las empresas, sino a la acción de salud, de bienestar y de mejoras sociales. La investigación resuelve problemas actuales siempre, no sólo alimenta las cuentas de resultados. Pero, por otro lado, España ocupa un lugar importante en la generación de conocimiento en el ámbito europeo”.

Guàrdia recuerda que en el caso de la **Universitat de Barcelona** el sistema universitario, hospitalario y de investigación de su entorno es muy potente, por lo que la investigación ya es una prioridad, no una declaración de intenciones: “Hace ya mucho tiempo que el sistema universitario público con la presencia crucial de los hospitales universitarios asume el 70% de la generación del conocimiento”.

aprendizaje personalizado que prepare a los alumnos para una práctica eficaz en una empresa: “Las compañías dicen que los alumnos (candidatos a un empleo) llegan mal formados y que son una carga, y esto es porque el modelo está basado en el aprendizaje teórico”. Amorín insiste en que no existe un modelo de prácticas en las empresas, y añade que “hay que poner la maquinaria de la formación al servicio de problemas como el de la falta de productividad”. El experto asegura que el modelo de quien impone los *syllabus* de las titulaciones –que detallan los

objetivos, contenidos, metodologías y evaluaciones, facilitando la planificación– es lento y anacrónico: “Salen titulados alejados de lo que requieren las empresas, y las universidades deberían inventar fórmulas por encima del modelo regulado”. Amorín concluye que la excelencia se consigue avanzando hacia modelos de personalización y que, “gracias a las herramientas de inteligencia artificial, es posible tener modelos que se adapten al objetivo de cada uno, y así es posible formar a profesionales que se puedan dedicar a lo que están estudiando”.