

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,  
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y  
Mercadología

**Maestría en Mercadotecnia Global**



## **La Empleabilidad como componente estratégico del ITESO**

---

**TESIS** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

Presenta: **MARIANA ÁLVAREZ UNDA**

Tutor **MTRO. JOSÉ HABVI ESPINOSA REYNA**

Tlaquepaque, Jalisco. 26 de noviembre de 2020

# Índice

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Fundamentación del trabajo .....</b>                                            | <b>9</b>  |
| 1.1 Identificación y caracterización del problema a atender .....                  | 9         |
| 1.2 Contexto de la propuesta de intervención .....                                 | 11        |
| 1.2.1. Contexto de la empresa.....                                                 | 11        |
| 1.2.2.1. Orígenes y evolución histórica del Programa de Inserción Profesional..... | 12        |
| 1.2.2.2. El Programa de Inserción Profesional y Empleo en la actualidad .....      | 14        |
| 1.2.2. Contexto de la industria .....                                              | 17        |
| 1.2.2.1. El contexto socio-económico y su impacto en el empleo .....               | 17        |
| 1.2.2.1.1. El contexto económico en México .....                                   | 17        |
| 1.2.2.1.2. Retos Globales y la situación general del empleo en México .....        | 18        |
| 1.2.2.1.3. El empleo juvenil en México.....                                        | 20        |
| 1.2.2.1.4. Las tendencias del empleo para profesionistas en México.....            | 21        |
| 1.2.3. Análisis causa-efecto .....                                                 | 27        |
| 1.2.4. Matriz de marco lógico del problema .....                                   | 28        |
| 1.2.4.1 Análisis de los involucrados.....                                          | 29        |
| 1.2.4.2 Estrategias por grupos de involucrados .....                               | 33        |
| 1.2.4.3 Diagrama de Problemas .....                                                | 34        |
| 1.2.4.4 Diagrama de Objetivos .....                                                | 35        |
| 1.2.4.5 Análisis de las alternativas y criterios de selección.....                 | 36        |
| 1.2.4.6 Estructura analítica del proyecto .....                                    | 37        |
| 1.2.4.7 Matriz del marco lógico .....                                              | 38        |
| 1.3. Objetivos de la intervención .....                                            | 40        |
| 1.4. Delimitaciones y área funcional a intervenir .....                            | 41        |
| 1.5. Justificación y pertinencia del trabajo .....                                 | 41        |
| <b>Marco conceptual o de referencia .....</b>                                      | <b>44</b> |
| 2.1. Estado de la cuestión .....                                                   | 44        |
| 2.1.1. La empleabilidad.....                                                       | 44        |
| 2.1.1.1 Aproximaciones al concepto de empleabilidad .....                          | 44        |
| 2.1.1.2 Importancia de la empleabilidad.....                                       | 46        |
| 2.1.1.3 La empleabilidad; ¿Es una responsabilidad de las universidades? .....      | 47        |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.1.4 Encuestas de ocupación y estudios sobre empleo.....                     | 48        |
| 2.1.2. El posicionamiento .....                                                 | 50        |
| 2.1.2.1 Aproximaciones al concepto de posicionamiento .....                     | 50        |
| 2.1.2.2 Tipos de posicionamiento .....                                          | 51        |
| 2.1.2.3 Estrategia de posicionamiento .....                                     | 52        |
| 2.1.2.4 Reposicionamiento de marca .....                                        | 54        |
| 2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....                            | 54        |
| 2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo ..... | 57        |
| <b>3. Estrategia metodológica o de intervención .....</b>                       | <b>57</b> |
| 3.1. Justificación de la estrategia metodológica o de intervención .....        | 57        |
| 3.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia .....                   | 58        |
| 3.2. Herramientas e instrumentos .....                                          | 59        |
| 3.3. Muestra o sujetos de investigación.....                                    | 59        |
| 3.3.1. Alumnos de licenciatura .....                                            | 59        |
| 3.3.2. Egresados de licenciatura .....                                          | 60        |
| 3.3.3. Empleadores .....                                                        | 61        |
| 3.3.4. Aliados estratégicos internos .....                                      | 62        |
| 3.4. Etapas del proceso de aplicación/intervención.....                         | 65        |
| 3.4.1. Cronograma de Trabajo.....                                               | 66        |
| 3.4.2 Imprevistos .....                                                         | 66        |
| 3.5. Metas de información.....                                                  | 66        |
| 3.5.1 Matriz de alineación entre categorías informativas y cuestionarios .....  | 66        |
| 3.5.1.1 Matriz de Alumnos y Egresados .....                                     | 67        |
| 3.5.1.2 Matriz Empleadores .....                                                | 70        |
| 3.5.1.3. Matriz Aliados Internos .....                                          | 72        |
| <b>Exposición de hallazgos.....</b>                                             | <b>74</b> |
| 4.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición.....                    | 74        |
| 4.2 Organización de la información obtenida .....                               | 75        |
| 4.2.1 Hallazgos sobre alumnos .....                                             | 75        |
| 4.2.2.1 Aspectos Sociodemográficos.....                                         | 76        |
| 4.2.1.2 Preferencias laborales .....                                            | 80        |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.1.3. Niveles de preparación profesional y requerimientos.....                   | 83  |
| 4.2.1.4 Grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción con los servicios.....   | 85  |
| 4.2.1.5 Medios y canales de comunicación utilizados por los alumnos.....            | 91  |
| 4.2.1 Hallazgos sobre Egresados .....                                               | 93  |
| 4.2.2.1 Aspectos Sociodemográficos .....                                            | 93  |
| 4.2.2.2 Preparación para la búsqueda de empleo durante su época universitaria ..... | 97  |
| 4.2.1.4 Grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción con los servicios .....  | 102 |
| 4.2.2.4 Medios y canales de comunicación utilizados por los egresados .....         | 109 |
| 4.2.2 Hallazgos sobre los Empleadores .....                                         | 111 |
| 4.2.3.1 Perfil de la empresa .....                                                  | 112 |
| 4.2.3.2 Nivel de conocimiento .....                                                 | 113 |
| 4.2.3.3 Nivel de Satisfacción .....                                                 | 113 |
| 4.2.3.4 Mecanismos y estrategias de empleabilidad.....                              | 114 |
| 4.2.3.5 Necesidades explícitas .....                                                | 118 |
| 4.2.3.6 Características y percepción de alumnos y egresados ITESO .....             | 120 |
| 4.2.3.7 Áreas de oportunidad.....                                                   | 120 |
| 4.2.4. Hallazgos sobre los Directores Estatutarios .....                            | 123 |
| 4.2.4.1 Nivel de conocimiento.....                                                  | 123 |
| 4.2.4.2. Nivel de Satisfacción .....                                                | 124 |
| 4.2.4.3 Contexto profesional y mercado laboral.....                                 | 125 |
| 4.2.4.4 Contexto de la empleabilidad en el ITESO .....                              | 127 |
| 4.2.4.5 Necesidades explícitas.....                                                 | 129 |
| 4.2.5 Hallazgos sobre los Directores de Departamento, Centro u Oficina .....        | 132 |
| 4.2.5.1 Nivel de conocimiento.....                                                  | 132 |
| 4.2.5.2. Nivel de Satisfacción .....                                                | 133 |
| 4.2.5.3 Contexto profesional y mercado laboral.....                                 | 134 |
| 4.2.5.4. Contexto de la empleabilidad en el ITESO.....                              | 136 |
| 4.2.5.5 Necesidades explícitas.....                                                 | 137 |
| 4.2.5.6 Áreas de oportunidad para PROIPE.....                                       | 138 |
| 4.2.6. Hallazgos sobre los Coordinadores de Carrera .....                           | 140 |
| 4.2.6.1 Nivel de conocimiento.....                                                  | 140 |
| 4.2.6.2 Nivel de Satisfacción .....                                                 | 142 |
| 4.2.6.3 Contexto profesional y mercado laboral.....                                 | 143 |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.6.4 Contexto de la empleabilidad en el ITESO .....                             | 146        |
| 4.2.6.5 Necesidades explícitas.....                                                | 148        |
| 4.2.6.6 Áreas de oportunidad para PROIPE.....                                      | 150        |
| 4.3. Impacto de la estrategia en la organización.....                              | 153        |
| 4.3.1 Alineación con la estrategia general de la organización .....                | 153        |
| 4.3.1.1 Conclusiones de resultados de Alumnos.....                                 | 153        |
| 4.3.1.2 Conclusiones de resultados de Egresados.....                               | 155        |
| 4.3.1.3. Conclusiones de resultados de Empleadores.....                            | 157        |
| 4.3.1.4 Conclusiones de resultados de Aliados Internos.....                        | 158        |
| <b>5. Discusión final .....</b>                                                    | <b>161</b> |
| 5.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....                          | 161        |
| 5.1.1. Estrategias Generales .....                                                 | 162        |
| 5.1.1.1 Identificación y reconocimiento de la ventaja competitiva del PROIPE ..... | 162        |
| 5.1.1.2. Cambio de nombre del programa.....                                        | 162        |
| 5.1.1.3. Adquisición de una nueva plataforma: Emplea ITESO.....                    | 164        |
| 5.1.2. Estrategias específicas .....                                               | 165        |
| 5.1.2.1. Estrategia con Alumnos de Licenciatura.....                               | 165        |
| 5.1.2.2. Estrategia con Egresados de Licenciatura.....                             | 167        |
| 5.1.2.3. Estrategia con Empleadores .....                                          | 169        |
| 5.1.2.4. Estrategia con Aliados Estratégicos Internos.....                         | 171        |
| 5.1.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes .....                   | 174        |
| 5.2. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso .....                       | 174        |

## Índice de siglas

**TOG:** Trabajo de Obtención de Grado

**IDI:** Investigación, Desarrollo e Innovación

**DEAM:** Departamento de Economía, Administración y Mercadología

**ITESO:** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

**SUJ:** Sistema Universitario Jesuita

**PROIPE:** Programa de Inserción Profesional y Empleo

**DIC:** Dirección de Integración Comunitaria

**DRE:** Dirección de Relaciones Externas

**CIUNE:** Centro de Intervención y Desarrollo Universidad Empresa

**CUE:** Centro Universidad Empresa

**PROEDEM:** Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial

**UDAC:** Unidad de Desarrollo Académico

**EMPLEARTE:** Jornadas de Empleo y Emprendimiento

**C.V:** Currículum Vitae

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**ANTAD:** Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CEDLAS:** Centro de Estudios Distributivos Laborales y Sociales

**PEA:** Población Económicamente Activa

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

**OLA:** Observatorio Laboral

**SNE:** Servicio Nacional de Empleo

**FUNDIPE:** Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos

**ENEU:** Encuesta Nacional de Empleo Urbano

**ENE:** Encuesta Nacional de Empleo

**ENOE:** Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

## **Abstract**

El presente Trabajo de Obtención de Grado (TOG), considera un enfoque de intervención integral y sistémico, a través de la realización de una investigación de mercados con técnicas cuantitativas y cualitativas, para identificar las necesidades en materia de la empleabilidad, el nivel de conocimiento, la satisfacción y el uso de los servicios del Programa de Inserción Profesional y Empleo del ITESO (PROIPE).

A partir de los hallazgos encontrados en la intervención con cada uno de sus públicos: alumnos, egresados, empleadores y aliados estratégicos, se plantean una serie acciones orientadas a potenciar, fortalecer e impulsar los alcances y los resultados del Programa, a través del desarrollo de una estrategia de reposicionamiento para la consolidación institucional de la empleabilidad de manera tal, que su valoración incremente sustantivamente, reconociendo su importancia para la reputación y el prestigio de la universidad.

**Palabras clave:** Empleabilidad, Programa de Inserción Profesional y Empleo, Posicionamiento, Universidad, Alumnos Iniciales, Alumnos Finales, Egresados, Aliados Estratégicos Internos.

## **Agradecimientos**

*Mi aprecio y gratitud a cada una de las personas que contribuyeron para la realización de este trabajo.*

*En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor el Mtro. José Habvi Espinosa Reyna, por apostar por el proyecto. Pepe, tu experiencia, tus conocimientos y tu orientación fueron fundamentales para desarrollar cada una de las etapas de este proyecto.*

*También quiero agradecer al ITESO, por brindarme todos los recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación. Especialmente a la Mtra. Laura Navarrete por el tiempo dedicado para la definición de la problemática del proyecto, a la Mtra. Laura Elena Carrillo Torres y al Dr. Manuel Flores Robles, quienes en su calidad de directores del Centro Universidad Empresa, apostaron por el proyecto y me permitieron destinar tiempo y esfuerzo para su desarrollo.*

*A todos mis compañeros del Programa de Empleabilidad y a mi familia, gracias, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero agradecerle a mi compañero de vida, Yani no hubiese podido lograrlo sin tu apoyo incondicional, gracias por ser parte de este proyecto desde el inicio hasta el final y siempre darme palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar energías.*

*Muchas gracias.*

## **Fundamentación del trabajo**

### **1.1 Identificación y caracterización del problema a atender**

La situación económica y social de nuestro país permite corroborar que la necesidad de obtener empleo y/o buscar nuevas oportunidades laborales, por parte de alumnos y egresados universitarios continua latente y vigente, sin embargo; el Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE o Programa) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO o la Universidad) presenta una caída paulatina en el uso de algunos de los servicios que ofrece a la comunidad universitaria: alumnos y egresados. Este decremento, hace pensar que la comunidad universitaria ha optado por utilizar otros canales y/o recursos para su búsqueda y obtención de oportunidades laborales, y de la misma manera, que los empleadores al no encontrar los candidatos deseados, han dejado de utilizar algunos de los servicios que ofrece el PROIPE.

A su vez, existe desconocimiento y subutilización de los servicios del Programa por parte de aliados estratégicos internos, pues se observa que algunos departamentos académicos trabajan la empleabilidad de sus alumnos de manera aislada e individual, sin considerar las actividades, proyectos y servicios que ofrece en esta materia.

Debido a la inercia cotidiana, el PROIPE se ha enfocado en la realización de actividades mayoritariamente operativas y no necesariamente estratégicas. Esto ha originado que sus servicios y proyectos no sean identificados como activos estratégicos institucionales, sino como una serie de servicios complementarios a las labores sustantivas universitarias. Lo cual, influye en la invisibilización del Programa, además de limitar el uso y alcance de la información de corte estratégico que se analiza y se produce desde el PROIPE para la toma de decisiones institucionales.

Actualmente el Programa carece de certezas respecto a las necesidades de la comunidad universitaria en materia de empleabilidad y desconoce cuál es la oferta de valor percibida por sus diferentes públicos: alumnos, egresados, empleadores y aliados estratégicos internos. Estos elementos le impiden responder ágil y eficazmente a las necesidades del entorno.

Un elemento adicional que limita las potencialidades del PROIPE es la falta de herramientas tecnológicas de vanguardia. Esta situación dificulta la obtención y sistematización de información confiable y estratégica sobre las tasas de colocación, el seguimiento a alumnos y egresados y las relaciones con la industria. Dicha información es un insumo útil para procesos de reacreditaciones ante organismos certificadores, la generación de nuevos planes de estudio, la participación en ránquines a nivel institucional y la toma de decisiones institucionales.

Con lo anterior, se identifica que, aunque la empleabilidad de los alumnos y los egresados es un tema prioritario para el ITESO, no se ha logrado consolidar una estrategia institucional para su impulso y fortalecimiento. Por lo que se considera pertinente, la realización de una intervención que le permita al Programa reposicionarse a nivel institucional, favoreciendo su reconocimiento como componente estratégico para la universidad, por parte de los aliados estratégicos institucionales y empleadores, así como por parte de la comunidad universitaria.

Finalmente, la potenciación del programa PROIPE a partir de una estrategia integral, contribuirá al logro de un triángulo virtuoso: los alumnos y egresados incrementarán sus probabilidades de encontrar empleos de mayor calidad que se alineen mejor a sus intereses, habilidades y competencias. A su vez el sector productivo encontrará en la comunidad universitaria del ITESO, los recursos humanos calificados, profesionales capaces de colaborar activa y eficazmente al cambio social que México necesita y la Universidad conseguirá un mayor prestigio y posicionamiento por su compromiso de contribuir con el crecimiento y la modernización de la sociedad y la economía del país.



## Mapa 2: Ubicación actual del ITESO



Fuente: Google Maps

Actualmente el ITESO cuenta 40 programas de licenciatura y 32 programas de posgrado que abarcan las ramas de ingeniería y ciencias exactas, económico administrativas y ciencias sociales. La oferta de programas académicos vigentes en 2020 de licenciaturas puede consultarse en: <https://carreras.iteso.mx/> y la oferta de programas académicos de posgrado puede consultarse en: <https://posgrados.iteso.mx/>. La comunidad universitaria del ITESO se conforma por aproximadamente 52,000 estudiantes de licenciatura, estudiantes de posgrado y egresados.

### 1.2.2.1. Orígenes y evolución histórica del Programa de Inserción Profesional

El PROIPE tiene su origen en el año de 1985 cuando inició como la Oficina de Bolsa de Trabajo, realizando cuatro actividades principales: fomentar el impulso y promoción de la comunidad de la Universidad respecto de su inserción en el mercado laboral, fortalecer el vínculo con la comunidad empresarial local que solicitaba egresados del ITESO para incorporarlos a su plantilla laboral, la conducción de procesos reclutamiento y selección de personal para la universidad, así como la generación y el mantenimiento de una base de datos informática sobre egresados. Este programa fue concebido y estuvo adscrito en sus inicios a la entonces Secretaría de Asuntos Estudiantiles. De 1990 a 1995, se ubicó en la

Secretaría de Extensión Universitaria y de 1996 a 1999 en la Dirección de Integración Comunitaria (DIC). En esta etapa se incorpora el servicio de prácticas profesionales y la aplicación de baterías psicométricas con retroalimentación a los candidatos aspirantes a puestos de empleo. En 1996, comienza la implementación un programa informático para agilizar los procesos administrativos y la sistematización de información básica sobre egresados, un año después, en 1997 se lleva a cabo el primer taller de estrategias de promoción profesional dirigido a estudiantes de último semestre y recién egresados, como un recurso para favorecer una adecuada inserción profesional.

En el año de 1998 se realizan los primeros esfuerzos para homologar los sistemas de información con las otras universidades del Sistema Universitario Jesuita (SUJ) en México y se producen por vez primera los reportes estadísticos sobre mercados laborales profesionales. En el año de 1999, la Oficina de Bolsa de Trabajo es reubicada en la Dirección de Relaciones Externas (DRE) incorporándose a la Oficina de Apoyo a la Vinculación con el Sector Productivo. Esta nueva orientación favoreció el establecimiento de roles mejor definidos y una estructura orientada a la prestación de servicios y atención de estudiantes, egresados y empleadores. La inclusión de las prácticas profesionales como un producto más en el portafolio de servicios, ayudó a posicionar institucionalmente el área.

En el año de 2001 se realiza la primera feria de empleo presencial que sigue celebrándose a la fecha bajo el nombre de Emplearte. En los últimos cinco años, entre 2014 y 2019, Emplearte ITESO, ha convocado a 6,270 asistentes y 216 empleadores. En el año de 2003, con el nombre de Centro de Intervención y Desarrollo Universidad Empresa (CIUNE), la oficina de Apoyo a la Vinculación con el Sector Productivo se integra a la Dirección de Integración Comunitaria (DIC). La Dirección de Integración Comunitaria, tiene como objetivo promover la formación integral de los alumnos de la Universidad a partir de la promoción de la cultura, la espiritualidad, el acompañamiento a jóvenes, los proyectos sociales y el apoyo a las empresas, con la intención de colaborar en la formación integral universitaria desde su experiencia de intervención social con las empresas de la región, especialmente con micros y pequeñas empresas y con organismos públicos y privados.

Años más tarde, el (CIUNE) cambia de nombre a Centro Universidad Empresa (CUE), nombre que se mantiene hoy en día.

#### **1.2.2.2. El Programa de Inserción Profesional y Empleo en la actualidad**

El Centro Universidad Empresa (CUE), tiene como misión ser un centro académico de vinculación que promueve la empleabilidad, el emprendimiento, la economía social y el desarrollo empresarial de organizaciones preferentemente micro, pequeñas y medianas, mediante la intervención social universitaria y la formación integral con sentido ignaciano, generando conocimientos, modelos y metodologías para contribuir a la transformación de las actuales condiciones socioeconómicas de la sociedad.

Actualmente, el CUE alberga al Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial (PROEDEM), al programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE), al Programa de Economía Social y a la Unidad de Desarrollo Académico (UDAC).

El PROIPE tiene como misión impulsar la inserción profesional de alumnos y egresados mediante el desarrollo de competencias de empleabilidad que favorezcan su plan de vida y proyecto profesional, a través de la prestación de un catálogo de servicios que comprenden:

- Asesorías especializadas para la elaboración de currículum.
- Sesiones de entrenamiento para entrevistas laborales y búsqueda de empleo.
- Formación y acompañamiento para la elaboración de un plan profesional de vida.
- Vinculación con empleadores.
- Análisis del contexto ocupacional.
- Organización de eventos de vinculación y formación entre la iniciativa privada y la comunidad universitaria.

Los servicios ofertados por el PROIPE se encuentran agrupados a partir de tres proyectos que son monitoreados a través de la coordinación. Actualmente el Programa está integrado por un total de cinco personas que laboran una jornada de tiempo completo y cuyo trabajo

hace posible la prestación de los servicios y realización de las actividades y tareas derivadas de cada proyecto.

La figura 1 muestra la estructura organizacional que tiene el Centro Universidad Empresa que a su vez alberga al PROIPE:

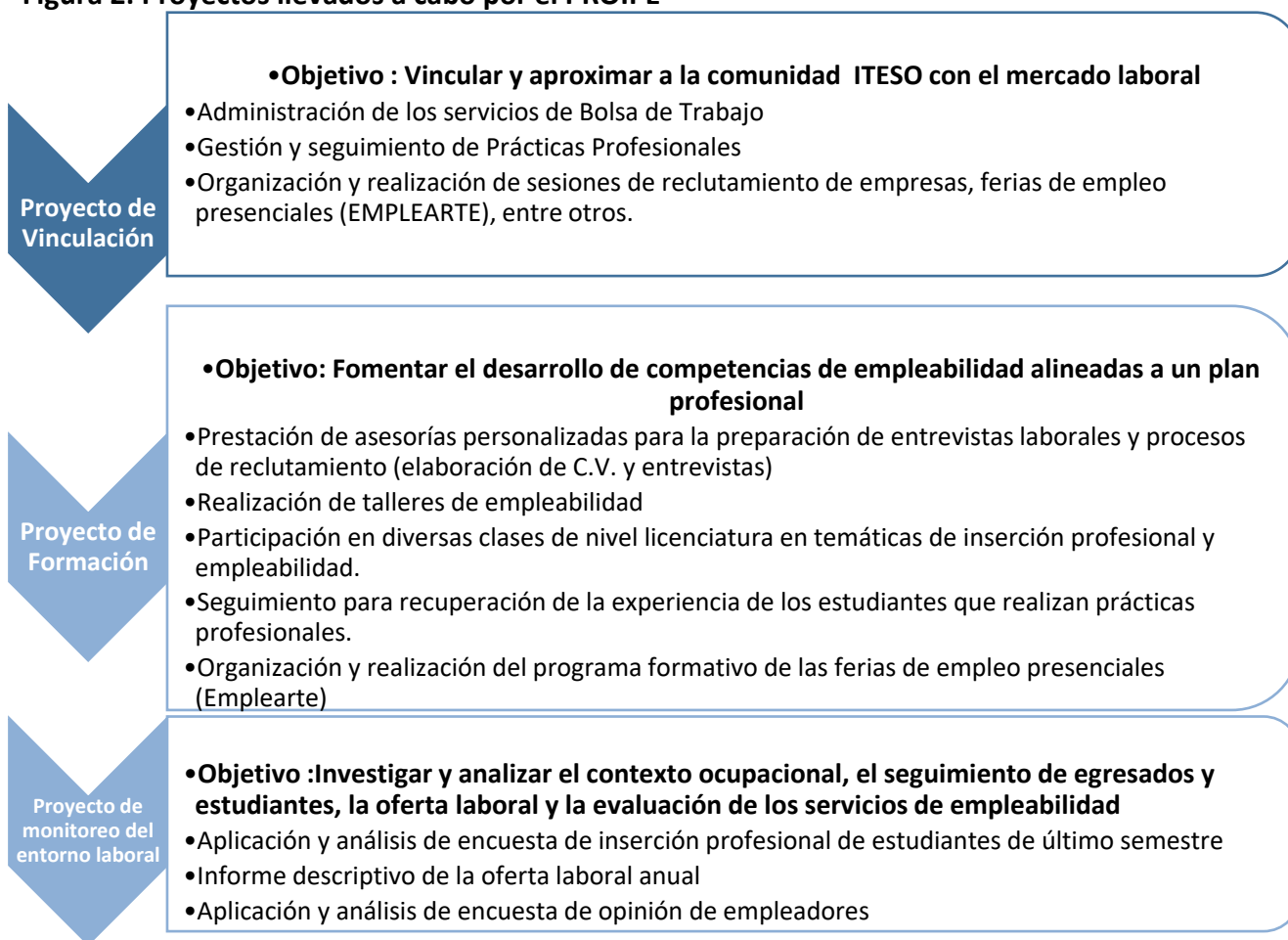
**Figura 1: Organigrama del CUE**



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la figura 2 da cuenta de los proyectos, a cargo del PROIPE, a saber, el proyecto de Vinculación, el proyecto de Formación y el proyecto de Monitoreo de Entorno Laboral, así como de sus objetivos y actividades principales.

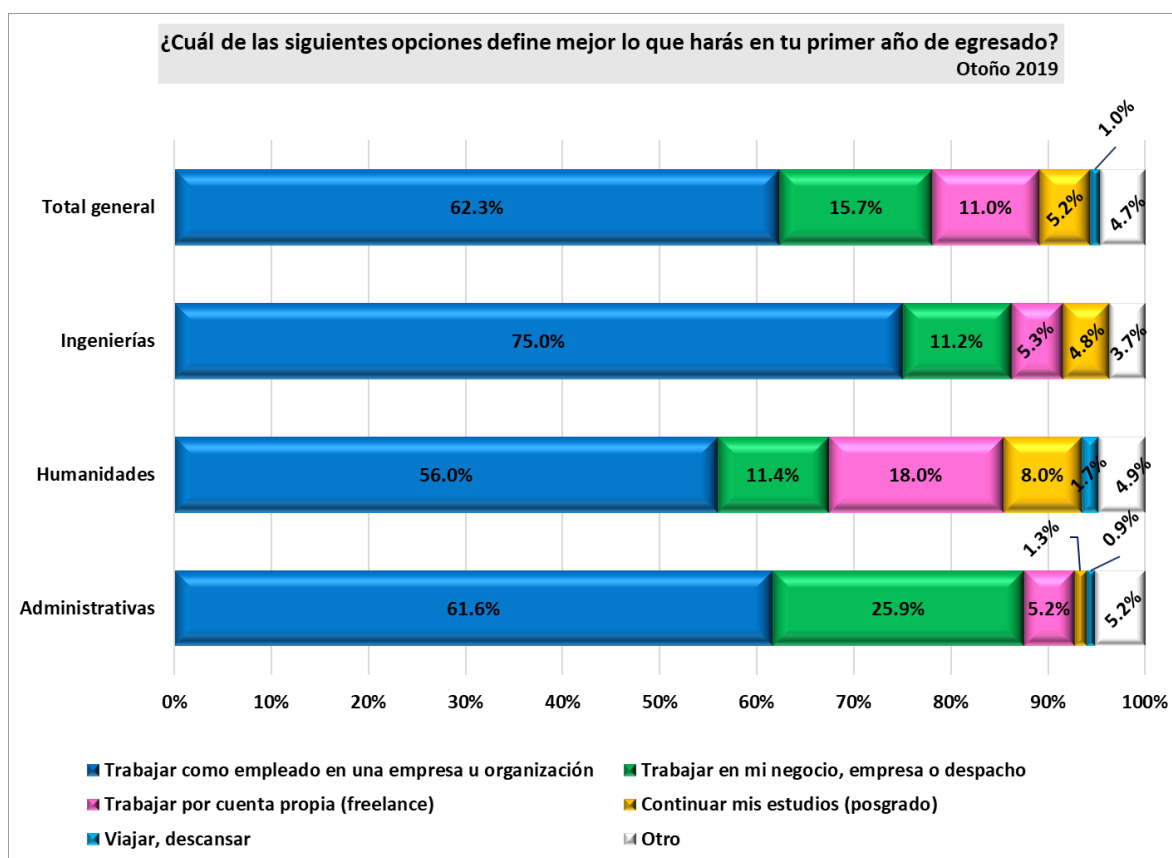
**Figura 2: Proyectos llevados a cabo por el PROIPE**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta de inserción laboral que realizó el PROIPE en 2019, a los estudiantes de licenciatura de último semestre para indagar aspectos relacionados con su situación y expectativas de inserción laboral durante su primer año de egreso (*ver gráfica 1*), el 62.3% de los estudiantes del ITESO se dedicará a trabajar como empleado, mientras que un 26.7% señala que trabajará por cuenta propia o en su propio negocio o empresa familiar, quedando un 11% de estudiantes que planean continuar con sus estudios de posgrado, viajar o descansar durante su primer año de egreso.

**Gráfica 1: Expectativas de los alumnos del ITESO al terminar la licenciatura**



Fuente: Encuesta del Programa de Inserción Profesional y Empleo, 2019

Eso significa que 6 de cada 10 alumnos del ITESO próximos a egresar, desean emplearse en una empresa durante su primer año de egreso, datos que refuerzan la importancia del compromiso institucional en materia de empleabilidad.

## 1.2.2. Contexto de la industria

### 1.2.2.1. El contexto socio-económico y su impacto en el empleo

#### 1.2.2.1.1. El contexto económico en México

De acuerdo al Estudio Económico de México de 2019, presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el desempeño económico de México se ve afectado debido a tres grandes cambios:

1. La desaceleración de un entorno económico internacional, mermado por tensiones comerciales, incertidumbre política en muchos países, agudización de condiciones financieras de otros y el debilitamiento de planes de inversión empresarial.
2. La incertidumbre en las relaciones de México y Estados Unidos (su principal socio comercial), mermada por la falta de claridad de las relaciones comerciales, el retraso en la ratificación del Tratado de México, Estados Unidos y Canadá y las declaraciones continuas de miembros del ejecutivo y del congreso estadounidense de retirarse del pacto comercial.
3. La transición política mexicana, que está generando cambios profundos en los sistemas de decisión y prioridades de la política económica.

De acuerdo con la OCDE, en los últimos años, el crecimiento de la economía mexicana se ha desacelerado puesto que 2017 reflejó el 2.3% en 2018 un 2% y en 2019 un crecimiento del 1.6%. Para 2020 se pronostica una recuperación cerca del 2% (OCDE, 2019).

#### **1.2.2.1.2. Retos Globales y la situación general del empleo en México**

El informe “Trabajar para un futuro más prometedor”, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo en 2019, plantea una serie de retos principales respecto al empleo a nivel mundial que requieren ser atendidos de inmediato:

- Actualmente se necesitan 190 millones de empleo, para poner fin al desempleo actual y para el año 2030 será necesario crear 344 millones de empleos adicionales.
- Actualmente existen 190 millones de personas desempleadas, de los cuales 64,8 millones son jóvenes.
- Existen 2,000 millones de personas que trabajan en la economía informal.
- El 36,1 % de los trabajadores trabajan más de 48 horas a la semana.
- El salario va en decremento, el crecimiento salarial pasó de 2,4 % en 2016 a 1,8 % en 2017.
- Existe una brecha salarial por género, las mujeres reciben 20 % menos remuneración que los hombres.

El informe menciona una serie de elementos transformadores que tienen un impacto directo en el plano laboral, entre ellos destacan la digitalización, la automatización y la robotización derivados del desarrollo tecnológico, el cambio climático, la globalización, los movimientos demográficos tales como; el envejecimiento acelerado y la fuerte dinámica migratoria, estos factores reclaman la adopción de respuestas enérgicas (OIT, 2019)

En los últimos años, la dinámica del empleo se ha transformado sustancialmente debido a una serie de factores como la globalización, la digitalización e incluso el envejecimiento de la población económicamente activa. Sin embargo, más que pensar que los avances tecnológicos terminarán por desplazar a las personas de su empleo, resulta importante identificar que estamos en una transición hacia modelos empresariales que buscan nuevas y más versátiles habilidades de los trabajadores.

En su informe, la OCDE reitera que es muy poco probable que exista un descenso abrupto en las cifras del empleo a nivel mundial. Sin embargo, señala elementos que es importante considerar para enmarcar la situación del empleo a nivel mundial y proyectar alternativas en materia laboral, tales como:

- Los resultados del mercado laboral de los jóvenes sin estudios terciarios han empeorado en la mayoría de los países.
- La digitalización, la globalización y el envejecimiento traen nuevas oportunidades, pero también riesgos de aumentar las desigualdades entre los trabajadores.
- Todos los trabajadores, sin importar su situación laboral, deberían poder acceder a protecciones adecuadas en materia laboral.
- Fortalecer la enseñanza de los adultos es crucial para ayudar a los trabajadores a adaptarse con éxito a un entorno laboral cambiante.
- Los convenios colectivos pueden ser una herramienta complementaria y flexible para dar forma al futuro del trabajo.
- Las reformas de la protección social deben asegurarse de que las ayudas sigan estando accesibles para los grupos más desfavorecidos.

Específicamente en el caso de México, los indicadores de la OCDE, muestran que, si bien la cantidad de puestos de trabajo va al alza, la calidad de muchos de ellos dista de alcanzar los estándares ideales. En el apartado de ¿Cómo se sitúa a México?, se refleja que los empleos de bajas competencias han incrementado sustancialmente, en comparación a la situación que viven otros países de América.

De acuerdo al análisis realizado la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) sobre el informe de la OCDE, específicamente en cuanto a México se refiere, señala que el aumento en el desequilibrio del mercado laboral, es muy grave, puesto que cada vez más, existen más empleos de baja calificación en relación con los de media y alta calificación, por lo que la polarización de los empleos se hace evidente. Por su parte, la ANTAD considera que la penetración de las nuevas tecnologías, incrementa los riesgos de automatización que puede llegar a ser una preocupación importante, debido a que el sector manufacturero representa 17% del empleo, por sobre del promedio de la OCDE que se sitúa en 14% (ANTAD, 2019).

Por otro lado, la tasa de trabajo por cuenta propia en México es del 26.8%, esto es, más del doble del promedio mundial que es el 14.2%. (OCDE, 2019). Estos trabajos están caracterizados por tener una menor protección y seguridad social, adicional a que la mayor parte del trabajo por cuenta propia en México, es informal.

México enfrenta una situación laboral compleja, principalmente para los trabajadores adultos sin educación superior y para los trabajadores jóvenes. Por otro lado, de acuerdo al estudio Participación Laboral Femenina ¿Qué explica la brecha entre los países? realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro de Estudios Distributivos Laborales y Sociales (CEDLAS) las mujeres representan el grupo de la población con mayor riesgo de trabajo precario, bajos salarios y desocupación (BID & CEDLAS, 2019)

#### **1.2.2.1.3. El empleo juvenil en México**

La población juvenil ha sufrido las consecuencias de la precarización laboral y de la falta de oportunidades para obtener trabajos decentes. Al respecto, Limberopulos (2016)

argumenta que la falta de estas en un ciclo vital tan complejo como es la juventud tuvo repercusiones en los niveles de la tasa de homicidio juvenil en zonas metropolitanas del país. (Limberopulos, 2016)

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

- Existen 30.794.219 jóvenes, de los cuales el 50% forma parte de la población económicamente activa (PEA).
- El 63% de los jóvenes ocupados trabajan en la informalidad, esto es más que el 60% de promedio nacional y el 46.8% regional.
- El 23% de los jóvenes, es decir 7.317.407 jóvenes no estudian, ni trabajan, ni se capacitan, de ellos el 81% son mujeres, muchas de ellas desarrollándose en quehaceres domésticos.
- Se registra un desajuste entre las competencias disponibles por los jóvenes y las que demanda el mundo del trabajo.
- El 43% de los empleadores mexicanos informan dificultades para reclutar personas que cumplan con el perfil de las vacantes abiertas.

En atención a la situación descrita a través de las estadísticas de la OIT, la actual administración pública federal implementó el programa social “Jóvenes Construyendo un Futuro” que tiene como su población objetivo a población juvenil mexicana y cuyo objetivo es ofrecer a los jóvenes capacitación durante un periodo de un año a cambio de una beca mensual de \$3,600.00. Este programa apunta en la dirección correcta al reconocer la situación compleja que atraviesan los jóvenes en el país, sin embargo, aún es temprano para conocer su efectividad e impacto en la empleabilidad de esta población.

#### **1.2.2.1.4. Las tendencias del empleo para profesionistas en México**

Para la elaboración de este apartado se tomaron como referencia los datos al tercer trimestre de 2018 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), estadísticas provenientes del Observatorio Laboral (OLA) adscrito al Servicio Nacional de Empleo (SNE), así como información proveniente de la encuesta “Expectativas de empleo en México” realizada por

Manpower Group en 2018, para indagar el comportamiento del empleo en el primer trimestre de 2019.

### *La Empleabilidad por área de conocimiento*

Actualmente el número de profesionistas ocupados en el país es de 8.9 millones de personas, donde el mayor número de ocupados provienen de licenciaturas de las ramas Económico-Administrativa, Educación e Ingenierías. Estas tres ramas, representan 5.6 millones de profesionistas ocupados en México. Las áreas con el menor número de ocupados son, las Ciencias Físico-Matemáticas, las Humanidades y las Ciencias Biológicas, con apenas 407 mil 364 profesionistas ocupados. (OLA, 2019) . La gráfica 2 muestra las tasas de ocupación por áreas de conocimiento

**Gráfica 2: Profesionistas ocupados por área de conocimiento**



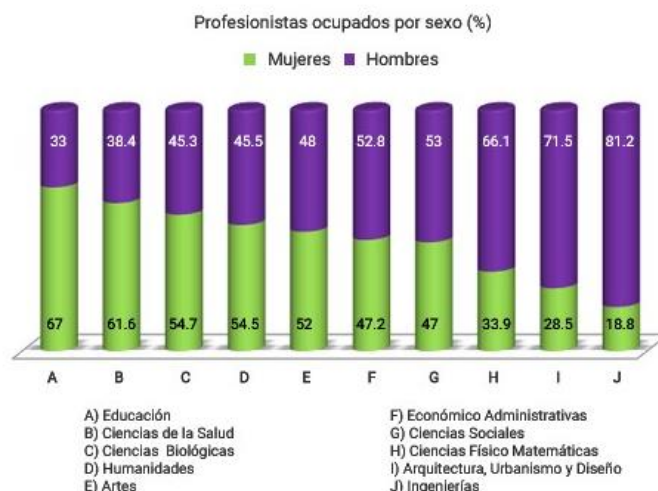
Fuente: Tomada del estudio sobre tendencias actuales del empleo profesional elaborado por Observatorio Laboral

### *La Empleabilidad por género*

De acuerdo con la información de OLA, el porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas en el país representa el 45.4 % del total de los profesionistas ocupados. Las áreas profesionales donde existen más mujeres y que representan a más de la mitad del total de profesionistas son Educación, Ciencias de la Salud, Ciencias Biológicas, Humanidades y Artes. Por el contrario, las áreas en donde las mujeres profesionistas tienen menor

presencia en la ocupación son las correspondientes a Ingenierías, Ciencias Físico Matemáticas y Arquitectura. (OLA, 2019)

**Gráfica 3: Profesionistas ocupados por sexo y area de conocimiento**

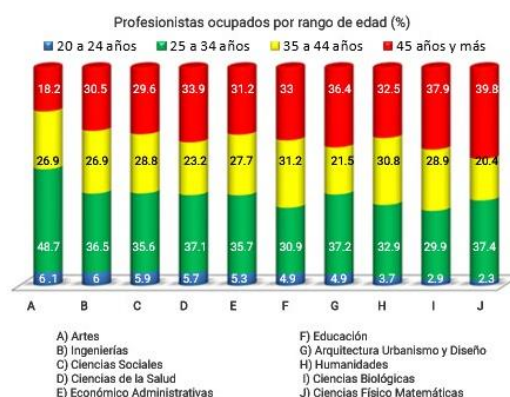


Fuente: Tomada del estudio sobre tendencias actuales del empleo profesional elaborado por Observatorio Laboral

### *La Empleabilidad por grupos etarios*

Los profesionistas ocupados que están en un rango de edad de los 20 a 24 años, únicamente representa el 6.1 % del total de profesionistas ocupados, concentrándose mayormente en las áreas como las Artes, las Ciencias Sociales y las Ingenierías. Por su parte, los profesionistas ocupados en el rango de 25 a 34 años se concentran mayormente en áreas de Artes y Ciencias Físico Matemáticas. Los profesionistas ocupados de 35 a 44 años tienen una mayor representación en las áreas de Educación y Humanidades. Para el grupo de profesionistas ocupados pertenecientes al grupo de mayores de 45 años, la mayor concentración se encuentra en las áreas Ciencias Físico Matemáticas y Ciencias Biológicas (OLA, 2019).

**Gráfica 4: Profesionistas ocupados por rango de edad**



Fuente: Tomada del estudio sobre tendencias actuales del empleo profesional elaborado por Observatorio Laboral

### *Relación entre ocupación y estudios realizados*

El promedio de afinidad entre los estudios realizados y su ocupación es del 80.1 %, siendo el área de Educación la que cuenta con el mayor porcentaje de afinidad correspondiente a un 89.7 %. Caso contrario a los profesionistas ocupados de las ramas Económico-Administrativas, donde casi el 30 % de ellos consideran que trabajan en actividades que no son acordes con su formación profesional (OLA, 2019)

### **Gráfica 5: Relación entre ocupación y estudios realizados**



Fuente: Tomada del estudio sobre tendencias actuales del empleo profesional elaborado por Observatorio Laboral

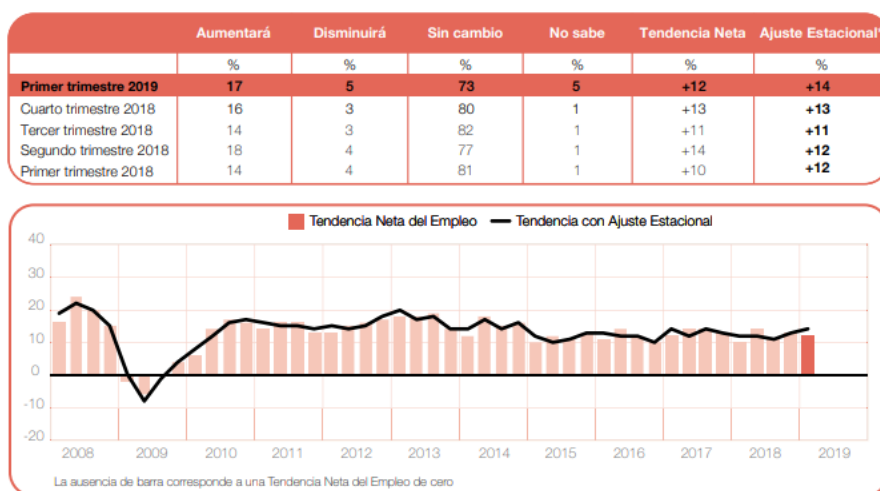
La información generada por OLA nos permite caracterizar de manera precisa la composición del empleo para profesionistas en el país, destaca el peso que tienen las áreas económico administrativas y las ingenierías. Por su parte, sobresale el predominio que tienen los hombres en las ingenierías puesto que el 81% de los trabajos en esta área son ocupados por ellos. Algo similar sucede con las arquitecturas y el urbanismo puesto que el 71% de los trabajos son ocupados por hombres. De manera opuesta, los trabajos en el área de educación son ocupados mayoritariamente por mujeres al abarcar 67% de las plazas. Destaca también que el área de físico matemáticas tiene la menor tasa de ocupación al situarse en 93 físico matemáticos por cada 1,000 ocupados, seguida por el área de

humanidades con una tasa de 132 por cada 1,000 ocupados. Esto da cuenta del poco dinamismo laboral que tienen estas dos áreas de conocimiento.

Otra fuente de información valiosa que ofrece información sobre el empleo profesional en México es la encuesta “Expectativas de empleo en México” realizada por la empresa Manpower Group en 2018. La encuesta de Expectativas de Empleo de Manpower Group se realiza de manera trimestral a los empleadores con el objetivo de medir las intenciones de incrementar o disminuir el número de empleados durante el siguiente trimestre, dentro de las organizaciones en las que se desempeñan. Esta encuesta considera una muestra representativa a nivel nacional conformada a partir de 4,801 empleadores en México. Una de las preguntas es: “¿Prevé usted movimientos laborales en su organización para el próximo trimestre, en comparación con el trimestre actual?” Es pertinente señalar que esta encuesta, a diferencia del estudio anterior, no es exclusiva del empleo de profesionistas.

Este estudio permite constatar que los empleadores mexicanos reportan intenciones de contratación para el siguiente trimestre mayoritariamente estables. El 73% no prevé cambios en contraste con el 17% de los empleadores que anticipan un incremento en sus niveles de contratación y el 5% que prevé una disminución. Las intenciones de contratación permanecen relativamente estables en comparación con el trimestre anterior, y son 2 puntos porcentuales más fuertes en comparación anual (ManPowerGroup, 2018)

**Gráfica 6: Expectativas de empleo 2018**



\*La Tendencia Neta del Empleo con ajuste estacional, se refiere al proceso estadístico que permite presentar los datos de la encuesta sin el efecto de las fluctuaciones (o picos) que ocurren normalmente en el transcurso del año como resultado de eventos estacionales, tales como, ciclos agrícolas, época de huracanes, temporada decembrina, días festivos, época vacacional, etc. Este cálculo permite observar las Tendencias actuales sin los efectos anteriores.

Fuente: Tomada del estudio expectativas de empleo 2018 elaborado por ManPowerGroup

La gráfica 7 da cuenta de las expectativas del empleo según el tamaño de la empresa, los empleadores participantes se clasifican de acuerdo con los cuatro tamaños de organización según el Diario Oficial de la Federación, junio 2009 considerando a microempresas las que tienen menos de 10 empleados, pequeñas empresas a las que tienen entre 10 a 49 empleados, medianas a aquellas empresas que tienen entre 50 y 249 empleados y finalmente considerando como grandes empresas a las que tienen 250 o más empleados. En comparación anual, las expectativas de empleo mejoran por 3 y 2 puntos porcentuales para las micro y pequeñas empresas, respectivamente. Las medianas empresas reportan intenciones de contratación relativamente estables y la tendencia para las grandes empresas disminuye por 2 puntos porcentuales.

**Gráfica 7: Expectativas de empleo según tamaño de la empresa 2018**

| Tamaño de empresa | Aumentará | Disminuirá | Sin cambio | No sabe | Tendencia neta | Ajuste estacional* |
|-------------------|-----------|------------|------------|---------|----------------|--------------------|
|                   | %         | %          | %          | %       | %              | %                  |
| <b>Grande</b>     | 28        | 6          | 62         | 4       | +22            | <b>+22</b>         |
| <b>Mediana</b>    | 16        | 6          | 75         | 3       | +10            | <b>+12</b>         |
| <b>Pequeña</b>    | 13        | 5          | 79         | 3       | +8             | <b>+9</b>          |
| <b>Micro</b>      | 8         | 3          | 85         | 4       | +5             | <b>+7</b>          |

Fuente: Tomada del estudio expectativas de empleo 2018 elaborado por ManPowerGroup

De acuerdo con información de la ENOE para el segundo trimestre de 2019, en México hay 478,000 personas con licenciatura o posgrado que no han podido colocarse en el mercado laboral. En cuanto al nivel de desocupación de la población universitaria podemos identificar que la tasa general fue de un 3.3% (INEGI, 2019).

La información vertida en este apartado sobre las tendencias laborales y las características de los profesionistas y jóvenes ocupados en México permite derivar dos cosas, en primera instancia no refleja que el mercado laboral se ha visto modificado en los últimos años y que los retos a futuro serán complejos. Por otro lado, indica que en México la tasa de desempleo es bastante baja, sin embargo, las condiciones laborales de la población mexicana distan de ser las ideales. El porcentaje de personas que desempeñan sus trabajos en condiciones de informalidad es un problema que no se ha podido resolver con el paso de las décadas. Esta modalidad de empleo, privilegia la mano de obra poco calificada y amplifica la precarización del trabajo. Si bien los profesionistas en principio tienen menor probabilidad de caer en

estos supuestos, no están del todo exentos. Por lo anterior, la universidad puede incidir en la empleabilidad de sus estudiantes y egresados, ayudándolos, apoyándolos y orientándolos en su transición al mundo laboral; mediante una efectiva oferta de servicios de orientación profesional.

### **1.2.3. Análisis causa-efecto**

La empleabilidad de alumnos y egresados es considerada como un tema prioritario para el ITESO, sin embargo, no se ha logrado consolidar una estrategia institucional para su impulso y fortalecimiento. Esta situación, es multicausal y ha provocado una serie de efectos e impactos que se detallarán a continuación:

Actualmente, el PROIPE, tiene poca claridad sobre la oferta de valor percibida por los alumnos, los egresados, los empleadores y sus aliados estratégicos internos y carece de certeza respecto a las necesidades de la comunidad universitaria en materia de empleabilidad. Estos dos elementos conllevan a una incapacidad de responder ágil y eficazmente a las necesidades de los diferentes públicos actuales y potenciales. De la misma manera, el porcentaje en el índice de uso de algunos de los servicios del Programa ha ido disminuyendo, tanto por parte de la comunidad universitaria que opta por utilizar otros canales y recursos para la búsqueda de oportunidades de empleo, como por parte de los empleadores, pues se asume que al no encontrar los candidatos buscados, dejan de utilizar los servicios ofertados o bien puede influir en la percepción de que la universidad no está dando el suficiente apoyo y acompañamiento en materia de empleabilidad universitaria.

Por otro lado, el CUE, centro de adscripción del PROIPE, históricamente ha priorizado mayoritariamente, líneas de trabajo como el emprendimiento y el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Por su parte, se identifica que el Programa ha carecido de visión estratégica, posiblemente debido a la inercia de la operación cotidiana, enfocándose a la realización de actividades básicas, más no necesariamente estratégicas. Esto ha originado que los servicios y proyectos del PROIPE no sean identificados como activos estratégicos institucionales, sino como una serie de servicios complementarios a las labores sustantivas universitarias. Esta distinción tiene múltiples impactos, en primera instancia influye en el desconocimiento y la subutilización de los servicios de empleabilidad por parte de la

comunidad universitaria, los empleadores y los aliados estratégicos internos. En segundo lugar, fomenta que los departamentos académicos trabajen la empleabilidad de sus alumnos de manera aislada e individual, dando como resultado la desarticulación entre los departamentos académicos y el Programa. En tercer lugar, la operación del PROIPE se ve afectada puesto que su capacidad de gestión institucional para la obtención de recursos financieros, técnicos y humanos es relativamente baja. A su vez, limita el uso y alcance de la información que se genera y analiza desde el programa para la toma de decisiones institucionales, en tanto que reduce la visibilidad de los resultados y productos que se generan actualmente o bien los que se podrían generar. Es importante considerar que, actualmente el ITESO no cuenta con líderes de opinión que sea reconocidos interna y externamente por sus aportes y conocimientos en temas de empleabilidad, si bien, existen algunos académicos que han profundizado en temas de empleo, sus enfoques han sido orientados al análisis económico y social.

Un elemento adicional, que limita las potencialidades del PROIPE es la falta de herramientas tecnológicas de vanguardia. Elemento que dificulta la obtención y sistematización de información confiable y estratégica sobre las tasas de colocación, el seguimiento a alumnos y egresados y las relaciones con la industria. Dicha información es necesaria para procesos de reacreditaciones ante organismos certificadores, la generación de nuevos planes académicos, la participación en ránquines a nivel institucional y la toma de decisiones institucionales.

Dichos factores, además de los efectos anteriormente mencionados, limitan los impactos y el alcance del PROIPE, así como su reconocimiento institucional.

El enfoque metodológico que se utilizará para el desarrollo y realización de este proyecto será el de marco lógico, debido a su orientación a objetivos y la claridad que brinda en cada una de las etapas del desarrollo del proyecto: diseño y planificación, ejecución y evaluación.

#### **1.2.4. Matriz de marco lógico del problema**

En este apartado se presenta el análisis de los involucrados, las estrategias propuestas por grupo de involucrados, el diagrama de problemas, el diagrama de objetivos, el análisis de las alternativas y los criterios de selección de las mismas, así como, la estructura analítica

del proyecto y la matriz del marco lógico. Siguiendo la propia naturaleza de estas herramientas, se utilizan tablas y diagramas en oposición a una narración en prosa.

#### 1.2.4.1 Análisis de los involucrados

**Tabla 1: Análisis de los involucrados - Programa de Inserción Profesional y Empleo**

| Programa de Inserción Profesional y Empleo                                                                  |                                                                                                          |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <i>Intereses</i>                                                                                            | <i>Problemas percibidos</i>                                                                              | <i>Mandatos y recursos</i> |
| Posicionamiento institucional                                                                               | Desconocimiento de su oferta de valor                                                                    | Investigación de mercados  |
| Incremento en el uso de sus servicios e innovación y diversificación de servicios y proyectos               | Falta de claridad y certeza sobre las necesidades de sus diferentes públicos y aliados estratégicos      | Equipo de personal         |
| Obtención y análisis de información del mercado laboral y trayectorias profesionales de alumnos y egresados | Dificultad para la gestión institucional y para la obtención de recursos humanos, técnicos y financieros | Plataformas tecnológicas   |
| Capacidad de gestión institucional                                                                          | Disminución en el uso de sus servicios                                                                   | Análisis de datos          |
| Procesos operativos efectivos y eficientes                                                                  | Uso de tecnología obsoleta y fragmentada                                                                 |                            |
| Obtención de información para la toma de decisiones                                                         | Dificultad para la obtención y análisis de información                                                   |                            |
| Conocimiento y uso de sus servicios por parte de los diferentes públicos                                    |                                                                                                          |                            |
| Establecimiento de relaciones de continuas y de largo plazo con empleadores y aliados internos              |                                                                                                          |                            |
| Favorecimiento de la empleabilidad de la comunidad universitaria                                            |                                                                                                          |                            |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 2: Análisis de los involucrados - Alumnos y Egresados**

| Alumnos y Egresados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Intereses</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Problemas percibidos</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Mandatos y recursos</i>                                                                                          |
| <p>Apoyo y acompañamiento de la universidad en su proceso de inserción profesional y empleabilidad</p> <p>Contar con herramientas que le permitan una efectiva búsqueda de empleo y una adecuada inserción profesional</p> <p>Calidad y efectividad en el servicio recibido</p> <p>Obtención de alternativas de empleo de calidad y de acuerdo a sus propios intereses</p> | <p>Dificultad para la obtención del empleo deseado</p> <p>Desconocimiento del apoyo y las alternativas que ofrece la universidad para favorecer su inserción profesional</p> <p>Falta de información sobre el mercado laboral (<i>sueldos ofertados, áreas y especialización necesaria, procesos de reclutamiento y selección</i>)</p> <p>Percepción negativa sobre los servicios ofrecidos para su inserción profesional (<i>tecnología obsoleta, orientación de los mismos</i>)</p> <p>Saturación de oferta de servicios, actividades y eventos que ofrece la universidad</p> | <p>Equipo de personal</p> <p>Investigación de mercados</p> <p>Plataformas tecnológicas</p> <p>Análisis de datos</p> |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3: Análisis de los involucrados - Empleadores**

| <i>Intereses</i>                                                                                         | Empleadores                                                                                                                             |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                          | <i>Problemas percibidos</i>                                                                                                             | <i>Mandatos y recursos</i> |
| Branding y posicionamiento con la comunidad universitaria                                                | Dificultad para la obtención los candidatos deseados                                                                                    | Equipo de personal         |
| Agilizar sus procesos de reclutamiento y selección                                                       | Desconocimiento del apoyo y las alternativas que ofrece la universidad para facilitar la intermediación laboral con alumnos y egresados |                            |
| Obtención de candidatos adecuados para cubrir las vacantes de su empresa                                 | Falta de información sobre los perfiles de egreso y las competencias que ofrecen las carreras del ITESO                                 | Investigación de mercados  |
| Contar con herramientas que le permitan una efectiva búsqueda de candidatos de acuerdo al perfil deseado | Percepción negativa sobre los servicios ofrecidos ( <i>tecnología obsoleta, orientación de los mismos</i> )                             | Plataformas tecnológicas   |
| Calidad y efectividad en el servicio recibido                                                            | Saturación de oferta de servicios, actividades y eventos que ofrecen las universidades                                                  | Análisis de datos          |
| Vinculación activa y efectiva con la universidad                                                         |                                                                                                                                         |                            |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4: Análisis de los involucrados – Aliados Estratégicos – Directores Estatutarios**

| Aliados Estratégicos / Directores Estatutarios                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <i>Intereses</i>                                                                                                                                                                                                           | <i>Problemas percibidos</i>                                                                                                              | <i>Mandatos y recursos</i>                   |
| <p>Posicionamiento institucional</p> <p>Contar con información valiosa y estratégica para la toma de decisiones institucionales</p> <p>Tener líderes de opinión y referentes institucionales en temas de empleabilidad</p> | <p>Falta de información para la toma de decisiones estratégicas</p> <p>Desconocimiento sobre la trayectoria profesional de egresados</p> | <p>Interés en el desarrollo del proyecto</p> |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5: Análisis de los involucrados – Aliados Estratégicos – Directores de Departamento o Centro**

| Aliados Estratégicos / Directores de Departamento o Centro                                                                          |                                                                                                                                          |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <i>Intereses</i>                                                                                                                    | <i>Problemas percibidos</i>                                                                                                              | <i>Mandatos y recursos</i>                   |
| <p>Posicionamiento institucional</p> <p>Contar con información valiosa y estratégica para la toma de decisiones institucionales</p> | <p>Falta de información para la toma de decisiones estratégicas</p> <p>Desconocimiento sobre la trayectoria profesional de egresados</p> | <p>Interés en el desarrollo del proyecto</p> |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6: Análisis de los involucrados – Aliados Estratégicos – Coordinadores de Carrera**

| Aliados Estratégicos / Coordinadores de Carrera                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Intereses</i>                                                                                                                                                                                                              | <i>Problemas percibidos</i>                                                                                                                                                                                                        | <i>Mandatos y recursos</i>       |
| <p>Conocimiento e información sobre la situación laboral y profesional de sus estudiantes y egresados</p> <p>Procesos y medios efectivos de comunicación entre las dependencias institucionales y comunidad universitaria</p> | <p>Desconocimiento sobre la situación laboral de sus alumnos y egresados</p> <p>Dificultad para la obtención de información necesaria para demandas institucionales como: ránquines, acreditaciones y nuevos planes de estudio</p> | <p>Investigación de mercados</p> |

|                                                                              |                                                                                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Contar con herramientas de venta de la carrera con aspirantes universitarios | Desconocimiento del apoyo y alternativas que ofrece la universidad para favorecer la empleabilidad de sus alumnos y egresados    |  |
|                                                                              | Percepción negativa sobre los servicios de empleabilidad (tecnología obsoleta, orientación de los mismos)                        |  |
|                                                                              | Saturación actividades y peticiones de apoyo para difundir y participar en los eventos y convocatorias que ofrece la universidad |  |

Fuente: Elaboración Propia

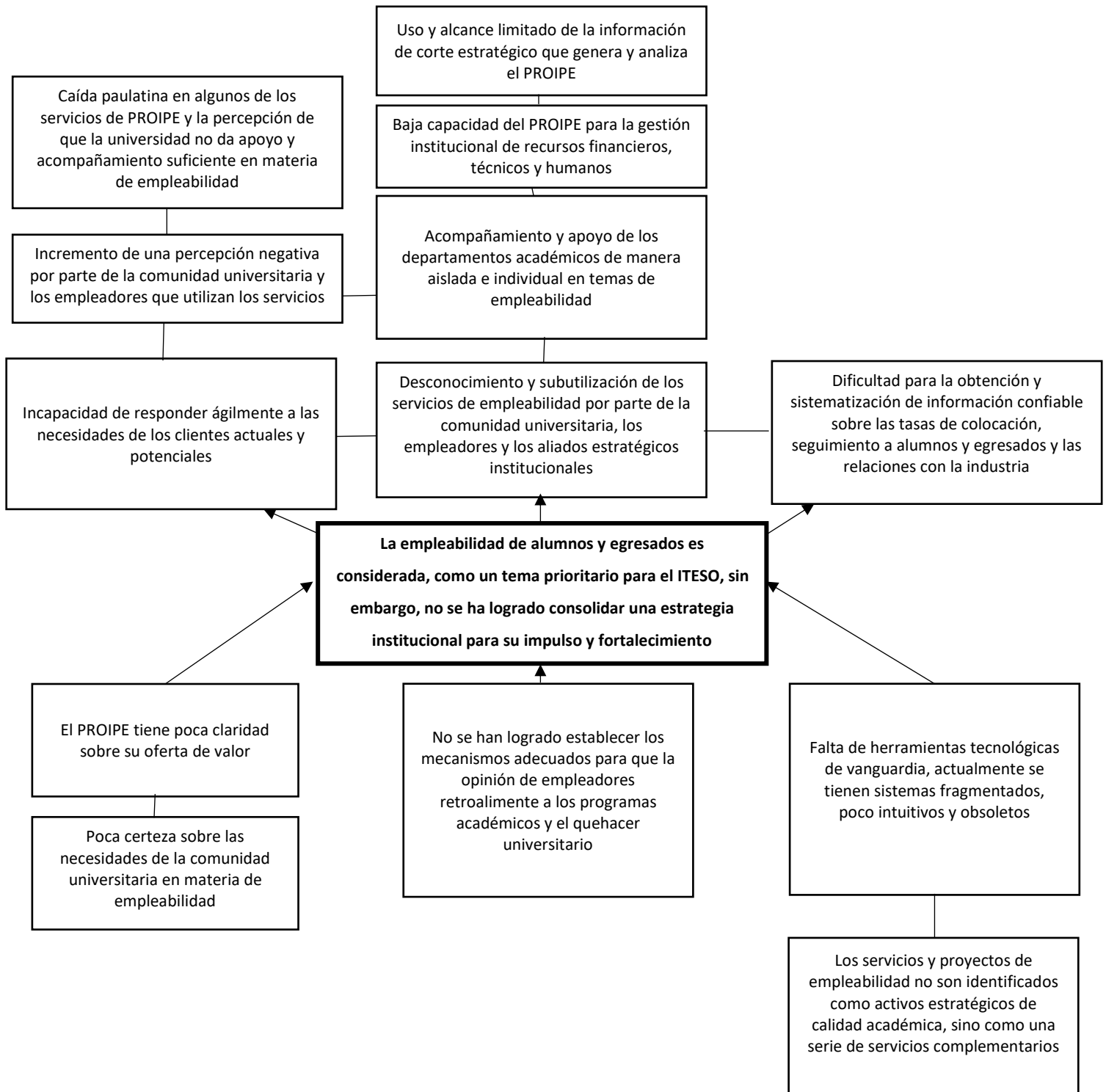
#### 1.2.4.2 Estrategias por grupos de involucrados

**Tabla 7: Estrategias por grupos de involucrados**

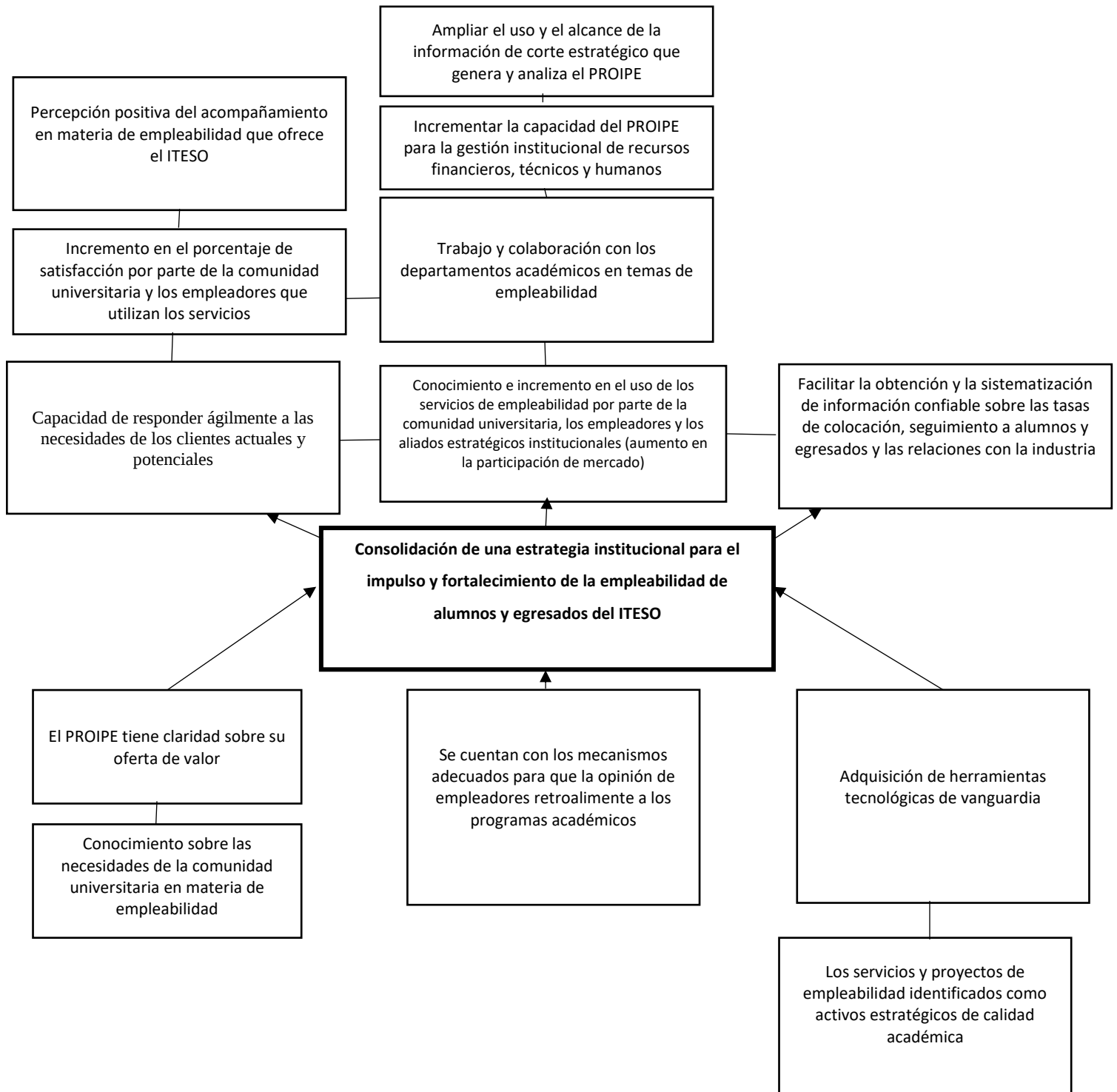
| Grupos                                                | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROIPE                                                | Desarrollar una estrategia de marketing para su posicionamiento institucional                                                                                                                                                                        |
| Alumnos y Egresados                                   | Realizar una investigación de mercados que permita conocer sus necesidades, motivaciones e intereses en materia de empleabilidad<br>Generar una estrategia de vinculación y una campaña de comunicación de los servicios y sus beneficios del PROIPE |
| Empleadores                                           | Realizar una investigación de mercados<br>Generar una estrategia de vinculación y una campaña de comunicación de los servicios y beneficios del PROIPE                                                                                               |
| Directores Estatutarios y de Departamentos Académicos | Realizar una investigación de mercados<br>Desarrollar una estrategia de marketing para el posicionamiento institucional del PROIPE<br>Estudio de opinión de empleadores para retroalimentar programas académicos                                     |
| Coordinadores de carrera                              | Realizar una investigación de mercados<br>Generar una estrategia de vinculación y una campaña de comunicación de los servicios y beneficios                                                                                                          |

Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.4.3 Diagrama de Problemas



#### 1.2.4.4 Diagrama de Objetivos



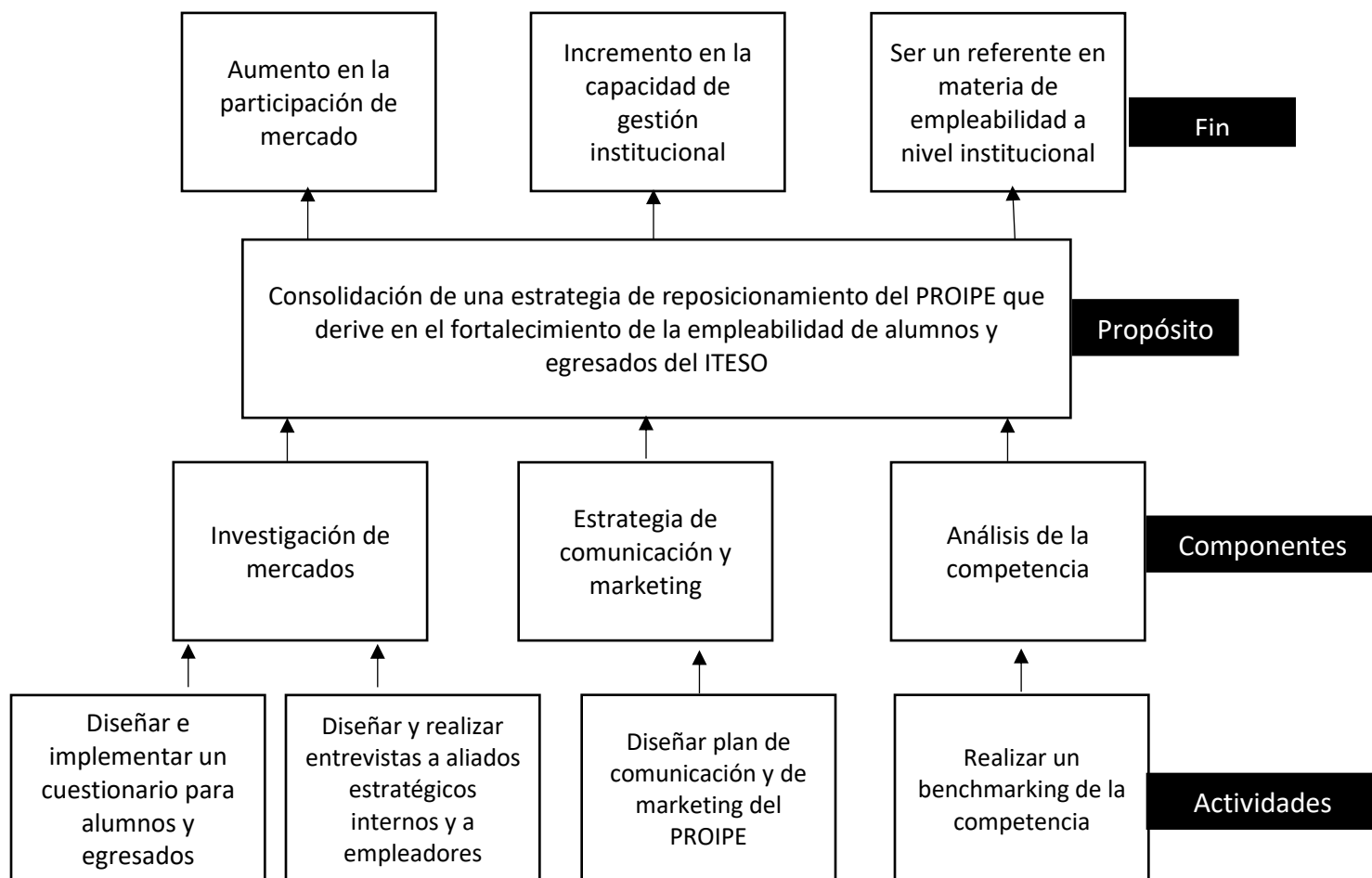
#### 1.2.4.5 Análisis de las alternativas y criterios de selección

| Análisis de las Alternativas                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indagación para conocer la oferta de valor y las necesidades de los diferentes públicos a través de una investigación de mercados |
| Adquisición de equipo tecnológico de vanguardia                                                                                   |
| Trabajo de planeación estratégica                                                                                                 |
| Campaña de comunicación y difusión                                                                                                |
| Estrategia de vinculación con aliados estratégicos                                                                                |
| Análisis de la competencia                                                                                                        |

| Criterios de selección             |
|------------------------------------|
| Costo / beneficio                  |
| Pertinencia/ Eficacia / Eficiencia |
| Presupuesto                        |
| Facilidad de implementación        |

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2.4.6 Estructura analítica del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.4.7 Matriz del marco lógico

| Matriz del marco lógico |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                              |                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Resumen narrativo                                                                                                                                  | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                     | Medios de verificación                                       | Supuestos                                                                                                                                                            |
| Fin                     | Aumento en la participación de mercado                                                                                                             | Incremento en el uso de los servicios por parte de los diferentes públicos ( <i>posterior al proyecto</i> )                                                                                                                                     |                                                              |                                                                                                                                                                      |
|                         | Incremento en la capacidad de gestión institucional del PROIPE                                                                                     | Mayor presupuesto operacional y aprobación de las estrategias derivadas del proyecto ( <i>posterior al proyecto</i> )                                                                                                                           | Reporte de uso mensual<br>Informes para dirección y Rectoría | El contexto organizacional del ITESO se mantiene estable                                                                                                             |
|                         | Ser un referente en materia de empleabilidad tanto con la comunidad universitaria, los empleadores y aliados estratégicos internos                 | Incremento en el nivel de satisfacción de los diferentes públicos ( <i>posterior al proyecto</i> )<br><br>Reportes y análisis sobre el mercado laboral y las trayectorias profesionales de alumnos y egresados ( <i>posterior al proyecto</i> ) | Designación de presupuesto                                   |                                                                                                                                                                      |
| Propósito               | Consolidación de una estrategia de reposicionamiento del PROIPE que derive en el fortalecimiento la empleabilidad de alumnos y egresados del ITESO | Ejecución del trabajo de obtención de grado                                                                                                                                                                                                     | Entrega del trabajo de obtención                             | Interés de Rectoría y Dirección sobre la empleabilidad como componente estratégico institucional<br><br>Aprobación del proyecto y las propuestas derivadas del mismo |

|                    |                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                   |                                                                                                                  |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Componentes</b> | Investigación de mercados: cualitativa y cuantitativa de los diferentes públicos                                                    | Documento de análisis de la información                                                                                              | Declaración de la oferta de valor y las necesidades del público en la estrategia de comunicación y de vinculación | Los públicos participantes en la investigación están interesados en el tema y dispuestos a colaborar en la misma |
|                    | Estrategia de comunicación y marketing para cada uno de los públicos                                                                | Descripción de la oferta de valor y las necesidades de los diferentes públicos en materia de empleabilidad                           |                                                                                                                   |                                                                                                                  |
|                    | Análisis de la competencia                                                                                                          | Plan de mkt y comunicación                                                                                                           | Entrega de documento de análisis de la competencia                                                                |                                                                                                                  |
| <b>Actividades</b> | Diseñar e implementar un cuestionario para alumnos y egresados                                                                      | Aplicación del cuestionario para alumnos y egresados                                                                                 |                                                                                                                   |                                                                                                                  |
|                    | Diseñar y realizar entrevistas a aliados estratégicos                                                                               | Realización de entrevistas a directores estatutarios y de departamento académico                                                     | Base de datos de los cuestionarios                                                                                |                                                                                                                  |
|                    | Analizar la información resultante de la investigación cuantitativa y cualitativa                                                   | Realización de entrevistas a coordinadores de carrera                                                                                | Matriz con información de entrevistas                                                                             |                                                                                                                  |
|                    | Diseñar propuesta del plan de comunicación del PROIPE con contenido online y offline                                                | Documento de conclusiones de la investigación de mercados                                                                            | Entrega del análisis de investigación de mercados                                                                 |                                                                                                                  |
|                    | Diseñar propuesta del plan de vinculación con los diferentes públicos de acuerdo a la información resultante de la investigación de | Plan de comunicación / incremento en el número de seguidores, interacción y alcance en redes sociales <i>(posterior al proyecto)</i> | Entrega del plan de comunicación y el plan de vinculación                                                         |                                                                                                                  |
|                    |                                                                                                                                     | Plan de vinculación Benchmarking Incremento en el nivel de satisfacción de los                                                       | Entrega del benchmarking                                                                                          |                                                                                                                  |
|                    |                                                                                                                                     |                                                                                                                                      |                                                                                                                   |                                                                                                                  |

|  |                                                                                                                              |                                           |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|--|
|  | mercados                                                                                                                     | públicos ( <i>posterior al proyecto</i> ) |  |  |
|  | Realizar un benchmarking para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia (otras universidades) |                                           |  |  |
|  | Propuesta de mecanismos de evaluación sistemáticos ( <i>posterior al proyecto</i> )                                          |                                           |  |  |

Fuente: Elaboración Propia

### 1.3. Objetivos de la intervención

#### Objetivo General

- Desarrollar una estrategia de reposicionamiento del PROIPE que derive en el fortalecimiento de la empleabilidad de alumnos y egresados del ITESO.

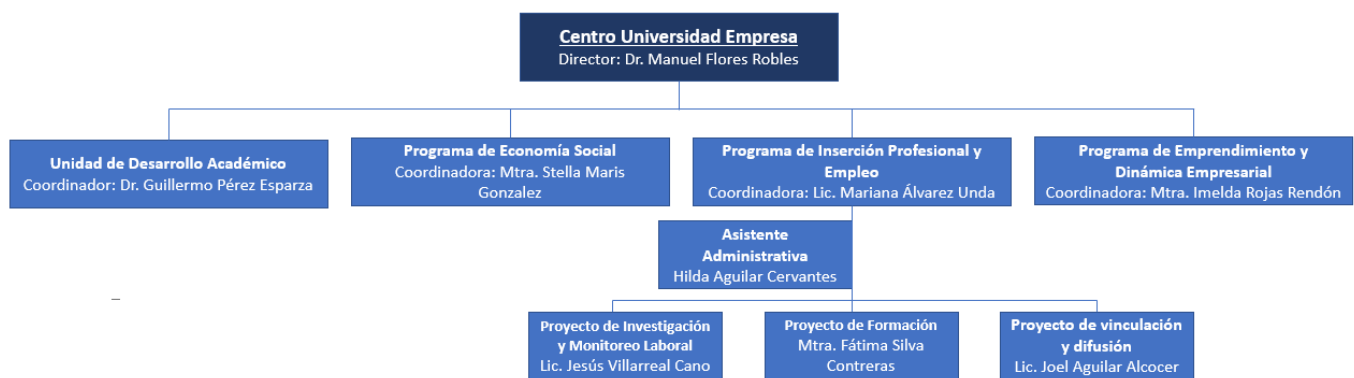
#### Objetivos Particulares

- Llevar a cabo una investigación de mercado que permita al PROIPE conocer la percepción de diversos públicos de interés para el PROIPE (alumnos, egresados, empleadores, aliados internos) respecto de la de su oferta de valor.
- Recopilar información estratégica respecto del papel que desempeña cada uno de los públicos respecto de la empleabilidad.
- Recolectar información sobre las necesidades de empleabilidad de cada uno de los públicos de interés para el PROIPE.
- Detectar áreas de oportunidad existentes al interior del ITESO para incrementar la influencia del PROIPE.

#### 1.4. Delimitaciones y área funcional a intervenir

El área que será impactada derivado de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) será el PROIPE, sin embargo, la realización de la investigación de mercados abarcará cuatro públicos objetivo; alumnos, egresados, empleadores y aliados internos. En el capítulo sobre metodología se profundiza sobre los mecanismos de intervención con dichos públicos y se hace una descripción sobre los mismos. El organigrama 2 da cuenta de la ubicación del Programa en relación con el CUE

**Figura 3: Organigrama del Centro Universidad Empresa**



Fuente: Elaboración propia

El periodo estimado para la realización del TOG es de 12 meses a partir de la elaboración del diagnóstico.

#### 1.5. Justificación y pertinencia del trabajo

La problemática en la que se centra el TOG fue identificada a partir de la obtención de una serie de hallazgos encontrados durante el desarrollo de las materias de IDI1 e IDI2.

Para poder identificar el problema y validar la pertinencia del TOG, se realizó una investigación de mercados de acuerdo al enfoque propuesto por el autor Naresh A. Malotra, “Investigación para la identificación del problema a intervenir”, que ayudó a considerar algunos elementos del problema, que si bien existían, no se habían detectado a simple vista y por otro lado, ayudó a identificar algunos elementos del problema, que pudieran surgir en un futuro y que es necesario tomar en cuenta para la presente intervención y su futuro seguimiento.

De acuerdo a la propuesta de investigación de Naresh A. Malotra en la realización de una investigación para la identificación del problema, es necesario considerar acciones tales como: entrevistar a quienes toman las decisiones y expertos en el sector, análisis de datos secundarios, entre otros.

Por lo que, el diagnóstico inicial consideró diversas acciones, que se presentan a continuación, junto con sus principales hallazgos:

- 1) Se realizaron **siete entrevistas a profundidad semiestructuradas**, a algunos directores estatutarios y directores de departamentos académicos del ITESO, con la intención de conocer su perspectiva sobre la situación del empleo y la empleabilidad universitaria, identificar su nivel de conocimiento y satisfacción sobre el PROIPE y su oferta de servicios, las expectativas y necesidades que como tomadores de decisiones tienen en materia de empleabilidad, así como; identificar la pertinencia o no de la realización del presente trabajo.

Es importante señalar que todos los entrevistados reconocieron la importancia y la pertinencia de fomentar la empleabilidad y apoyar la inserción profesional de la comunidad universitaria. También refirieron, en numerosas ocasiones, la necesidad de establecer relaciones y vínculos confiables con empleadores claves de la industria, algunos de ellos expresaron su deseo por impulsar relaciones con ciertas industrias, organismos o sectores, sin embargo, la mayoría de los entrevistados no identifican de manera clara los servicios y proyectos que actualmente ofrece el PROIPE, incluso dando propuestas de acciones o iniciativas que actualmente el PROIPE realiza, lo que deja claro que existe una invisibilidad del programa al nivel de quienes toman las decisiones institucionales. *(Ver detalles en Anexo 1- Entrevistas a los tomadores de decisiones para la identificación del problema)*

- 2) Se realizó **un análisis en la frecuencia de uso de los servicios de PROIPE** desde 2015 hasta 2018. Donde se observó que, en 2018 los servicios del Programa se utilizaron por el 28% de una comunidad total de estudiantes de 10,441 y por el 30% de una comunidad de egresados graduados entre 2015 y 2018. Además, se pudo identificar que en los últimos años, los servicios de PROIPE han tenido múltiples variaciones de

uso de por parte de sus principales clientes; por un lado, la comunidad universitaria que se encuentra búsqueda de oportunidades profesionales y, por otro lado, las empresas que ofertan empleo, lo que hace latente la necesidad de conocer la percepción de los clientes y la pertinencia de los servicios ofertados, orientándolos a generar un valor agregado institucional en materia de fomento a la inserción profesional y la empleabilidad de su comunidad universitaria. *(Ver detalles Anexo 2- Análisis en la frecuencia de uso de los servicios de PROIPE desde 2015 a 2018)*

- 3) Se realizó un **análisis de los resultados de 2018, sobre de la encuesta de satisfacción a candidatos y a empleadores sobre el servicio de Bolsa de Trabajo del ITESO**. Se eligió realizar el análisis de este servicio principalmente por dos motivos: es el servicio más utilizado y más identificado por los diferentes públicos y por otro lado, actualmente, no se cuenta con el análisis derivado de la evaluación de otros servicios ofertados por el PROIPE. El porcentaje de satisfacción de alumnos y egresados con el servicio de bolsa de trabajo en 2018 fue del 89% y de los empleadores del 69%, sin embargo, existe una baja tasa de respuesta lo que impide conocer con certeza la efectividad de los servicios del Programa. No obstante, un alto porcentaje de los empleadores, alumnos y egresados que respondieron la evaluación manifiestan la necesidad de implementar nuevos mecanismos tanto tecnológicos como presenciales que ayuden a vincularlos ya sea con las ofertas o los candidatos deseados, pues señalan estar inconformes con el uso de la plataforma de bolsa de trabajo actual. *(Ver detalles Anexo 3- Análisis de resultados de 2018 sobre la encuesta de satisfacción a candidatos y empleadores del servicio de Bolsa de Trabajo ITESO)*

De esta manera, fue posible contar con un diagnóstico inicial, con información de la totalidad de los públicos con los que interactúa de manera cotidiana el PROIPE, con el objetivo de tener una visión integral, previa a la intervención.

**Figura 4: Públicos de interacción del PROIPE**



Fuente: Elaboración propia

## **Marco conceptual o de referencia**

### **1.1. Estado de la cuestión**

#### **2.1.1. La empleabilidad**

##### **2.1.1.1 Aproximaciones al concepto de empleabilidad**

El término empleabilidad, ha sido utilizado en diversos contextos, adoptando un amplio rango de significados orientados a aspectos referentes con el empleo y el desempleo. Principalmente, haciendo referencia al grado de oportunidades que tiene una persona para conseguir un empleo o mejorar el que tiene, sin embargo, existen muchas variables de este concepto, de acuerdo a los autores que la abordan.

La OIT, define la empleabilidad como “las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida” (OIT, 2000)

Por su parte, Yoke (2004) considera la empleabilidad como “conjunto de logros, habilidades, conocimientos y atributos personales que hacen que los graduados tengan más posibilidades para obtener un empleo y tener éxito en la elección de ocupación, lo cual les beneficia a ellos mismos, a los trabajadores, a la comunidad y a la economía” (Yoke, 2004). Para la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE), la empleabilidad representa, la aptitud que tiene una persona para obtener un empleo a lo largo de su vida, que satisfaga sus necesidades económicas, profesionales, de promoción y desarrollo a. (FUNDIPE, 1999).

A su vez, De Brink y Groot (2000) comentan que el punto crucial de la empleabilidad radica en la capacidad para encontrar y mantener un trabajo considerando la preparación, el proceso, las actitudes y la disposición del trabajador, como elementos fundamentales (Groot & De Brink, 2000). Mientras que Hillage y Pollard (2008) llevan su definición más allá describiéndola como la capacidad que tienen las personas para obtener un empleo inicial,

mantenerlo, moverse dentro de la misma organización, obtener un empleo nuevo si se requiere, e idealmente, asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio (Hillage & Pollard, 1998).

Según Gamboa et al (2007) la empleabilidad es la oportunidad de las personas de tener un empleo en el mercado laboral y está relacionada con un tiempo y un espacio determinado, por lo que no resulta, una característica exclusiva y estática de los individuos (Gamboa, Garcia, Ripoll, & Peiró, 2007). Esto significa que, si bien una persona puede tener dificultades para emplearse actualmente, puede ser empleable en un momento y lugar diferentes, como resultado de los cambios de sus características personales y/o de los trabajos disponibles en ese momento particular. En este mismo sentido, Thijssen (2000) afirma que “la empleabilidad es el conjunto factores relacionados con el contexto y con el individuo que influirán en su posición futura en el mercado laboral en un contexto dado” (Thijssen, 2000). Este enfoque asume que persona es empleable a medida que utiliza de manera efectiva sus factores personales para negociar con las demandas ambientales.

De acuerdo a Lantarón (2016) la empleabilidad es un término que, a pesar de no estar registrado por la Real Academia de la Lengua Española, ha sido utilizado por una multiplicidad de actores: políticos, psicólogos, educadores, sociólogos, economistas, estudiantes, entre otros (Lantarón Suárez, 2016).

Es importante resaltar que el concepto de empleabilidad, que trasciende únicamente la inserción laboral, pues incluye aspectos como las condiciones y características de los puestos, la trayectoria laboral, la satisfacción de los mismos en su trabajo, el desarrollo personal y el adecuado desempeño de las funciones realizadas. (González, 2013)

A partir de las definiciones planteadas en los párrafos anteriores, resulta evidente que existen diversas formas de concebir a la empleabilidad, sin embargo; el análisis más completo del concepto, integra tanto los componentes individuales, es decir; aquellas características personales, como los componentes o características del mercado laboral. Sin embargo, es un concepto complejo y difícil de definir, pues depende de la oferta y la demanda dentro del mercado de trabajo, y está dotada de una fuerte carga ideológica, por

lo que no puede ser abordada desde una única perspectiva, puesto que depende de la construcción de múltiples elementos sociales.

De acuerdo a las fuentes y autores consultados, se puede decir que la empleabilidad supone una responsabilidad compartida entre los individuos y las organizaciones. Concibiendo a los individuos como responsables de su formación y las consecuencias sus decisiones y a las instituciones como instancias que deben brindar, de manera explícita e implícita los conocimientos, las habilidades y las competencias, que hacen a una persona empleable, y finalmente a las organizaciones tanto privadas como públicas pues representan las oportunidades laborales, incluyendo también la capacidad emprendedora.

#### **2.1.1.2 Importancia de la empleabilidad**

El trabajo seguro y estable solo existió hasta mediados del siglo XX, después de múltiples luchas y esfuerzos por parte de organizaciones sindicales para posicionar sus demandas y obtener ciertas protecciones legales. Sin embargo, elementos como la globalización, la automatización, la expansión de los mercados económicos y laborales, así como los avances tecnológicos y las crisis económicas mundiales, trajeron consigo, cambios drásticos en los esquemas de trabajo de las personas a nivel mundial, empleo cada vez más inestable, parcial, temporal y precario. Existen dos elementos de contexto, cuya consideración resulta importante, por un lado, el incremento de las tasas de desempleo y por otro lado, un mercado laboral que es global, es decir; en el que se diluyen las fronteras y en el cual se requieren trabajadores con un alto nivel de habilidades y capacidades para solucionar problemas, adaptándose con rapidez, así como, poseer habilidades interpersonales, tener flexibilidad laboral, mayor disponibilidad, y capacidad para adquirir nuevas habilidades.

Si bien, la dinámica y las características del trabajo han cambiado en las últimas décadas, no se puede negar que la obtención y el mantenimiento de un puesto de trabajo es parte fundamental para el desarrollo personal y constituye un aspecto esencial en la vida de las personas. Por ello, la empleabilidad debe de tener presencia en las políticas nacionales e internacionales y figurar entre los objetivos últimos de la educación.

### **2.1.1.3 La empleabilidad; ¿Es una responsabilidad de las universidades?**

Si bien, la preocupación de la relación entre la universidad y el mercado laboral no es nueva, su relevancia ha ido en aumento en las últimas décadas debido a las alteraciones del contexto socioeconómico, por lo que se requiere que las universidades asuman nuevas funciones y responsabilidades al respecto.

Las universidades han tratado de abordar diversos problemas laborales, entre los que se encuentran: el desempleo juvenil, la inestabilidad, la sobre cualificación, el exceso de oferta de mano de obra cualificada y la baja tasa de absorción laboral. En su texto sobre las claves de la educación activa, González (2013) señala que la solución a estos problemas no es responsabilidad únicamente de las universidades, su papel es cada vez mayor, incluso la inserción laboral actualmente se sitúa como un indicador en la rendición de cuentas institucional universitaria, debido al incremento de la competencia entre universidades para atraer estudiantes (González, 2013).

En México, la empleabilidad de los alumnos y los egresados universitarios, no ha estado claramente asumida por la mayoría de las universidades. Sin embargo, es preciso considerar que la mejora en la calidad académica y el fomento de la empleabilidad no se pueden, ni se podrán separar una de otra. Es por esto que resulta importante estudiar la vinculación entre estos dos aspectos y darles el peso que se merecen. Las instituciones de educación superior en México deberán tomar posición y con ello trazar acciones al respecto.

Actualmente, el común denominador de las universidades en México, suele tener áreas especializadas para promover y fomentar la empleabilidad de sus alumnos y egresados. Este tipo de áreas suele ofrecer distintos servicios, siendo el más común el de Bolsa de Trabajo que permite vincular a través de una plataforma informática a oferentes de empleo (empleadores) con demandantes (alumnos y egresados). Otro servicio que resulta común encontrar entre los servicios de carrera de las universidades, son las ferias de empleo, en las cuales se invita a los empleadores a las instalaciones de la universidad, de manera tal, que puedan interactuar con posibles candidatos a ocupar vacantes.

En México, el Sistema Universitario Jesuita (SUJ) está integrado 8 universidades en las ciudades de Puebla, León, Oaxaca, Torreón, CDMX, Tijuana y Guadalajara y la oferta de

servicios, proyectos y programas orientados al fomento al empleo de su comunidad universitaria es diverso, debido a la estructura organizacional y las particularidades en el enfoque en los servicios que ofertan, sin embargo; las áreas de vinculación con egresados, los servicios de carrera o bien las oficinas o programas de empleabilidad suelen ofrecer servicios como los mencionados en el párrafo anterior. A partir del año 2012, se han intensificado los lazos entre las universidades (SUJ) en cuanto a empleabilidad se refiere. Esto se manifiesta a partir de la realización de reuniones anuales y conferencias realizadas en conjunto, entre las personas responsables de la empleabilidad en cada universidad, que han detonado una comunicación continua, permitiendo conocer de manera más cercana las actividades, los servicios y los proyectos que queda universidad ofrece y de la misma manera, identificar las mejores prácticas de fomento a la empleabilidad de los universitarios y brindar mayor visibilidad a las áreas de empleabilidad tanto al interior como al exterior de la universidad.

#### **2.1.1.4 Encuestas de ocupación y estudios sobre empleo**

Para finalizar la discusión sobre la empleabilidad, se consideró pertinente hacer mención de las encuestas de ocupación y los estudios sobre empleo. Ambas herramientas son pertinentes en la discusión, las encuestas de ocupación son clave para la medición cuantitativa del empleo y el análisis de sus tendencias, en tanto que los estudios especializados brindan un contexto más amplio a las estadísticas.

Es común que las instituciones de estadística de los países lleven a cabo encuestas en viviendas para monitorear la ocupación y el empleo de su población. Si bien en México múltiples encuestas indagan sobre la condición de ocupación de las personas entrevistadas, la ENOE, cuyos resultados fueron utilizados para complementar el apartado de contexto, es la encuesta especializada en la medición estadística de la fuerza de trabajo y las características ocupacionales de la población mexicana. Esta encuesta es aplicada de forma trimestral en un esquema de panel rotativo que conlleva la visita a las mismas viviendas durante un año consecutivo. La ENOE es el resultado de la consolidación de dos encuestas previas, la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) y la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) que comenzaron a realizarse hace un par de décadas.

La ENOE recopila información de personas mayores de 15 años y de acuerdo con el INEGI, su cuestionario permite conocer los cambios experimentados en el mercado laboral mexicano, así como su caracterización. Otro de los aspectos relevantes consiste en conocer más sobre aspectos como la subocupación, el trabajo independiente, la multiocupación, el trabajo subordinado, y el trabajo no remunerado.

Los resultados de la ENOE tienen una cobertura geográfica muy amplia, ya que permiten hacer inferencias a nivel localidad, entidad federativa, y sobre 36 ciudades. Algunos organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Internacional del Trabajo recopilan estadísticas y realizan estudios a profundidad sobre el empleo. Tal es el caso del estudio denominado “La naturaleza cambiante del trabajo: Panorama General” publicado por el Banco Mundial en 2019 que profundiza sobre los cambios en los mercados laborales, como la disminución del empleo industrial en las economías de altos ingresos y realiza recomendaciones puntuales para los gobiernos (BM, 2019).

Por su parte, la OIT, publica anualmente el documento “Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo” cuya edición 2018 cubre aspectos como las transformaciones estructurales y sus repercusiones sobre la calidad del empleo y fenómenos como el envejecimiento de la población y los futuros problemas en el mercado laboral (OIT, 2018).

Finalmente, la fuerza laboral y los mercados laborales son temas que han sido estudiados profusa y largamente por académicos a lo largo de todo el mundo, en el caso mexicano destacan las contribuciones de la Dra. Brígida García Guzmán quien ha explorado la naturaleza de los mercados laborales en entornos urbanos, así como las carencias laborales en México, el Dr. Minor Mora Salas quien ha indagado sobre las desigualdades estructurales y dinámicas en los mercados de trabajo, o el Dr. Jonathan Heath quien es experto en indicadores económicos y laborales.

Las encuestas y los estudios señalados en este apartado si bien tienen como objeto de estudio el empleo, no particularizan en la empleabilidad, que como se mencionaba previamente es un concepto relativamente nuevo que aún no ha sido acaparado predominantemente por alguna disciplina. Hasta el momento, los ránquines han sido la

herramienta que mayor énfasis ha hecho sobre este concepto al involucrar tanto a empleadores como a alumnos. El presente TOG producirá información de suma utilidad para seguir contribuyendo en el debate sobre la empleabilidad, al aportar perspectivas de diversos públicos, entre ellos empleadores, directivos universitarios, alumnos y egresados.

## **2.1.2. El posicionamiento**

### **2.1.2.1 Aproximaciones al concepto de posicionamiento**

Actualmente el posicionamiento es uno de los conceptos más utilizados en el mundo de la gestión empresarial, sin embargo, también representa un concepto difícil de entender y más difícil resulta su aplicación.

Dentro del enfoque mercadológico, desde inicios del siglo XXI, el posicionamiento, ha constituido un pilar fundamental para las organizaciones interesadas en diferenciarse claramente y tener mayores posibilidades de permanecer en el mercado por más tiempo. Actualmente, con un poder de negociación y elección centrado en el cliente, las empresas y organizaciones compiten con todo el mundo, buscando innovaciones constantes que dejan rezagados y obsoletos a los productos y servicios en corto tiempo, por lo que hoy más que nunca se cumple una de las leyes de Ries y Trout, autores de las 22 leyes inmutables del marketing, pues manifiestan que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor.

El autor Philip Kotler afirma que, el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores con respecto a sus competidores. Señala también que el posicionamiento le permite a la empresa obtener una imagen propia en la mente del consumidor, que lo hace diferenciarse de la competencia (Kotler, Principios del Marketing, 2008). Por otro lado, el mismo autor y Gary Armstrong argumentan que la construcción de “una imagen propia” debe realizarse mediante una comunicación activa hacia nuestro público objetivo, señalando y destacando los atributos, los beneficios o los valores distintivos, seleccionados con base a la estrategia empresarial (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Según estos autores, el posicionamiento en el mercado, significa lograr que un “producto” ocupe un lugar deseable, claro y distintivo en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Barrón señala que el posicionamiento no hace referencia al producto, sino al efecto que este tiene en la mente de los posibles clientes, es decir; el alojamiento que tiene dicho producto: su nombre, su imagen y figura en la mente del individuo. “Hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente en perspectiva”. El posicionamiento es el primer paso crear identificación con el cliente. (Barrón Araoz, 2000)

Con lo anterior podemos decir que, el posicionamiento es un indicador sobre la percepción del cliente respecto al producto o servicio y la mezcla del marketing en comparación con los demás productos o servicios existentes. Es decir; el posicionamiento es una batalla de percepciones entre la marca y/o compañía y la de los competidores.

El elemento que vale la pena resaltar de los párrafos anteriores se refiere al de la “mente del consumidor”. Posicionar no es algo que se le hace al “producto en sí mismo”, sino lo que se realiza para que ocupe un espacio en la mente del consumidor. En el posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollen, sino que también dependerá de las acciones de la competencia, las percepciones del consumidor y sus interacciones con los públicos de interés.

Entendido de esta manera, el posicionamiento requiere de un proceso de análisis continuo, tanto interno como externo, para conseguir la imagen “ideal” en la mente del consumidor frente a la competencia.

Es importante resaltar la diferencia entre imagen y posicionamiento, la primera se refiere a cómo perciben los consumidores la marca, el producto o el servicio, mientras que la segunda hace referencia a como perciben los consumidores la marca, el producto o el servicio frente a la competencia.

#### **2.1.2.2 Tipos de posicionamiento**

Oscar Fajardo (2008) señala que la gama de tipos de posicionamiento es muy amplia, afirma, sin embargo, refiere que los más comunes:

- Posicionamiento por atributo, es el más utilizado, tal como su nombre lo dice, se centra en conocer e identificar los atributos y comunicar los que sean más valorados por el público meta. Se trata de identificar adecuadamente los atributos y comunicar el que se trabaja mejor y que sea el más valorado sea por el público. Se recomienda concentrarse en una sola característica para que el mensaje sea más poderoso.
- Posicionamiento por beneficios, como quien otorga la mejor forma de conseguir dicho beneficio buscado por los consumidores. Se resalta la diferencia de la marca de acuerdo a las ventajas que los consumidores obtienen de ella.
- Posicionamiento geográfico y /o demográfico, consiste en identificar variables geográficas o demográficas y productos específicos para ellos de acuerdo a la localidad, ubicación, etnia, raza, edad etc.
- Posicionamiento frente la competencia, es una comparación con la competencia, es muy común utilizarlo cuando la empresa desea adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- Posicionamiento por uso, va en función del uso que el consumidor da al mismo.
- Posicionamiento por precio o calidad, se utiliza el precio o la calidad como variable fundamental, sin embargo, específicamente en cuanto a la variable de precio, puede tornarse frágil y no generar lealtades
- Posicionamiento por comportamiento o estilos de vida, identificarse con determinados comportamientos de los consumidores.
- Posicionamiento como líder de categoría, es el común de las empresas creadoras de una categoría, sin embargo, se recomienda que vaya acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.
- Posicionamiento por combinación, este posicionamiento está en auge debido a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

### **2.1.2.3 Estrategia de posicionamiento**

De acuerdo a Fajardo (2008), existen tres pilares del posicionamiento que deben de tomarse en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia de posicionamiento: la identidad; lo que

la empresa es realmente, la comunicación; lo que la empresa transmite al público objetivo y la imagen percibida; cómo realmente ven los consumidores a la empresa (Fajardo, 2008). Este autor menciona que el proceso para la construcción de una estrategia de posicionamiento institucional consta de 3 etapas principales:

- 1) El **posicionamiento analítico**, que consiste en identificar el posicionamiento actual a través de un proceso de análisis interno y externo considerando la identidad corporativa, la misión, la visión, la cultura organizacional, los objetivos y los atributos que se desean proyectar y por el otro lado, identificar la imagen percibida por grupos de interés, los atributos más valorados por el público meta y la imagen de la competencia. Lo anterior permite fijar cuál es el posicionamiento actual, de acuerdo a la competencia y el entorno en el que se compite y cuáles son los atributos que se deben potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

A través de este proceso se generan los elementos que el autor reconoce como representaciones visuales, (ideograma) referida a la identidad actual y lo que se pretende que sea y los (identigramas), que se refieren a los atributos que se desean proyectar. Dicho de otro modo, estos elementos ayudan a representar el lugar actual y el lugar deseado, así como los respectivos gaps entre uno y otro.

Respecto a el análisis externo, el autor recomienda realizar aproximaciones a través de investigaciones de mercado que permitan la obtención de datos primarios a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas, que permitan la imagen que tienen los consumidores sobre la organización, que imagen tienen de la competencia y cuál sería el posicionamiento ideal.

- 2) El **posicionamiento estratégico**, la dirección de la institución de acuerdo a los resultados obtenidos en la etapa 1, decide poner en marcha una estrategia de comunicación, compuesta de mensajes alusivos a los atributos que se desean resaltar y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha esta etapa. El Autor menciona que se construye primeramente creando un (imagograma) es decir; una representación visual de la imagen que se desea transmitir. Para después

decidir el mensaje, los medios y los soportes que se deben poner en práctica, definiendo acciones concretas para obtener resultados deseados.

- 3) **Control del posicionamiento**, a través de la medición de la eficacia de la comunicación para en caso de no ser coincidente con los objetivos se tomen las medidas pertinentes para llegar al objetivo, en caso de si estar alineada a los objetivos, únicamente realizar un trabajo de mantenimiento y vigilancia periódica.

Finalmente, el autor afirma que la estrategia de posicionamiento es algo vivo y no estático, por lo tanto, siempre, deberá estar trabajándose, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores, se encuentran en continuo cambio. (Fajardo, 2008)

#### **2.1.2.4 Reposicionamiento de marca**

El reposicionamiento de marca se refiere al cambio estratégico de un servicio o producto con la intención de renovarlo, mejorar la percepción del producto o servicio en la mente del consumidor y lograr que se mantenga en el mercado. Un reposicionamiento de marca puede ser necesario debido a diversos factores tales como: el crecimiento de la competencia, la segmentación excesiva de los mercados, la aceleración de ciclos de vida de los productos o servicios o los cambios de hábitos y actitudes en los consumidores. (Vértice, 2020)

El gran desafío para las empresas consiste en identificar el momento en el que un producto o servicio se llega a la madurez, para reposicionarlo, revitalizarlo y lograr que se mantenga en el mercado.

(Creativedog Agency, 2001) afirma que: “El reposicionamiento significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y a la circunstancia del mercado.

#### **2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados**

En el apartado anterior se realizó una revisión de los conceptos de empleabilidad y de posicionamiento, ambos cruciales para enmarcar el TOG puesto que se busca elaborar una estrategia de posicionamiento para el PROIPE con el objetivo de impulsar la empleabilidad de alumnos y egresados.

Se considera que, si bien el origen de dichos conceptos es distinto y suelen ser abordados desde disciplinas distintas, por ejemplo, la empleabilidad más en el campo de la educación y de las ciencias sociales, en tanto que el de posicionamiento desde la mercadotecnia, existe una herramienta que hace uso de ambos de una manera integral. Dicha herramienta son los ránquines universitarios, estos son un instrumento clave para el posicionamiento de las universidades en tanto que uno de los componentes que suelen medir, es precisamente el de la empleabilidad de los egresados.

Los rankings o mediciones universitarias que adoptan metodologías estandarizadas para comparar diversas variables en las universidades y producir un listado según los resultados obtenidos. Estas mediciones suelen realizarse de forma recurrente, por lo general de manera anual. Entre los elementos que consideran se encuentran; los volúmenes de producción académica, el volumen de estudiantes internacionales, la cantidad de profesores internacionales, la opinión de los empleadores, la empleabilidad de sus egresados, la razón entre profesores y alumnos, acreditación de programas académicos, entre otros.

Los componentes de mayor interés son los relativos a la empleabilidad de egresados y a la opinión de los empleadores. La empresa Quacquarelli Symonds realiza desde 2004 el *QS World University Rankings* y desde el año 2016 el *QS Graduate Employability ranking*. Este último considera los siguientes aspectos:

- Reputación de la universidad ante los empleadores con base en 45,000 respuestas recabadas a través de una encuesta global. Se les pide a los empleadores que elijan las universidades de las cuales obtienen los empleados más competentes, eficientes y creativos. De acuerdo con Quacquarelli Symonds, esta es la encuesta más grande en su tipo.
- El destino de sus egresados con base en el análisis de listados internacionales que dan cabida a personas consideradas exitosas. Para la realización de este ranking, se lleva a cabo un análisis de 220 listas en las que están incluidas personas consideradas como talentosas e innovadoras.

- La colaboración entre universidades y empleadores que busca conocer si existen proyectos conjuntos para el desarrollo de investigación conjunta que se traduzca en innovaciones aplicables en la industria.
- La tasa de colocación obtenida a partir del número de egresados que tienen un empleo antes del primer año de su egreso.
- El networking entre empleadores y estudiantes que considera el número de empleadores que visitan físicamente las instalaciones de la universidad a lo largo de un año. Esto puede ser a través de ferias de empleabilidad, seminarios, conferencias y reclutamientos.

Por su parte, la entrevista a empleadores utilizada para los rankings, es aplicada en los cinco continentes y considera empleadores de 29 giros distintos.

Para el caso mexicano, múltiples organizaciones y empresas han realizado ránquines para evaluar a las universidades, tales son los casos de América Economía Intelligence y el del periódico el Universal por mencionar algunos. En el caso del primero, tiene haciéndose desde el año 2016 en distintos países de Latinoamérica, entre ellos Chile, Perú y México y considera los siguientes apartados: Calidad docente, Investigación, Prestigio, Oferta de Posgrado, Internacionalización, Acreditación e Inclusión y Diversidad. Este último apartado fue incluido en la edición 2019, edición en la cual el ITESO obtuvo la posición 27 de 50.

Por su parte, el ranquin del periódico el Universal para 2019 colocó al ITESO en el lugar número 8 de 35. Este ranquin, a diferencia del previo, considera un apartado sobre evaluación de empleadores en el cual se coloca al ITESO en el lugar 6. Esta evaluación se hizo a partir de una encuesta aleatoria a empleadores seleccionados a partir de múltiples bases de datos, se eligieron 1,700 personas en todo el país.

La importancia de los ránquines radica en el hecho de que ofrecen la posibilidad de comparar universidades bajo una metodología homologada. La información resultante puede ser utilizadas por diversos públicos con objetivos distintos, los jóvenes pueden consultarlos para elegir la universidad en la cual quisieran cursar sus estudios, los empleadores como insumo para sus estrategias de empleabilidad en tanto que las

universidades pueden trazarse metas al interior para ir avanzando de posición y elevar su posicionamiento frente a otras universidades.

### **2.3. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo**

Para la realización del TOG será necesaria la utilización de diversas herramientas informáticas que permitan la recopilación y procesamiento de la información producida a través del estudio de mercado. Es el caso de la plataforma generadora de encuestas en línea llamada “Survey Monkey” y un procesador de textos para el análisis de las entrevistas. Fuera de estos dos elementos, no se considera necesaria la utilización de otro tipo de herramientas tecnológicas o de innovación.

## **3. Estrategia metodológica o de intervención**

### **3.1. Justificación de la estrategia metodológica o de intervención**

De acuerdo la consideración de los objetivos anteriormente mencionados y diversos criterios tales como:

- Dimensión, alcance e impacto del proyecto
- Tipo y número de grupos de público involucrados
- Necesidades de información que se pretenden obtener
- Relación costo-beneficio de las técnicas e instrumentos utilizados
- Recursos disponibles para realizar la investigación, como el tiempo necesario y disponible para realizar la intervención, el número de personas que realizarán la intervención y la capacidad de recopilación y análisis de la información a través de los diversos instrumentos

Se ha decidido que este proyecto se realice mediante la combinación técnicas cualitativas y cuantitativas, puesto que ambos enfoques tienen un valor y una contribución significativa a la investigación.

A continuación, la tabla 8, permite identificar los grupos de público, el tipo de investigación, instrumentos a utilizar, así como la muestra seleccionada de la investigación, en los siguientes apartados se podrá precisar sobre cada uno de estos elementos.

**Tabla 8: Grupos de público, tipo de investigación, instrumentos, aplicación y tamaño de muestra**

| Grupos de público                                                                                                                      | Tipo de investigación      | Instrumento de análisis                | Modo de aplicación       | Tamaño de la muestra | Total                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Alumnos</b>                                                                                                                         |                            |                                        |                          | <b><u>200</u></b>    | <b><u>300</u></b><br><b><u>encuestas</u></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos iniciales: son quienes cursan de 1er semestre a 4to semestre de licenciatura</li> </ul> | cuantitativa               | Encuesta                               | Electrónico              | 100                  |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos finales: son quienes cursan de 5to semestre de licenciatura en adelante</li> </ul>      | cuantitativa               | Encuesta                               | Electrónico              | 100                  |                                               |
| <b>Egresados</b>                                                                                                                       |                            |                                        |                          | <b><u>100</u></b>    |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Egresados de licenciatura con menos de 3 años de haber egresado</li> </ul>                      | cuantitativa               | Encuesta                               | Electrónico              |                      |                                               |
| <b>Empleadores</b>                                                                                                                     |                            |                                        |                          | <b><u>14</u></b>     | <b><u>37</u></b><br><b><u>entrevistas</u></b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas grandes</li> </ul>                                                                     | cuantitativa y cualitativa | Encuesta y entrevista semiestructurada | Electrónico y presencial | 7                    |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas medianas</li> </ul>                                                                    | cuantitativa y cualitativa | Encuesta y entrevista semiestructurada | Electrónico y presencial | 4                    |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas micro y pequeñas</li> </ul>                                                            | cuantitativa y cualitativa | Encuesta y entrevista semiestructurada | Electrónico y presencial | 3                    |                                               |
| <b>Aliados Estratégicos Internos</b>                                                                                                   |                            |                                        |                          | <b><u>23</u></b>     |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Directores Estatutarios</li> </ul>                                                              | cualitativa                | Entrevista semiestructurada            | Presencial               | 5                    |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Directores de Departamentos/ Centros</li> </ul>                                                 | cualitativa                | Entrevista semiestructurada            | Presencial               | 5                    |                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinadores de Carrera</li> </ul>                                                             | cualitativa                | Entrevista semiestructurada            | Presencial               | 13                   |                                               |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

Realizando un análisis a profundidad de las consideraciones costo/beneficio que implican el proyecto se concluye lo siguiente:

El valor de la información obtenida, es mayor a los costos que se evidencian, si bien el tiempo y el dinero siempre son recursos limitados, se dispone de la cantidad adecuada de tiempo para realizar un proyecto de calidad y de voluntad del investigador, el apoyo y respaldo de su tutor, el equipo de PROIPE y la dirección. El hecho de no llevar a cabo este proyecto pone en riesgo el rezago del Programa de Inserción Profesional y Empleo.

Se prevé que el programa cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos para poder poner en práctica las recomendaciones resultantes de los hallazgos de la investigación de mercados.

### 3.2. Herramientas e instrumentos

Las herramientas e instrumentos de recopilación de la información se presentan a continuación en la tabla 9.

**Tabla 9: Herramientas e instrumentos de recopilación de información**

| Instrumento de análisis     | Tipo de investigación      | Modo de aplicación       | Tiempo estimado de aplicación | Tamaño de la muestra | Grupos de público             |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Encuesta                    | cuantitativa               | Electrónico              | 10 a 15 min                   | 300                  | Alumnos y egresados           |
| Entrevista semiestructurada | Cuantitativa y cualitativa | Electrónico y Presencial | 30 a 45 min                   | 14                   | Empleadores                   |
| Entrevista semiestructurada | cualitativa                | Presencial               | 30 a 45 min                   | 23                   | Aliados estratégicos internos |

Fuente: Elaboración propia

Consultar en Anexo 4- Instrumentos el detalle de los instrumentos propuestos:

1. Cuestionario para alumnos iniciales
2. Cuestionario para alumnos finales
3. Cuestionario para egresados
4. Guía de entrevista para empleadores
5. Guía de entrevista para aliados estratégicos- directores estatutarios y de departamento académico o centro y coordinadores de carrera

### 3.3. Muestra o sujetos de investigación

A continuación, se presenta la información de la muestra de manera esquemática por cada grupo de público a investigar:

#### 3.3.1. Alumnos de licenciatura

Se propuso realizar una investigación cuantitativa, a través de la aplicación de 200 cuestionarios a una muestra aleatoria de dos subpoblaciones de alumnos del ITESO:

1. **Alumnos iniciales** - son aquellos que estudian de 1ro a 4to semestre de licenciatura.
2. **Alumnos finales** - son aquellos que estudian de 5to semestre de licenciatura en adelante.

El objetivo de esta segmentación radicó en conocer la percepción y el conocimiento que tienen los alumnos sobre su futuro profesional y sobre los servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO, esto en función de su ciclo actual en la licenciatura: alumnos iniciales y alumnos terminales, obteniendo información sobre el qué, el cómo, el quiénes, el por qué y el dónde de la población objetivo.

Para lograr este objetivo se llevará a cabo un muestreo aleatorio simple para obtener el tamaño de la muestra de cada una de las poblaciones a ser encuestadas. Se solicitó, el apoyo de la oficina de servicios escolares para conseguir la información estadística necesaria para la realización del estudio y el cuestionario se aplicó en línea utilizando la herramienta “Survey Monkey”.

### **3.3.2. Egresados de licenciatura**

De la misma manera que en el apartado anterior, se realizó una investigación cuantitativa, a través de la aplicación de 100 cuestionarios a una muestra aleatoria de egresados del ITESO que tuvieran como máximo tres años de haber egresado de su licenciatura.

El cuestionario de opción múltiple, se diseñó con el objetivo de conocer la situación laboral actual de los egresados, indagar sobre su proceso de búsqueda de su primer empleo, haciendo énfasis en factores habilitantes y obstáculos encontrados, investigar sobre el acompañamiento recibido por parte del ITESO en este proceso, obtener retroalimentación sobre los servicios ofertados por el PROIPE y solicitar recomendaciones para su mejora. Al igual que con el caso de los alumnos, el cuestionario fue aplicado en línea utilizando la herramienta “Survey Monkey” y se solicitó apoyo de la oficina de egresados para seleccionar en muestra aleatoria a los sujetos a encuestar.

### **3.3.3. Empleadores**

Para este público se realizó una investigación cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas, ya que permiten alternar preguntas estructuradas con preguntas espontáneas y profundizar en características específicas con cada entrevistado, dando mayor libertad y flexibilidad en la obtención de la información.

Se envió un cuestionario semi abierto con 11 preguntas abordando temas generales de la empresa, como el número de contrataciones que suelen hacer al año, el área del perfil de egreso de los candidatos que suelen buscar con mayor recurrencia, los rangos salariales promedios que ofrecen a egresados sin experiencia y con experiencia.

De manera posterior se hizo una entrevista presencial con la intención de identificar principalmente las actitudes y comportamientos, profundizar sobre los mecanismos empleados por las empresas para su proceso de reclutamiento, el nivel de conocimiento y utilización de los servicios de empleabilidad que ofrecen tanto el ITESO, como otras universidades, y obtener sus recomendaciones para profundizar su relación con el ITESO e incrementar el número de egresados de esta universidad contratados.

Se hizo el contacto con 14 empleadores segmentados por categoría de tamaño de empresa, de acuerdo con el número de empleados y que cotidianamente sus contrataciones se enfocan en las áreas de económico-administrativas, ingenierías y humanidades.

El número de entrevistas para cada tipo de empresa obedece a las tendencias que se han observado en los últimos años respecto de los requerimientos de recursos humanos realizados ante el PROIPE por los empleadores de la región. Las empresas grandes por su propia naturaleza demandan un volumen mayor de recursos humanos con una preparación de licenciatura o más. Además de que el PROIPE tiene mayor interacción con estas empresas debido a que la frecuencia con la que demandan talento profesional es mayor y más numerosa.

**Tabla 10: Empresas seleccionadas**

| Empresas seleccionadas |                                                                                  |                                     |                   |         |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------|
|                        | Giro                                                                             | Puesto del Entrevistado             | Núm. de empleados | Tamaño  |
| <b>Empresa 1</b>       | Tecnología                                                                       | México Talent Partner               | Más de 100,000    | Grande  |
| <b>Empresa 2</b>       | Tecnología                                                                       | Talent Acquisition Finance Lead     | Más de 48,000     | Grande  |
| <b>Empresa 3</b>       | Bebidas                                                                          | Coordinadora de Recursos Humanos    | 5,000             | Grande  |
| <b>Empresa 4</b>       | Otros servicios de apoyo a negocios                                              | Sr. Hr Partner                      | Más de 375,000    | Grande  |
| <b>Empresa 5</b>       | Fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones | University Recruiting Manager       | Más de 60,000     | Grande  |
| <b>Empresa 6</b>       | Tecnologías de la información                                                    | Talent Acquisition                  | 150,000           | Grande  |
| <b>Empresa 7</b>       | Asesoría de negocios y consultoría                                               | Talent ID                           | 276,000           | Grande  |
| <b>Empresa 8</b>       | Servicios de transporte                                                          | Dueño                               | 100               | Mediana |
| <b>Empresa 9</b>       | Alimentos                                                                        | Dueño                               | 52                | Mediana |
| <b>Empresa 10</b>      | Asociación Civil                                                                 | Coordinadora General de Guadalajara | 60                | Mediana |
| <b>Empresa 11</b>      | Comercializadora al por mayor                                                    | Hr. Supervisor                      | 100               | Mediana |
| <b>Empresa 12</b>      | Agencia de Marketing                                                             | Dueño                               | 18                | Pequeña |
| <b>Empresa 13</b>      | Industria manufacturera                                                          | Socio                               | 10                | Micro   |
| <b>Empresa 14</b>      | Comercializadora                                                                 | Directora                           | 8                 | Micro   |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4. Aliados estratégicos internos

- A. **Los Directores Estatutarios**, que representan a quienes toman las decisiones a nivel institucional, por lo fue necesario conocer su visión y expectativas, identificar su postura y necesidades respecto a la empleabilidad de la comunidad universitaria.

**Tabla 11: Directores Estatutarios**

| DIRECTORES ESTATUTARIOS |                                                |            |          |
|-------------------------|------------------------------------------------|------------|----------|
| DIRECCIÓN               | Cargo                                          | Fecha      | Duración |
| Rectoría                | Secretario de Rectoría                         | 03/07/2019 | 39:15:00 |
|                         | Directora General Académica                    | 31/10/2019 | 22:14    |
| Integración Comunitaria | Director de Integración Comunitaria (anterior) | 20/06/2019 | 44:02:00 |
|                         | Director de Integración Comunitaria (actual)   | 04/11/2019 | 40:51:00 |
| Relaciones Externas     | Director de Relaciones Externas                | 19/06/2019 | 15:45    |

Fuente: Elaboración propia

**Los Directores de Departamentos Académicos, Centros y Oficinas** que al igual que el público anterior, resultó indispensable obtener información precisa respecto a sus necesidades, expectativas y posturas, de acuerdo a las dinámicas del mercado profesional del departamento que representan.

**Tabla 12: Directores de Departamentos Académicos, Centros y Oficinas**

| DIRECTORES DE DEPARTAMENTO |                                                                      |            |          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| DEPARTAMENTO ACADÉMICO     | Cargo                                                                | Fecha      | Duración |
| EAM                        | Director del Departamento Económico Administrativo y de Mercadología | 26/06/2019 | 27:37:00 |
|                            | Director del Departamento de Electrónica y Sistemas Computacionales  | 21/11/2019 | 34:40:00 |
| ESO                        | Director del Departamento de Estudios Socioculturales                | 24/06/2019 | 40:15:00 |
| CUE                        | Directora del Centro Universidad Empresa                             | 25/06/2019 | 28:22:00 |
| OE                         | Director de la oficina de Egresados                                  | 25/06/2019 | 50:03:00 |

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 5 entrevistas semiestructuradas a diversos directores estatutarios y 5 entrevistas semiestructuradas directores de departamento y o centros. En el caso del subgrupo de Directores de Departamento Académico, para tener la representatividad de las tres grandes áreas académicas que tiene el ITESO se eligieron las siguientes direcciones: Económico-Administrativo, Ingenierías y Humanidades y en el caso de los Directores de Centros u oficinas, se eligieron de

acuerdo a la pertinencia por la relación que se estable con el PROIPE por la naturaleza de sus funciones.

- B. **Los Coordinadores de Carrera**, puesto que representan a los aliados que tienen una relación continua y estrecha con los otros grupos de público de esta investigación: empleadores, alumnos y egresados, por lo que era importante indagar a fondo sobre sus necesidades, expectativas y posturas, de acuerdo a las dinámicas del mercado profesional de la carrera que coordinan. Los coordinadores de carrera son considerados, por el PROIPE, como aquel público que tiene la posibilidad de socializar los servicios de este, así como difundir mensajes estratégicos como convocatorias a reclutamientos, como clientes internos. Esto a pesar de la sospecha existente sobre su falta de conocimiento sobre el PROIPE y sus servicios. Se considera importante que en el corto plazo se consoliden como clientes internos del programa y puedan evaluar la pertinencia y utilidad de sus servicios.

**Tabla 13: Coordinadores de Carrera**

| DEPARTAMENTO ACADÉMICO | Num. Alumnos | Porcentaje | Muestra | COORDINADORES DE CARRERA         |                                                            |                                                                                         |          |               |
|------------------------|--------------|------------|---------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|
|                        |              |            |         | Carreras más numerosas por depto | Cargo                                                      | Fecha                                                                                   | Duración | Transcripción |
| EAM                    | 2,743        | 27%        | 2       | CN                               | Coordinador de Comercio y Negocios Globales                | 13/11/2019                                                                              | 37:12:00 | Realizada     |
|                        |              |            |         | AE                               | Coordinador de Administración de Empresas y Emprendimiento | 22/11/2019                                                                              | 41:99    | Realizada     |
| H DU                   | 2,028        | 20%        | 2       | AR                               | Coordinador de Arquitectura                                | 16/01/2020                                                                              | 28:07:00 | Realizada     |
|                        |              |            |         | DN                               | Coordinador de Diseño                                      | 11/02/2020                                                                              | 25:46:00 | Realizada     |
| PTI                    | 1,382        | 14%        | 2       | II                               | Coordinador de Ingeniería Industrial                       | 20/11/2019                                                                              | 56:29:00 | Realizada     |
|                        |              |            |         | IB                               | Coordinador de Ingeniería en Biotecnología                 | 22/11/2019                                                                              | 42:05:00 | Realizada     |
| ESO                    | 1,059        | 11%        | 2       | CA                               | Coordinador de Comunicación y Artes Audiovisuales          | 11/03/2020                                                                              | 47:18:00 | Realizada     |
|                        |              |            |         | PC                               | Coordinador de Publicidad y Comunicación Estratégica       | 21/02/2020                                                                              | 28:26:00 | Realizada     |
| SOJ                    | 778          | 8%         | 1       | DE                               | Coordinador de Derecho                                     | 13/02/2020                                                                              | 35:00:00 | Realizada     |
| PES                    | 747          | 7%         | 1       | PS                               | Coordinadora de Psicología                                 | no se realizó la entrevista, debido que no hubo respuesta de la coordinadora de carrera |          |               |
| ESI                    | 731          | 7%         | 1       | SC                               | Coordinador de Sistemas Computacionales                    | 22/11/2019                                                                              | 22:14    | Realizada     |
| MAF                    | 522          | 5%         | 1       | IF                               | Coordinador de Ingeniería Financiera                       | 27/01/2020                                                                              | 46:02:00 | Realizada     |
| FH                     | 66           | 1%         | 1       | FC                               | Coordinador de Filosofía                                   | 17/01/2020                                                                              | 37:27:00 | Realizada     |
| Total alumnos          |              | 10,056     | 100%    | 13                               |                                                            |                                                                                         |          |               |

Fuente: Elaboración propia

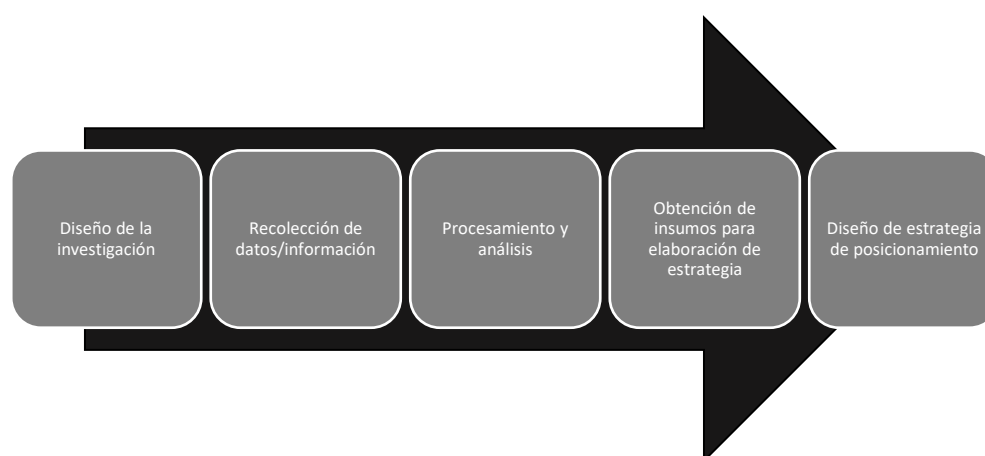
Se entrevistaron 12 coordinadores de carrera seleccionados de acuerdo con dos criterios, representatividad por departamento y carreras con mayor número de estudiantes. Se obtuvo información de todos los departamentos académicos que conforman el ITESO, a excepción del departamento de psicología y salud, debido a que no se concretó la cita de entrevista con la coordinadora de carrera de psicología, debido a la falta de respuesta a las solicitudes de entrevista.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo de forma presencial buscando explorar el nivel de conocimiento que tienen del PROIPE y sus servicios, su concepción sobre la empleabilidad en el ITESO y su importancia, su interacción con alumnos, egresados y empleadores con respecto a procesos de búsqueda de empleo, así como la obtención de recomendaciones para el impulso de la empleabilidad.

La pertinencia de la indagación con los subgrupos mencionados anteriormente radica en conocer y desarrollar una estrategia de reposicionamiento que considere las necesidades y expectativas de quienes representan el público interno del Programa, puesto que cabe resaltar que si bien existe una convivencia diaria y natural con este grupo de aliados estratégicos, como se comentó en los apartados anteriores, se desconocían a ciencia cierta sus necesidades en materia de empleabilidad.

### 3.4. Etapas del proceso de aplicación/intervención

**Figura 5: Etapas del proceso de aplicación/intervención**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1. Cronograma de Trabajo

**Tabla 14: Cronograma de trabajo**

| Etapa del proceso                                   | 2019      |        |       | Invierno | 2020      |        |       |
|-----------------------------------------------------|-----------|--------|-------|----------|-----------|--------|-------|
|                                                     | Primavera | Verano | Otoño |          | Primavera | Verano | Otoño |
| Diseño de la Investigación                          |           |        |       |          |           |        |       |
| Recolección de datos / información                  |           |        |       |          |           |        |       |
| Procesamiento y análisis                            |           |        |       |          |           |        |       |
| Obtención de insumos para elaboración de estrategia |           |        |       |          |           |        |       |
| Diseño de estrategia                                |           |        |       |          |           |        |       |
| Fuente: Elaboración propia                          |           |        |       |          |           |        |       |

### 3.4.2 Imprevistos

Como en todos los proyectos de intervención pueden surgir imprevistos que afecten el tiempo destinado de ejecución, incluso en algunos casos que pueda estar en riesgo la culminación del mismo. Sin embargo, para el proyecto propuesto, se estima contar con elementos valiosos como: respaldo organizacional, interés del investigador y del tutor, tiempo para la realización del proyecto, que permiten asumir que el riesgo que se corre es menor, sin embargo, puede haber el riesgo de prolongar más la etapa de trabajo de campo, debido a la multiplicidad de públicos considerados, el número de instrumentos a aplicar y la profundidad y seriedad que se le está dando a este proyecto, así como la carga operativa y de funciones del investigador principal.

## 3.5. Metas de información

En el presente apartado se presenta la detección de las metas de información en función de los grupos por público estudiado.

### 3.5.1 Matriz de alineación entre categorías informativas y cuestionarios

Para elaborar los cuestionarios y las guías de entrevista se tomaron en cuenta diversas categorías de información relacionadas principalmente con los objetivos de la intervención.

### 3.5.1.1 Matriz de Alumnos y Egresados

Las encuestas de estos subgrupos de públicos fueron diseñadas para capturar información relevante en **7 categorías** que se presentan a continuación en las siguientes tablas:

**Tabla 15: Matriz de Alumnos y Egresados- Categorías de Información**

| <b><u>Categorías</u></b>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perfil socio-demográfico</b>                                                          | Sexo, edad, Licenciatura, semestre                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Perfil Profesional</b>                                                                | Estatus laboral/ profesional actual y su percepción sobre la relación que tiene su carrera con su trabajo actual                                                                                                                                                                                |
| <b>Medios y canales de comunicación utilizados para establecer contacto con el ITESO</b> | Medios que utilizan para conocer las actividades, proyectos y eventos que realiza el ITESO<br>Medios que proponen para impulsar la empleabilidad                                                                                                                                                |
| <b>Preferencias laborales</b>                                                            | Deseos y anhelos profesionales: Relevancia del tamaño de empresas, industrias de preferencia, tipo de posición que le interesa, salario deseado, cambio de lugar de residencia                                                                                                                  |
| <b>Preparación profesional y requerimientos en materia de empleabilidad</b>              | Percepción sobre su preparación académica, elementos que consideran importantes para la obtención de empleo deseado, papel del coordinador como facilitador u orientador, acciones que puede hacer el ITESO para impulsar la empleabilidad, preocupaciones sobre incorporación al mundo laboral |
| <b>Nivel de conocimiento y uso</b>                                                       | Nivel de conocimiento y uso que tienen sobre los servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Nivel de satisfacción</b>                                                             | Nivel de satisfacción que tienen sobre los servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO                                                                                                                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16: Matriz de Alumnos y Egresados- Categorías de Información – Preguntas**

| MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALUMNOS Y EGRESADOS                                             |                                                                                                  |                                             |                                  |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| <u>Categoría</u>                                                                      | <u>Subcategoría</u>                                                                              | <u>Preguntas encuesta alumnos iniciales</u> | <u>Preguntas alumnos finales</u> | <u>Preguntas egresados</u> |
| <u>Perfil socio-demográfico</u>                                                       | Sexo                                                                                             | 2                                           | 2                                | 2                          |
|                                                                                       | Edad                                                                                             | 3                                           | 3                                | 3                          |
|                                                                                       | Licenciatura                                                                                     | 5                                           | 5                                | 5                          |
|                                                                                       | Semestre / Año de egreso                                                                         | 6                                           | 6                                | 6                          |
|                                                                                       | Estatus laboral<br>Tiempo en el empleo actual, tipo de posición y sueldo <i>(solo egresados)</i> | 7                                           | 7                                | 8, 9, 10,11                |
|                                                                                       | Número de empleos                                                                                | N/A                                         | N/A                              | 7                          |
| <u>Perfil Profesional</u>                                                             | Relacion trabajo actual con carrera estudiada                                                    | N/A                                         | 9                                | N/A                        |
|                                                                                       | Si están buscando empleo actualmente, motivos, tiempo en el que buscarán                         | 10, 11, 12                                  | 11,12,13                         | 13, 14                     |
|                                                                                       | Medios a través de los cuales se enteran de actividades ITESO                                    | 9                                           | 10                               | 12                         |
| <u>Medios y canales de comunicación utilizados para establecer contacto con ITESO</u> | Medios a traves de los cuales impulsar la empleabilidad                                          | 27                                          | 22,44                            | 40                         |
|                                                                                       | Relevancia del tamaño de la empresa                                                              | 13, 29                                      | 14, 27                           | N/A                        |
| <u>Preferencias laborales</u>                                                         | Industrias de preferencia                                                                        | 14                                          | 15                               | N/A                        |
|                                                                                       | Tipo de posición que le interesa                                                                 | N/A                                         | 16                               | N/A                        |
|                                                                                       | Salario deseado                                                                                  | N/A                                         | 17                               | N/A                        |
|                                                                                       | Cambio de lugar de residencia                                                                    | N/A                                         | 46,47                            | N/A                        |
|                                                                                       | Factores relevantes para elegir empleo                                                           | N/A                                         | N/A                              | 15                         |

|                                                                             |                                                                                    |       |            |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Preparación profesional y requerimientos en materia de empleabilidad</b> | Percepción sobre su preparación profesional                                        | N/A   | 18         | 16                                                                    |
|                                                                             | Elementos útiles para obtener el empleo deseado                                    | 15    | 19         | 18                                                                    |
|                                                                             | Coordinador de carrera o profesores como orientador o enlace en empleabilidad      | 25    | 40         | 37                                                                    |
|                                                                             | quehacer del ITESO para impulsar la empleabilidad                                  | 26    | 43         | 39                                                                    |
|                                                                             | elementos que preocupan de cara a su IP                                            | N/A   | 45         | 17 (elementos que le representaron mayor dificultad al buscar empleo) |
|                                                                             | Cambio de nombre para PROIPE                                                       | 28    | 48         | N/A                                                                   |
|                                                                             | Nivel de conocimiento general sobre servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO | 16,17 | 20, 21, 22 | 19, 20                                                                |
|                                                                             | Nivel de uso general sobre los servicios de empleabilidad, motivos, frecuencia     | 18,19 | 23,24,25   | 21, 22                                                                |
|                                                                             | Sobre bolsa de trabajo                                                             | 20    | 26         | 23                                                                    |
|                                                                             | Sobre prácticas profesionales                                                      | 22    | 30         | 26                                                                    |
| <b><u>Nivel de conocimiento y uso</u></b>                                   | Sobre asesorías de CV y entrevistas                                                | N/A   | 33         | 29, 31                                                                |
|                                                                             | Sobre reclutamientos                                                               | N/A   | 35         | 33                                                                    |
|                                                                             | Sobre Emplearte (feria de empleo)                                                  | 23    | 37         | 35                                                                    |
|                                                                             | Bolsa de trabajo                                                                   | 21    | 28,29      | 24, 25                                                                |
|                                                                             | Prácticas profesionales                                                            | N/A   | 31,32      | 27,28                                                                 |
|                                                                             | Asesorías de CV y entrevista                                                       | N/A   | 34         | 30, 32                                                                |
|                                                                             | Reclutamientos                                                                     | N/A   | 36         | 34                                                                    |
|                                                                             | Emplearte (feria de empleo)                                                        | 24    | 38         | 36                                                                    |
|                                                                             | Efectividad para obtención de empleo                                               | N/A   | 39         | 38                                                                    |
|                                                                             | Percepción sobre los esfuerzos de empleabilidad que hace ITESO                     | N/A   | 41,42      | 38                                                                    |
| <b><u>Nivel de satisfacción</u></b>                                         |                                                                                    |       |            |                                                                       |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.2 Matriz Empleadores

Las guías de entrevistas de este grupo de públicos fueron diseñadas para capturar información relevante en 7 categorías que se presentan a continuación:

**Tabla 17: Matriz de Empleadores- Categorías de Información**

| <u>Categoría</u>                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perfil de la empresa</b>                                                  | Conocer el perfil general de la empresa, giro, tamaño. Identificar el perfil del entrevistador, antigüedad en la empresa y puesto                                                                                                                                     |
| <b>Nivel de conocimiento</b>                                                 | Identificar el conocimiento sobre el PROIPE de acuerdo a los servicios que conocen, la frecuencia de uso y la forma en que conocen los servicios ofertados.                                                                                                           |
| <b>Nivel de satisfacción</b>                                                 | Conocer cuál ha sido su experiencia de interacción y percepción de los servicios que ofrece PROIPE actualmente, ya sea que solo los conozcan o bien que los hayan utilizado                                                                                           |
| <b>Necesidades de talento profesional y condiciones de su oferta laboral</b> | Identificar cual es el número de contrataciones de alumnos, recién egresados, egresados con experiencia, el porcentaje de contrataciones por área académica, los convenios o acuerdos que tienen con otras universidades y los rangos salariales promedio que ofrecen |
| <b>Mecanismos y estrategias de empleabilidad con universidades</b>           | Identificar cuales son los mecanismos o servicios que más utilizan para dar a conocer sus vacantes, percepción sobre los servicios y proyectos de PROIPE en relación a otras universidades, entre otros.                                                              |
| <b>Necesidades explícitas</b>                                                | Conocer sus necesidades, deseos y anhelos en materia de empleabilidad                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Características y percepción de alumnos y egresados ITESO</b>             | Percepción y rasgos característicos sobre el perfil de alumnos y egresados ITESO y su desempeño profesional de acuerdo a su experiencia                                                                                                                               |
| <b>Áreas de oportunidad</b>                                                  | Obtener sugerencias comentarios de mejora y propuestas                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18: Matriz de Empleadores- Categorías de Información – Preguntas**

| MATRIZ DE ANÁLISIS DE EMPLEADORES                                            |                                                                                            |                           |                             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| <u>Categoría</u>                                                             | <u>Subcategoría</u>                                                                        | <u>Preguntas encuesta</u> | <u>Preguntas entrevista</u> |
| <u>Perfil de la empresa</u>                                                  | Giro                                                                                       | 3                         |                             |
| <u>Nivel de conocimiento</u>                                                 | Conocen Proipe                                                                             |                           | 4,6,8,12                    |
|                                                                              | Servicios que conocen                                                                      |                           |                             |
|                                                                              | Frecuencia de uso                                                                          |                           |                             |
|                                                                              | Como Conocen                                                                               |                           |                             |
| <u>Nivel de satisfacción</u>                                                 | Experiencia de uso                                                                         |                           | 4, 6, 8, 14                 |
|                                                                              | Percepción de servicios                                                                    |                           |                             |
| <u>Necesidades de talento profesional y condiciones de su oferta laboral</u> | # Contrataciones de alumnos                                                                | 5                         |                             |
|                                                                              | # Contrataciones de recién egresados                                                       | 6                         |                             |
|                                                                              | Identificación y percepción sobre los mecanismos o servicios que ofrecen las universidades |                           | 1, 2, 2a,                   |
| <u>Mecanismos y estrategias de empleabilidad con universidades</u>           | Necesidades explicitas                                                                     |                           | 10, 17                      |
| <u>Características y percepción de alumnos y egresados ITESO</u>             |                                                                                            |                           | 15, 16                      |
| <u>Áreas de oportunidad</u>                                                  | Sugerencias para mejoramiento PROIPE                                                       |                           | 10, 17                      |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.3. Matriz Aliados Internos

Las guías de entrevistas de este grupo de públicos fueron diseñadas para capturar información relevante en 6 categorías que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 19: Matriz de Aliados Internos- Categorías de información**

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nivel de conocimiento</b>                    | Identificar el conocimiento sobre el PROIPE de acuerdo a los servicios que conocen, la frecuencia de uso y la forma en que conocen los servicios ofertados.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Nivel de satisfacción</b>                    | Conocer cuál ha sido su experiencia de interacción y percepción de los servicios que ofrece PROIPE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Contexto profesional y mercado laboral</b>   | Identificar cuál es el nivel de información y conocimiento que tienen respecto a las condiciones actuales del mercado laboral ( <i>rangos salariales, áreas de empleo, conocimientos y habilidades y tipo de empresas, tendencias de empleabilidad</i> ), cuáles son sus principales fuentes de información al respecto y cuál es su percepción respecto a la preparación de alumnos y egresados frente al entorno profesional. |
| <b>Contexto de la empleabilidad en el ITESO</b> | Conocer su postura, su visión respecto a la empleabilidad, identificar a sus referentes académicos en dicha materia y conocer su postura respecto a que área es la principal responsable de atender la empleabilidad de la comunidad universitaria.                                                                                                                                                                             |
| <b>Necesidades explícitas</b>                   | Identificar las necesidades y deseos en materia de empleabilidad que abonen o apoyen a sus responsabilidades actuales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Áreas de oportunidad</b>                     | Obtener sugerencias comentarios de mejora y propuestas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20: Matriz de Aliados Internos- Categorías de información- Preguntas**

| MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALIADOS INTERNOS: DIRECTORES ESTATUTARIOS Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTO/ CENTRO |                                                                                                     |                                                                           | MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALIADOS INTERNOS: Coordinadores de Carrera |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| Categoría                                                                                            | Subcategoría                                                                                        | Preguntas                                                                 | Categoría                                                        | Subcategoría                                                                                        | Preguntas                             |                                                                           |       |
| Nivel de conocimiento                                                                                | Conocen Proipe                                                                                      | 1,4, 5,6                                                                  | Nivel de conocimiento                                            | Conocen Proipe                                                                                      | 1,2,3, 9                              |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Servicios que conocen                                                                               |                                                                           |                                                                  |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Frecuncia de uso                                                                                    |                                                                           |                                                                  |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Como Conocen                                                                                        |                                                                           |                                                                  |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
| Nivel de satisfacción                                                                                | Experiencia de uso                                                                                  | 3,6                                                                       | Nivel de satisfacción                                            | Experiencia de uso                                                                                  | 4,5                                   |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Percepción de servicios                                                                             |                                                                           |                                                                  |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
| Contexto profesional y mercado laboral                                                               | Conocimiento sobre condiciones actuales mercado laboral (sueldos, colocación, empresas, tendencias) | 3                                                                         | Contexto profesional y mercado laboral                           | Conocimiento sobre condiciones actuales mercado laboral (sueldos, colocación, empresas, tendencias) | 7, 15                                 |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Conocimiento de la competencia                                                                      | 2,8                                                                       |                                                                  | Conocimiento de la competencia                                                                      | 12, 14                                |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Percepción sobre preparación de Alumnos y egresados                                                 | 1,4                                                                       |                                                                  | Coordinador como apoyo para la búsqueda de empleo o talento                                         | 9,10, 11                              |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Conciben empleabilidad como su encargo                                                              | 7                                                                         |                                                                  | Percepción sobre preparación de Alumnos y egresados                                                 | 13                                    |                                                                           |       |
|                                                                                                      | Contexto de la empleabilidad en ITESO                                                               | Quien debe tener la mayor responsabilidad de la empleabilidad en el ITESO |                                                                  | 7                                                                                                   | Contexto de la empleabilidad en ITESO | Conciben empleabilidad como su encargo                                    | 8     |
|                                                                                                      |                                                                                                     | Referentes de empleabilidad en el ITESO                                   |                                                                  | 2, 11                                                                                               |                                       | Quien debe tener la mayor responsabilidad de la empleabilidad en el ITESO | 6     |
| Referentes de empleabilidad en el ITESO                                                              |                                                                                                     |                                                                           | 2, 19                                                            |                                                                                                     |                                       |                                                                           |       |
| Necesidades explicitas                                                                               |                                                                                                     |                                                                           | 5, 7, 6                                                          |                                                                                                     |                                       | Necesidades explicitas                                                    | 5, 18 |
| Áreas de oportunidad                                                                                 | Sugerencias para mejoramiento PROIPE                                                                | 2, 7, 6, 9, 10                                                            | Áreas de oportunidad                                             | Sugerencias para mejoramiento PROIPE                                                                | 5, 16,17                              |                                                                           |       |

Fuente: Elaboración propia

## **Exposición de hallazgos**

### **4.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición**

#### **Investigación Cualitativa**

El proceso de análisis de datos cualitativos difiere del análisis cuantitativo, dado que tiene la finalidad de conocer a profundidad las opiniones, percepciones y actitudes de los individuos a investigar, por lo que las preguntas de investigación y la hipótesis son flexibles y se van afinando conforme avanza la investigación, además de que la experiencia y percepciones del investigador juegan un papel importante.

El tipo de investigación cualitativa que se utilizó en este estudio fueron las entrevistas a profundidad semiestructuradas, llamándolas así debido a que intentan cubrir ciertos temas, a través de una conversación personal con los diferentes grupos de público, sin una estructura rígida, esto permitió mayor libertad de expresión de los entrevistados y del entrevistador.

Los datos se recibieron sin una estructura precisa y fueron estructurándose a criterio del investigador con ayuda de su tutor, lo que permitió realizar la interpretación de la información obtenida.

El análisis detallado de los datos, se obtuvo principalmente, a través de la escucha repetitiva de las grabaciones de las entrevistas realizadas, la construcción de una serie de matrices, y en algunos casos; la creación de diagramas y tablas con ponderación, de acuerdo a la asignación de valores numéricos que permitieron identificar los hallazgos que se presentan en el siguiente apartado. En el anexo 5, se muestran las matrices que se desarrollaron para el análisis de información. *(Ver detalles Anexo 5- Matriz Entrevistas- Aliados y Empleadores)*

Se utilizaron escalas de medición basadas en tendencias obtenidas a través del diseño de guías de entrevistas planteadas de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Durante el análisis de los datos se encontraron similitudes y diferencias entre los datos, significados, patrones y relaciones entre sí que enriquecieron la obtención de los primeros hallazgos o tendencias identificadas.

## **Investigación Cuantitativa**

Se realizó una investigación cuantitativa, a través de la aplicación de cuestionarios para alumnos y egresados, a una muestra aleatoria simple, se obtuvieron datos medibles respondiendo principalmente a interrogantes como ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?, con la intención de poder cuantificar los resultados obtenidos de los alumnos y egresados. Los resultados fueron son tratados y analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas, dejando de lado el aspecto de motivaciones y actitudes que la investigación cualitativa abordó con los otros dos grupos generales de públicos: aliados internos y empleadores.

### **4.2 Organización de la información obtenida**

En este apartado se muestran los hallazgos obtenidos por cada uno de los públicos investigados: alumnos (iniciales y finales), egresados, empleadores y aliados estratégicos internos (directores estatutarios, directores de departamento académico, oficina o centro y coordinadores de carrera). La longitud de esta sección es de 84 páginas, producto del robusto análisis de investigación de mercados que se realizó para este trabajo.

Se invita a los lectores que estén interesados principalmente en el resumen de estos hallazgos a pasar directamente al apartado 4.3 “Impacto de la estrategia en la organización”, página 156 donde se muestran una serie de conclusiones, de acuerdo a los resultados más significativos de cada uno de los públicos.

#### **4.2.1 Hallazgos sobre alumnos**

En este apartado se presentan y describen los resultados de las encuestas aplicadas a alumnos iniciales y a alumnos finales. En total se obtuvieron 200 respuestas de una muestra aleatoria. La encuesta se llevó a cabo durante el mes de marzo de 2020 y fue respondida por 100 alumnos iniciales y 100 alumnos finales.

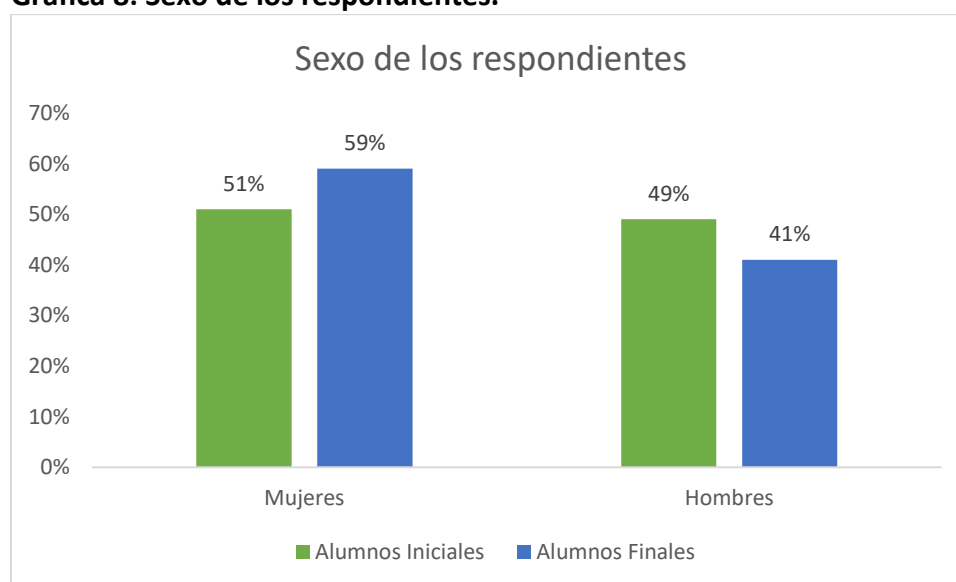
En la primera sección se muestran los resultados sobre aspectos sociodemográficos de los dos grupos analizados, como la edad, el sexo y el estatus laboral, de manera posterior se revisarán las preferencias laborales, los niveles de preparación profesional y requerimientos en materia de empleabilidad, grado de conocimiento y uso de la oferta de servicios del PROIPE y su nivel de satisfacción sobre los mismos. Otro aspecto considerado en la revisión,

refiere a los medios y canales de comunicación utilizados por los alumnos para comunicarse con el ITESO.

#### 4.2.2.1 Aspectos Sociodemográficos

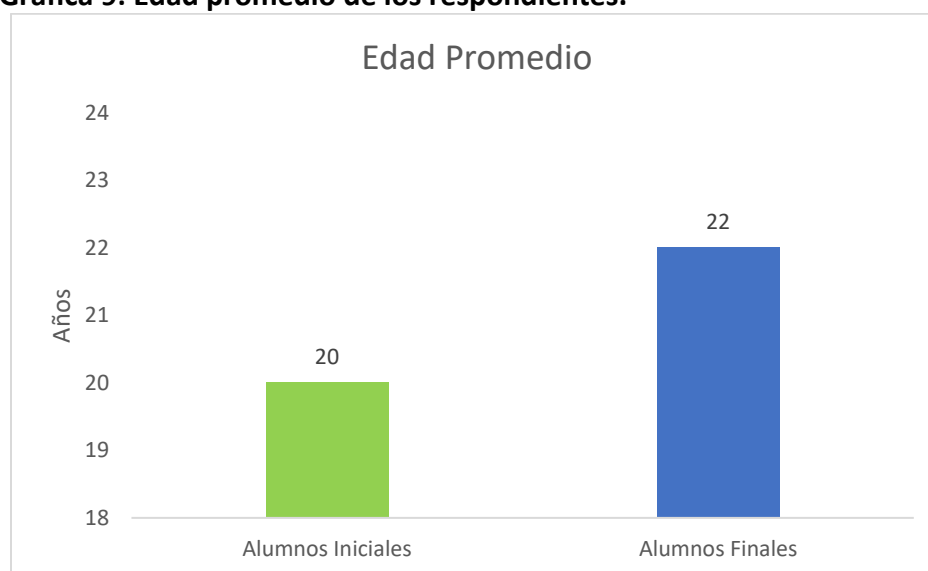
La gráfica 8, da cuenta del sexo de los alumnos respondientes según su status (*inicial o final*) y se tiene que para ambos casos la participación por parte de mujeres fue ligeramente superior a la de los hombres. En lo que a la edad promedio respecta, la gráfica 9, muestra las diferencias para ambos grupos, que fue de dos años.

**Gráfica 8: Sexo de los respondientes.**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 9: Edad promedio de los respondientes.**



Fuente: Elaboración propia

En términos de las licenciaturas cursadas, la aleatoriedad en la selección de la muestra, permitió obtener información de alumnos cursando una gran variedad de licenciaturas, en el caso de los alumnos iniciales hubo representación de 81% de las licenciaturas, en tanto que para el caso de los alumnos finales del 75% de las licenciaturas. La tabla 21, muestra la distribución de los respondientes según la licenciatura cursada.

**Tabla 21: Distribución de las licenciaturas cursadas de los respondientes**

| <b>Licenciatura Cursada</b>                 | <b>Alumnos Iniciales</b> | <b>Alumnos Finales</b> | <b>Porcentaje combinado</b> |
|---------------------------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Arquitectura                                | 7                        | 9                      | 8%                          |
| Ingeniería Industrial                       | 6                        | 8                      | 7%                          |
| Psicología                                  | 5                        | 7                      | 6%                          |
| Ingeniería Financiera                       | 6                        | 5                      | 6%                          |
| Administración de Empresas y Emprendimiento | 6                        | 4                      | 5%                          |
| Ingeniería Civil                            | 5                        | 5                      | 5%                          |
| Ingeniería en Nanotecnología                | 6                        | 3                      | 5%                          |
| Mercadotecnia                               | 6                        | 3                      | 5%                          |
| Ingeniería Electrónica                      | 4                        | 4                      | 4%                          |
| Ingeniería en Biotecnología                 | 3                        | 5                      | 4%                          |
| Diseño                                      | 3                        | 4                      | 4%                          |
| Relaciones Industriales                     | 2                        | 5                      | 4%                          |
| Comercio y Negocios Globales                | 5                        | 1                      | 3%                          |
| Ingeniería de Alimentos                     | 3                        | 3                      | 3%                          |
| Contaduría y Gobierno Corporativo           | 2                        | 4                      | 3%                          |
| Derecho                                     | 2                        | 4                      | 3%                          |
| Ingeniería en Sistemas Computacionales      | 4                        | 1                      | 3%                          |
| Comunicación y Artes Audiovisuales          | 2                        | 3                      | 3%                          |
| Diseño de Indumentaria y Moda               | 2                        | 3                      | 3%                          |
| Periodismo y Comunicación Pública           | 2                        | 3                      | 3%                          |
| Relaciones Internacionales                  | 2                        | 3                      | 3%                          |
| Ingeniería en Empresas de Servicio          | 4                        | 0                      | 2%                          |
| Administración Financiera                   | 3                        | 1                      | 2%                          |
| Ingeniería Química                          | 2                        | 2                      | 2%                          |
| Ciencias de la Comunicación                 | 0                        | 4                      | 2%                          |
| Ingeniería Mecánica                         | 2                        | 1                      | 2%                          |
| Gestión Cultural                            | 1                        | 2                      | 2%                          |
| Ingeniería Ambiental                        | 1                        | 2                      | 2%                          |
| Hospitalidad y Turismo                      | 2                        | 0                      | 1%                          |
| Gestión Pública y Políticas Globales        | 1                        | 0                      | 1%                          |
| Nutrición y Ciencias de los Alimentos       | 1                        | 0                      | 1%                          |
| Publicidad y Comunicación Estratégica       | 0                        | 1                      | 1%                          |

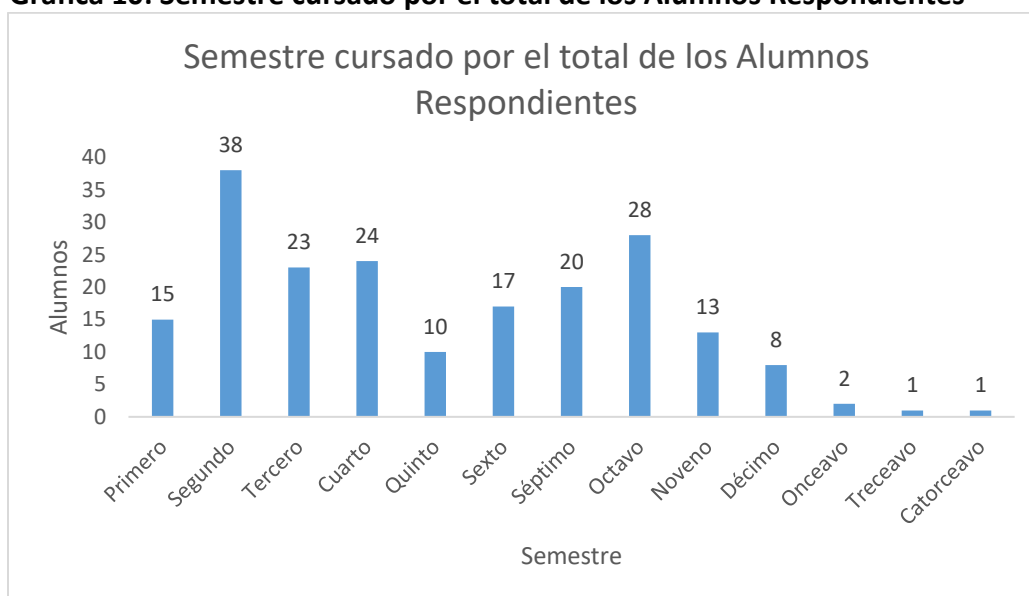
|                                                         |     |     |      |
|---------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Arte y Creación <i>(nueva)</i>                          | 0   | 0   | 0%   |
| Ciencias de la Educación                                | 0   | 0   | 0%   |
| Diseño Urbano y Arquitectura del Paisaje <i>(nueva)</i> | 0   | 0   | 0%   |
| Filosofía y Ciencias Sociales                           | 0   | 0   | 0%   |
| Ingeniería en Seguridad Informática y Redes             | 0   | 0   | 0%   |
| Desarrollo Inmobiliario Sustentable <i>(nueva)</i>      | 0   | 0   | 0%   |
| Ingeniería y Ciencia de Datos <i>(nueva)</i>            | 0   | 0   | 0%   |
| Negocios y Mercados Digitales <i>(nueva)</i>            | 0   | 0   | 0%   |
| Total                                                   | 100 | 100 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

La mayor cantidad de respuestas se obtuvo de alumnos pertenecientes a las licenciaturas de Arquitectura, Ingeniería Industrial, Psicología, Ingeniería Financiera, Administración de Empresas y Emprendimiento, Ingeniería Civil, Ingeniería en Nanotecnología, Mercadotecnia e Ingeniería Electrónica, al sumar 50% de las respuestas.

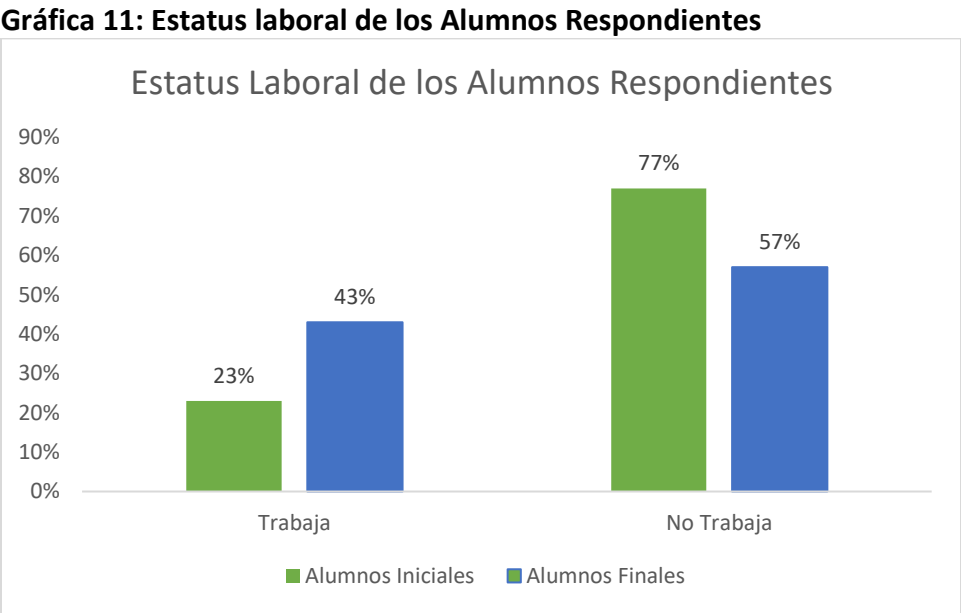
La gráfica 10, muestra la distribución de todos los alumnos respondientes según el semestre cursado al momento de responder la encuesta. El segundo semestre representa al 19% del total de las respuestas al contabilizar 38 de 200, seguido del octavo semestre, que concentra el 14% de las respuestas. En tercer lugar, a manera de empate se colocan el cuarto y tercer semestre, ambos con el 12 %.

**Gráfica 10: Semestre cursado por el total de los Alumnos Respondientes**



Fuente: Elaboración propia

Un aspecto de gran importancia dado que fomentar y fortalecer la empleabilidad de la comunidad universitaria es el objetivo del PROIPE, fue conocer el estatus laboral de los alumnos respondientes y se tuvo que el 43% de los alumnos finales y el 23% de los alumnos iniciales se encuentra trabajando como se muestra en la gráfica 11.



Fuente: Elaboración propia

Si bien solo el 23% de los alumnos iniciales declaró estar trabajando, el 94% de ellos respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si han pensado trabajar mientras estudian su carrera. En lo relativo a los alumnos finales, el 66% manifestó estar buscando trabajo de forma activa.

A la pregunta sobre cuando pensaban iniciar la búsqueda de empleo, los alumnos iniciales manifestaron en primer lugar, que lo harían dentro de dos o tres semestres, de manera posterior, mencionaron que aún no sabían cuando lo harían. En tanto que, solo el 9% de los alumnos iniciales, declaró que no le interesa buscar empleo, pues una vez que egrese tiene contemplado emprender un negocio propio, estudiar algún posgrado o tomarse un año sabático. La tabla 22, muestra las respuestas de este subgrupo.

**Tabla 22: Temporalidad para el inicio de búsqueda de empleo**

| Temporalidad                              | Porcentaje |
|-------------------------------------------|------------|
| Dentro de dos o tres semestres            | 33%        |
| Aún no sé cuándo lo haré, pero si lo haré | 31%        |

|                                                                                                                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| En algún momento durante este semestre                                                                                                                                          | 12%  |
| No me interesa buscar empleo, dado que una vez que egrese de la licenciatura, me interesa emprender mi propio negocio, estudiar algún posgrado o tomarme un año sabático u otro | 9%   |
| El próximo semestre                                                                                                                                                             | 8%   |
| Hasta terminar la licenciatura                                                                                                                                                  | 7%   |
| Total                                                                                                                                                                           | 100% |

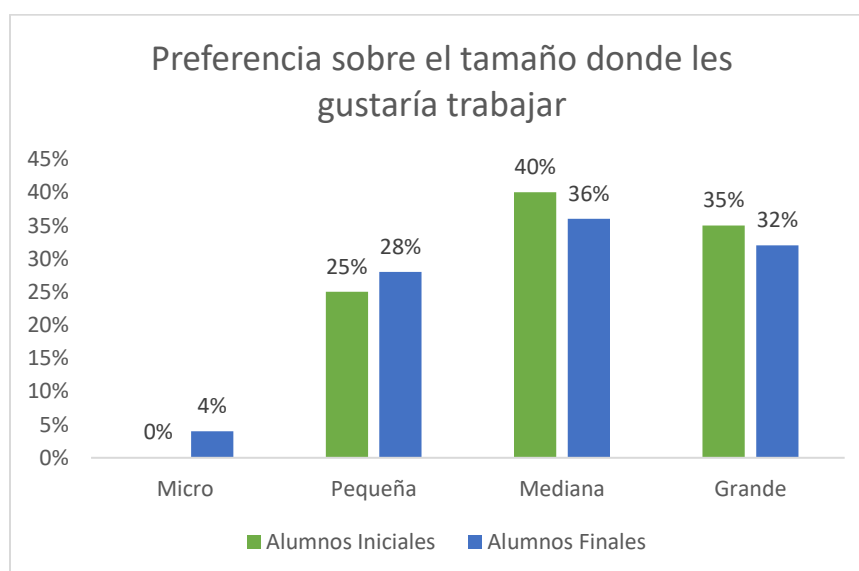
Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2 Preferencias laborales

En lo tocante a las preferencias laborales, múltiples preguntas de los cuestionarios recopilaron información al respecto, elementos como el tamaño de la empresa, el tipo de industria fueron de los datos recabados. El cuestionario de los alumnos finales incluyó temas adicionales como; salario deseado, preferencia en los tipos de posición, disponibilidad para cambiar de residencia y las motivaciones detrás de ello.

Tanto para los alumnos iniciales, como para los finales, el tamaño de la empresa no fue un elemento de gran relevancia ya que, en ambos casos, el 66% respondieron que no era un factor importante de cara a su inserción profesional. La gráfica 12, muestra las preferencias del subgrupo de alumnos que señalaron que el tamaño si era importante.

**Gráfica 12: Preferencia sobre el tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración propia

La distribución de las respuestas entre pequeña, mediana y grande es relativamente homogénea, habiendo un claro rechazo hacia la micro empresa. Este hallazgo es de gran importancia, dado los esfuerzos y las estrategias del PROIPE en lo respectivo a la importancia de mantener esfuerzos de vinculación balanceados entre diversos tamaños de empresas.

Otro elemento de relevancia que fue preguntado alude a la industria de preferencia para la inserción profesional de los alumnos, el listado que se les presentó para elegir consideraba 18 sectores. La tabla 23, agrupa las industrias más mencionadas por ambos grupos, se puede apreciar que la Administración, Gestión y Consultoría Estratégica, así como el Arte, Entretenimiento y la Recreación cuentan con el mayor número de menciones por parte de los alumnos.

**Tabla 23: Industrias de preferencia**

|   | <b>Alumnos Iniciales</b>                          | <b>Alumnos Finales</b>                            |
|---|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1 | Administración, Gestión y Consultoría Estratégica | Administración, Gestión y Consultoría Estratégica |
| 2 | Arte, Entretenimiento y Recreación                | Arte, Entretenimiento y Recreación                |
| 3 | Industrial y Manufactura                          | Hotelería, Turismo y Actividades de Ocio          |
| 4 | Construcción                                      | Automotriz y Aeroespacial                         |
| 5 | Medios de Comunicación y Publicidad               | Medios de Comunicación y Publicidad               |
| 6 | Organizaciones de la Sociedad Civil               | Hardware y Equipos Tecnológicos                   |

Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre los elementos que los alumnos consideran importantes para poder obtener el trabajo de su interés, las medidas con el mayor número de selecciones se presentan en la tabla 24. Destaca el hecho de que, para ambos grupos, el PROIPE y sus servicios de empleabilidad no son considerados como la primera opción tomada en cuenta por parte de los alumnos, lo cual señala un área de oportunidad.

**Tabla 24: Elementos de Importancia para obtener el empleo de su interés**

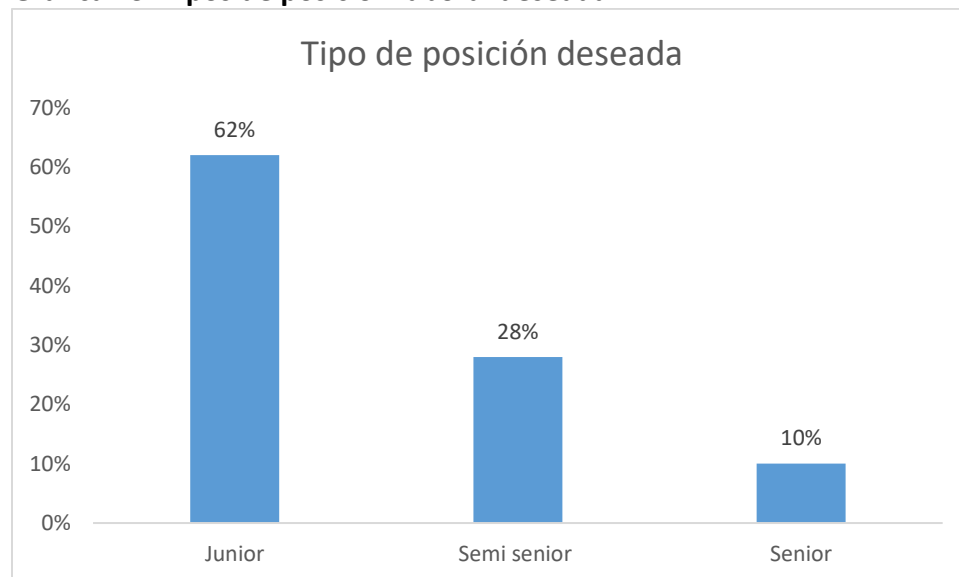
|   | <b>Alumnos Iniciales</b>                                  | <b>Alumnos Finales</b>                             |
|---|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1 | Relacionarse con gente que esté en el medio de su interés | Trabajar mientras estudio para obtener experiencia |

|   |                                                                                                   |                                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                   | profesional realizando prácticas profesionales                                            |
| 2 | Estudiar otro idioma                                                                              | Especializarse en tecnologías específicas                                                 |
| 3 | Buscar apoyo de los servicios de empleabilidad del ITESO                                          | Buscar apoyo de los servicios de Empleabilidad                                            |
| 4 | Trabajar mientras estudio para obtener experiencia profesional realizando prácticas profesionales | Participar en eventos que se organicen con empleadores (reclutamientos, ferias de empleo) |

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 13, muestra el tipo de plaza que los alumnos finales consideraban realista obtener, como era de esperarse, la mayor parte de los respondientes eligieron una plaza de tipo junior que conlleva un cierto nivel de acompañamiento, la falta de conocimiento de todos los procesos, poca experiencia y excluye la posibilidad de tener gente a su cargo.

**Gráfica 13: Tipos de posición laboral deseada**

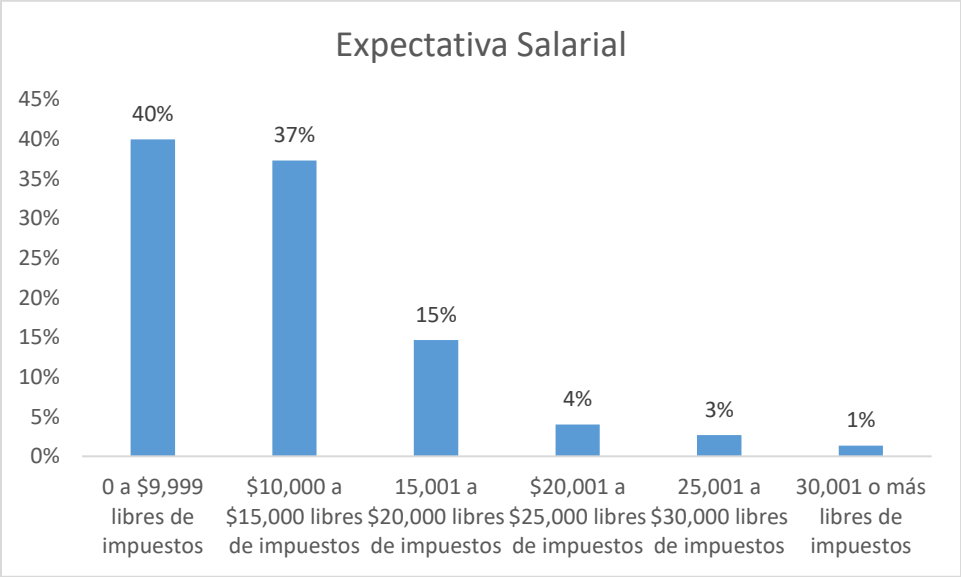


Fuente: Elaboración propia

En términos del sueldo, la gráfica 14, indica que el 77% de los alumnos finales tuvieron una expectativa salarial con un tope en \$15,000 pesos libres de impuestos, expectativa que es un poco superior, si se compara con los sueldos promedios ofertados, puesto que los sueldos estimados promedio en las ofertas de empleo publicadas en 2019 en la bolsa de

trabajo del ITESO, se encuentran en un rango de \$12,942 para carreras de humanidades, de \$14,979 para carreras administrativas y \$16,886 para ingenierías, en este sentido se aprecia un ligero desajuste entre lo esperado y lo ofertado en el mercado laboral.

**Gráfica 14: Expectativa salarial**



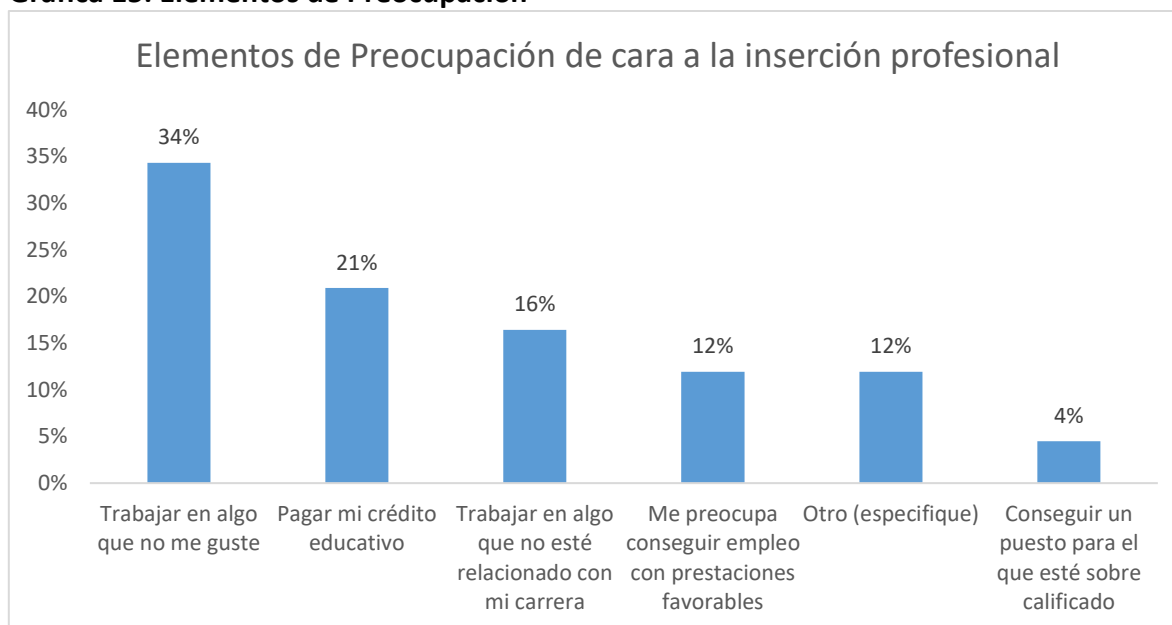
Fuente: Elaboración propia

**4.2.1.3. Niveles de preparación profesional y requerimientos**

El siguiente apartado corresponde al análisis de la categoría de información sobre los niveles de preparación profesional y elementos de preocupación para los alumnos finales y requerimientos en materia de empleabilidad para ambos subgrupos. El 84% de los alumnos finales refirieron considerarse preparados o muy preparados para iniciar su etapa en el mundo profesional.

En lo que a elementos de preocupación concierne, la gráfica 15, nos muestra que, el primer lugar lo ocupa la posibilidad de trabajar en algo que no sea de su agrado, opción que se vincula con la tercera opción que implica trabajar en algo que no esté relacionado con su carrera, ambas opciones dan cuenta del 50% de las respuestas. En segundo lugar, la preocupación más presente entre los alumnos finales con 21% es la relativa al pago del crédito educativo.

**Gráfica 15: Elementos de Preocupación**

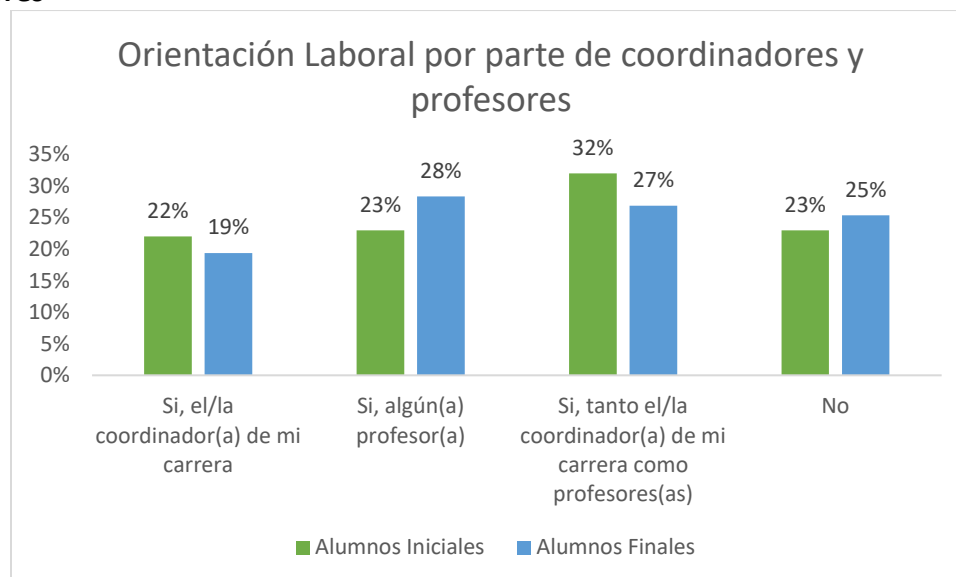


Fuente: Elaboración propia

El siguiente reactivo que se ilustra en la gráfica 16, tiene que ver con la efectividad de dos actores de suma importancia en la trayectoria de los alumnos durante su etapa en el ITESO, sus profesores de asignatura y sus coordinadores de carrera. En principio, sería deseable que ambas figuras funjan como mentores y orientadores de los alumnos en materia profesional.

Las respuestas indican que este papel está siendo cumplido tanto por profesores como por los coordinadores, ya que alrededor del 75% de los alumnos afirman haber recibido alguna orientación sobre las áreas profesionales de su carrera de su parte. Sin embargo, pareciera contradictorio, pero en la tabla 25, los alumnos sugieren que los profesores y coordinadores de carrera se involucren de manera más activa y directa en el proceso de empleabilidad de los alumnos. Esto da cuenta de que, aunque los alumnos identifican que han recibido orientación por parte de coordinadores y/o profesores consideran que es necesario un mayor acompañamiento e involucramiento por parte de los coordinadores de carrera y profesores en su proceso de inserción profesional.

**Gráfica 16: Recepción de orientación laboral por parte de coordinadores de carrera o profesores**



Fuente: Elaboración propia

La tabla 25, recopila la opinión para alumnos iniciales y finales sobre las acciones específicas que debería estar siendo cubiertas por el ITESO para contribuir con su empleabilidad, en primera instancia se observa la necesidad de difundir con mayor profundidad los servicios ya existentes. Este resultado es de gran relevancia para el PROIPE.

**Tabla 25: Acciones del ITESO para contribuir con la empleabilidad de sus alumnos**

| # | Acciones                                                                                                                                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Dar a conocer más todos los servicios y apoyos que brinda el ITESO para apoyarnos en la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales     |
| 2 | Que los profesores y los coordinadores de carrera se involucren de manera más activa y directa en nuestro proceso de empleabilidad          |
| 3 | Realizar planes profesionales individualizados desde los primeros semestres                                                                 |
| 4 | Ampliar la cantidad de ofertas de empleo y prácticas profesionales                                                                          |
| 5 | Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad |

Fuente: Elaboración propia

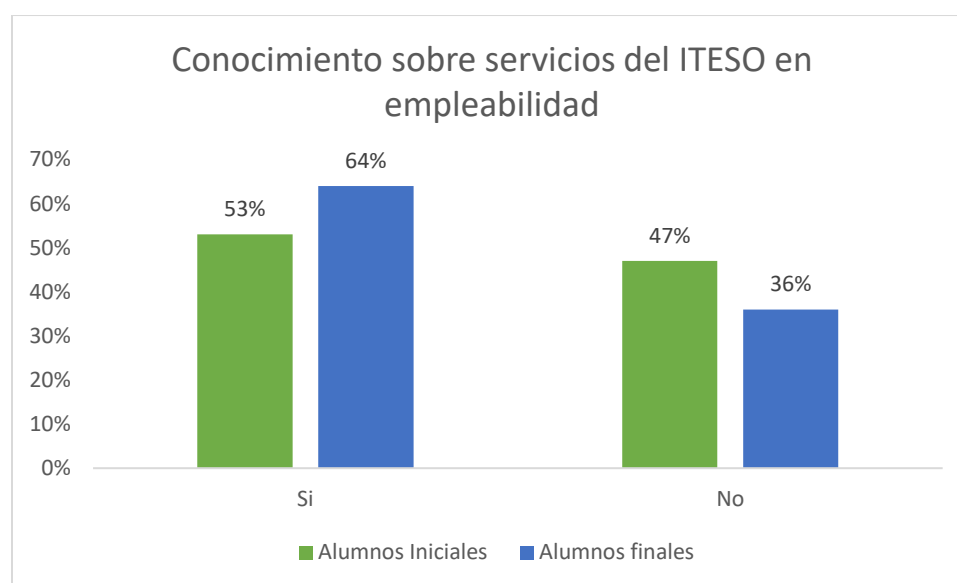
#### 4.2.1.4 Grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción con los servicios

En esta sección se lleva a cabo un análisis sobre los hallazgos relativos al grado de conocimiento y el uso de la oferta de servicios del PROIPE, así como su nivel de satisfacción sobre los mismos.

Se les preguntó sobre los servicios principales tales como: bolsa de trabajo, prácticas profesionales, emplearte, asesorías de currículum y sesiones de reclutamiento.

La gráfica 17, muestra el conocimiento que tienen los alumnos sobre la existencia de servicios y apoyo del ITESO para la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales. Como era de esperarse se muestra que los alumnos finales tienen mayor conocimiento de ello, puesto que el 64% conoce que el ITESO ofrece este tipo de servicios, frente a un 53% de los alumnos iniciales. Sin embargo, esta diferencia está marcada solo por un 11%, dato de suma importancia para la estrategia de posicionamiento del PROIPE, puesto que existe un 36% de alumnos en etapa final y un 47% de alumnos en etapa inicial que desconocen que el ITESO ofrece apoyo y tiene diversos servicios en materia de empleabilidad.

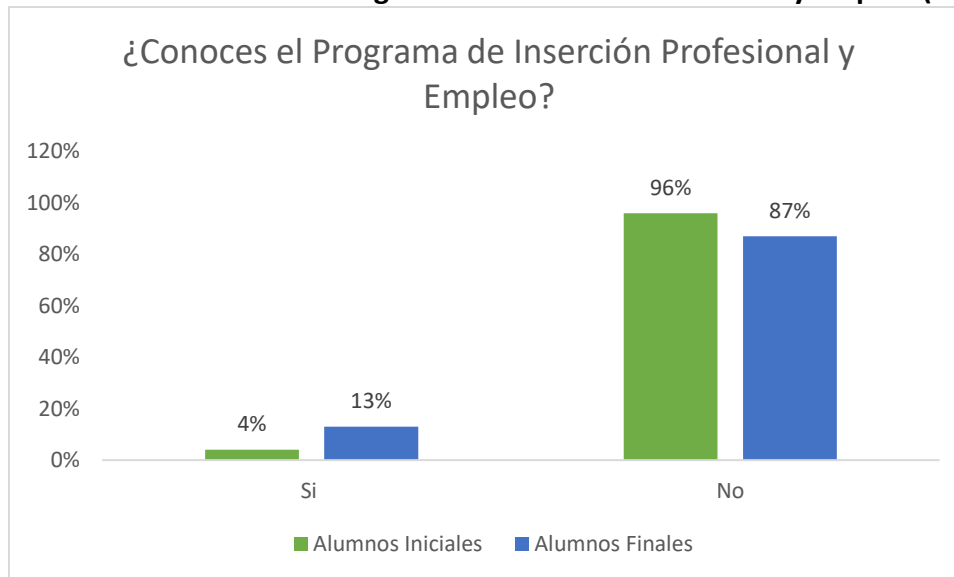
**Gráfica 17: Conocimiento de los alumnos sobre la existencia de servicios y apoyo del ITESO en temas de empleabilidad**



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se les preguntó si conocen el Programa de Inserción Profesional y Empleo del ITESO (PROIPE), en la gráfica 18, se puede ver claramente que los alumnos iniciales y alumnos finales el 96% y el 87% respectivamente no identifican al Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre, dato que refuerza la importancia de considerar un cambio de nombre para el programa.

**Gráfica 18: Conocimiento del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)**



Fuente: Elaboración propia

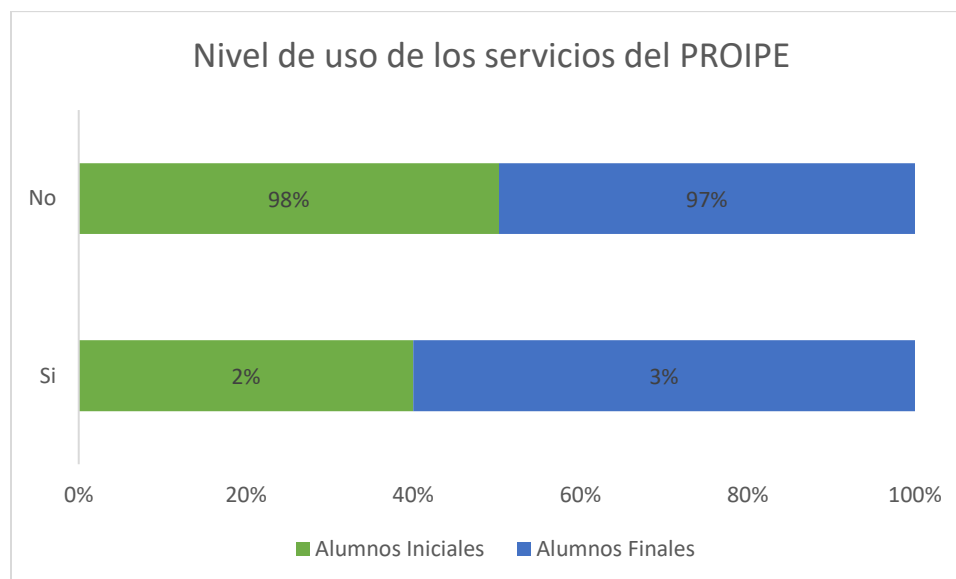
Para reforzar lo anterior, se realizó una pregunta para indagar su opinión sobre el cambio de nombre del Programa de Inserción Profesional y Empleo por Programa de Empleabilidad a lo que el 100% de los alumnos iniciales y el 94% de alumnos finales respondieron que les parecía adecuado el cambio de nombre a “Programa de Empleabilidad”.

El 6% de los alumnos finales que respondió que el nombre de Programa de Empleabilidad no les parecía adecuado sugirió nombres como:

- Programa de Empleos
- Pro-emp
- Proem

También se les preguntó si habían utilizado alguno de los servicios, para evaluar el nivel de uso de los mismos. En la gráfica 19, se puede apreciar que el uso de los servicios queda muy por debajo de lo esperado puesto que solo un 2% de los alumnos iniciales y un 3% de los alumnos finales reportó haber utilizado alguno de los servicios que ofrece el PROIPE. Se asume que los respondientes no lograron asociar los servicios con el nombre de PROIPE, dada la forma en que fue formulada la pregunta: ¿Has utilizado alguno de los servicios del programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

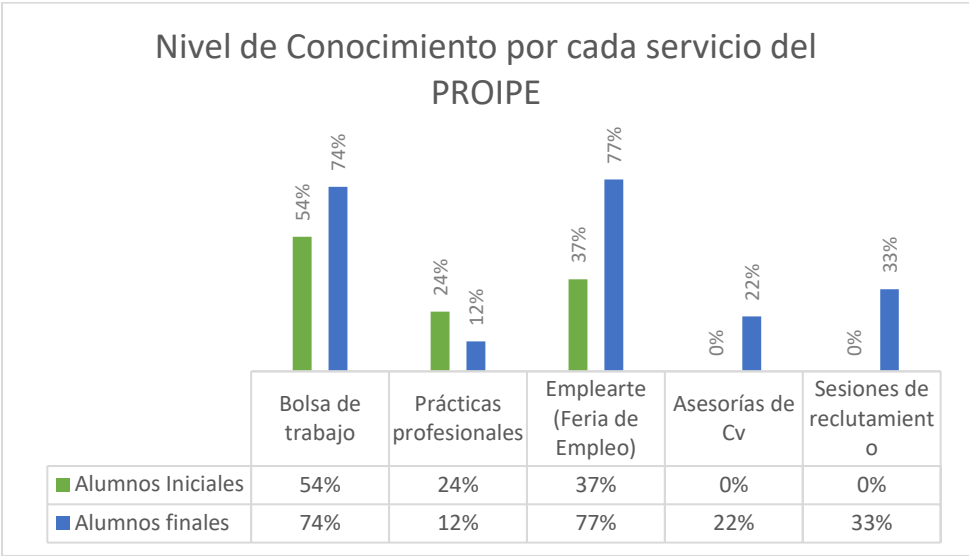
**Gráfica 19: Nivel de uso de los servicios del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a la hora de preguntar específicamente por el nivel de conocimiento de cada uno de los servicios, los porcentajes incrementaron dando como nivel de conocimiento un 33% de ambos subgrupos (ver gráfica 20), indicador que deberá incrementar como resultado de la estrategia propuesta. La gráfica 20, nos muestra el nivel de conocimiento de cada uno de los servicios, mostrando claramente que el servicio más conocido por los alumnos iniciales y alumnos finales es la bolsa de trabajo, seguido por Emplearte (la feria de empleo) y en menor medida, las prácticas profesionales, que llama la atención que son más conocidas por alumnos iniciales que por alumnos finales con un 24% y un 12% respectivamente. El servicio de asesorías de currículum y sesiones de reclutamiento referidas únicamente por alumnos finales muestran un porcentaje de conocimiento del 22% y 33% respectivamente.

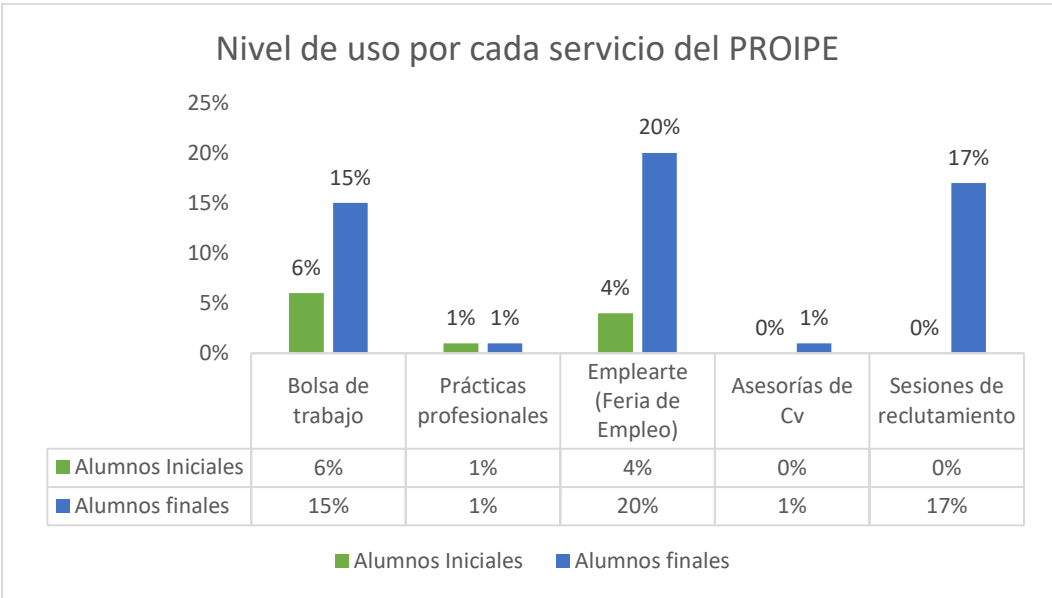
**Gráfica 20: Nivel de conocimiento por cada servicio del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 21, nos muestra el nivel de uso de cada servicio del PROIPE, distinguiéndose claramente que todos los servicios del PROIPE se encuentran por abajo del 20% del uso de alumnos, donde los mayormente utilizados son Emplearte, feria de empleo, bolsa de trabajo y sesiones de reclutamiento en ese orden de uso.

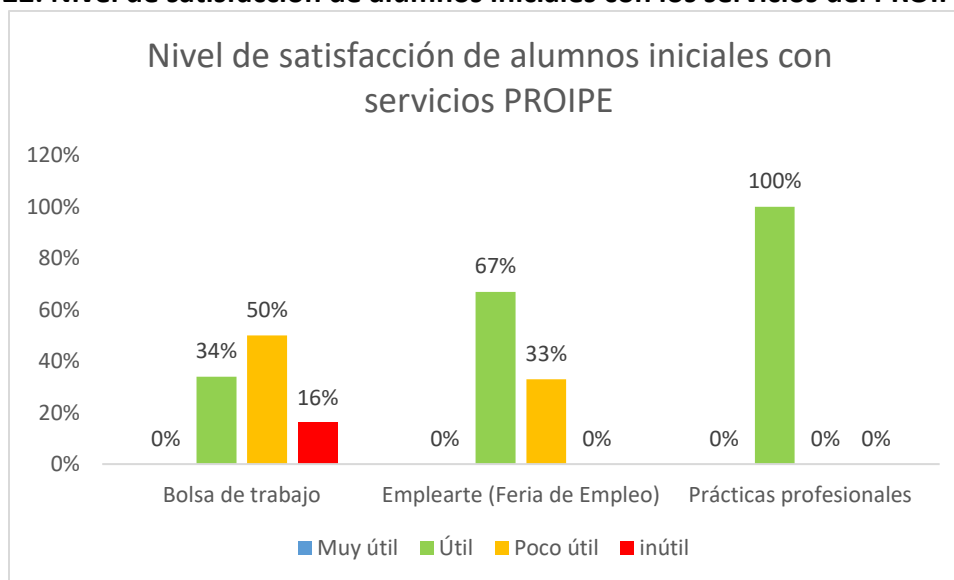
**Gráfica 21: Nivel de uso por cada servicio del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 22, nos muestra que los alumnos iniciales encuentran los servicios de Emplearte (feria de empleo) y prácticas profesionales mayoritariamente como útiles con 67% a Emplearte, 100% a prácticas profesionales y poco útil con un 50% al servicio de bolsa de trabajo. Llama la atención que ningún servicio se encuentre catalogado como de alta utilidad o inútil.

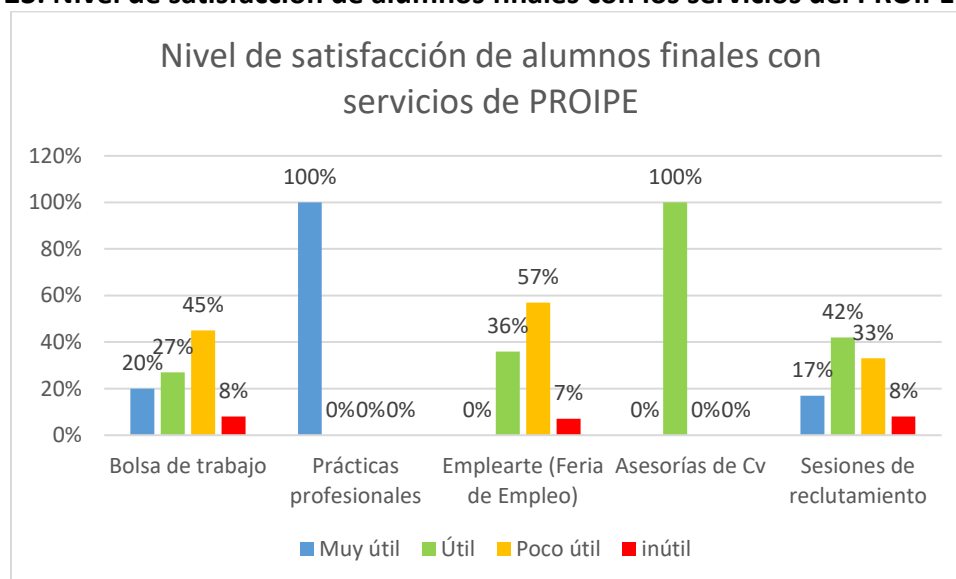
**Gráfica 22: Nivel de satisfacción de alumnos iniciales con los servicios del PROIPE**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 23, muestra que el único servicio catalogado por los alumnos finales como muy útil son las prácticas profesionales, seguido por las asesorías de C.V. y sesiones de reclutamiento como útil y Emplearte (feria de empleo) y bolsa de trabajo, son considerados mayoritariamente como servicios de poca utilidad.

**Gráfica 23: Nivel de satisfacción de alumnos finales con los servicios del PROIPE**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.5 Medios y canales de comunicación utilizados por los alumnos

En este último apartado se llevó a cabo una revisión sobre los medios y canales de comunicación que utilizan los alumnos del ITESO para conocer la oferta de servicios, actividades, proyectos y eventos que ofrece el ITESO, la tabla 26, muestra que destacan con mayor número de selecciones en orden de importancia para ambos subgrupos, los siguientes cuatro medios: correo electrónico, redes sociales del ITESO, compañeros(as) y profesores(as).

**Tabla 26: Medios y canales de comunicación que utilizan los alumnos para conocer los servicios y las actividades del ITESO**

| Medios y canales de comunicación que utilizan para conocer la oferta de servicios y actividades del ITESO | Alumnos Iniciales | Alumnos finales |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Correo electrónico                                                                                        | 1                 | 1               |
| Redes sociales ITESO                                                                                      | 2                 | 2               |
| Compañeros(as)                                                                                            | 3                 | 3               |
| Profesores(as)                                                                                            | 4                 | 4               |
| Página web institucional                                                                                  | 5                 | 6               |
| Tableros informativos en el campus                                                                        | 6                 | 5               |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| Cruce                               | 7 | 8 |
| Agenda ITESO                        | 8 | 7 |
| Televisiones colocadas en el campus | 9 | 9 |

Fuente: Elaboración propia

Continuando con este tema, también se les preguntó a los alumnos cómo consideraban que el ITESO debería de dar a conocer los servicios de empleabilidad y estas fueron las respuestas de ambos subgrupos:

**Tabla 27: Medios y/o canales de comunicación que los alumnos sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad**

| <b>Medios y canales de comunicación que los alumnos sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad</b> | <b>Alumnos Iniciales</b> | <b>Alumnos finales</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Correo electrónico                                                                                                 | 1                        | 1                      |
| Redes sociales ITESO                                                                                               | 2                        | 2                      |
| Profesores(as)                                                                                                     | 3                        | 3                      |
| Página web institucional                                                                                           | 4                        | 4                      |
| Ofrecer cursos y talleres                                                                                          | 5                        | 5                      |
| Cruce                                                                                                              | 6                        | 6                      |
| Tableros informativos en el campus                                                                                 | 7                        | 8                      |
| Agenda ITESO                                                                                                       | 8                        | 9                      |
| A través de las sociedades de alumnos                                                                              | 9                        | 7                      |
| Televisiones colocadas en el campus                                                                                | 10                       | 10                     |

Fuente: Elaboración propia

Con lo que se puede observar una tendencia muy similar en las respuestas de la pregunta anterior, puesto que destacan con mayor número de selecciones en orden de importancia para ambos subgrupos los siguientes cuatro medios: correo electrónico, redes sociales del ITESO, profesores(as) y en esta ocasión se agregan al top 5 el portal web institucional, ofrecer cursos y talleres, estos datos son de vital importancia para la estrategia de comunicación del PROIPE. Llama la atención que en ambas preguntas medios institucionales como: CRUCE, agenda del ITESO, tableros informativos y televisiones en el campus ocupan las últimas posiciones.

#### 4.2.1 Hallazgos sobre Egresados

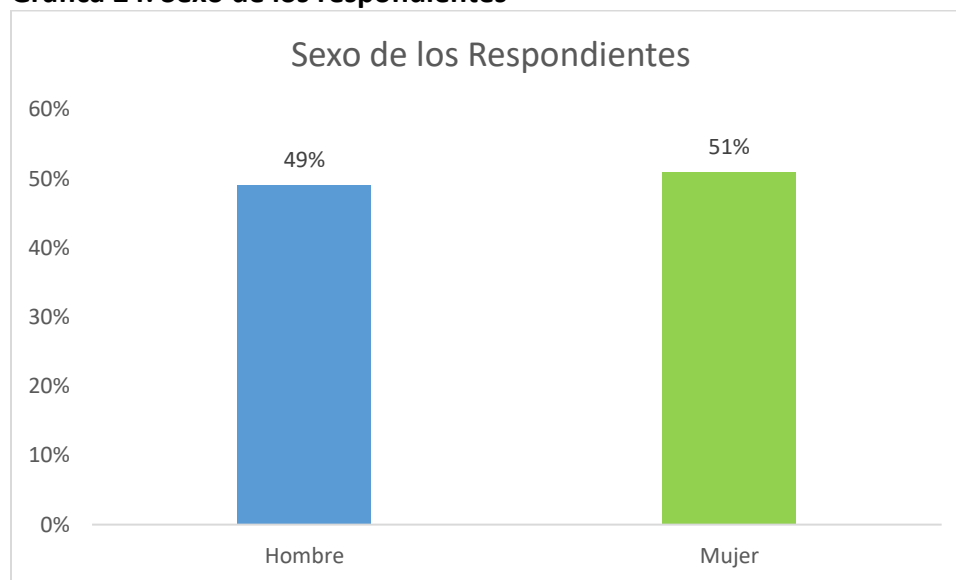
En este apartado se presentan y describen los resultados de las encuestas aplicadas a egresados de licenciatura con menos de tres años de haber terminado sus estudios. En total, se obtuvieron 100 respuestas de una muestra aleatoria. La encuesta se llevó a cabo durante el mes de agosto de 2020.

En la primera sección se muestran los resultados sobre aspectos sociodemográficos, como la edad, el sexo, el estatus laboral, el tipo de posición y su remuneración, de manera posterior se revisó lo relativo a la preparación para la búsqueda de empleo durante su época universitaria, el grado de conocimiento y uso de la oferta de servicios del PROIPE y su nivel de satisfacción sobre los mismos. Otro aspecto considerado en la revisión, refiere a los medios y canales de comunicación utilizados por los alumnos para comunicarse con el ITESO

##### 4.2.2.1 Aspectos Sociodemográficos

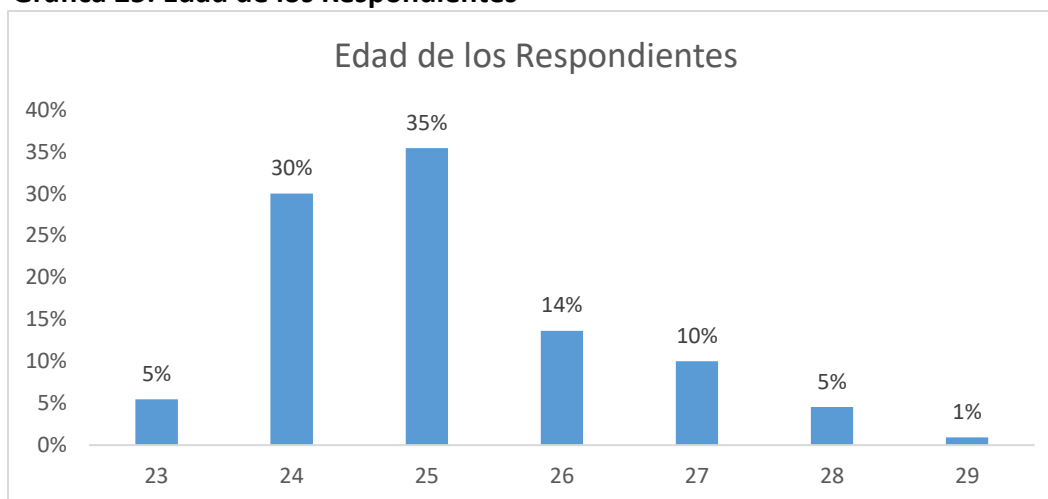
La gráfica 24, da cuenta del sexo de los participantes y se tiene que para ambos casos el nivel de participación fue muy similar. En lo que a la edad respecta, la gráfica 25 muestra la distribución de las edades de los egresados.

**Gráfica 24: Sexo de los respondientes**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 25: Edad de los Respondientes**



Fuente: Elaboración propia

La tabla 28, muestra la distribución de las licenciaturas cursadas por los egresados que respondieron a la encuesta, en total, se obtuvieron respuestas de 25 licenciaturas en oposición a las 32 correspondientes a alumnos iniciales y finales. El mayor número de respuestas provino de personas que cursaron Ingeniería Industrial, Arquitectura, Ingeniería Ambiental, Administración Financiera y Mercadotecnia al sumar 43%.

**Tabla 28: Distribución de las licenciaturas cursadas de los respondientes**

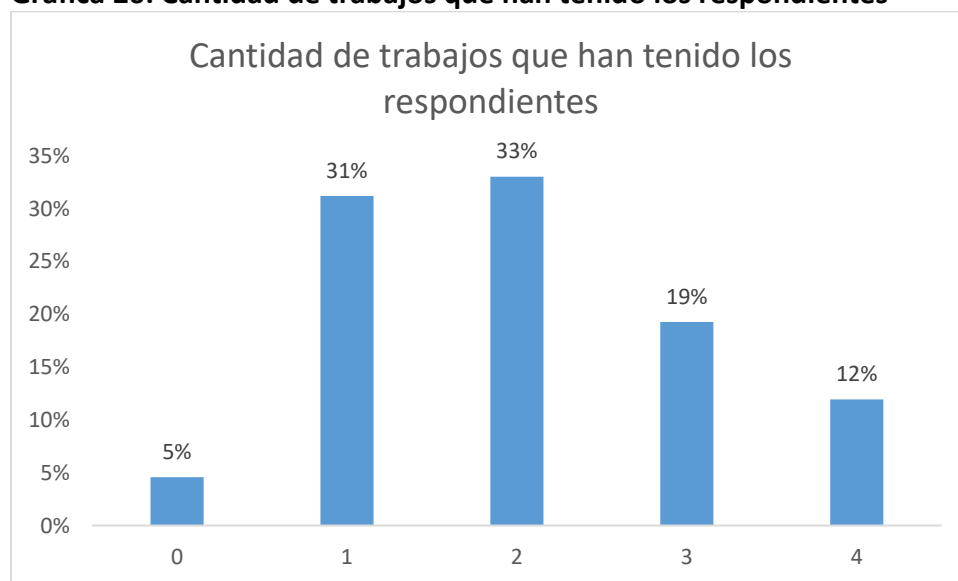
| Licenciatura Cursada                        | Porcentaje |
|---------------------------------------------|------------|
| Ingeniería Industrial                       | 12%        |
| Arquitectura                                | 9%         |
| Ingeniería Ambiental                        | 8%         |
| Administración Financiera                   | 7%         |
| Mercadotecnia                               | 7%         |
| Contaduría y Gobierno Corporativo           | 6%         |
| Administración de Empresas y Emprendimiento | 5%         |
| Diseño                                      | 5%         |
| Comunicación y Artes Audiovisuales          | 4%         |
| Ingeniería en Sistemas Computacionales      | 4%         |
| Ingeniería Química                          | 4%         |
| Relaciones Internacionales                  | 4%         |
| Comercio y Negocios Globales                | 3%         |
| Gestión Cultural                            | 3%         |
| Ingeniería de Alimentos                     | 3%         |
| Ingeniería Financiera                       | 3%         |
| Psicología                                  | 3%         |
| Publicidad y Comunicación Estratégica       | 3%         |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Ingeniería Civil                      | 2% |
| Ingeniería en Nanotecnología          | 2% |
| Ingeniería Mecánica                   | 2% |
| Periodismo y Comunicación Pública     | 2% |
| Ciencias de la Comunicación           | 1% |
| Ingeniería en Empresas de Servicio    | 1% |
| Nutrición y Ciencias de los Alimentos | 1% |

Fuente: Elaboración propia

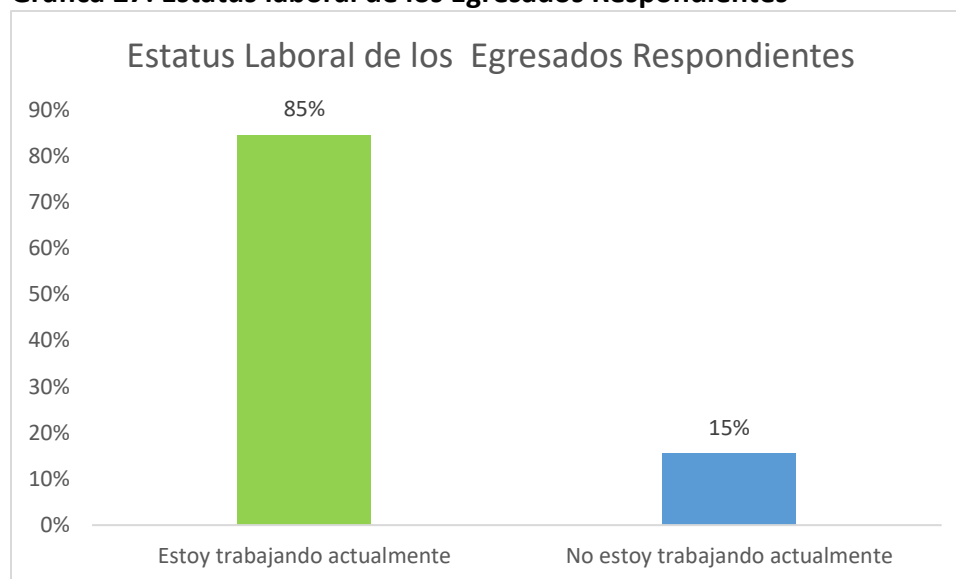
La gráfica 26, muestra la cantidad de trabajos que han tenido los egresados se tiene que el promedio han sido 2. Llama la atención que el 12% de los respondientes señalaron haber tenido 4 trabajos y solamente 5% mencionaron no haber trabajado de manera previa. Por otra parte, la gráfica 27, muestra el estatus laboral de los respondientes, el 85% indicaron estar laborando, de estos, el 53% señalaron que llevaban entre 1 y 2 años en su trabajo y el 23% entre 0 y 1 años.

**Gráfica 26: Cantidad de trabajos que han tenido los respondientes**



Fuente: Elaboración propia

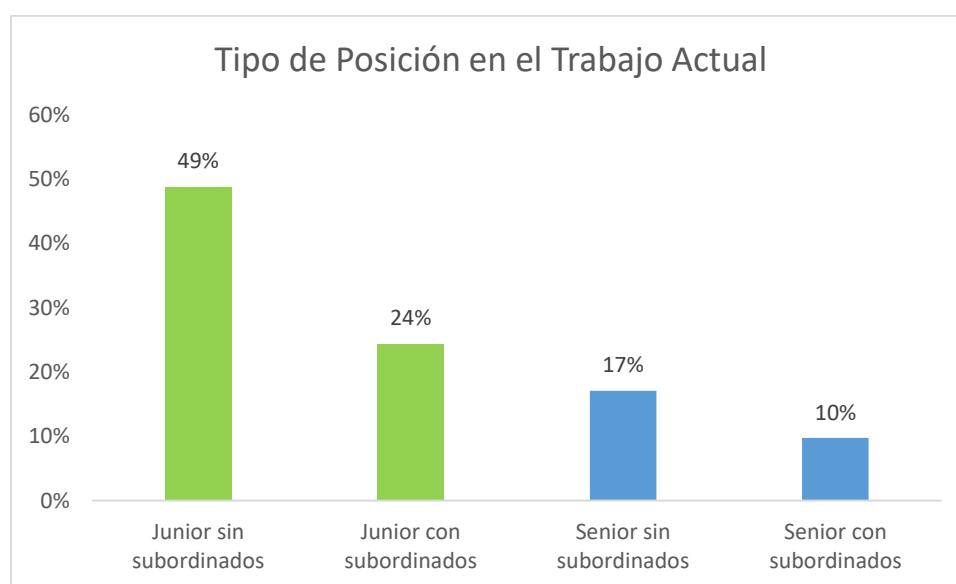
**Gráfica 27: Estatus laboral de los Egresados Respondientes**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 28 y gráfica 29, revisten particular importancia, dado que muestran el tipo de posición y el nivel salarial de los egresados, esto en función de la centralidad que tiene una exitosa inserción profesional de alumnos y egresados para el PROIPE. Destaca el hecho de que 27% de los egresados en un plazo menor de tres años lograron ascender a posiciones senior. A su vez, el 34% cuentan con personal a su cargo, esto en independencia del tipo de posición.

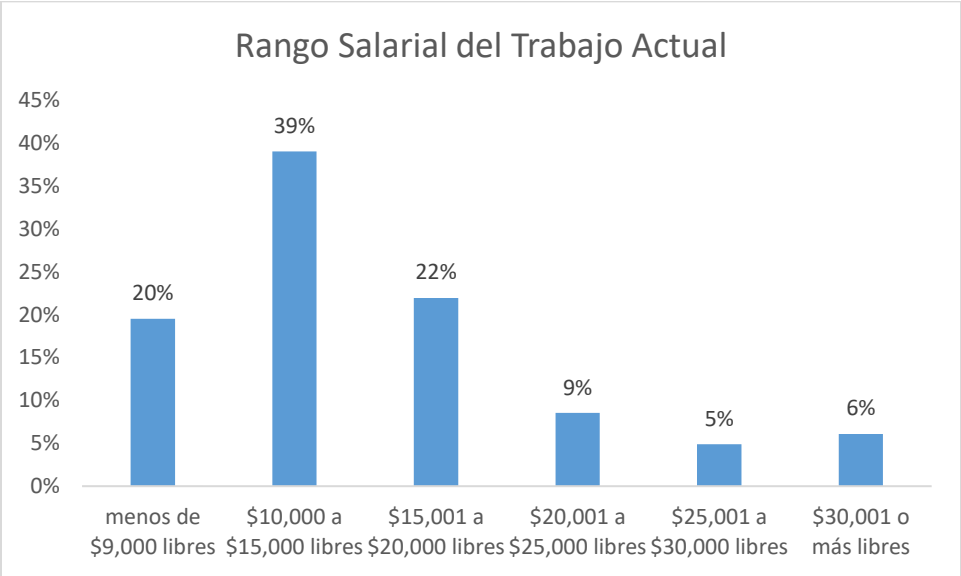
**Gráfica 28: Tipo de Posición de los Egresados Respondientes en el Trabajo Actual**



Fuente: Elaboración propia

En términos del rango salarial, el 61 % se situó entre \$10,000 y \$20,000 pesos libres de impuestos al mes. De acuerdo con la ENOE, solamente el 3.7% del total de los trabajadores en México ganan más de 5 salarios mínimos, equivalentes a alrededor de \$15,500 brutos, por lo que el 80% de los respondientes se encuentran en este rango. A su vez, el 11% de los respondientes tienen ingresos superiores a \$25,000 libres.

**Gráfica 29: Rango Salarial del Trabajo Actual**



Fuente: Elaboración propia

**4.2.2.2 Preparación para la búsqueda de empleo durante su época universitaria**

En lo respectivo al nivel de preparación para la búsqueda de empleo durante su época universitaria, múltiples preguntas del cuestionario recopilaron información al respecto, aspectos como: la temporalidad a partir de la cual comenzaron a buscar empleo, los elementos que representaron mayor complejidad durante el proceso de búsqueda, la autopercepción sobre el nivel de preparación al buscar empleo, así como las actividades llevadas a cabo para obtenerlo.

La gráfica 30, muestra que el grueso de los egresados comenzó a buscar empleo a partir del 3er año de la licenciatura, es decir, a partir del sexto semestre. Este resultado refleja la importancia de anticipar los esfuerzos del PROIPE en materia de formación brindando

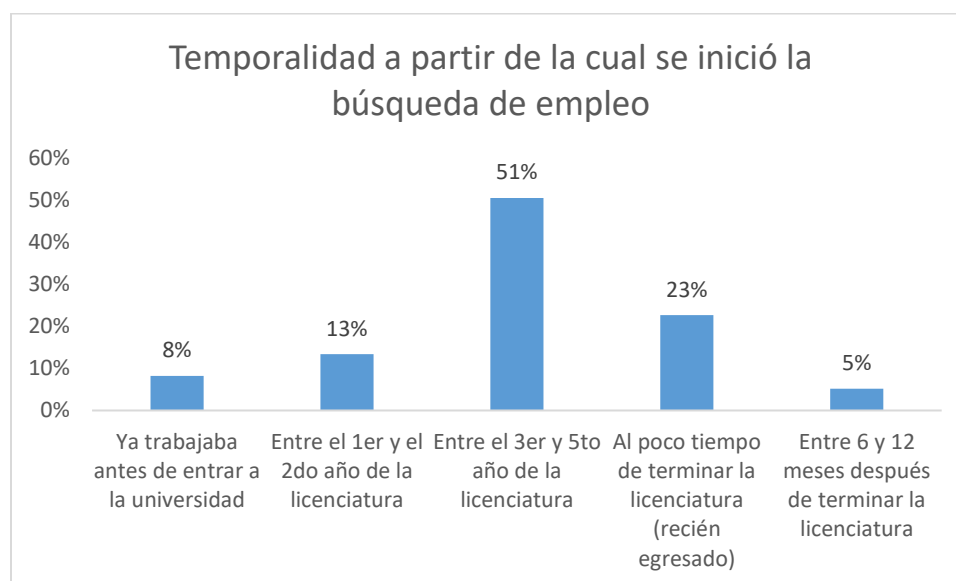
herramientas a los alumnos desde los primeros semestres en aspectos relacionados con su plan profesional, el autoconocimiento, y el contexto del mercado de trabajo, para que una vez que inicien su búsqueda de empleo cuenten con mayor claridad y un plan definido para la búsqueda de empleo.

Este planteamiento pudiera incentivar que más alumnos del ITESO anticipen su incorporación al mundo laboral, actualmente el 72% de los egresados respondientes manifiestan haber iniciado su búsqueda de empleo al estar estudiando la universidad, elemento de suma importancia para el PROIPE puesto que este porcentaje, representa su público potencial y refuerza la importancia de poner a su disposición los servicios del PROIPE.

Por otro lado, el 28% de los egresados comenzaron su búsqueda de empleo una vez que terminaron sus estudios, este dato refleja también, la necesidad de trabajar en colaboración con la oficina de egresados para ofrecer alternativas de empleabilidad, a ese porcentaje de egresados que se encuentran en la búsqueda durante su primer periodo de egreso.

Es importante señalar que de aquellos egresados que comenzaron a buscar empleo una vez terminados los estudios, el 70% lo encontraron en un periodo menor a 6 meses. El 30% de los egresados que manifestaron haber tardado más tiempo en encontrar empleo, representan una población con la cual el PROIPE debería de reforzar sus esfuerzos y apoyos.

**Gráfica 30: Temporalidad a partir de la cual se inició la búsqueda de empleo**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 31, muestra los principales factores considerados durante el proceso de búsqueda, destaca el hecho de que el sueldo no ocupó el primer lugar, lo que se considera un aspecto positivo dado que la mayor parte de los respondientes centraron su importancia en aspectos considerados de largo plazo tales como; el potencial de crecimiento profesional y la alineación entre el trabajo y los conocimientos adquiridos.

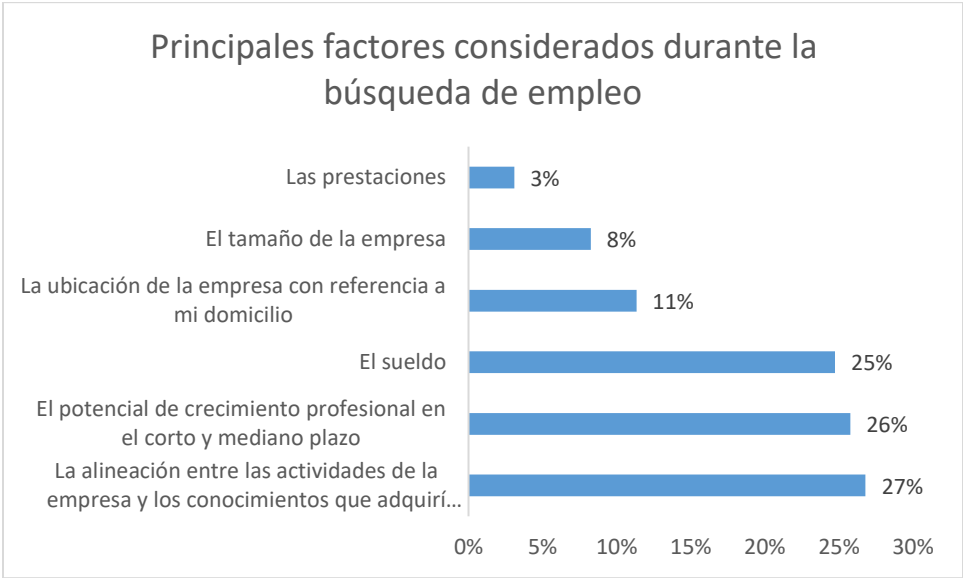
Llama la atención que elementos que en principio podrían parecer secundarios como la ubicación de la empresa con referencia al domicilio, se posicionaron por encima de las prestaciones y el tamaño de la empresa.

El descubrimiento de factores como el crecimiento profesional dentro de la organización y la alineación entre el trabajo y el perfil profesional, son importantes para el PROIPE puesto que representan elementos a considerar al entablar vinculación con posibles empleadores, así como para retroalimentar a la industria, respecto a los factores de mayor peso para los profesionistas a la hora de elegir un empleo.

De igual manera, la gráfica 32, da cuenta de los elementos que representaron mayor dificultad para los egresados a la hora de buscar empleo, donde el 75% refiere que encontrar oferta de empleo de acuerdo a sus intereses y alineada a su perfil profesional fueron los más difíciles, resultados que reflejan la configuración del mercado laboral actual

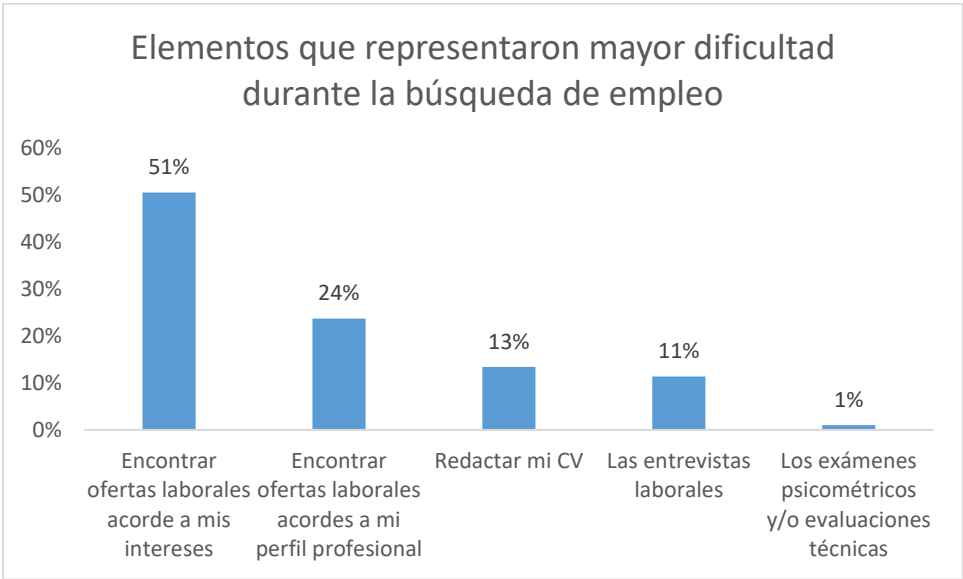
y que plantean al PROIPE un reto importante, primeramente conocer los intereses profesionales de la comunidad de alumnos y egresados del ITESO y por otro lado, identificar y acercarles oferta laboral pertinente y congruente de acuerdo a sus intereses y perfil profesional.

**Gráfica 31: Principales factores considerados durante la búsqueda de empleo**



Fuente: Elaboración propia

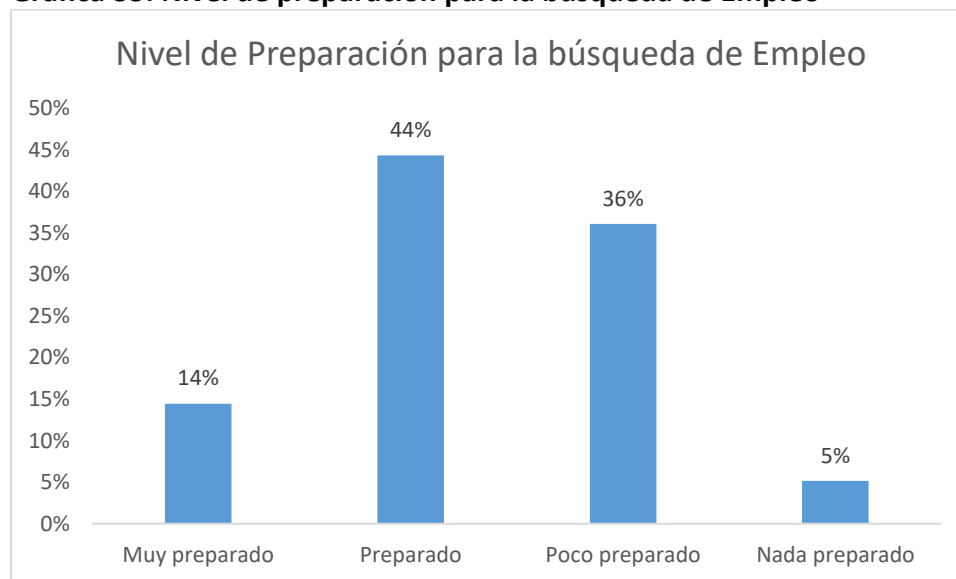
**Gráfica 32: Elementos que representaron mayor dificultad durante la búsqueda de empleo**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 33, refleja que solo el 14% de los egresados encuestados, se sintieron muy preparados a la hora de buscar empleo su primer empleo. A diferencia de un 85% de respondientes que manifiestan haberse sentido entre preparados y nada preparados. Dato que refuerza la importancia de que el ITESO brinde apoyo y acompañamiento a la comunidad universitaria durante este proceso, buscando incrementar su seguridad y confianza respecto a su preparación para la búsqueda de empleo.

**Gráfica 33: Nivel de preparación para la búsqueda de Empleo**



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 29, muestra que las actividades realizadas más mencionadas por los egresados a la hora de buscar su primer empleo, solicitar recomendaciones a compañeros, buscar recomendaciones en internet, inscribirse a la bolsa de trabajo del ITESO e inscribirse a otras bolsas de trabajo fueron las más realizadas por ellos. Resultados que demuestran la importancia y valor que los egresados otorgan a sus pares en el proceso de búsqueda de empleo, así como el uso de diversas alternativas virtuales para aproximarse al mercado laboral. Será importante identificar la efectividad del 46.32% de los egresados que refiere haber utilizado la bolsa de trabajo del ITESO.

**Tabla 29: Actividades realizadas por los egresados respondientes durante su búsqueda de empleo**

|                                                           |        |
|-----------------------------------------------------------|--------|
| Solicitar recomendaciones a compañeros                    | 51.58% |
| Buscar recomendaciones en internet                        | 50.53% |
| Darte de alta en el sistema de bolsa de trabajo del ITESO | 46.32% |
| Darte de alta en otras bolsas de trabajo                  | 46.32% |
| Solicitar recomendaciones a familiares                    | 40.00% |
| Solicitar recomendaciones a mis profesores                | 37.89% |
| Otro (especifique)                                        | 6.32%  |
| Contratar a alguna agencia de talento (head hunters)      | 2.11%  |

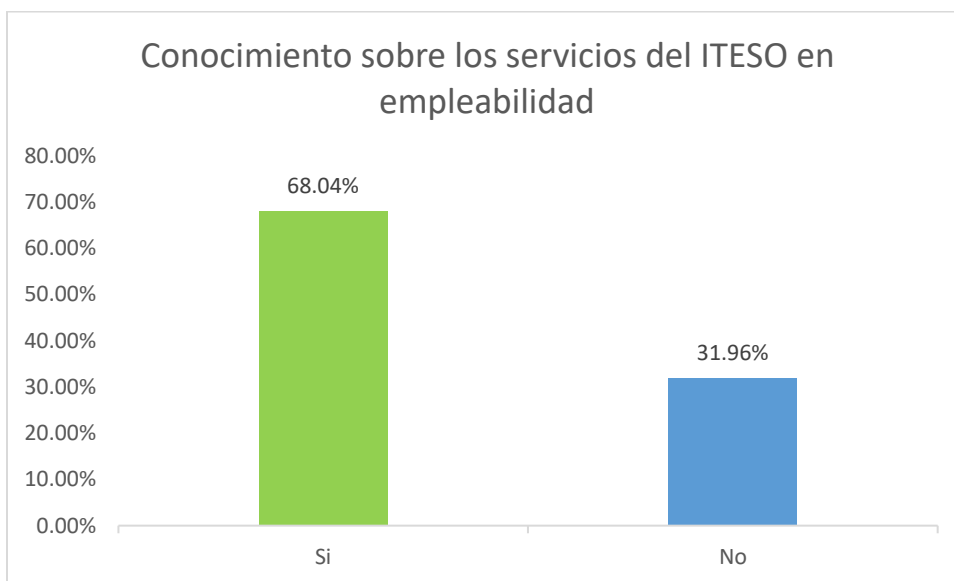
Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.1.4 Grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción con los servicios**

La siguiente gráfica muestra nivel de conocimiento que tenían los respondientes al estar estudiando sobre los servicios que brinda el ITESO para la búsqueda de empleo.

Los resultados indican que un 68% de los respondientes tenían conocimiento de este tipo de servicios, mientras que un 31% de ellos no conocía de su existencia. Este resultado, resulta fundamental para este trabajo de obtención de grado puesto que resalta la importancia de incrementar el nivel de conocimiento de los servicios y apoyos que ofrece el PROIPE para alumnos y egresados que se encuentran en este proceso.

**Gráfica 34: Conocimiento sobre los servicios del ITESO en empleabilidad**



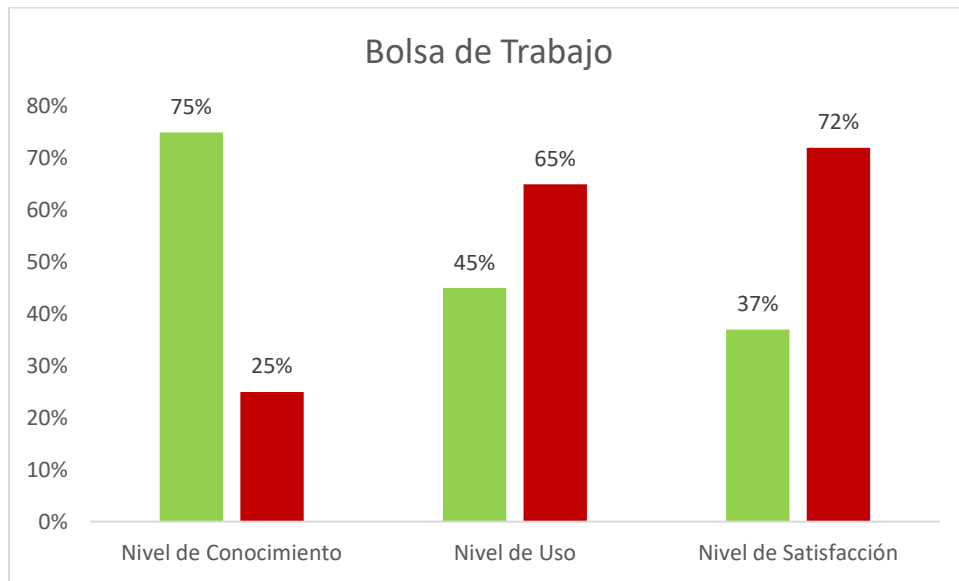
Fuente: Elaboración Propia

Del 68% de los egresados que manifestaron conocer los servicios del PROIPE, el 60% confirmó que el principal motivo de interacción fue porque se encontraba buscando empleo, seguido por un 10% que señaló haber interactuado en alguno de los eventos organizados por el PROIPE.

La siguiente gráfica 35, muestra diversos elementos sobre el servicio de Bolsa de Trabajo, su nivel de conocimiento, su nivel de uso y el nivel de satisfacción de los usuarios. El 75% de los respondientes afirma conocer sobre la existencia de este servicio, en tanto que el 45% declaró haberla utilizado y solo el 37% de quienes la han usado tienen una opinión favorable de la misma.

Las áreas de oportunidad para el PROIPE son múltiples, en primer lugar, es necesario incrementar el nivel de conocimiento de este servicio entre la comunidad de egresados, de manera posterior es clave impulsar su uso entre aquellas personas que se encuentren buscando empleo o bien que son empleadores. A su vez, la experiencia de aquellas personas que si la conocen y si la usan ha sido poco favorable, lo que robustece la hipótesis señalada a lo largo de este documento sobre la necesidad de modernizar los sistemas tecnológicos del PROIPE.

**Gráfica 35: Sobre la Bolsa de Trabajo**



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 36, muestra que el 64% manifestó conocer las prácticas profesionales, de estos el 56% llegó a realizarlas mientras se encontraba estudiando. Entre quienes hicieron prácticas profesionales, el 96% señaló que fueron de gran utilidad para prepararse en su trayectoria profesional. El 51% de aquellos que realizaron prácticas respondieron que el acompañamiento llevado a cabo por personal de PROIPE fue de utilidad.

Es pertinente subrayar múltiples hallazgos, en primera instancia el nivel de conocimiento puede considerarse relativamente alto ya que alrededor de 6.5 de cada 10 personas que respondieron que conocían esta opción. Entre quienes la conocían, hubo un importante número de personas que la realizaron y la gran mayoría con resultados positivos. Esto puede llevarnos a pensar que una mayor socialización de este servicio y opción para el alumnado tendrá réditos positivos consigo.

Es de llamar la atención que solamente la mitad de quienes hicieron las prácticas profesionales consideró el acompañamiento del PROIPE muy útil o útil, esto debe de provocar una reflexión al interior para entender que cosas se pueden hacer de mejor manera.

**Gráfica 36: Sobre Prácticas Profesionales**

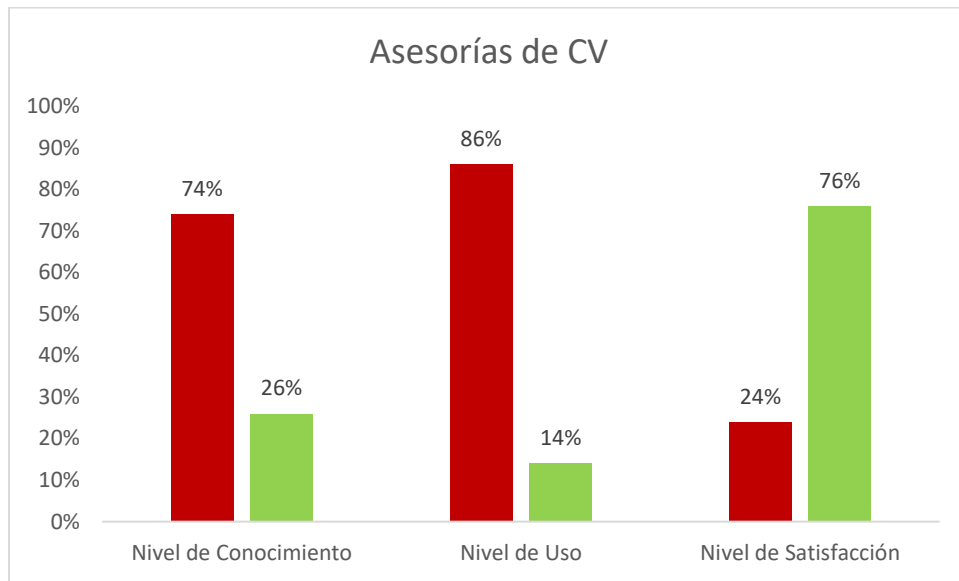


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 37, muestra que únicamente el 26% de los respondientes sabían que existía el servicio de asesorías de CV, de los cuales solo el 14% lo llegaron a utilizar con un alto nivel de satisfacción. Estos resultados evidencian la necesidad de difundir más activamente este servicio, puesto que una vez que es conocido y utilizado la opinión sobre el mismo es altamente favorable.

Cabe destacar, que el CV es la carta de presentación de los alumnos y egresados ante los empleadores y si bien su elaboración puede parecer sencilla, hay una importante cantidad de elementos y criterios a considerar durante su desarrollo. El equipo de PROIPE tiene más de 10 años apoyando a la comunidad universitaria con este servicio.

**Gráfica 37: Sobre Asesorías de CV**

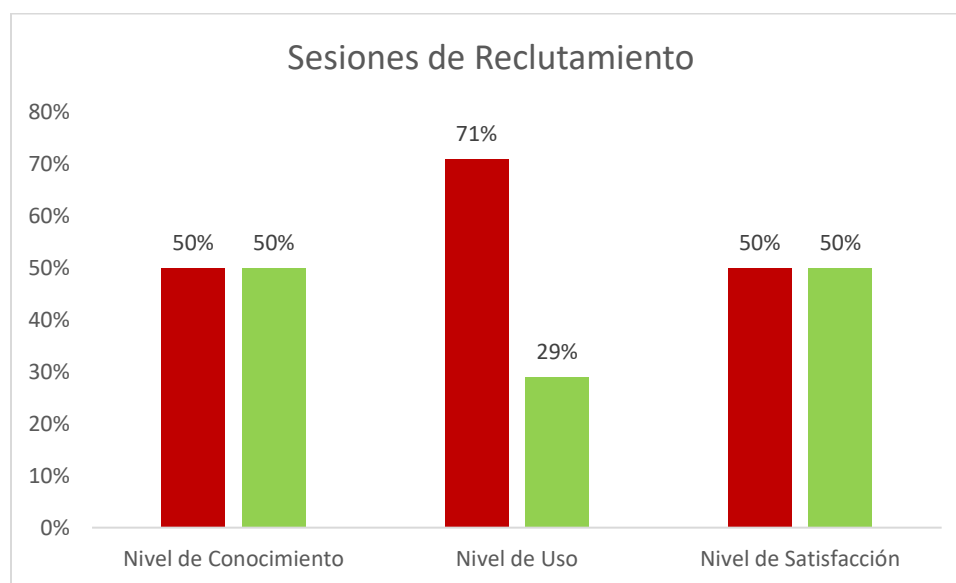


Fuente: Elaboración Propia

En lo que a las sesiones de reclutamiento con empleadores se refiere, la gráfica 38, muestra que el 50% de los respondientes tienen conocimiento de su existencia y solo el 29% de ellos lo llegaron a utilizar, de estos, el 50% mencionaron que les resultó muy útil o útil. El nivel de conocimiento de este servicio es medio, sin embargo, su utilización entre quienes lo conocen es bastante bajo. A su vez, el nivel de satisfacción entre los usuarios tampoco es sobresaliente.

Se considera necesario indagar más al respecto del nivel de satisfacción, puede ser posible que la no obtención de una posición laboral pueda estar sesgando los niveles de satisfacción entre los asistentes.

**Gráfica 38: Sobre Sesiones de Reclutamiento**



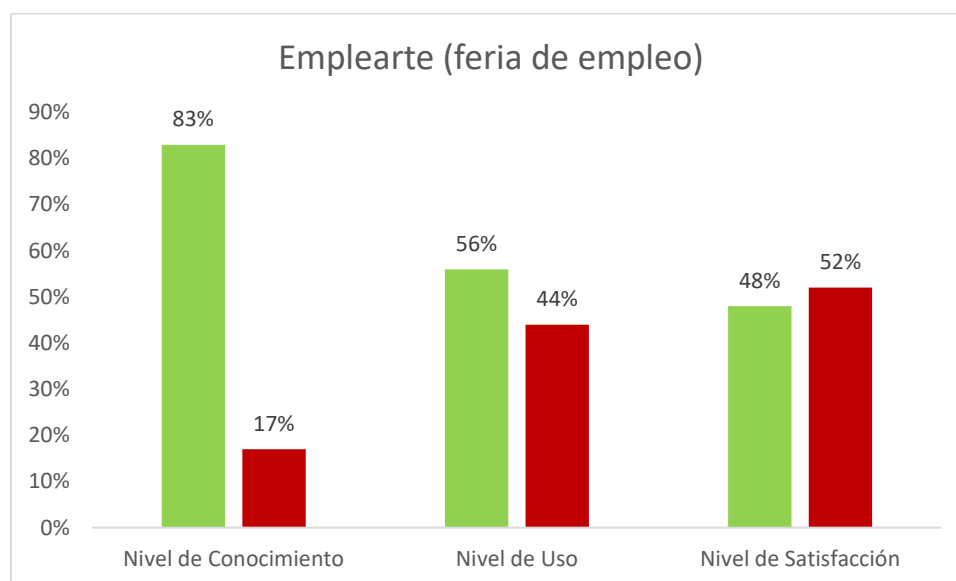
Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a la feria de empleo Emplearte llevada a cabo una vez al año durante el mes de septiembre, es el servicio del PROIPE con un mayor nivel de conocimiento con un 86%, sin embargo, el nivel de uso es considerablemente más bajo que el de conocimiento al situarse en 56%. Entre los asistentes, el 48% declaró considerarlo de utilidad para su trayectoria profesional. (Ver gráfica 39)

Es importante señalar que la organización de Emplearte y su difusión hace uso de múltiples canales institucionales, esto puede explicar su alto nivel de conocimiento, así como el reconocimiento de las empresas que suelen acudir. Es preocupante el nivel de satisfacción de los asistentes, particularmente por la cantidad de recursos humanos y monetarios involucrados en su realización.

Al igual que lo observado con las sesiones de reclutamiento, el nivel de satisfacción puede estar sesgado en función a la obtención de un empleo por parte de los asistentes, por lo cual es necesario profundizar las indagatorias al respecto.

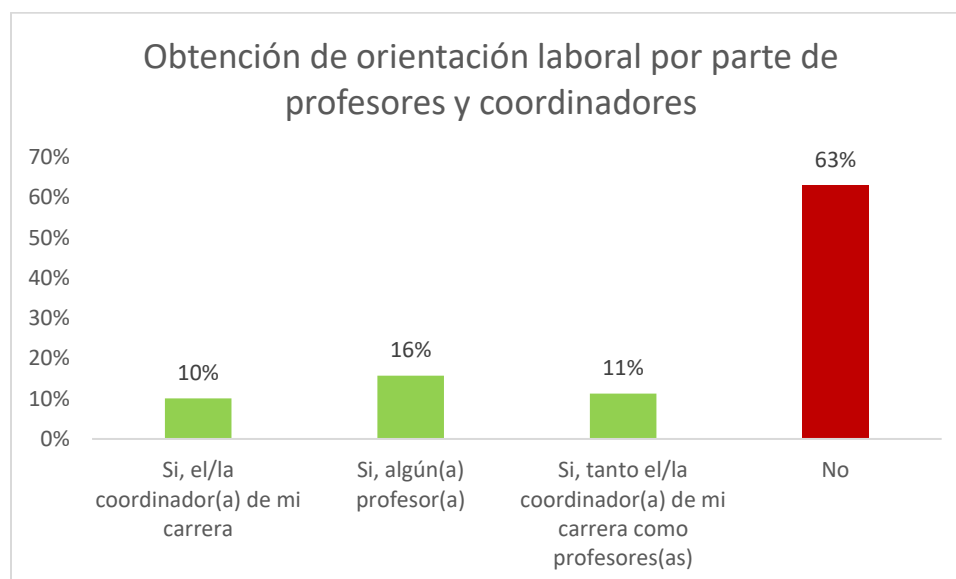
**Gráfica 39: Sobre Emplearte (feria de empleo)**



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se preguntó a los egresados si a lo largo de su paso por la universidad habían recibido algún tipo de asesoría en materia laboral por parte de profesores y coordinadores de carrera. Sorprende que el 63% de los respondientes señalaron no haberla recibido, lo que sugiere que estos dos actores centrales en el proceso formativo de los alumnos parecen no considerar el fomento a la empleabilidad como una de sus responsabilidades.

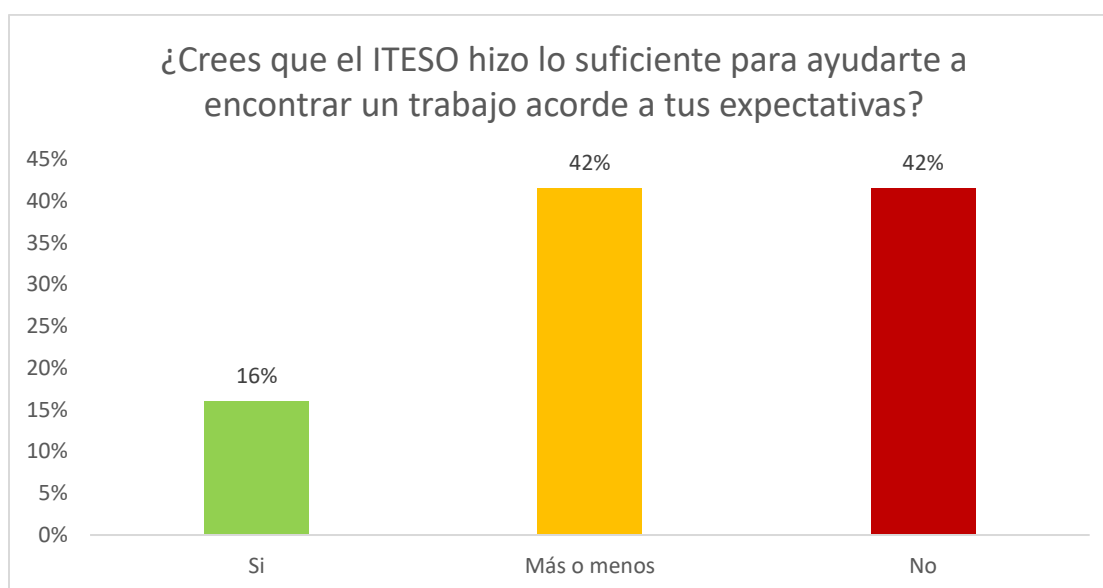
**Gráfica 40: Recepción de orientación laboral por parte de profesores y coordinadores**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preguntó a los egresados si consideraban que el ITESO en su conjunto había hecho lo suficiente para ayudarles a encontrar un empleo acorde a sus expectativas. En la gráfica 41, se muestra que tan solo el 16% respondió afirmativamente, en tanto que el 42% señaló que medianamente. Estas respuestas revisten una gran importancia dado que apuntan al hecho de que la empleabilidad de la comunidad universitaria pareciera no ser una prioridad por parte de la institución.

**Gráfica 41: ¿Crees que el ITESO hizo lo suficiente para ayudarte a encontrar un trabajo acorde a tus expectativas?**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.2.4 Medios y canales de comunicación utilizados por los egresados**

En este último apartado se llevó a cabo una revisión sobre los medios y canales de comunicación que utilizan los egresados del ITESO para conocer la oferta de servicios, actividades, proyectos y eventos que, ofrecidos por la Universidad, destacan con mayor número de selecciones en orden de importancia para los siguientes cuatro medios: correo electrónico, redes sociales del ITESO, compañeros(as) y profesores(as) y el portal web Institucional.

**Tabla 30: Medios y canales de comunicación que utilizan los egresados para conocer los servicios y las actividades del ITESO**

| <b>Medios y canales de comunicación que utilizan para conocer la oferta de servicios y actividades del ITESO</b> | <b>Nivel de importancia</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Correo Institucional                                                                                             | 1                           |
| Redes Sociales ITESO                                                                                             | 2                           |
| Profesores y excompañeros                                                                                        | 3                           |
| Portal web Institucional                                                                                         | 4                           |
| Guía de Actividades de Egresados                                                                                 | 5                           |
| WhatsApp                                                                                                         | 6                           |
| Revista Magis                                                                                                    | 7                           |
| Eventos en el ITESO                                                                                              | 8                           |
| Agenda ITESO                                                                                                     | 9                           |
| Tableros informativos en el campus                                                                               | 10                          |

Fuente: Elaboración propia

Continuando con este tema, también se les preguntó a los egresados cómo consideraban que el ITESO debería de dar a conocer los servicios de empleabilidad y estas fueron las respuestas

**Tabla 31: Medios y/o canales de comunicación que los egresados sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad**

| <b>Medios y/o canales de comunicación que los egresados sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad</b>                                      | <b>Nivel de Importancia</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Redes Sociales ITESO                                                                                                                                        | 1                           |
| Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) y egresados(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad | 2                           |
| Correos institucionales                                                                                                                                     | 3                           |
| Portal web Institucional                                                                                                                                    | 4                           |
| Guía de Actividades de Egresados                                                                                                                            | 5                           |
| Tableros Informativos en el campus                                                                                                                          | 6                           |
| Ofrecer cursos y talleres                                                                                                                                   | 7                           |
| Eventos en el ITESO                                                                                                                                         | 8                           |
| Revista Magis                                                                                                                                               | 9                           |
| CRUCE                                                                                                                                                       | 10                          |

Fuente: Elaboración propia

Con lo que se puede observar una tendencia muy similar en las respuestas de la pregunta anterior, puesto que en los primeros lugares destacan las redes sociales, el correo electrónico y el portal institucional. Destaca la sugerencia sobre la implementación de una

plataforma informática que permita establecer contacto y comunicación directa entre empleadores y alumnos y egresados.

#### **4.2.2 Hallazgos sobre los Empleadores**

La categorización de la empresa entrevistadas se realizó, según la clasificación por tamaño de acuerdo al número de empleados propuesta por el INEGI:

**Tabla 32: Tamaño de la empresa según el número de empleados.**

| <b>Tamaño</b> | <b>Industria</b> | <b>Comercio</b> | <b>Servicios</b> |
|---------------|------------------|-----------------|------------------|
| Micro Empresa | 0 a 10           | 0 a 10          | 0 a 10           |
| Pequeña       | 11 a 50          | 11 a 30         | 11 a 50          |
| Mediana       | 51 a 250         | 31 a 100        | 51 a 100         |
| Grande        | 101 y más        | 101 y más       | 101 y más        |

Fuente: INEGI

#### 4.2.3.1 Perfil de la empresa

Se entrevistaron 14 empresas de diferentes giros y tamaños que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 34: Empresas entrevistadas**

|                   | Perfil de la Empresa                                                                                                                 |                                                                                  |                                     |                   |         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------|
|                   | Breve descripción                                                                                                                    | Giro                                                                             | Puesto del Entrevistado             | Núm. de empleados | Tamaño  |
| <b>Empresa 1</b>  | Fabricante de circuitos integrados                                                                                                   | Tecnología                                                                       | México Talent Partner               | Más de 100,000    | Grande  |
| <b>Empresa 2</b>  | Venta de ordenadores e impresoras                                                                                                    | Tecnología                                                                       | Talent Acquisition Finance Lead     | Más de 48,000     | Grande  |
| <b>Empresa 3</b>  | Producción, fabricación y distribución de más de 30 marcas de bebidas alcohólicas                                                    | Bebidas                                                                          | Coordinadora de Recursos Humanos    | 5,000             | Grande  |
| <b>Empresa 4</b>  | Dedicada a las áreas de tecnología automotriz e industrial, bienes de consumo y tecnología de construcción                           | Otros servicios de apoyo a negocios                                              | Sr. Hr Partner                      | Más de 375,000    | Grande  |
| <b>Empresa 5</b>  | Líder del mercado en diversas áreas, tales como routing y switching, comunicaciones unificadas, soluciones inalámbricas y seguridad. | Fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones | University Recruiting Manager       | Más de 60,000     | Grande  |
| <b>Empresa 6</b>  | Compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube y locales                                                              | Tecnologías de la información                                                    | Talent Acquisition                  | 150,000           | Grande  |
| <b>Empresa 7</b>  | Red de firmas presente en 157 países para brindar servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios.                       | Asesoría de negocios y consultoría                                               | Talent ID                           | 276,000           | Grande  |
| <b>Empresa 8</b>  | Servicios de transporte turísticos, ejecutivos y empresariales.                                                                      | Servicios de transporte                                                          | Dueño                               | 100               | Mediana |
| <b>Empresa 9</b>  | Empresa pionera en la producción de frijol deshidratado.                                                                             | Alimentos                                                                        | Dueño                               | 52                | Mediana |
| <b>Empresa 10</b> | Asociación Civil para la formación y acompañamiento de jóvenes en alguna situación de riesgo                                         | Asociación Civil                                                                 | Coordinadora General de Guadalajara | 60                | Mediana |
| <b>Empresa 11</b> | Comercio al por mayor de fertilizantes, plaguicidas y semillas para siembra                                                          | Comercializadora al por mayor                                                    | Hr. Supervisor                      | 100               | Mediana |
| <b>Empresa 12</b> | Empresa dedicada a la creación de estrategias de marketing digital                                                                   | Agencia de Marketing                                                             | Dueño                               | 18                | Pequeña |
| <b>Empresa 13</b> | Fabricante de productos y derivados del hule                                                                                         | Industria manufacturera                                                          | Socio                               | 10                | Micro   |
| <b>Empresa 14</b> | Comercialización de refacciones                                                                                                      | Comercializadora                                                                 | Directora                           | 8                 | Micro   |

Fuente: Elaboración propia

Se entrevistaron 7 empresas grandes de diversos giros principalmente de tecnología, alimentos y consultoría, 4 empresas medianas de giros como: alimentos, comercialización,

servicios y de la sociedad civil y finalmente 3 empresa micros y pequeñas de servicios dedicadas a la manufactura y la comercialización.

En cuanto a empresas grandes se refiere, los entrevistados fueron principalmente los encargados de recursos humanos y dueños o socios en cuanto a empresas medianas, pequeñas y micros se refiere.

#### **4.2.3.2 Nivel de conocimiento**

Llama la atención que ninguno de los 14 entrevistados no conocen el Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre, comúnmente se refieren a él como: el área de bolsa de trabajo o de vinculación de la universidad. Se observa que las empresas grandes fueron las que identificaron más servicios del PROIPE, entre 2 y 3 servicios. De las empresas grandes, (2/7) identificaron un máximo de 3 servicios, (4/7) identificaron 2 servicios, (1/7) identificó un solo servicio. Los 2 servicios más identificados por este subgrupo, fueron la bolsa de trabajo y Emplearte, seguido en menor medida por las sesiones de reclutamiento. En cuanto a las empresas medianas respecta (1/4) identificó 3 de los servicios del PROIPE, bolsa de trabajo, Emplearte y los talleres de empleabilidad y (2/4) identificaron solo el servicio de la bolsa de trabajo y solo (1/4) empresas medianas no logró mencionar ningún servicio del PROIPE.

Respecto a las micro y pequeñas empresas solo (1/3) identificó el servicio de la bolsa de trabajo, las otras 2 empresas no identificaron ningún servicio ofrecido por PROIPE.

Lo que permite asumir que las empresas grandes tienen un mayor conocimiento sobre los servicios de empleabilidad que brindan las universidades, principalmente porque la frecuencia y el nivel de interacción con las universidades es mayor. Sin embargo, en general el nivel de conocimiento de los servicios por parte de los empleadores es bajo, puesto que el máximo de servicios identificados fue de 3 de una gama de más de 10 servicios.

#### **4.2.3.3 Nivel de Satisfacción**

El total de las empresas entrevistadas que han utilizado alguno de los servicios del PROIPE (9/14) manifiesta sentirse satisfecho con el servicio que se le brindó, resaltando principalmente la buena respuesta en cuanto a la atención por parte del personal del

PROIPE o coordinadores de carrera y perfil de los candidatos del ITESO. Algunas empresas (5/14) resaltaron que existe apertura, comunicación e intercambio de beneficios tales como; becas o preparación en cierta tecnología entre la empresa y el ITESO.

*"Una de las ventajas que tenemos es que hay muy buena relación entre la universidad y la empresa (directivos, coordinadores y maestros), siempre hay un feedback de nosotros hacia ustedes o viceversa" (Empresa 6)*

*"Creo que es una de las universidades que más se han preocupado por la empleabilidad de sus egresados y con mucha apertura, eso se me hace muy interesante y caracteriza mucho la formación que se les da en el ITESO y también se ve reflejado mucho en los egresados." (Empleador 3)*

*"Muy cercana, yo describiré la relación con ITESO con años de maduración, de confianza, de comunicación directa y los resultados han hablado por si solos, los egresados de ITESO han dado excelentes resultados en los programas que hemos tenido" (Empresa 5)*

*"La verdad es que he tenido muy buena respuesta con ustedes, el hecho de que me hayan recibido en el ITESO, o que cuando publico una vacante o pido apoyo he tenido una respuesta muy satisfactoria de parte de ustedes y de la coordinadora de la carrera" (Empresa 7)*

(4/14) empresas entrevistadas refirieron que, si bien no conocen específicamente los servicios del PROIPE, han tenido algún tipo de colaboración con el ITESO con procesos de mentoría o consultoría para apoyar el desarrollo sus empresas y ellos también refieren sentirse satisfechos y agradecidos con el ITESO.

*"Me encantó participar en los Proyectos de Aplicación Profesional, para apoyar el desarrollo de las MYPES, fue dar el paso de tener un autoempleo a poder convertirme en empresaria" (Empresa 14)*

*"Fue un programa maravilloso, porque realmente los mentores y las capacitaciones, nos abrieron el panorama de cómo emprender, de acuerdo a tus capacidades y a tu presupuesto llevándote de la mano y mejorando todos los aspectos de una pequeña empresa". (Empresa 13)*

#### **4.2.3.4 Mecanismos y estrategias de empleabilidad**

Se logró identificar la percepción e identificación que tienen los entrevistados sobre los servicios que ofrece el ITESO en materia de empleabilidad. Así mismo; se observa una clara diferencia en las estrategias para la atracción de talento utilizadas por las diferentes empresas entrevistadas, distinguiéndose principalmente dos enfoques:

1. **Enfoque proactivo** para la atracción de talento, que trata principalmente de generar interacción y “engagement” con la comunidad universitaria. 7 de 14 empresas mostraron que realizan acciones con este enfoque, donde promueven

y fortalecen la relación con las universidades target, realizando eventos universitarios, tales como: conferencias, talleres y/o sesiones de reclutamiento o participación en ferias de empleo, que le permitan conocer más de cerca al candidato y a los candidatos conocer más sobre la empresa. Y de esta manera, a través de la interacción directa, identificar a los candidatos potenciales, convertirlos en prospectos, posteriormente en candidatos y finalmente en empleados de su empresa. También se articulan con la universidad para intercambiar diversos beneficios como preparación profesional, capacitación sobre alguna tecnología, entre otros. Mencionan de manera continua la necesidad de relacionarse de manera cercana y directa con diversos actores universitarios principalmente: instancias de empleabilidad, directores y coordinadores de carrera, así como profesores.

*"Este roadshow nos funciona muy bien y lo hacemos por todo el país, lo hacemos en primavera y otoño, con 37 a 40 universidades por año, exponemos a Oracle para darle a conocer lo que hacemos a los estudiantes" (Empresa 6)*

*"Lo que nos ayuda muchísimo son las sesiones informativas para presentar la empresa en las universidades porque de ahí partimos a fortalecer el branding directamente con los universitarios, estas sesiones no solo van enfocadas al target de candidatos que queremos reclutar sino también a candidatos que nos interesa que conozcan de nosotros y el path de carrera que pueden hacer " (Empresa 5)*

Respecto a su opinión sobre las ferias de empleo, la participación fue muy diversa, 8 empresas comentaron haber participado o participar actualmente en ferias de empleo realizadas por las universidades, dentro de las principales ventajas señaladas se encuentran: el contacto e interacción directa con los alumnos y egresados y la exposición de la empresa como marca dentro de la universidad, y respecto a las principales desventajas señalaron: que no siempre asisten los alumnos y egresados de las carreras que están buscando. Dos empresas, una mediana y una pequeña, comentaron que los motivos por los que no asisten a ellas son, principalmente porque los tiempos de realización no

empatan con los tiempos en los que ellos están ofertando empleo o bien porque tienen pocos puestos como para asistir a un evento considerado como “masivo”

*"Creo que, si me dijeras que va a haber una feria para ingeniería electrónica, te diría: sí, sí voy, si no es de todo, enfocado en estudiantes probablemente sí vaya" (Empresa 1)*

*"Una vez participamos en una feria de empleo de la UDG y no nos funcionó, porque nuestro enfoque principal es hacia operadores. Sin embargo, ahorita tenemos mucha necesidad de contratar personal mucho más capacitado y más profesional " (Empresa 8)*

*"Es raro que vaya a participar por los tiempos, que mi necesidad se empate con las fechas en las que se hacen es muy raro" (Empresa 12)*

*"Normalmente utilizamos solo bolsas de trabajo, no recurrimos a ferias de empleo o reclutamientos porque son pocos puestos en diferentes momentos. (Empresa 10)*

Nueve empresas mencionaron que utilizan las redes sociales ya sea para incrementar su branding y posicionarse como “Mejor empresa para trabajar” haciendo alusión a su liderazgo en el mercado, el desarrollo de carrera y las oportunidades profesionales que brinda la compañía, o bien las utilizan como herramientas muy potentes o de mucho alcance para identificar a los candidatos que están buscando. La mayor parte de ellas (7/9) tienen presencia en más de una red social como LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter, y refieren que son herramientas de mucha utilidad para identificar a los candidatos que están buscando.

2. **Enfoque reactivo** para encontrar candidatos para cubrir sus vacantes, en estos mecanismos se encuentran:

A. Publicar ofertas de empleo en las bolsas de trabajo de las universidades

9 de 14 empresas entrevistadas utilizan este mecanismo, sin embargo, refieren que la utilizan principalmente cuando buscan alumnos o recién egresados y señalan como desventajas que normalmente no es tan utilizado o conocido por los estudiantes y egresados de las universidades, y también que lo consideran ineficiente para cubrir vacantes que requieren cierta experiencia laboral, puesto que no encuentran muchos candidatos con experiencia.

*"Las bolsas de trabajo casi no funcionan, porque hay muy poca respuesta, no sé si el estudiante no se activa tanto en ellas" (Empresa 6)*

*"No nos funciona tanto la mayoría de las bolsas de empleo no tienen mucha participación de egresados con experiencia" (Empresa 4)*

*"Lo hacemos con bolsas que ya hemos tenido buenos resultados, como la Bolsa de trabajo del ITESO y el portal de hacesfalta.org" (Empresa 10)*

Llama la atención que las 5 empresas entrevistadas que no han utilizado el servicio de bolsa de trabajo de las universidades son micros, pequeñas y medianas. Se puede asumir que la causa es principalmente el desconocimiento de los servicios que ofrecen las universidades como apoyo en la búsqueda de talento profesional y las 5 mencionaron también que la mayor parte de sus puestos requeridos son operativos y no necesariamente profesionales. Sin embargo, las 5 empresas manifestaron interés en conocer más a detalle los servicios que brinda el ITESO en materia de empleabilidad, principalmente respecto a bolsa de trabajo y prácticas profesionales.

*"Poco nos hemos acercado a las universidades en ese aspecto, quizá por un mito, pero creemos malamente que no vamos a poder acceder a ellos" (Empresa 8)*

*"El 80% de nuestra plantilla son operadores, pero el otro 20% si son profesionistas, el contexto nos está exigiendo perfiles más preparados" (Empresa 9)*

- B. Publicar sus ofertas en bolsas de trabajo en internet, 8 de 14 empresas comentaron que publican en portales como: Occ Mundial, Bumeran y Computrabajo, pero que la mayor desventaja que encuentran en este tipo de plataformas es que se postulan muchos candidatos que no cuentan con el perfil buscado o con el nivel de especialización requerido.

*"Usar Computrabajo y OCC, la ventaja es que es muy rápido, lo publicas y al otro día tienes muchos candidatos" (Empresa 8)*

*"Estas bolsas de trabajo, te dan mucha cantidad de postulantes, pero no siempre la calidad específica que se requiere, entonces tienes que realizar muchos filtros" (Empresa 10)*

- C. Contratar a alguna agencia de reclutamiento o head-hunters, solamente 3 de los 14 empleadores entrevistados comentaron que utilizan los servicios de alguna agencia de reclutamiento principalmente para

administrar su relación con alumnos realizando prácticas profesionales o bien con head-hunters cuando desean cubrir una vacante que requiere un nivel de expertis o especialización muy particular.

Se logró identificar que respecto a los mecanismos para el reclutamiento y la selección de personal que las 7 empresas grandes, 2 empresas medianas y únicamente 1 empresa pequeña, cuentan con procesos estandarizados para el reclutamiento y la selección de su personal.

Las 7 empresas grandes cuentan con portales propios donde suben sus vacantes y los candidatos se postulan, esto permite darles seguimiento particular a cada uno de los candidatos. Dos grandes empresas mencionaron que utilizan sistemas para la gestión de sus funciones de recursos humanos, como un Candidate Relationship Management: Smash Play y Avator.

*“Tenemos nuestro sistema, nuestra plataforma donde publicamos nosotros las vacantes. El portal es global entonces tú puedes encontrar cualquier vacante en esa página” (Empresa 2)*

#### **4.2.3.5 Necesidades explícitas**

Así como los mecanismos de reclutamiento y selección, las necesidades manifestadas, por parte de los empleadores fue sumamente diversa.

Las empresas principalmente las grandes, que desean incrementar la colaboración y desarrollar proyectos en conjunto, como incorporar alumnos a través de esquemas como Proyectos de Aplicación Profesional o Prácticas profesionales, integrar al personal de la empresa como docente de la universidad hasta becar alumnos que estudian las carreras que la empresa busca.

*“Estamos buscando más posibilidades de colaboración, tenemos unas becas a ver qué podemos conseguir, becas para ingeniería, para ver dónde podemos apoyar, porque nos urge que ITESO tenga más gente básicamente” (Empresa 1)*

Otras empresas, proponen mayor comunicación para compartir con ellos, los perfiles de egreso que ofrecen las diferentes carreras del ITESO y 3 empresas de 14 mencionaron que es importante, realizar mayor cantidad de eventos en los que ellos puedan participar tales

como: talleres y conferencias de empleabilidad, sobre algún área profesional o tecnología que maneje la empresa, sesiones de reclutamiento, concursos, hackatones, entre otros.

*"Podríamos hacer mancuerna en eventos, talleres, workshops, para que alguien de la empresa les enseñe alguna de las tecnologías que nosotros tenemos y poder generar un valor agregado al estudiante" (Empresa 6)*

Así como, incrementar la colaboración y la participación de los profesores, coordinadores de carrera y alumnos en los eventos que se realizan con ellos.

*"Involucrar a profesores y coordinadores es la cerecita del pastel con esta relación, porque los subimos al barco y no se queda entre nosotras dos el esfuerzo y los resultados son para todos" (Empresa 5)*

*"Esos pequeños detalles de cuando nos inviten a los eventos de reclutamiento, que nos filtren a los candidatos que más nos interesan, porque está muy bien organizado el evento y está padre, pero de repente a los eventos llegan muchos candidatos de carreras que no tenemos que ofrecerles" (Empresa 2)*

*"Me gustaría que la bolsa de empleo tuviera mucha comunicación con los coordinadores de carrera. Si los coordinadores de carrera se involucraran más en la parte de empleabilidad, pudiera ser muchísimo más eficiente el proceso porque ellos tienen comunicación directa con los alumnos, los conocen" (Empresa 14)*

(10/14) empleadores coincidieron con que requieren contar con mayor cantidad de candidatos con el perfil que ellos necesitan. Algunos (4/14) mencionaron específicamente los puestos que actualmente tienen por cubrir, a los cuales se les dio seguimiento para que utilicen los servicios del PROIPE para publicar y contactar candidatos. Una empresa mencionó que el esquema de trabajo de medio tiempo para alumnos de últimos semestres en el ITESO es complicado debido a la carga curricular y los horarios que tienen los alumnos en estos semestres.

*"Ahorita tenemos mucha necesidad de contratar personal mucho más capacitado y más profesional" (Empresa 14)*

*"Quisiéramos recibir más cantidad de aplicaciones, yo me he fijado que en la bolsa de trabajo del ITESO hay más puestos enfocados a perfiles técnicos o de ingeniería y no sé si sea por eso que los alumnos o egresados de humanidades, no entran tanto como nos gustaría" (Empresa 10)*

*"Queremos incorporar próximamente alumnos en el esquema de prácticas profesionales que tiene la universidad y además queremos incorporar a 2 personas con experiencia en el área de producción que operen maquinaria industrial específica, personas que manejen tornos y CNC. También vamos a necesitar personal en el área administrativa y a un diseñador industrial que nos ayude a hacer los diseños de piezas, de moldes etc." (Empresa 13)*

*"Estamos buscando estudiantes que puedan trabajar medio tiempo, y a veces con ITESO es difícil que los alumnos tengan disponibilidad para trabajar en últimos semestres, tienen las ganas, pero la carga académica se los impide". (Empresa 10)*

#### **4.2.3.6 Características y percepción de alumnos y egresados ITESO**

Siete de catorce empresas comentan que el perfil de los alumnos y egresados del ITESO es afín a las características de los puestos y valores de su empresa. Resaltan un buen nivel en cuanto a competencias duras se refiere particularmente el inglés y conocimientos técnicos de la carrera. En cuanto a competencias blandas, la mayor parte de los empleadores (9/14) asignan a los alumnos y egresados del ITESO cualidades como habilidades sociales de trabajo en equipo y colaboración, así como confianza en sí mismos.

*"Casi casi si viene del Tec o del ITESO y es electrónico casi casi lo paso directo. Sobre todo, el inglés, también es una garantía muy fuerte en el ITESO". (Empresa 1)*

*"¿Con ITESO? El tipo de cultura que tiene es muy afín a la de la empresa, entonces eso me ayuda bastante. La gente que entra aquí, lo noto en colaboración, pro actividad, ganas de querer aprender, ese tipo de cosas. Es como una garantía, el perfil de ITESO" (Empresa 6)*

*"Me parecen muy centrados y con muy buena relación con la gente y eso los hace crecer y desarrollarse más rápido que otros, porque no son conflictivos no están buscando nada más su beneficio personal, les gusta colaborar y trabajar, crecer en equipo. No les gusta destacar Y ser la estrellita, de decir: Miren aquí estoy. Son más de relacionarse y trabajo en equipo" (Empresa 2)*

*"ITESO, trae de todo, perfil técnico muy alto, pero de mucho compromiso y muchos valores. (Empresa 3)*

*"Te puedo decir que ITESO es nuestro target número uno, por las materias que llevan, son de nuestros mejores aliados" (Empresa 4)*

*"Los egresados de ITESO han dado excelentes resultados en los programas que hemos tenido" "Ahorita pensé en un egresado de ITESO una característica de los del ITESO es que son entrones se la creen tienen confianza en sí mismos para demostrar lo que saben y eso nos encanta" (Empresa 5)*

#### **4.2.3.7 Áreas de oportunidad**

1. Dar a conocer los servicios del PROIPE: generar una estrategia de difusión continua con los empleadores para dar establecer comunicación periódica y que las empresas identifiquen al ITESO como el primer lugar dónde buscar talento profesional

2. Ampliar la colaboración con empleadores para la realización de eventos principalmente de formación en empleabilidad, se identifica que varios empleadores (10/14) se muestran dispuestos y abiertos a colaborar y eso significa la oportunidad de ampliar la colaboración para la realización de eventos formativos en empleabilidad, con diversas propuestas tales como; assessments, pitch profesionales, entrevistas, charlas para la elaboración de C.V y tips para entrevistas, etc.)

*"Los assessment center me gustan mucho pero cuando están enfocados en los tipos de ingeniería que busco, también ir a dar workshops técnicos o de inserción laboral me ayudan porque los chavos se interesen por Intel, éstos funcionan muy bien" (Empresa 1)*

*"La verdad es que el contacto contigo, con PAP y El coordinador de ingeniería Víctor Hugo Saldívar es lo mejor y yo con eso estoy bien"*

3. Mayor involucramiento de la parte académica en los eventos de vinculación para que los profesores se involucren más en las actividades y acciones alineadas a favorecer la empleabilidad de la comunidad universitaria.

A continuación, se presenta un cuadro (tabla 35) que permite identificar de manera esquemática, los principales resultados respecto a los empleadores, acuerdo a algunas categorías de información planteadas en los objetivos de la investigación:

**Tabla 35: Principales resultados - Empleadores**

| Empleadores                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento de la marca               | Bajo | Ninguno de los 14 empleadores entrevistados, conocen el Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre, comúnmente se refieren a él como: el área de bolsa de trabajo o de vinculación de la universidad.                                                                                                                                                                                                                  |
| Nivel de conocimiento de los servicios | Bajo | Se observa que las empresas grandes fueron las que identificaron más servicios del PROIPE, entre 2 y 3 servicios.<br>Se interpreta que tienen un mayor conocimiento porque la frecuencia y el nivel de interacción con las universidades es mayor que las empresas medianas y pequeñas. Sin embargo, el conocimiento en general es bajo puesto que el máximo de servicios identificados por parte de los empleadores fue 4 servicios |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nivel de satisfacción</b>                                   | <b>Alto</b><br>El total de las empresas entrevistadas que han utilizado alguno de los servicios del PROIE (9/14) manifiesta sentirse satisfecho con el servicio que se le brindó, resaltando principalmente la buena respuesta en cuanto a la atención por parte del personal del PROIE o coordinadores de carrera y perfil de los candidatos del ITESO. Algunas empresas (5/14) resaltaron que existe apertura y comunicación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Frecuencia de uso o interacción</b>                         | La frecuencia en la interacción con empleadores fue muy variada, ya que depende de sus necesidades de contratación de personal y la dinámica del mercado de trabajo, por lo que no se puede generalizarse, ya que es de acuerdo a su demanda.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Mecanismos y estrategias de empleabilidad</b>               | Se identifican dos enfoques principales:<br>Enfoque proactivo: los empleadores generan interacción y engagement con la comunidad universitaria para fortalecer la relación con las universidades target, realizando eventos tales como: conferencias, talleres, sesiones de reclutamiento, participación en ferias de empleo universitarias, etc. tienen presencia en redes sociales para incrementar su branding y posicionarse como "Mejor empresa para trabajar"<br>Enfoque reactivo: se refiere a los mecanismos que utilizan los empleadores cuando requieren cubrir vacantes en particular, es cuando publican ofertas de empleo en las bolsas de trabajo, contratan alguna agencia de reclutamiento o head hunters etc. |
| <b>Necesidades identificadas</b>                               | Se identifican necesidades diversas pero la mayor parte de ellas desean incrementar la colaboración y desarrollo de proyectos con universidades, conocer los perfiles de egreso de las carreras del ITESO, participar en eventos de la universidad como ferias de empleo, talleres, conferencias, etc., tener acercamiento y comunicación directa con coordinadores de carrera.<br>Todos los empleadores entrevistados refieren necesitar contar con mayor cantidad de candidatos de acuerdo al perfil buscado.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Percepción sobre el perfil de alumnos y egresados ITESO</b> | La mayor parte de los empleadores reconoce que los alumnos y egresados del ITESO cuentan con buen nivel académico, con conocimientos técnicos y conocimiento y dominio de inglés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Áreas de oportunidad para PROIE</b>                         | Dar a conocer los servicios de PROIE a través de comunicación continua y constante.<br>Buscar alternativas para ampliar la colaboración con empleadores a través de eventos de vinculación y eventos formativos<br>Involucrar a la academia, principalmente a los coordinadores de carrera en la relación que el PROIE establezca con los empleadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Hallazgos sobre los Directores Estatutarios

##### 4.2.4.1 Nivel de conocimiento

Se confirma que el nivel de conocimiento de los Directores Estatutarios sobre el PROIPE es mayoritariamente bajo, ya que (3/5) de ellos manifestaron que conocen “relativamente poco” sobre él, identificando en promedio 3 de los 10 servicios o proyectos que ofrece el PROIPE.

Los otros 2 los directores son los que pertenecen o pertenecieron a la DIC, dirección a la cual se encuentra adscrito el PROIPE, por lo que tienen un mayor conocimiento de las apuestas, los servicios y los proyectos que realiza el PROIPE identificando componentes o atributos formativos o de análisis del mercado, aunque no servicios como tal.

Los medios o canales a través de los cuales los integrantes de este público expresaron conocer las actividades del PROIPE, fueron principalmente algunas presentaciones que ha realizado el PROIPE sobre estudios con estudiantes próximos a egresar o información sobre la oferta de empleo que se obtiene desde el sistema de bolsa de trabajo, o bien en diversos consejos institucionales o reuniones de trabajo y medios de comunicación institucionales ,principalmente el correo electrónico y la revista CRUCE.

Los proyectos de PROIPE que son mayormente conocidos por este grupo, son los que están orientados a acciones de vinculación tales como: la bolsa de trabajo y la feria de empleo presencial “Emplearte”, habiendo un mayor desconocimiento de los proyectos o apuestas del PROIPE en cuestión formativa y de análisis del contexto laboral.

Lo anterior confirma uno de los puntos abordados en la hipótesis inicial: “quienes actualmente toman las decisiones a nivel institucional tienen poca interacción y conocimiento con el PROIPE”

A continuación, se insertan algunas citas textuales que fueron obtenidas de las entrevistas para ilustrar de mejor manera el nivel de conocimiento sobre el Programa.

*“Casi nada, lo que presentaron en consejo de Rectoría, no estoy enterado” (Director Estatutario 1)*

*“Conozco poquito el programa, sé que existe, conozco de su existencia por algunas presentaciones que ha realizado en algunos foros académicos, en algunos espacios con Nacho Román, bueno y a lo mejor por EMPLEARTE que seguramente ustedes lo organizan” (Director Estatutario 2)*

*"Pues mira yo de lo que me acuerdo es que siempre hemos tenido un proyecto de ese tipo, que en aquel momento era bolsa de trabajo, al menos me acuerdo muchos años, después le perdí un poco la pista precisamente cuando me fui de la DIC" (Director Estatutario 2)*

*"Mira las dos cosas que sé son estas que te digo: ofrecer como posibilidades de empleo a los chavos y lo que hacen ustedes como de formar a los chavos para que puedan hacer buenas entrevistas o buenas estrategias, bueno más que entrevistas buenas estrategias para emplearse y sé que además tienen análisis de mercado laboral" (Director Estatutario 3)*

#### **4.2.4.2. Nivel de Satisfacción**

Los directores estatutarios tienen poca interacción con el Programa por lo cual resulta complejo obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen con el mismo, se privilegió la recopilación de sus percepciones sobre el Programa en un sentido amplio. Uno de los hallazgos importantes radicó en constatar que, para la Rectoría, el PROIPE es un programa de interés, debido a que representa un vínculo con la comunidad de egresados, elemento que (2/5) directores estatutarios señalaron como prioritario y poco atendido desde la universidad. Por su parte (1/5) manifestó su preocupación, ya que considera que el ITESO no otorga un seguimiento adecuado a sus egresados y que cada vez más los profesores tienen menos vinculación con el entorno al dedicarse mayoritariamente a la impartición de clases en el aula.

*"Si es un programa de interés para rectoría, hay claridad en la función de la universidad no termina en formar a los estudiantes, la continuidad de un vínculo que pueda resultar productivo para todo mundo con una visión de comunidad extendida, beneficio de egresados, beneficios para el ITESO" (Director Estatutario 1)*

Por parte, dos directores estatutarios identificaron dos elementos que dan cuenta de aspectos positivos, el primer elemento refiere a Emplearte, pues ambos directores calificaron que es un muy buen evento con una amplia convocatoria y conferencias interesantes, y de la misma manera reafirmaron que el PROIPE ofrece vínculos interesantes y confiables con la industria.

*"Emplearte me parece que es un buen evento, que tiene una convocatoria amplia, las conferencias que han organizado me han parecido bastante buenas, de buen nivel y veo que viene mucha gente" (Director Estatutario 1)*

*"Creo que ustedes ofrecen vínculos confiables con las empresas, eso es muy importante por los temas actuales de datos personales, de explotación etc.... ofrecen confiabilidad" (Director Estatutario 2)*

Por parte de la Dirección de Integración Comunitaria (DIC) para la cual se entrevistó al anterior y al actual director, se identifica un componente diferenciador que vale la pena resaltar, pues ambos mencionaron que el PROIPE no solo es una bolsa de trabajo, sino un programa mucho más amplio, donde el componente formativo y de análisis del entorno permite ubicarlo en un nivel más estratégico. Sin embargo, también manifiestan que se requiere mayor proactividad por parte del PROIPE para dar a conocer información esencial para la toma de decisiones institucionales y que muchas veces el trabajo del PROIPE no es conocido ni reconocido. Uno de ellos califica como excelente la estrategia de difusión del PROIPE a través de los medios institucionales.

*"Me gustó que no es bolsa de trabajo, es un programa más amplio, que es abierto y que tiene una visión más amplia de seguimiento a los universitarios" (Director Estatutario 4)*

*"Mira a ver, yo creo que hacen un buen trabajo pero que no se conoce" (Director Estatutario 3)*

*"¿Cómo llevar esta información a que se tome más en cuenta a los equipos de dirección estatutaria?, porque se me hace, que es una información que se genera pero que no se utiliza" (Director Estatutario 3)*

#### **4.2.4.3 Contexto profesional y mercado laboral**

La mayoría (4/5) de los directores estatutarios coincidieron en que las condiciones de empleabilidad de la comunidad universitaria (alumnos y egresados) son muy diversas y van en función al campo o área profesional en el que se inserten. (3/5) se refirieron a las licenciaturas en ingeniería, específicamente orientadas a la tecnología, como aquellas que tienen mejores oportunidades de emplearse rápidamente y en empleos bien remunerados. Estos mismos, resaltaron que las licenciaturas que se encuentran en el área de humanidades, son actualmente las que suelen tener mayor dificultad para emplearse, específicamente en algo referente al campo estudiado.

Ninguno de los entrevistados resaltó características específicas de las condiciones del mercado laboral (*rangos salariales, tipos de puestos y posiciones*) sino más hablaron de esta categoría de manera muy general. (1/5) enfatiza la importancia de fomentar la empleabilidad de la comunidad universitaria en ONG 's Internacionales y gobierno que tengan congruencia con los valores institucionales del ITESO.

*"Me gustaría muchísimo que empujaran la inserción hacia las ONG'S internacionales y hacia los gobiernos pues ustedes pueden enfocarse a un dar un diagnóstico basado en los principios del ITESO, donde se identifiquen cuales industrias son las que tendríamos que estar apoyando verdes, justas y estas otras hay que cuestionarlas" (Director Estatutario 5)*

Respecto de la preparación de los alumnos (2/5) mencionaron competencias particulares que se intencionan desde la Dirección que dirigen, entre las cuales destacan la metacognición, la reflexión ética, el aprender a aprender, el convivir en la diversidad, el trabajo en equipo, el liderazgo, el trabajo en sectores vulnerables, entre otros. Los otros 3 directores si bien, no mencionaron competencias específicas, comentaron que la verdadera formación que se da en las aulas, se refleja en la actividad profesional que desempeñan los egresados en el exterior y que para ello principalmente la experiencia que le brindan los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) al alumno, es de suma importancia, pues lo acerca a escenarios reales antes de graduarse. De la misma manera (1/5) hizo énfasis en que debido a la transformación continua y constante del empleo es indispensable que como universidad se piense en el futuro, innovando y experimentando con nuevos modos de hacer las cosas para facilitar la empleabilidad de nuestros universitarios frente a las nuevas condiciones de trabajo. Incluso sugiere establecer nuevas relaciones con el mercado laboral de acuerdo a las alternativas y necesidades de empleo actuales.

*"Claramente las competencias que se desarrollan en el centro de formación humana que son competencias más de tipo metacognición, reflexión ética, aprender a aprender, reconocer el contexto social histórico, y además aprender a convivir con otros en la diversidad que son todos los dilemas éticos, para mí son de las más importantes" (Director Estatutario 2)*

Respecto a la competencia de la comunidad del ITESO en el entorno profesional, la mayoría de los directores comenta que varía dependiendo del campo de estudio, sin embargo, de manera general, identifican que sus principales competidores en la región, pudieran ser los alumnos y egresados del Tecnológico de Monterrey, la Universidad Panamericana y la Universidad de Guadalajara. Sin embargo, todos (5/5) reconocen que cada una de estas universidades tiene un modelo de formación muy distinto que permea en el egresado de dicha casa de estudios. (1/5) comentó que los del ITESO tienen muy buena formación pero que muchas veces lo que los hace empleables son cuestiones de seguridad y confianza; elementos que algunas veces al momento de egresar los del ITESO dudan tenerlos,

característica que menciona sucede a la inversa con los egresados de otra universidad identificada como competencia.

*"Los del ITESO si suelen ser como más cohibidos o a veces creen poco en su formación, creo que esa es una cosa que con X universidad, no hay mucha diferencia en formación, pero si en actitud" (Director Estatutario 3)*

Otro elemento importante a destacar es que uno de ellos expresó su duda o cuestionamiento sobre la responsabilidad de la universidad respecto a la empleabilidad de sus alumnos y egresados, pues señala que es un tema complejo y que la universidad es corresponsable al igual que el estado, el sector privado y el propio individuo, sin embargo, identifica la necesidad de realizar estrategias que la favorezcan.

*"A ver yo si tengo dudas, de si a la universidad nos toca, resolverle a los chavos ese problema. Si me queda claro que hay que generar estrategias, si me queda claro que hay que ofrecer oportunidades, si me queda claro que hay que generar buenas prácticas, pero yo no sé si la universidad es la instancia responsable para que sus egresados se coloquen" (Director Estatutario 3)*

En cuanto a la preparación con la que egresan los estudiantes del ITESO al mundo laboral, todos (5/5) tienen una percepción favorable respecto al nivel de preparación con el que egresan los estudiantes del ITESO. Sin embargo, 1/5 observa que los egresados salen cada vez menos preparados derivado especialmente de la falta de claridad personal del alumno.

*"Hijole.... Hay no... yo creo que cada vez egresan menos preparados" (Director Estatutario 3)*

#### **4.2.4.4 Contexto de la empleabilidad en el ITESO**

Uno de los elementos a resaltar es que todos los directores reconocieron que la empleabilidad debe adquirir una dimensión estratégica, ya que, por la naturaleza de sus funciones, su proyección es más amplia y con trascendencia al exterior de la propia universidad. (2/5) manifestaron que existe la necesidad de conocer la opinión de los empleadores respecto al desempeño de los alumnos y egresados.

*"Cada vez que hacemos una revisión de plan de estudios hay que ir a hablar con empleadores" (Director Estatutario 2)*

*"En general, en el ITESO los egresados no nos importan mucho, no nos hacemos cargo de nuestros egresados" (Director Estatutario 3)*

En cuestión de que instancia o área es la que debería tener mayor responsabilidad respecto a la empleabilidad de sus alumnos y egresados, las respuestas fueron muy diversas (3/5) no

mencionaron específicamente un área o dirección. Sin embargo, resaltaron que es indispensable la articulación entre la DRE y la DIC, específicamente con la oficina de egresados y el PROIPE, y que se requiere una comunicación continua para compartir las decisiones que se toman en materia de empleabilidad a nivel de universidades del Sistema Universitario Jesuita (SUJ), puesto que el ITESO es la única universidad donde el área de empleabilidad no se encuentra como parte de la DRE.

Un director comentó que en cuanto a empleabilidad se refiere, la principal responsabilidad la tiene la DIC y la DRE.

Otro director comentó que la principal responsabilidad la tiene la DGA, partiendo del hecho que ellos son los principales responsables de la formación universitaria.

*"Ahí sí, creo que egresados y ustedes, no me cabe duda, sin que eso deje de ser exclusivo de ustedes" (Director Estatutario 2)*

*"Yo creo que, como responsabilidad, la DGA, claro porque ellos son los que los forman, la DIC puede tener el monitoreo y generar las estrategias y ayudar a que se coloquen, pero finalmente quienes se tienen que responsabilizar de que la gente este incorporándose al mercado es la DGA. Le toca a la DGA claramente, uno no puede colocar un mal producto y ellos son los que diseñan el producto" (Director Estatutario 3)*

*"Yo creo que es clave articularse con egresados y es natural porque la mayoría de los que están buscando empleo se van a convertir pronto en egresados, sé que trabajan con ellos y en muchas de las iberos entiendo que las bolsas de trabajo están en DRE, acá porque justamente como no es un solo servicio creo que está muy bien donde está por su aporte formativo. Con egresados hay una relación natural que hay que seguir trabajando." (Director Estatutario 4)*

Lo anterior se suma con que solamente (2/5) directores reconocen a una figura institucional como referente en empleabilidad, dando distintas respuestas, 1 de ellos mencionando al PROIPE como el área que debe de ser referente en este tema y otro de ellos mencionando a una persona académica del departamento económico administrativo.

*"Híjole es que ahí sé que hay muy poca gente... yo creo que... Nacho Román, es el único referente sólido al respecto aparte de ustedes, pero en términos académicos Nacho" (Director Estatutario 1)*

Los dos elementos anteriores nos muestran que no existe una postura institucional consensuada entre los Directores Estatutarios respecto a quienes deberían asumir principalmente la responsabilidad y representación académica en materia de empleabilidad.

#### 4.2.4.5 Necesidades explícitas

Dentro de esta categoría se identificaron diversas necesidades, principalmente respecto a la generación de información sobre la trayectoria profesional de los alumnos y egresados y la obtención de información con empleadores sobre desempeño de los egresados, la Rectoría, se menciona que debido a la ausencia de información estadística se recurre a la información anecdótica, siendo este un elemento de vital importancia para la participación de la universidad en procesos institucionales de reacreditaciones, certificaciones y participación en ránquines. Además de señalar que esta información permitiría identificar si la misión del ITESO se cumple con lo que están realizando sus egresados en el ámbito profesional, principalmente en sus primeros años de egreso.

La mayor parte de los directores entrevistados (4/5) identifica la necesidad de tener información respecto a la trayectoria profesional de alumnos y egresados y estudios de opinión de empleadores.

*"Como institución nos hace falta un seguimiento más cercano de los egresados, ahora que hicimos el estudio de FIMPES me toco redactar y analizar la información y la misión se cumple con lo que estén haciendo los egresados y no lo que ocurre en los salones, cuando me puse a querer tener información fue muy anecdótica sin solidez estadística, ni de cosas elementales, cual es el desempeño sabemos que es bueno pero no hay modo de probarlo" (Director Estatutario 1)*

*"Yo me doy cuenta por el tema de las acreditadoras que nos piden... que no es tanto su tema sino de egresados, que quizá nos falta información de saber sobre la trayectoria profesional de nuestros egresados, cuánto tiempo tardan en encontrar empleo, cuáles son las profesiones que más dificultad tienen, y eso también para la DGA es información muy valiosa para las actualizaciones de nuestros planes de estudio." (Director Estatutario 2)*

*"Hacer seguimientos continuos porque te digo que la única vez que se hace es cuando se abre una nueva licenciatura o se rehace algún plan de estudios es cuando se les habla a los empleadores, pero no se vuelve a recuperar" (Director Estatutario 3)*

Específicamente la Dirección de Integración Comunitaria (DIC) se cuestiona sobre cómo se puede aprovechar mejor la información que el PROIPE obtiene de empleadores, alumnos, egresados y análisis del entorno, pues reconoce que es información muy valiosa para la prospectiva de los programas académicos. Además de sugerir acciones que ayuden a que los egresados del ITESO se inserten en trabajos de calidad profesional y buena remuneración, así como ofrecer a la industria las carreras o profesiones que la sociedad

necesita, sugiere generar una especie de anexo al título que valide competencias adquiridas en el paso por la universidad que no necesariamente son valoradas para la industria tales como: trabajo en equipo, sentido de trascendencia, liderazgo, trabajo y compromiso social, entre otras

*"¿Cómo le hacemos para que los chicos que salgan del ITESO, se inserten además en trabajos bien pagados y para ofrecerle al mercado laboral profesiones que no son pedidos por el mercado pero que son necesarios?"*

*(Director Estatutario 3)*

Una petición directa por parte de la Dirección General Académica es que desde PROIPE se fomenten alianzas de colaboración con empleadores, de alguna manera innovadora, debido a que los esfuerzos de la DGA están orientados a acciones más formativas.

#### **4.2.4.6 Áreas de oportunidad para PROIPE**

En esta categoría (2/5) directores sugieren encaminar los esfuerzos de PROIPE hacia las áreas académicas con mayor dificultad de emplearse, además (3/5) sugieren trabajar en corto con cada departamento puesto que las necesidades de empleabilidad son distintas y de la misma manera (1/5) sugiere enfocarse en ciertas industrias en congruencia con la misión y visión del ITESO. Es decir (4/5) sugieren segmentar los servicios de acuerdo a las necesidades del público de alumnos y egresados.

*"Yo creo que a lo mejor deberían de encaminar esfuerzos hacia las áreas donde les cuesta más trabajo a los egresados encontrar empleo, ahí quizá haga falta, reforzar". (Director Estatutario 2)*

*"Podemos hacer ferias por ciertos campos industriales: solo industrias electrónicas, solo industria alimenticia, las industrias con las que tengamos relación, encuentros distintos, desayunos presentación de empresas"*

*(Director Estatutario 5)*

*"Recomendaría estrategias con base en información estratégica y diferenciada. Del mismo emplearte que a lo mejor no sea para todos, se focalicen a áreas que tengan mayor dificultad de emplearse" (Director Estatutario 2)*

Desde la DIC, se propone que el PROIPE de a conocer más la información que produce en espacios estratégicos como el Colegio de la Dirección General Académica, el Consejo de Rectoría y la necesidad de generar una estrategia de comunicación con aliados estratégicos, teniendo mayor proactividad por para relacionarse con otras instancias y departamentos de la universidad y compartir con ellos tendencias y comportamientos del mercado laboral.

A continuación, se presenta un cuadro (tabla 36) que permite identificar de manera esquemática, los principales resultados respecto a los directores estatutarios, de acuerdo a algunas categorías de información planteadas en los objetivos de la investigación:

**Tabla 36: Principales resultados – Aliados Internos – Directores Estatutarios**

| Directores Estatutarios                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento de la marca                                  | Bajo | No identifican al PROIPE por su nombre, sin embargo identifican que es un área que favorece la empleabilidad de los alumnos y egresados, principalmente a través de la vinculación con empleadores.                                                                                                                                                     |
| Nivel de conocimiento de los servicios                    | Bajo | En promedio conocen 3 servicios del PROIPE. Los servicios más mencionados fueron la bolsa de trabajo y Emplearte.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nivel de satisfacción                                     | Alto | Refieren estar satisfechos con los esfuerzos que realiza el PROIPE, sin embargo, su interacción es baja y reconocen que la empleabilidad debe de adquirir una dimensión estratégica en el ITESO.                                                                                                                                                        |
| Frecuencia de uso o interacción                           | Baja | La interacción con el PROIPE la tienen principalmente a través de la información del contexto laboral que el PROIPE genera o a través de presentar al programa en espacios colegiados.                                                                                                                                                                  |
| Necesidades identificadas                                 |      | Se detecta principalmente la necesidad de obtener y aprovechar la información sobre:<br>La trayectoria profesional de alumnos y egresados<br>La opinión de empleadores sobre el desempeño de los egresados<br>Principalmente para la toma de decisiones institucionales y para la participación en rankings y procesos de acreditación y certificación. |
| Áreas de oportunidad para PROIPE                          |      | Encaminar esfuerzos de empleabilidad por departamento académico, debido a las diferentes necesidades de empleabilidad por campo profesional<br>Ampliar la colaboración con empleadores de interés institucional<br>Presentar y compartir en espacios colegiados la información sobre empleo que produce y genera el PROIPE.                             |
| Responsabilidad de la empleabilidad a nivel institucional |      | No hubo un consenso sobre que área de la universidad tiene mayor responsabilidad sobre la empleabilidad de los alumnos y egresados.                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

## 4.2.5 Hallazgos sobre los Directores de Departamento, Centro u Oficina

### 4.2.5.1 Nivel de conocimiento

En cuanto al nivel de conocimiento sobre PROIPE, se pudo identificar que los directores tanto del Centro Universidad Empresa como de la Oficina de Egresados identifican más número de servicios o proyectos que el resto de los directores entrevistados, siendo 6 y 5 respectivamente el número de servicios señalados durante la entrevista. Los otros tres directores identificaron 3 servicios, 2 servicios y 1 servicio respectivamente. Por lo que, se puede asumir, que el nombre del Programa de Inserción Profesional y Empleo no es reconocido e identificado como tal, sino más bien se conocen sus servicios, llamando la atención que 3 de 5 directores se refieren al PROIPE como “bolsa de trabajo”. Por su parte, 3 de 5 directores tienen una frecuencia de uso que pudiera considerarse baja, puesto que manifestaron que no es tan frecuente su uso o interacción con el Programa, en promedio interactúan con él, 1 o 2 veces al año. Los 2 servicios identificados por todos los directores de este grupo son Emplearte y Bolsa de trabajo. Es importante comentar que un director de departamento, se refirió al PROIPE, como una oferta de servicios complementarios para estudiantes. Otro director, identifica que continuamente recibe testimonios por parte de la comunidad universitaria o bien de empleadores que interactúan con PROIPE.

*"Sé que ofrecen diversos sistemas de servicios de acompañamiento de elaboración de C.V, entrevistas, mucho de ello lo hacen a través de EMPLEARTE, su feria de empleo". (Director de Departamento Académico 1)*

*"Conozco la bolsa de trabajo porque con cierta frecuencia recibo solicitudes de empleo o recomendaciones y una de las primeras recomendaciones que les doy es que revisen la bolsa de trabajo, sobre todo para alumnos y egresados" (Director de Departamento Académico 2)*

*"La primera impresión que tengo son las ferias del empleo a las cuales he asistido y he participado en algunos momentos en los últimos 4 años que he estado como director y también cuando tenía el cargo como Director de Relaciones Externas". (Director de Departamento Académico 2)*

Dos directores, reconocen que el PROIPE no se limita a ser una bolsa de trabajo o a servicios de vinculación, sino que ofrece una serie de servicios formativos que se enriquecen con la práctica profesional y el conocimiento del mercado de trabajo y la tendencia del empleo. Uno de ellos reconoce que el Programa genera información muy valiosa para la oficina de admisión, como herramienta de venta y de la misma manera, para la academia para

incorporar elementos a sus planes de estudio, no solo con una visión mercantilista sino de acuerdo con las necesidades del entorno.

#### **4.2.5.2. Nivel de Satisfacción**

Las opiniones de los directores en cuanto a la satisfacción con PROIPE fueron muy heterogéneas, sin embargo, la totalidad de ellos reconoció que el Programa hace un buen trabajo, principalmente en lo que a la vinculación y articulación con empleadores se refiere. Uno de ellos, comentó que no ve una distancia preocupante en lo que a servicios de empleabilidad universitaria que ofrece el ITESO y los servicios que ofrecen otras universidades a nivel global. Uno de los 5 directores comentó la relación e interacción del PROIPE con otras instancias de la Universidad, es incipiente y escasa, puesto que se da solo en los casos donde otras instancias del ITESO necesitan información para atender requerimientos institucionales, por lo que no existe un reconocimiento lo que el Programa necesita hacer para obtener esa información. 2 de los 5 directores señalaron su preocupación por las deficiencias de los sistemas tecnológicos de intermediación con los que cuenta el PROIPE actualmente.

*"Conozco que tienen una plataforma deficiente que no le gusta a las personas que están buscando empleo, por lo mismo quieren utilizar a los coordinadores o al área de egresados, porque no les gusta la plataforma, entonces la empresa no encuentra lo que está buscando ni tampoco el candidato". (Director de Departamento Académico 5)*

*"Lo que tengo muy bien posicionado son las prácticas profesionales famosas, porque muchas empresas buscan ese concepto empresas u organizaciones y los mando para allá y no a PAP" (Director de Departamento Académico 1)*

Un director reconoce que el PROIPE tiene una oferta que genera pertenencia en la comunidad de egresados. 2/5 directores de departamento entrevistados calificaron como indispensable la labor que realiza el PROIPE, pues abona a la academia específicamente en elevar la satisfacción percibida por la comunidad universitaria.

*"Si ellos sienten que la universidad los conecta con el trabajo que deseado su relación y valor por la universidad incrementa". (Director de Departamento Académico 5)*

*"Yo tengo clarísimo como director de departamento, que en la medida en que yo puedo ofrecerles a mis alumnos servicios de este tipo, son un complemento indispensable para tenerlos contentos y satisfechos" (Director de Departamento Académico 2)*

Por su parte, otro director, señala los esfuerzos que realiza actualmente el PROIPE, sin embargo, propone ir más allá y adelantarse a lo que está por venir en temas de empleabilidad de acuerdo al contexto global y no solo enfocarse a lo que ya se está haciendo, sino poner las miras en lo que se podría hacer.

Si bien 2 de los 5 directores continuamente referencia o recomienda los servicios del PROIPE con la comunidad universitaria, se desconoce si estos fueron de utilidad para los alumnos y egresados.

*"No he recibido retroalimentación por parte de los alumnos para saber si encontraron trabajo por ese medio o no si sirve o no sirve"(Director de Departamento Académico 1)*

Específicamente en cuanto a Emplearte se refiere 1 de los 5 directores expresó que es un evento que no está orientado en el área de humanidades, por su parte otro director calificó el evento como un buen logro de la universidad, debido a la calidad de las empresas participantes.

*"Esa cosa que haces de empleo, la feria de empleo, sé que hay muy poca oferta para mis licenciaturas, la retroalimentación que yo recibo es que es un evento para ingenieros, que, qué padre que a los ingenieros los contraten en cada esquina, pero de humanidades no hay mucha oferta" (Director de Departamento Académico 1)*

#### **4.2.5.3 Contexto profesional y mercado laboral**

En esta categoría se percibe que el conocimiento sobre las condiciones del mercado laboral de este grupo de directores es bastante general, ya que solamente 1 de 5 directores manifiesta particularidades respecto a tipo de puestos, rangos salariales y campos laborales. Por lo que se puede asumir que la mayoría de ellos (4/5) carece de información de primera mano respecto a las condiciones actuales en cuestión de empleabilidad.

Un director comenta que es indispensable conocer las tendencias del empleo, identificar qué sucederá con ciertas carreras y las nuevas competencias que demanda el mercado para ampliar el espectro de las oportunidades profesionales de los universitarios. Por su parte, el director (5) comenta que, dado las complicaciones de los actuales sistemas tecnológicos que utiliza el PROIPE, alumnos y egresados con gran potencial y competencias puedan quedarse fuera y no utilizar los servicios que ofrece el PROIPE.

2 de los 5 directores compartieron algunas especificaciones en lo que al mercado y contexto laboral se refiere específicamente para sus departamentos. Por ejemplo, el director de departamento académico (1) comparte que la tendencia de trabajo para estos profesionistas se orienta más hacia un enfoque de emprendimiento o de trabajador independiente. Y por su parte el director 3, visualiza un ecosistema tecnológico local y regional con amplias oportunidades profesionales para sus alumnos y egresados.

*"Sé que nuestros alumnos cuando terminan la carrera prácticamente salen pues el 100% ya con trabajo, la mayoría salen con más de una oferta, incluso 2 o 3 para poder elegir"* (Director de Departamento Académico 3)

Respecto su percepción sobre la preparación de los alumnos a nivel profesional, las opiniones fueron muy variadas, 1 director de los 5 entrevistados señala como preocupante la ansiedad que visualiza en los estudiantes al buscar oportunidades profesionales. Uno de los directores calificó como buena la preparación que reciben en el ITESO sus alumnos y sus egresados, resaltando que es debido a la formación a través de competencias tanto técnicas como transversales que se fomentan desde el departamento y la institución en general, resaltando algunas como el liderazgo, la responsabilidad, el manejo de conflictos y la capacidad de conformar equipos multidisciplinarios.

*"La ansiedad que yo veo en los chavos es tremenda y acaban por no buscar bien y conformarse con la primera oportunidad, yo creo que en tiempos de alta información damos para más. Antes este tipo de apoyo era totalmente incipiente"* (Director de Departamento Académico 2)

Solo un director señaló que su principal fuente para la obtención de información sobre las demandas de la industria son mediante los estudios o los informes que realizan los consejos o grupos en los que el mismo departamento se vincula con la industria, por ejemplo el Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información (IJALTI) y de la misma manera, la información respecto al desempeño de los estudiantes o egresados en la industria la obtienen principalmente de las empresas que trabajan con Proyectos de Aplicación Profesional, comentarios de profesores, entre otros. Por lo que se corrobora la necesidad de generar y compartir información institucional en materia de empleabilidad que puedan dar mayor solidez y respaldo al respecto.

#### 4.2.5.4. Contexto de la empleabilidad en el ITESO

Se recogen elementos de relevancia sobre el enfoque que debiera tener la estrategia de empleabilidad, 1 de 5 directores afirma que se debe de tener una orientación internacional y global y priorizando la magnitud de impacto a un mayor número de personas, este mismo, afirma que el PROIPE debe de ser un programa referente en torno al empleo.

Otro director propone generar una estrategia de formación en empleabilidad, con los alumnos de recién ingreso, para que esto se vaya permeando a lo largo de todo su paso por la universidad. En este sentido se encuentra una contradicción en la percepción de los directores puesto que 1 director de los 5 entrevistados manifiesta su inconformidad porque los centros de la Dirección de Integración Comunitaria participen en la enseñanza, señalando que su enfoque debe ir hacia ser servicios complementarios.

Por otro lado, no se identificó una postura consensada respecto a que área de la universidad es la principal responsable de la empleabilidad de sus alumnos mostrando una diversidad de respuestas. 1 de 5 confirmó que es responsabilidad de los directores de departamento estar vinculados con la industria por lo que esta responsabilidad inicia en el departamento mismo, por su parte, otro director sugirió hacer mancuerna con los coordinadores de carrera puesto que son los que establecen vínculos más cercanos con la industria, otro director planteo que el Centro Universidad Empresa (CUE), la oficina de Egresados (OE) y el Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (CEGINT) deberían de pertenecer al mismo centro o dependencia. Otro director comenta que la oficina de admisión tiene cierta responsabilidad en este tema pues debe compartir con el aspirante, información sobre la oferta y la demanda del mercado laboral. Uno de ellos comentó que es responsabilidad del PROIPE hacer encuestas sobre el primer empleo y responsabilidad de la oficina de egresados dar seguimiento a las trayectorias profesionales, trabajando de manera articulada entre ambas dependencias.

*"¡Chancas!, es interesante, yo creo que es una responsabilidad compartida que empieza en el departamento mismo y el departamento a ver el director de cada departamento tiene que vivir en la calle, si lo tienes metido en su oficina no está haciendo bien su trabajo, su trabajo no es administrar su trabajo es vincular el departamento con el exterior" (Director de Departamento Académico 3)*

*"Habría que repensar el modelo de incubación en el ITESO, veo que lo que hace (CEGINT), (CUE), y egresados hay un triángulo de las bermudas, deberían de estar en la misma área" "(Director de Departamento Académico 1)*

En este mismo sentido se identifica que no se tiene claridad respecto a quien o quienes son los referentes institucionales en materia de empleabilidad, sin embargo 2/5 directores mencionan que como referente inmediato se debería de tomar en cuenta a personas del CUE, CEGINT e inclusive de la Dirección de Relaciones Externas

*"A que caray es una buena pregunta...pues yo pensaría en ti, pero no sé, alguien en quien yo pensaría por la parte de empleabilidad pudiera alguien del CEGINT, nuestro DRE debería de ser también el referente" "(Director de Departamento Académico 3)*

#### **4.2.5.5 Necesidades explícitas**

En este punto se detectan diversas necesidades orientadas a la empleabilidad representa y trae consigo beneficios a nivel institucional principalmente respecto a generar sentido de pertenencia (2/5), respecto al posicionamiento institucional (3/5) .Un director señaló que el PROIPE es un área que ayuda al posicionamiento, dado que las universidades se promueven en función a su capacidad de colocar a sus estudiantes y egresados, refiere que es tan importante como la calidad de la educación de acuerdo a los criterios de selección de una universidad u otra (*calidad, prestigio y efectividad de la universidad*). Otro director por su parte comenta que es indispensable que la universidad tenga la función de brindar una orientación profesional más que una orientación vocacional a los aspirantes a la universidad. La mayoría manifiestan la importancia de dar seguimiento a los egresados que permitan obtener información respecto a su trayectoria profesional.

*"Yo creo que algo bien interesante que nos otros no hemos hecho como universidad son las encuestas a nuestros egresados, el seguimiento de los egresados, yo sé porque lo platican mis alumnos antes de egresar que ya salen con trabajo con buenos puestos, y buen salario, pero después de dos años se les pierde la pista y ya no sabemos dónde están que hacen, creo que esa parte si nos está haciendo falta" "(Director de Departamento Académico 3)*

#### 4.2.5.6 Áreas de oportunidad para PROIPE

Existen varios elementos que los directores de este grupo señalan como factores que el PROIPE debe de considerar en su estrategia y oferta de servicios, que pueden catalogarse dentro de las siguientes categorías:

- 1) **Orientación a la comunidad universitaria:** (1/5) señala que el PROIPE debe de preparar a los alumnos con un enfoque para lo que demanda el mercado de trabajo no de hoy, sino de un futuro. De la misma manera (1/5) señala que es indispensable generar contenido atractivo, convenciendo a los alumnos, a los egresados del ITESO y a los empleadores que vale la pena los servicios y el contenido que el PROIPE ofrece. (1/5) comenta que es necesario impactar en la mayor cantidad de alumnos y egresados posible. (1/5) sugiere segmentar la oferta de servicios de acuerdo a las áreas de estudio que tiene el ITESO. (1/5) propone dialogar con la comunidad de alumnos y egresados para conocer cuáles son sus necesidades en términos de empleabilidad.

*"Me pregunto si se podría impactar a más gente con el material un manual o con Recursos electrónicos, que no van a sustituir lo personal pero que pueden ayudar a impactar en alcance de personas"* "(Director de Departamento Académico 4)

*"Si ellos supieran que van a encontrar audiencia importante, te respondería inmediatamente para contestar encuestas, forma rápida y eficiente de encontrar talento, necesitan encontrar una audiencia de calidad"* "(Director de Departamento Académico 5)

*"¿Qué hacemos con esos trabajadores independientes en el ITESO?"* "(Director de Departamento Académico 1)

- 2) **Postura institucional,** se lanza una sugerencia de inversión tecnológica, (3/5) comentan que es necesario estar a la vanguardia con plataformas de intermediación más efectivas entre empleadores y candidatos (alumnos y egresados) y que permitan a su vez, acceder a bases de datos más completas para conocer lo que demanda la región y lo que los empleadores opinan sobre el desempeño de los alumnos y egresados. Respecto a las alianzas (2/5) directores reconocen que los principales aliados del PROIPE, deberían de ser coordinadores de carrera y de la misma manera (1/5) resalta que es importante el diálogo a través de los consejos de

departamento para concientizar sobre la necesidad de apoyo institucional para la colocación de los alumnos y egresados en puestos de trabajo prometedores, interesantes y retadores.

- 3) **Orientación con los empleadores: (2/5)** promover los perfiles profesionales que ofrece el ITESO.

A continuación, se presenta un cuadro que permite identificar de manera esquemática, los principales resultados respecto a los directores de Departamento, Centro u Oficina, acuerdo a algunas categorías de información planteadas en los objetivos de la investigación:

**Tabla 37: Principales resultados – Aliados Internos – Directores de Departamento y Centro**

| Directores de Departamento, Centro u Oficina              |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento de la marca                                  | Bajo | No identifican al PROIPE por su nombre, 3 de 5 directores se refieren a el como "Bolsa de trabajo".                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nivel de conocimiento de los servicios                    | Bajo | En promedio conocen 3 servicios del PROIPE. Los servicios más mencionados fueron la bolsa de trabajo y Emplearte. 2 directores identifican servicios que tienen que ver con aspectos formativos y de contexto del mercado laboral.                                                                                                                                                      |
| Nivel de satisfacción                                     | Alto | Los 5 directores reconocen que el PROIPE hace un buen trabajo y en general no se identifica una distancia preocupante entre lo que ofrece el PROIPE y los servicios que ofrecen otras universidades de la región. Se reconoce como fortaleza del PROIPE la interacción con empresas de interés para la comunidad universitaria.                                                         |
| Frecuencia de uso o interacción                           | Baja | La mayoría de los directores tienen una interacción poco frecuente, con una frecuencia promedio de 1 o 2 veces al año.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Necesidades identificadas                                 |      | Contar con elementos que abonen a la calidad académica y elevar la satisfacción percibida por la comunidad universitaria<br>Generar sentido de pertinencia de los alumnos y egresados<br>Favorecer el posicionamiento institucional.                                                                                                                                                    |
| Áreas de oportunidad para PROIPE                          |      | Innovar en servicios y proyectos de acuerdo a las tendencias de empleabilidad, identificar áreas profesionales de las carreras que oferta el ITESO, competencias demandadas por el mercado laboral<br>Orientación internacional y global priorizando impactos a un mayor número de estudiantes y egresados<br>Sugerencia de inversión tecnológica para los servicios de intermediación. |
| Responsabilidad de la empleabilidad a nivel institucional |      | No hubo un consenso sobre que área de la universidad tiene mayor responsabilidad sobre la empleabilidad de los alumnos y egresados.                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### **4.2.6. Hallazgos sobre los Coordinadores de Carrera**

##### **4.2.6.1 Nivel de conocimiento**

Se identifica que la mayoría de los coordinadores entrevistados (10/12) no conocen el Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre, ya que solo son 2 coordinadores los que están familiarizados con el nombre del programa, sin embargo (11/12) coordinadores pudieron identificar alguno de los servicios que brinda el PROIPE, solamente (1/12) coordinadores no identificó ningún servicio de PROIPE. En promedio los coordinadores de carrera identifican 2.6 servicios que ofrece el PROIPE. Los dos servicios más conocidos son Emplearte y Bolsa de trabajo.

*"A nivel de programa no, más bien es a nivel solo del evento que hacen una vez al año, pero la verdad es que más allá de eso no tengo información porque tampoco la busco, y la verdad es que cuando son carreras muy grandes a veces el tiempo no alcanza" (Coordinador de Carrera 1)*

*"Hay bueno mira no conozco a fondo lo que hacen ustedes, ustedes se dedican mucho a eso..." (Coordinador de Carrera 2)*

*"Si he escuchado, he visto lo que han hecho de exposiciones y eso, pero honestamente no estoy muy empapado, en cómo operan, qué hacen, cuáles son sus servicios, sé que están ahí y están haciendo su chamba". (Coordinador de Carrera 6)*

*"Si lo he escuchado, sé que es una instancia donde se vinculan para que las personas accedan al empleo o a emprender, que dan cursos y talleres, que tienen la bolsa de trabajo y que realizan eventos donde se vinculan con empresas para que los egresados y estudiantes puedan tener contacto" (Coordinador de Carrera 10)*

Se muestra que cada coordinador en promedio conoce de 2 a 3 servicios que oferta PROIPE, por lo que podemos asumir que su nivel general de conocimiento del programa es bajo y la frecuencia de su uso es relativamente baja y poco constante, en promedio 1 o 2 veces al semestre cuando hay algún tipo de acercamiento con el Programa, principalmente cuando se va a realizar Emplearte que se les invita para que conozcan los detalles del evento.

Sin duda, el servicio de PROIPE que más conocido por los coordinadores es Emplearte, dado que 10/12 coordinadores entrevistados lo mencionaron o bien han participado en el mismo, siendo la percepción y valoración de la mayoría de ellos positiva al respecto. El segundo

servicio más mencionado por ellos, es la bolsa de trabajo puesto que (9/12) coordinadores se refirieron a él.

*"Creo que Emplearte, es un bastante buen espacio que, si nos permite estar manteniendo a las empresas un poco más cercanas, aunque en corto dicen que las ferias no suelen ser tan exitosas, pero les da posicionamiento" (Coordinador de Carrera 3)*

*"Aglutina institucionalmente los requerimientos de las empresas, en donde identifican qué perfiles profesionales son los que requieren, que ofertas son las que podríamos esperar y además institucionalizan los procesos de como los alumnos deben hacer llegar no solo los CV 's sino la información que las empresas esperan recibir" (Coordinador de Carrera 11)*

*"Además de organizar eventos donde tratan de empatar estas dos realidades de manera constante (empresas-candidatos)" (Coordinador de Carrera 11)*

Fueron menos mencionados los servicios orientados a formación en empleabilidad, tales como; las prácticas profesionales, puesto que solo uno de ellos se refirió a las prácticas profesionales y solo 2/12 coordinadores hicieron referencia a servicios de asesoría y talleres de empleabilidad.

En la siguiente tabla se muestra una relación entre el número de servicios mencionados y el número total de coordinadores que hicieron la mención:

**Tabla 39: Servicios mencionados por los coordinadores de carrera**

| Número de servicios mencionados | Número de Coordinadores que hicieron la mención |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| 0 servicios                     | 1 coordinador                                   |
| 1 servicio                      | 2 coordinadores                                 |
| 2 servicios                     | 4 coordinadores                                 |
| 3 servicios                     | 4 coordinadores                                 |
| 4 servicios                     | 1 coordinador                                   |
| 5 o más servicios               | ningún coordinador                              |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los principales canales que utilizan para conocer lo que realiza el PROIPE son las reuniones presenciales que organiza el PROIPE y los correos electrónicos que dicho programa envía.

*"Si desde que me invitaste a conocer lo que hacen yo les pido a los alumnos que se den de alta en bolsa de trabajo, para que empiecen a conocer las ofertas" (Coordinador de Carrera 11)*

La principal asociación que tienen los coordinadores de carrera con el PROIPE es que es una instancia que tiene una vinculación continua con empresas u organizaciones importantes que facilita la conexión entre los alumnos y egresados que buscan empleo y las organizaciones que buscan talento.

*"Es un punto de vinculación con empresas muy importantes y también que hacen eventos o happenings para conectar a alumnos con empleadores y también una especie como de talleres o asesorías para elaborar el CV"*

#### **4.2.6.2 Nivel de Satisfacción**

Más de la mitad de los coordinadores entrevistados, (7/12) considera que el PROIPE realiza un buen trabajo, es decir; tienen una percepción o valoración positiva respecto a las interacciones que han tenido con el PROIPE y los servicios ofertados, sin embargo, algunos de los coordinadores entrevistados (4/12) consideran que no existe una articulación entre los esfuerzos que realiza PROIPE y los esfuerzos que realizan otras instancias de la universidad, además de referir que si bien se hace un buen trabajo por parte del PROIPE, se requiere intensificar los esfuerzos en materia de empleabilidad. Algunos de ellos mencionan que áreas como el Centro Universidad Empresa, el Centro para la Gestión de Innovación y Tecnología, la Oficina de Egresados y los Departamentos Académicos realizan esfuerzos independientes, aislados e incluso duplicados en materia de empleabilidad.

*"Yo empecé a tener más claridad de la bolsa de trabajo hace 5 años y ahí me empecé a apoyar porque me sentí cómodo en la forma en que trabaja la bolsa de trabajo, aunque sigo recibiendo de manera natural contactos de empresas" (Coordinador de Carrera 11)*

*"Está desvinculado el esfuerzo de ustedes al esfuerzo del coordinador de la carrera" "Hace falta mucho, se está haciendo un buen esfuerzo, pero falta muchísima información para poder tomar decisiones pertinentes en la carrera que coordino. Veo esfuerzos aislados, la oficina de egresados va en otro carril, luego en otro lado el CRM para darle continuidad a los proyectos, hay mucha desarticulación" (Coordinador de Carrera 4)*

La mayor parte de los coordinadores que canaliza a los alumnos y egresados hacia el PROIPE, (9/12) afirma desconocer el impacto, la utilidad o la efectividad que ha tenido para ellos.

Algunos coordinadores (4/12) comentaron haber recibido comentarios de empleadores negativos respecto al uso de la bolsa de trabajo, afirman que los empleadores se refieren a ella como un proceso burocrático o complicado.

Todos los coordinadores de carrera (12/12) realizan acciones para apoyar a los empleadores en la búsqueda de talento universitario, principalmente difundiendo las ofertas de empleo a través de redes sociales y correos electrónicos, la mayoría de los coordinadores cuenta con grupos cerrados en Facebook tanto de alumnos y egresados para difundir este tipo de información y tan solo (2/12) redireccionan a los empleadores al PROIPE, para atender estas peticiones.

*"Algunos me dicen oye es que fui la bolsa de trabajo y no hay respuesta, como que no sé, noto que están un poco abandonados" (Coordinador de Carrera 5)*

*"Los empleadores me mandan a mí un correo y yo lo difundo igualmente por correo, entonces recibo te podría decir que al menos un correo por semana de diferentes empresas" (Coordinador de Carrera 1)*

*"No tengo a veces ni idea como agarraron mi correo. Lo que me llega yo lo reenvió. De lo que me envíen yo mando, obviamente serios. Yo les pido que me dejen saber cuál es la plaza y el sueldo, solo promuevo ofertas serias". (Coordinador de Carrera 2)*

*"Hay empresas que me buscan también y me dicen que van a abrir vacantes, yo les paso contactos según el perfil. Yo les pido a las empresas también que me manden las vacantes y yo las publico en un grupo cerrado de Facebook" (Coordinador de Carrera 3)*

Es importante considerar que (3/12) coordinadores mencionaron algunos de los servicios del PROIPE no son representativos para las carreras coordinadas, puesto que refieren existe poca oferta laboral para sus alumnos y egresados.

*"Se ofrecen trabajos para industrias que no representan a la carrera, no promociono el evento porque va a generar frustración" (Coordinador de Carrera 8)*

*"Algunos alumnos me han dicho que la bolsa de trabajo no tiene muchas opciones de empleo para ellos" (Coordinador de Carrera 10)*

*"Algunos alumnos me han dicho que no hay ofertas para arquitectura en los eventos que realizan, pero no me sorprende porque el medio del arquitecto es un medio muy acotado, y eventos como este no ofrecen mucho para los arquitectos" (Coordinador de Carrera 6)*

*"Bien, aunque creo que en el campo profesional específico de la carrera que coordino, los servicios que ofrecen son muy pocos, los veo más orientados a otro tipo de carreras como más definidas en su quehacer profesional" (Coordinador de Carrera 6)*

#### **4.2.6.3 Contexto profesional y mercado laboral**

Respecto al nivel de información y conocimiento que tienen respecto a las condiciones actuales del mercado laboral, se observa que existen múltiples y variados elementos a

considerar, de acuerdo con la carrera profesional que coordinan, el número de estudiantes y egresados y años que tiene la carrera.

Un dato muy relevante es que ninguno los coordinadores (12/12) considera tener información estadística confiable sobre la situación profesional de sus alumnos y egresados y todos reconocieron tener poca información al respecto. Sin embargo, (10/12) identifican lo que están haciendo sus egresados de “manera anecdótica” gracias a la relación directa y cercana que entablan con los alumnos y egresados. (3/12) comentan que conocen perfectamente donde se encuentran trabajando sus egresados debido a que el número de egresados es relativamente manejable y porque son carreras de reciente creación. (5/12) coordinadores utiliza diversos canales para mantenerse informado respecto a las demandas de la industria y el contexto profesional de los universitarios tales como; las asociaciones de egresados, estudios de inteligencia de mercados, estudios publicados en el Instituto Mexicano para la Competitividad, IT Talent entre otros.

Respecto a la opinión de empleadores, la mayoría (10/12) reconocen que solo se realiza cuando hay actualizaciones de planes de estudios, procesos de reacreditación o certificación y participación en ránquines.

*“No tengo estadística, pero lo que he podido ver de un tiempo para acá es que cada vez son más los que ya salen al menos a nivel de practicante, pero yo diría que mucho más de la mitad empiezan a trabajar antes de graduarse” (Coordinador de Carrera 1)*

*"No tengo información de nada, todo lo intuyo, a veces hablando con egresados. No hay información, yo coordino una carrera sin información de retroalimentación". (Coordinador de Carrera 4)*

Todos los coordinadores entrevistados, consideran que existe una demanda en la industria para sus carreras. Sin embargo, (4/12) consideran que, si bien están conscientes de que existe la demanda, no significa que sea igual a trabajos bien remunerados y de buena calidad. (2/12) consideran que la carrera que coordinan se encuentra en un “campo profesional privilegiado” debido a que son las empresas quienes buscan a los candidatos y no al revés.

(10/12) coordinadores entrevistados afirma que la tendencia es que sus alumnos próximos a egresar ya se encuentren trabajando ya sea en algo afín o no a su carrera, es decir que entre el 70% y el 80% ya se encuentra trabajando antes de egresar. Y en cuanto al rango de

tiempo promedio para encontrar empleo refieren un lapso de 1 a 3 meses aproximadamente, cuando los alumnos cuentan con experiencia profesional antes de graduarse.

*"En fase terminal creo que alrededor del 70% ya están trabajando, no empleos bien pagados, sino en fase de explotación, como pasa cuando eres egresado"*(Coordinador de Carrera 4)

*"Yo creo que tres meses tardan en colocarse aproximadamente"*(Coordinador de Carrera 5)

Respecto su conocimiento sobre los rangos salariales, específicamente de los alumnos próximos a egresar o recién egresados, confirman (11/12) que depende de varios factores y que el rango es muy amplio, sin embargo; los más mencionados oscilaron entre el más bajo de \$6,000 mensuales y el dato más alto fue de \$35,000 mensuales. Y respecto a las alternativas de áreas o campos de empleo, los 12/12 coordinadores mencionaron los más comunes dentro de su carrera.

*"Hay muchos escenarios, tal vez hay quien diga: "aquí me pagan \$8,000 mil" otro te va a decir: "a mí me pagan trece" y otro va a decir: "a mí me pagan 25". Entonces sí es muy amplio. Yo te puedo decir que sí he sabido de casos que pueden andar de los 12 hasta los veintitantos mil pesos como egresados."* (Coordinador de Carrera 5)

*"Te puedo dar datos estadísticos viejos, porque no hemos vuelto a analizarlo, pero hace algunos años, por ejemplo, la tercera parte de los egresados de comercio y negocios, empezaban trabajando en áreas de logística, aduanas y compras, uno de cada tres, y empezaban en puestos clericales, para ir subiendo a partir de ahí"* (Coordinador de Carrera 1)

*"Mira es un tema bien complejo porque los chicos salen con unos sueldos muy bajos, es preocupantemente que a un alumno le ofrezcan un sueldo de \$6,000 pesos cuando estuvo pagando colegiaturas de 90 mil en un semestre"* (Coordinador de Carrera 6)

Sobre las principales universidades que identifican como competencia en el campo laboral para sus alumnos y egresados se mencionaron las siguientes: (8/12) Tecnológico de Monterrey y (7/12) Universidad Panamericana, (3/12) Universidad de Guadalajara, (2/12) Universidad del Valle de Atemajac, (2/12) Universidad Autónoma de Guadalajara, (2/12) Universidad del Valle de México, en cuanto a Universidades Nacionales (2/12) mencionaron a la Universidad Autónoma de México, y (1/12) Instituto Tecnológico Autónomo de México. La mitad de los coordinadores (6/12) mencionó el o los diferenciadores principales de la carrera que coordina respecto a la competencia.

*"La única que se ponía medio a cachetadas con nosotros era el Tec de Monterrey, campus monterrey, nada más" (Coordinador de Carrera 1)*

*"Nos diferenciamos notablemente con respecto a estas universidades" (Coordinador de Carrera 2)*

*"UP y TEC, fuera de GDL contra actuarios y los de matemáticas de ITAM y UNAM, aún ahí somos muy buenos" (Coordinador de Carrera 11)*

*"El ITESO tiene una buena posición respecto a la filosofía. En organizaciones civiles y políticas, empresarios y organizaciones sociales el ITESO descuella" (Coordinador de Carrera 12)*

Sobre la preparación académica de sus alumnos y egresados (4/12) coordinadores comentaron que la preparación académica de sus alumnos es muy buena, (8/12) comentaron que la preparación académica de sus alumnos es buena, sin embargo (10/12) reconocen que la experiencia práctica y profesional es el elemento que permite complementar su formación académica.

#### **4.2.6.4 Contexto de la empleabilidad en el ITESO**

(8/12) consideran que la empleabilidad no es una responsabilidad que deban de tener como coordinadores de carrera, puesto que no está dentro de sus encargos, (4/12) consideran que la vinculación si es responsabilidad del coordinador más no la empleabilidad como tal. Los 12 coordinadores asumen y realizan acciones que favorezcan la empleabilidad de su comunidad universitaria, fomentando que los alumnos que trabajen antes de salir de la carrera, compartiendo las vacantes que les envían las empresas o compartiendo con los aspirantes de carrera las oportunidades profesionales que tiene la carrera que está eligiendo. (2/12) que consideraron que la empleabilidad es una corresponsabilidad de la universidad junto con el alumno o egresado. Sin embargo, los 12 coordinadores reconocen que es fundamental que ellos establezcan directamente una relación continua y efectiva con la industria no solamente para cuestiones de empleabilidad.

*"Si, los alumnos pagan una carrera y si en 4 años no tienen trabajo donde quedo yo. Ojo, es una corresponsabilidad, la otra responsabilidad es del alumno. ¿Qué causas fueron inherentes de mi producto para que les vaya bien o mal?" (Coordinador de Carrera 4)*

*"Yo creo que no es parte del encargo, pero tal vez uno lo asume. Bueno, yo sí lo tomo...Sí debe ser de mi encargo, si no ¿quién lo hace? Por supuesto que debe estar en mi encargo, lo corrijo, pero no está institucionalizado, porque no me pasaron en mi descripción de mi puesto que diga que yo tengo que vincularme y buscar el empleo de los chavos" (Coordinador de Carrera 5)*

*"No podemos ofrecerle a un chavo estudios universitarios donde va a estar aquí 4 años, y al final se entere que a lo mejor no va a haber empleo, y yo muchas veces he dicho que deberíamos de cambiar nuestra orientación vocacional por orientación profesional" (Coordinador de Carrera 4)*

*"No, no lo veo así, la vinculación sí, pero no con la finalidad primera de buscar empleabilidad, sino de tejer una red interesante que pueda traer beneficios". (Coordinador 3)*

Respecto a la estrategia de empleabilidad, (9/12) consideran que debe de ser una responsabilidad institucional debido a su dimensión humana y trascendencia y orientarse de manera transversal a los programas de estudio y las direcciones estatutarias, puesto que (5/12) consideran que los esfuerzos que realizan las diferentes áreas institucionales en materia de empleabilidad se encuentran desvinculadas debido a factores estructurales, proponiendo (2/12) que haya un área institucional que concentre la información respecto al seguimiento y la trayectoria de los alumnos y egresados.

*"La forma en que estamos estructurados, hace que los esfuerzos de empleabilidad, estén totalmente desvinculados, de los esfuerzos de las materias dentro de cada currículo de cada programa, esta desvinculado...cuando tendría que ser algo transversal a los programas de estudio" (Coordinador de Carrera 1)*

*"Me pide la información de egresados, de donde trabajan y en que, este maldito proceso lo hacemos cada año, ¿cómo es posible que cada año pasemos por lo mismo? ¿Quién debería tener ese proceso? No sé, pero tiene que haber un punto en donde se concentre la información, yo no sé quién, sé que yo no" (Coordinador de Carrera 1)*

*"Yo creo que la empleabilidad va más allá de ofrecer trabajos, implica conocer características e intereses de los alumnos. Es un trabajo humano más que técnico. Esa dimensión humana tiene que apoyarse en una línea estratégica global, los esfuerzos aislados del CUE y egresados no son suficientes" (Coordinador de Carrera 2)*

La mayoría de ellos (7/12) mencionaron que las direcciones de mayor responsabilidad en materia de empleabilidad son la Dirección General Académica y la Dirección de Relaciones externas, curiosamente en ninguna de estas dos direcciones se encuentra actualmente adscrito el PROIPE. Sin embargo, en cuanto a áreas específicas (8/12) mencionaron que es principalmente responsabilidad de la Oficina de egresados y el PROIPE. (2/12) Coordinadores hicieron énfasis en que la empleabilidad no es un tema central de la universidad, sino un tema complementario.

*"Yo creo que un área que debería de tener al menos el control de la información sobre las trayectorias profesionales o tratar de tenerla, es egresados" (Coordinador de Carrera 1)*

*"Debe haber un ente estratégico que coordine los esfuerzos, muchas direcciones abonan en algunas cosas y tienen responsabilidades diferentes: DAF: Hacer estudios, meter la parte de sistemas, DGA: Como retroalimentación a los planes de estudios y la DRE a la vinculación con el exterior" (Coordinador de Carrera 4)*

*"Yo creo que la universidad no tiene la responsabilidad de que se empleen sus alumnos, la universidad tiene límites y sus límites están meramente en lo académico, y es formar personas que respondan a las necesidades del entorno con ciertos valores, pero ya colocarlos no está dentro de nuestro alcance". "Que la gente que sale tenga la capacidad para emplearse si, aptitudes para construir un mejor mundo eso sí y debemos orientarlos en que caminos y posibilidades hay" (Coordinador de Carrera 8)*

*"Hay que entender a la universidad, como un espacio de formación que implica aspectos metodológicos y profesionales, cuyo corazón es justamente la formación y también a abrirse como una instancia a través de la cual los profesionistas encuentran trabajo, por eso si me parece que la empleabilidad es un tema complementario y no central de la universidad. No le pertenece a la vocación propia de la universidad, con esto no estoy diciendo que no se haga, estoy diciendo que se entiende que esté en un carácter secundario. Me parece que la empleabilidad no es parte de la vocación de la universidad" (Coordinador de Carrera 12)*

Lo que queda claro es que (10/12) coordinadores no tenían claro a qué dirección se encuentra adscrito el PROIPE y que no existe una estructura formal ni una estrategia de institucional de empleabilidad en el ITESO.

*"Yo no veo al CUE adscrito a la DIC, no tiene mucho sentido que esté ahí" (Coordinador de carrera 2)*

#### **4.2.6.5 Necesidades explicitas**

Todos los coordinadores manifestaron tener necesidad de obtener información de manera sistemática y permanente, principalmente sobre los aspectos que se mencionan a continuación:

El retorno de inversión de la carrera ¿Cuánto tiempo les tomará a los alumnos recuperar la inversión de su carrera universitaria?, el seguimiento a las trayectorias profesionales de los egresados, ¿dónde trabajan? ¿Qué tipo de puestos tienen?, ¿qué afinidad tiene su trabajo con la carrera que estudiaron?, los niveles de sueldo, la duración o permanencia en los empleos, los impactos formativos ¿Qué tanto están impactando en la sociedad los valores 'que se pretenden transmitir en la formación del ITESO? ¿En qué medida podemos tener certeza de que nuestros egresados tienen la formación suficiente para moverse con capacidad personal en el ámbito profesional?, el nivel de satisfacción de los empleadores

con el desempeño de los egresados, entre otros. Sin embargo (4/12) reconocen que existen varias dificultades para la obtención de dicha información.

*"Viene revisión del plan de estudios, es un proceso importante, yo tomo muy en cuenta los comentarios de los empleadores. En el 2020 vamos a actualizar el plan de estudios". (Coordinador de Carrera 5)*

*"El alcance no ha sido el suficiente y creo que una restricción ha sido que no podemos acceder a la información de contacto de egresados por cuestiones de privacidad, de confidencialidad de la información" (Coordinador de Carrera 5)*

*"¿Cómo logramos que la empleabilidad sea de algo que parte de un plan personal y un proyecto personal y no algo que además de mis proyectos personales tenga a la mano? Como un camino vital que nutra a la persona" (Coordinador de Carrera 12)*

*"¿En qué medida podemos tener certeza de que nuestros egresados tienen la formación suficiente para moverse con capacidad personal en el ámbito en el cual los hemos preparado?, es decir; ¿qué tan seguros estamos de eso? " (Coordinador de Carrera 12)*

*¿Qué hace el sistema educativo para formar personas que sean capaces por si mismos de insertarse? (Coordinador de Carrera 12)*

Respecto al impacto de los esfuerzos que realizan en materia de empleabilidad, todos los coordinadores entrevistados (12/12) comentan que no tienen conocimiento sobre si sus esfuerzos de vincular con empresas están siendo efectivos y útiles tanto para la comunidad universitaria, como para los empleadores, por lo que se puede afirmar que no tienen certeza del impacto de su aporte en términos de empleabilidad.

*"El problema es que no tenemos datos duros sobre la trayectoria profesional de nuestros alumnos y egresados" (Coordinador de Carrera 3)*

3/12 manifiestan que es estratégico que el ITESO de a conocer lo que hace bien, mostrando logros y reconocimientos, puesto que se requiere un mayor posicionamiento de la marca ITESO como tal que ayudaría a favorecer la empleabilidad entre otras cosas. Inclusive (1/12) propone generar difusión institucional permanente sobre el logro de los egresados del ITESO en el ámbito profesional, lo cual pudiera ayudar a la promoción de la universidad.

*"En general creo que al ITESO, y eso se refleja en los egresados, le hace falta dar a conocer lo que hacemos bien, porque hacemos muchísimas cosas bien, pero nadie lo sabe, ni siquiera internamente" (Coordinador de Carrera 1)*

(7/12) coordinadores ratifican la importancia de que la academia colabore directamente con la industria, e incluso (4/12) identifican que PROIPE puede ser un facilitador de

relaciones con la industria, para abrir puertas entre la universidad y el sector productivo, 1/12 visualiza que la carrera que coordina necesita una figura de “vinculador oficial”, que tenga un encargo parcial o exclusivo para idear los escenarios de trabajo de las asignaturas en contextos particulares con empresas particulares. (1/12) sugiere aprovechar más la relación con la industria para beneficio de la universidad.

*“Tengo empresas que dicen yo te puedo becar al 100% a un alumno que trabaje en este proyecto que a mí me interesa y yo pago su beca” “tu déjame firmar un contrato con el chavo de que está obligado a trabajar conmigo el día que egrese, y yo le pago su carrera y si no pues me debe beca, pero son esquemas que en su momento la universidad no ha querido aceptar” (Coordinador de Carrera 3)*

#### **4.2.6.6 Áreas de oportunidad para PROIPE**

Los elementos que este grupo señala como factores que el PROIPE debe de considerar en su estrategia y oferta de servicios puede catalogarse dentro de las mismas categorías que se identificaron con el grupo anterior (Directores de Departamento o Centro):

- 1) **Orientación a la comunidad universitaria:** (5/12) señalan la importancia que el PROIPE acompañe y forme a los alumnos en cuestiones de inserción profesional y empleabilidad, encaminando esfuerzos y generando estrategias particulares de acuerdo a cada campo profesional, debido a las grandes diferencias entre cada campo.

*“Los alumnos salen muy bien preparados técnicamente, creo que les faltan otras cosas, les falta por ejemplo entender que una entrevista de trabajo es un proceso formal y que no hay que ir de chanclas y que hay que llegar a tiempo” (Coordinador de Carrera 1)*

*“¿Cómo logramos que la empleabilidad sea de algo que parte de un plan personal y un proyecto personal y no algo que además de mis proyectos personales tenga a la mano? Como un camino vital que nutra a la persona” (Coordinador de Carrera 12)*

*“Yo creo que siempre tendríamos que estar explorando nuevas posibilidades, son 37 programas de licenciatura, entonces tendríamos que estar haciendo diferentes esfuerzos porque son campos disciplinares o campos profesionales diferentes”. (Coordinador de Carrera 9)*

- 2) **Postura Institucional:** (7/12) coordinadores señalaron la importancia de que PROIPE y la academia trabajen de manera articulada, principalmente en temas de vinculación con la industria, compartir convocatorias de oportunidades de empleo,

recomendaciones de empresas y para compartir información respecto a la empleabilidad a través de reuniones ya sea semestrales o anuales, puesto que se hace evidente el desconocimiento de la información que analiza y genera PROIPE.

*"Mira en este mes publicamos tantas vacantes Y son tales empresas" Y que ustedes también me manden: en este mes fueron tantos industriales Y si fueron contratados o no. Comunicación básica, elemental de cómo andamos. Hay o no hay empleo. Yo sé que hay empleo porque me llegan ofertas"* (Coordinador de Carrera 5).

(4/12) Comentaron que es necesario establecer objetivos claros en temas de empleabilidad e identificar indicadores de medición y acciones puntuales para cada una de las instancias responsables.

*"Actualmente, no tenemos estadística confiable en términos de la empleabilidad de nuestros alumnos y egresados, en el momento que lo tengamos, será una forma de vender la propia universidad. Y eso sí sería estar un nivel diferente"* (Coordinador de Carrera 1)

*"A ustedes les tocaría generar la estadística y dárnosla a conocer porque eso nos ayuda a la admisión y a los coordinadores a vender, porque al final del día, todo ese esfuerzo, es para lo mismo, es para que nos prefieran a nosotros y no a otros. Estamos trabajando por separado, cada quien hace lo mejor que puede, pero de manera separada"* (Coordinador de Carrera 1)

- 3) **Orientación con los empleadores:** (10/12) consideran indispensable relacionarse de modos innovadores y efectivos con la industria en beneficio de aspectos de vinculación, formación e investigación.

A continuación, la tabla 15, permite identificar de manera esquemática, los principales resultados respecto a los coordinadores de carrera, acuerdo a algunas categorías de información planteadas en los objetivos de la investigación:

**Tabla 40: Principales resultados – Aliados Internos – Coordinadores de Carrera**

| Coordinadores de Carrera                                  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento de la marca                                  | Bajo  | Solo 2 coordinadores identifican al PROIPE por su nombre .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nivel de conocimiento de los servicios                    | Bajo  | En promedio conocen 2.6 servicios del PROIPE. Los servicios más mencionados fueron la bolsa de trabajo y Emplearte. Fueron menos mencionados los servicios orientados a la formación, pues solo 2 coordinadores hicieron referencia a servicios de asesorías o talleres de empleabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Nivel de satisfacción                                     | Medio | Más de la mitad de los coordinadores entrevistados tienen una valoración positiva respecto al PROIPE , sin embargo, algunos de los coordinadores entrevistados (4/12) consideran que no existe una articulación entre los esfuerzos que realiza PROIPE y los esfuerzos que realizan otras instancias de la universidad. Algunos de ellos mencionan que áreas como el Centro Universidad Empresa, el Centro para la Gestión de Innovación y Tecnología, la Oficina de Egresados y los Departamentos Académicos realizan esfuerzos independientes, aislados e incluso duplicados en materia de empleabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Frecuencia de uso o interacción                           | Baja  | Es relativamente baja y poco constante, en promedio 1 o 2 veces al semestre, principalmente cuando se va a realizar Emplearte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Necesidades identificadas                                 |       | Ninguno de los coordinadores considera tener información estadística confiable sobre la situación profesional de sus alumnos y egresados y todos reconocieron tener poca información al respecto. Reconocen que no cuentan con información respecto a los esfuerzos que realizan de vincular y articular a los alumnos o egresados con las organizaciones, desconocen si esas acciones están siendo útiles y efectivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Áreas de oportunidad para PROIPE                          |       | Aunque la mayor parte de los coordinadores afirman que la empleabilidad no es una responsabilidad que deba recaer en ellos, los 12 coordinadores confirmaron que realizan acciones que favorezcan la empleabilidad de su comunidad universitaria, fomentando que los alumnos que trabajen antes de salir de la carrera, compartiendo las vacantes que les envían las empresas o compartiendo con los aspirantes de carrera las oportunidades profesionales que tiene la carrera que está eligiendo. Se tiene una percepción de que los esfuerzos institucionales están desarticulados entre las instancias. Proponen que el Proipe sea un facilitador de relaciones con la industria para relacionarse de manera innovadora y efectiva con beneficios en la vinculación, formación e investigación identifican que las estrategias de empleabilidad varían sustancialmente de acuerdo al campo profesional y pronen generar estrategias de acuerdo a cada campo de estudio dadas sus diferencias. |
| Responsabilidad de la empleabilidad a nivel institucional |       | Si bien no hubo un consenso sobre que área de la universidad tiene mayor responsabilidad sobre la empleabilidad de los alumnos y egresados, la mayor parte de los coordinadores considera que la estrategia de empleabilidad es una responsabilidad insitucional y que debe de orientarse de manera transversal a los programas de estudio y direcciones estatutarias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Impacto de la estrategia en la organización

#### 4.3.1 Alineación con la estrategia general de la organización

##### 4.3.1.1 Conclusiones de resultados de Alumnos

1. **Sobre Aspectos Sociodemográficos:** se corrobora que hubo una mayor participación por parte de las mujeres, tanto en lo que se refiere a alumnos iniciales como a alumnos finales. La edad promedio de los respondientes oscila entre los 20 a 22 años.

En cuanto al **estatus laboral**, encontramos que los solamente un **23% de los alumnos en etapa inicial se encuentra trabajando**, porcentaje que incrementa a **43% en alumnos en etapa final**. Sin embargo, existe un área de oportunidad para el PROIPE, puesto que **el 93% de alumnos iniciales declaró estar interesados en trabajar mientras estudian su carrera y el 66% de los alumnos finales manifestó estar buscando trabajo actualmente**.

2. **Perfil profesional:** la aleatoriedad en la selección de la muestra permitió obtener información de alumnos cursando una **gran variedad de licenciaturas**, sin embargo; las **licenciaturas de las que se obtuvo más respuesta fueron: Arquitectura, Ingeniería Industrial, Psicología, Ingeniería Financiera, Administración de Empresas y Emprendimiento, Ingeniería Civil, Ingeniería en Nanotecnología, Mercadotecnia e Ingeniería Electrónica**, al sumar **50% de las respuestas**. Los alumnos de los **semestres segundo y octavo fueron los más participativos** en este estudio.
3. **Preferencias Laborales:** el **tamaño de la empresa no fue un elemento de gran relevancia** para los alumnos pues el 66% respondieron que no era un factor importante de cara a su inserción profesional. En cuanto a las **industrias de mayor interés para los alumnos se encuentran: la Administración, Gestión y Consultoría Estratégica, así como el Arte, Entretenimiento y la Recreación** pues son las que cuentan con el mayor número de menciones. Resulta importante considerar que **ni los alumnos iniciales ni los alumnos finales consideraron como primer elemento**

para la búsqueda de empleo utilizar los servicios de empleabilidad del ITESO. Elemento que resalta la **importancia de realizar esfuerzos para construir una oferta de valor para la comunidad universitaria** que le dé al PROIPE la **ventaja competitiva**. Respecto al tipo de posición deseada y que consideran realista obtener la mayor parte de los alumnos finales eligieron una plaza de tipo junior que conlleva un cierto nivel de acompañamiento, la falta de conocimiento de todos los procesos, poca experiencia y excluye la posibilidad de tener gente a su cargo. En cuanto al sueldo, el 77% de los alumnos en etapa final mencionó tener una expectativa salarial con un tope de \$15,000 pesos libres de impuestos, dato congruente con la oferta salarial promedio para recién egresados en México.

4. **Preparación profesional y requerimientos en materia de empleabilidad**, el 84% de los alumnos finales **refirieron considerarse preparados o muy preparados para iniciar su etapa en el mundo profesional**. Los tres elementos que más les preocupan de cara a su inserción profesional son: **trabajar en algo que no sea de su agrado, o bien que no esté relacionado con la carrera que estudiaron, así como el pago de su crédito educativo**. El 75% de los alumnos refirió haber recibido **orientación laboral por parte de los coordinadores de carrera o profesores**. Respecto a las acciones que consideran debería de estar haciendo el ITESO para **favorecer su empleabilidad**, tanto los alumnos iniciales y finales resaltaron la importancia de **dar a conocer los servicios y apoyos que brinda el ITESO en materia de empleabilidad**, seguida por el **involucramiento activo de los profesores y coordinadores en su proceso de inserción profesional**, el **apoyo en la realización de planes profesionales individuales** y la **ampliación de ofertas de empleo y prácticas profesionales en las plataformas del ITESO**.
5. **Grado de conocimiento, nivel de uso y satisfacción con los servicios del PROIPE**: existe un 36% de alumnos en etapa final y un 47% de alumnos en etapa inicial que desconocen que el ITESO ofrece apoyo y tiene diversos servicios en materia de empleabilidad. El **96% de los alumnos iniciales y el 87% de los alumnos finales no conoce el Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre**, es decir el

nombre como tal, no ocupa un lugar en la mente de este público: **no se tiene un posicionamiento de la marca** que le permita diferenciarse del resto de las dependencias o áreas del ITESO. **Elemento que también ha sido visible en los otros grupos investigados: Aliados estratégicos y empleadores.**

**En cuanto al nivel de uso de los servicios queda muy por debajo de lo esperado puesto que solo un 2% de alumnos iniciales y un 3% de los alumnos finales ha utilizado alguno de los servicios que ofrece el PROIPE.**

El servicio más conocido por los alumnos iniciales y alumnos finales es la bolsa de trabajo, seguido por Emplearte (la feria de empleo) y en menor medida, las prácticas profesionales. Los servicios mayormente utilizados por los alumnos son Emplearte, feria de empleo, bolsa de trabajo y sesiones de reclutamiento en ese orden de uso.

- 6. Medios y canales de comunicación utilizados por los alumnos para conocer los servicios y actividades del ITESO son principalmente el correo electrónico, las redes sociales del ITESO, la comunicación por medio de los compañeros y profesores y el portal institucional.** Canales que el PROIPE deberá de tomar en cuenta para su estrategia de comunicación con la comunidad universitaria.

#### **4.3.1.2 Conclusiones de resultados de Egresados**

- 1. Aspectos sociodemográficos: la participación de hombres y mujeres fue muy similar, en lo que a la edad promedio respecta la mayor parte de los respondientes se encuentra en los 24 y 25 años.** Respecto al **estatus laboral el 85% indicaron estar laborando**, de estos, el 53% señalaron que llevaban entre 1 y 2 años en su trabajo y el 23% entre 0 y 1 años.
- 2. Perfil profesional: El mayor número de respuestas provino de personas que cursaron Ingeniería Industrial, Arquitectura, Ingeniería Ambiental, Administración Financiera y Mercadotecnia al sumar 43%.** Respecto al **tipo de posición y nivel salarial de los egresados**, el 27% de los egresados en un plazo menor de tres años lograron ascender a posiciones senior. A su vez, el 34% cuentan con personal a su cargo, esto en independencia del tipo de posición. En términos del rango salarial, el 61 % se situó entre \$10,000 y \$20,000 pesos libres de impuestos al mes.

3. **Preparación profesional y requerimientos en materia de empleabilidad:** la **mayor parte de los egresados manifiesta haber empezado a buscar empleo a partir del 3er año de licenciatura**, es decir; a partir de 6to semestre de la carrera. Actualmente el 72% de los egresados respondientes manifiestan haber iniciado su búsqueda de empleo al estar estudiando la universidad, elemento de suma importancia para el PROIPE puesto que este porcentaje, representa su público potencial y refuerza la importancia de poner a su disposición los servicios del PROIPE. Respecto a los elementos que les representaron mayor dificultad a la hora de buscar empleo destacan el encontrar una oferta de acuerdo a sus intereses y alineada a su perfil profesional. La percepción sobre el nivel de preparación que los egresados consideran que tuvieron al buscar su primer empleo el 58% respondió sentirse entre muy preparado y preparado, porcentaje que disminuye con relación al 85% de los alumnos que consideran sentirse muy preparados y preparados. Las actividades realizadas más mencionadas por los egresados a la hora de buscar su primer empleo, solicitar recomendaciones a compañeros, buscar recomendaciones en internet, inscribirse a la bolsa de trabajo del ITESO e inscribirse a otras bolsas de trabajo fueron las más realizadas.

4. **Grado de conocimiento, uso y nivel de satisfacción de los servicios del PROIPE**

Los resultados indican que un 68% de los respondientes tenían conocimiento de este tipo de servicios, mientras que un 31% de ellos no conocía de su existencia. El servicio más conocido por este subgrupo fue Emplearte, seguido por la bolsa de trabajo y las prácticas profesionales.

Se preguntó a los egresados si consideraban que el ITESO en su conjunto había hecho lo suficiente para ayudarles a encontrar un empleo acorde a sus expectativas. Tan solo el 16% respondió afirmativamente, en tanto que el 42% señaló que medianamente. Estas respuestas revisten una gran importancia dado que apuntan al hecho de que la empleabilidad de la comunidad universitaria pareciera no ser percibida como una prioridad por parte de la institución.

5. **Medios y canales de comunicación utilizados por los egresados para conocer los servicios y actividades del ITESO** destacan con mayor número de selecciones en orden de importancia para los siguientes cuatro medios: correo electrónico, redes sociales del ITESO, compañeros(as) y profesores(as) y el portal web Institucional.

#### **4.3.1.3. Conclusiones de resultados de Empleadores**

1. Los **perfiles de carreras más buscados por las empresas entrevistadas, son mayoritariamente de las áreas de ingenierías , seguido por administrativas** y en menor medida de humanidades. Lo que es congruente con la demanda de profesionistas del mercado laboral local.
2. Se corrobora que **el nivel de conocimiento sobre el Programa de Inserción Profesional es mayoritariamente bajo**, al igual que el grupo anterior, lo que permite asumir que actualmente el PROIPE no ocupa un lugar en la mente de este grupo, es decir; **no se tiene un posicionamiento de la marca. El común denominador de las empresas entrevistadas identifica de 2 a más servicios principalmente Emplearte y la bolsa de trabajo, teniendo una satisfacción alta con los servicios utilizados.**
3. En cuanto a los **mecanismos y estrategias de empleabilidad con las universidades**, todas las empresas entrevistadas correspondientes al subgrupo de las grandes empresas, realizan procesos considerados como proactivos, es decir; pretenden anticiparse a sus necesidades de contratación y realizan actividades con las universidades fomentando una relación a largo plazo, tales como; participación en conferencias, charlas técnicas, procesos formativos de inserción profesional; simuladores de entrevistas, assesment center, entre otros. Y de la misma manera 14 empresas, utilizan procesos que ellos catalogan como reactivos, haciendo uso de los servicios de las diferentes universidades para la búsqueda de talento profesional, catalogando con mayor efectividad aquellos que son servicios que les permiten acercarse de primera mano con la comunidad universitaria como sesiones de reclutamiento y ferias de empleo.
4. En cuanto la **percepción y nivel de satisfacción** que tienen estas empresas **con el perfil de los alumnos y egresados del ITESO**, el total de ellas **manifestó una alta**

**satisfacción con el desempeño de los Itesianos**, mencionando competencias tanto blandas como duras tales como; el alto nivel de inglés y de preparación técnica, el trabajo en equipo y la proactividad de los Itesianos principalmente.

#### **4.3.1.4 Conclusiones de resultados de Aliados Internos**

1. Se corrobora que **el nivel de conocimiento de los Aliados Internos sobre el Programa de Inserción Profesional es mayoritariamente bajo**, por lo que actualmente el PROIPE no ocupa un lugar en la mente de este público: directores estatutarios, directores de departamento, centro u oficina y coordinadores de carrera. Es decir; **no se tiene un posicionamiento de la marca** que le permita transmitir a los aliados internos lo que hace y cómo lo hace y de la misma manera, diferenciarse del resto de las dependencias o áreas del ITESO. El común denominador de los aliados estratégicos, distingue algunos beneficios o atributos que ofrece el PROIPE, principalmente dentro de sus servicios, sin embargo, estos elementos no son lo suficientemente fuertes como para distinguirse y diferenciarse dentro de la mente del público. Un aspecto a resaltar es que **la mayoría de los entrevistados se refirió al PROIPE como “La bolsa de trabajo”** que representa únicamente un servicio dentro de una amplia gama de servicios y proyectos ofrecidos, lo cual resulta perjudicial, puesto que reduce y se centra en un solo servicio y esto limita el alcance institucional del PROIPE. Lo anterior, permite asumir que uno de los principales problemas es que el nombre “Programa de Inserción Profesional y Empleo” no está posicionado e incluso pudiera resultar inadecuado, debido a que es largo, difícil de recordar y sin componentes diferenciables.

2. Otro elemento importante, es que **existe un nivel bajo de conocimiento de los servicios que ofrece el PROIPE**, ya que la mayoría de los aliados estratégicos identifica de 2 a 3 servicios. **Los servicios mayormente identificados son aquellos enfocados hacia la vinculación con empleadores, como lo son: el servicio de bolsa de trabajo y Emplearte.**

3. En lo que al **nivel de satisfacción** respecta, los resultados comprueban que los aliados internos **se encuentran mayoritariamente satisfechos** con lo que realiza el PROIPE. Los directores estatutarios y directores académicos o de centro, son quienes mostraron mayor satisfacción dando como resultado general, un nivel alto, mientras que los coordinadores

de carrera manifestaron un nivel de satisfacción medio. **Esto permite asumir los directores estatutarios y directores de departamento o centro, son los que más satisfacción tienen con lo que realiza el Programa, debido a que son los que menos conocimiento tienen sobre él.** Mientras más específico sea el conocimiento, menor es la satisfacción. Sin embargo, es importante resaltar que la mayoría de los entrevistados se refirieron a servicios específicos con los que han interactuado para poder calificar su nivel de satisfacción. Si bien el nivel medio de satisfacción no es alarmante, resulta importante considerarlo puesto que se pueden encaminar varias acciones para incrementarlo, a partir de la atención a las necesidades manifestadas por este tipo de público.

4. Respecto al **nivel de frecuencia de uso o interacción que este grupo tiene con el PROIPE, resulta evidente quienes menos interacción tienen con él son los directores estatutarios**, seguidos por los directores de departamento y finalmente por los coordinadores de carrera que tienen una relación más frecuente debido a la naturaleza de sus funciones. Sin embargo, la frecuencia de uso o interacción en general debe de incrementarse con todos los subgrupos de este público. La baja frecuencia de uso o interacción con los directores estatutarios, **permite corroborar la falta de visión estratégica del PROIPE al interior de la universidad**, por lo que se deberán encaminar acciones particulares al respecto, en la estrategia de reposicionamiento. Principalmente con acciones de comunicación y marketing relacional.

5. Sobre las **necesidades identificadas**, se pudo constatar que todos los subgrupos identifican la empleabilidad como un componente indispensable dentro de las acciones universitarias dado su impacto y trascendencia dentro y fuera de la universidad. La necesidad que todos los subgrupos reconocieron como indispensable, se relaciona con la generación y obtención de información sobre las trayectorias profesionales de los alumnos y egresados y la información referente a la oferta del mercado laboral, si bien existe coincidencia en las necesidades detectadas, los fines detectados fueron diferentes, por lo que se puede dar muestra de ellos, categorizándolos de acuerdo a los subgrupos analizados:

- Los Directores Estatutarios, la calificaron como información necesaria y pertinente para la toma de decisiones institucionales, sugiriendo un mejor aprovechamiento de

la información y darla a conocer a las diferentes instancias de la universidad. Este subgrupo conceptualiza la Información como elemento para analizar continuamente la pertinencia e impacto de la misión del ITESO, en el mundo profesional y laboral, así como, información que genera posicionamiento institucional.

- Los Directores de Departamentos o Centros, la consideran información necesaria para la toma de decisiones referentes al departamento que dirigen, información pertinente para los procesos de reformulación de planes de estudio y participación en procesos institucionales como ránquines, reacreditaciones, entre otros. Así como información que permite posicionar al departamento o centro al interior y al exterior de la universidad.

- Los coordinadores de carrera, mencionan que esta información puede ser utilizada como herramienta de venta con aspirantes a la universidad, información necesaria para los procesos institucionales como ránquines, reacreditaciones, entre otros. Así como, información pertinente para posicionar su carrera al interior y al exterior de la universidad.

6. Los resultados muestran **poca claridad en general respecto al lugar que ocupa o debería ocupar PROIPE a nivel institucional y de la misma manera se reflejan contradicciones y confusiones respecto a qué área en el ITESO es la que debe tener mayor responsabilidad respecto a la empleabilidad** de sus alumnos y egresados. Lo anterior permite corroborar que actualmente el ITESO no cuenta con una estrategia clara para impulsar y fortalecer la empleabilidad.

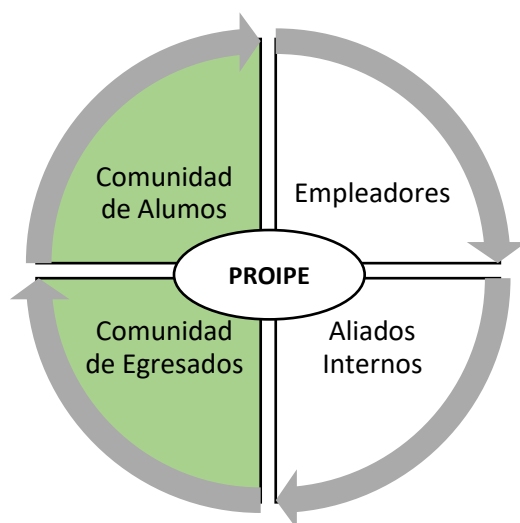
## 5. Discusión final

### 5.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

Los resultados obtenidos en esta investigación, permiten contar con información sobre las necesidades en materia de empleabilidad de los diferentes públicos analizados, así como su nivel de conocimiento y satisfacción sobre los servicios que actualmente ofrece el PROIPE.

Si bien, los servicios del PROIPE, están orientados principalmente a la comunidad universitaria; es decir; alumnos y egresados que se encuentran en búsqueda de alternativas profesionales; el éxito del programa depende en gran medida de la relación y la colaboración que se establezca con los empleadores y los aliados internos, quienes permiten completar un ciclo virtuoso y finalmente otorgar servicios de empleabilidad de calidad al grupo prioritario: la comunidad universitaria.

**Figura 5: Ciclo Virtuoso**



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.1. Estrategias Generales**

#### **5.1.1.1 Identificación y reconocimiento de la ventaja competitiva del PROIPE**

A diferencia de la mayoría de las universidades a nivel nacional que solamente ofrecen un servicio de bolsa de trabajo o de vinculación con el mercado laboral, el ITESO a través del PROIPE, integra una serie de aspectos formativos y de contexto laboral que otorgan integralidad e innovación en una gran variedad de servicios de empleabilidad. La ventaja competitiva del PROIPE, es ser un programa que ofrece una gran variedad de servicios enfocados en brindar asesoría y acompañamiento integral al alumno o egresado para fortalecer sus competencias de empleabilidad que le permitan desarrollar un plan profesional, de acuerdo a sus propios intereses y permitiéndole identificarse y asumirse como protagonista durante dicho proceso.

Se concluye que esta ventaja competitiva deberá considerarse y reflejarse claramente en cada una de las líneas de acción propuestas.

#### **5.1.1.2. Cambio de nombre del programa**

*“El 91% de los alumnos encuestados no conoce el Programa de Inserción Profesional y Empleo por su nombre” Fuente: Trabajo de obtención de grado de maestría “La empleabilidad como componente estratégico del ITESO, 2020”*

Considerando que el nombre es un elemento clave que puede hacer que los públicos se sientan o no identificados con el programa, la primera acción realizada fue el cambio de nombre, pues se constató que el nombre de “Programa de Inserción Profesional y Empleo”, era demasiado largo para ser recordado y que en su lugar producía un efecto reduccionista donde terminaban refiriéndose a él como, “La bolsa de trabajo”.

Factores como la longitud, el desconocimiento del significado de los conceptos utilizados y la falta de componentes diferenciables impedían apuntalar hacia un posicionamiento de la marca y fueron factores determinantes para dicho cambio.

Para la elección del nombre, se consideró indispensable proyectar los siguientes atributos: renovación, dinamismo, potencia e innovación.

Se buscaron conceptos asociados al empleo que reflejaran el enfoque principal del programa, se consultó material bibliográfico de diversos autores y se realizó una puesta en común de las diferentes definiciones, significados y enfoques de términos propuestos.

También, se tomó en cuenta la información recabada durante las entrevistas y encuestas realizadas en esta intervención y el sondeo con alumnos y egresados.

Otro aspecto a considerar para la elección del nombre, fue la iniciativa de las Universidades Jesuitas de México, de unificar y homologar las instancias o áreas que se dedican a actividades de empleabilidad con la idea potenciar y dotar de identidad compartida como Sistema Universitario Jesuita.

El nombre seleccionado fue “Empleabilidad”, un nombre corto y fácil de recordar, que representa el aspecto central o sustancial del programa y que puede transmitir y reflejar la esencia, los valores y la identidad del programa, así como el significado conceptual buscado. Con el nombre “Empleabilidad”, se pretende reconstruir la imagen y dar a conocer el programa, sus servicios y sus proyectos a partir de la asociación con una sola palabra novedosa, dinámica y fácil de recordar. El nombre irá acompañado de la palabra “Programa”, cuando sea necesario, puesto que sitúa a la instancia dentro de la estructura y organización institucional. Se propone que para la publicidad en redes sociales y canales institucionales de comunicación el nombre a utilizar sea “Empleabilidad ITESO”, haciendo referencia a la marca principal que permita realizar asociaciones positivas con el nuevo concepto y que se asiente naturalmente en la memoria colectiva.

El concepto de empleabilidad que se tomó como referencia fue de acuerdo a las fuentes y autores consultados en este trabajo, concibiendo un análisis más amplio donde la empleabilidad es entendida como una responsabilidad compartida entre los individuos, las organizaciones e instituciones educativas. Identificando a los individuos como responsables de su formación y las consecuencias sus decisiones y a las instituciones como instancias que brindan los conocimientos, las habilidades y las competencias, que hacen a una persona empleable, y finalmente a las organizaciones tanto privadas como públicas pues representan las oportunidades laborales, incluyendo también la capacidad emprendedora.

#### **5.1.1.3. Adquisición de una nueva plataforma: Emplea ITESO**

Como se mencionó anteriormente, el PROIPE carecía de herramientas tecnológicas de vanguardia. La investigación de mercados refleja la percepción negativa que alumnos, egresados, empleadores y aliados estratégicos tenían sobre los sistemas intermediación como la bolsa de trabajo o el sistema de prácticas profesionales y cómo esta percepción impactaba en su uso.

Es importante resaltar que esta intervención permitió evidenciar la fragmentación e incompatibilidad de las plataformas y herramientas utilizadas, la dificultad para obtener información confiable sobre la colocación, la trayectoria profesional alumnos y egresados y la retroalimentación de empleadores sobre el desempeño de alumnos y egresados. Aunado a una creciente necesidad de responder a demandas institucionales para la participación en procesos de acreditación, certificación y participación en rankings y el interés institucional de contar con información estratégica en materia de empleabilidad para la toma de decisiones, es así como el PROIPE logra la adquisición de un nuevo sistema de empleabilidad a finales de 2019 que se encuentra en funcionamiento a partir de junio del 2020.

Una inversión tecnológica que permite al ITESO estar a la par de universidades líderes en empleabilidad a nivel mundial como lo son Harvard, Standford, Yale, MIT, entre otras. En los siguientes apartados se mencionarán las estrategias propuestas con cada uno de los tipos de públicos para la apropiación y socialización de esta nueva herramienta.

A continuación, se presentan los principales servicios que se darán a través de la nueva plataforma:

**Figura 6: Oferta de servicios Emplea ITESO**



Fuente: Elaboración Propia

Piezas y material creado para la campaña de comunicación de EMPLEA ITESO (ver Anexo 6)

### 5.1.2. Estrategias específicas

Las estrategias propuestas se desarrollan a partir de las principales necesidades detectadas en cada uno de los grupos de públicos analizados:

#### 5.1.2.1. Estrategia con Alumnos de Licenciatura

*“En el ITESO 6 de cada 10 alumnos próximos a egresar, desean emplearse en una empresa durante su primer año de egreso”* Fuente: Encuesta de Inserción Profesional y Empleo, PROIPE 2019

| Principales necesidades detectadas                                                                                                                                  | Propuesta                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un interés generalizado por parte de los alumnos para trabajar mientras estudian su carrera universitaria.</li> </ul> | <b>Emplea ITESO:</b><br>Es una herramienta que va más allá de una bolsa de trabajo tradicional, que le permite al alumno gestionar su desarrollo y trayectoria profesional y tener acceso de manera ágil, sencilla y automatizada a una |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Les preocupa trabajar en algo que no sea de su agrado o que no esté relacionado con la carrera que</li> </ul>                |                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| estudiaron, así como realizar el pago de su crédito educativo.                                                                                                                                                                                                                              | gran variedad de servicios para favorecer su desarrollo profesional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desean conocer los servicios y apoyos que brinda el ITESO para favorecer su empleabilidad.</li> </ul>                                                                                                                                              | <p><b>Emplea ITESO permite:</b><br/> Acceder a distintos servicios desde una sola plataforma y aplicación móvil, como ofertas de empleo, reclutamientos en campus, talleres, ferias de empleo, asesorías y más.<br/> Establecer contacto directo con empleadores<br/> Contar con recursos como simuladores de entrevista.<br/> Identificar las competencias más demandadas por los empleadores.<br/> Generar networking con egresados y empleadores.<br/> Movilidad laboral global, a través de oferta de empleo internacional.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscan obtener apoyo o acompañamiento para su inserción profesional, la estrategia de búsqueda de empleo y la elaboración de un C.V. Así como, un mayor involucramiento por parte de sus profesores y coordinadores durante el proceso.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandan más y mejores ofertas de empleo y prácticas profesionales.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los servicios del PROIPE más conocidos son: la bolsa de trabajo y Emplearte (feria de empleo)</li> </ul>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Estrategia

#### Apropiación y uso de Emplea ITESO:

Establecer diferentes mecanismos de socialización de la nueva plataforma a través de diversos canales de comunicación institucionales y en coordinación y apoyo con diferentes instancias universitarias con la finalidad de que los alumnos conozcan, utilicen y recomienden a sus pares EMPLEA ITESO.

*\*Mercado meta: alumnos de licenciatura que han concluido el 50 % de sus créditos (n=4,553)*

*\*Resaltar en la comunicación los componentes diferenciadores de la plataforma que tienen afinidad con los intereses de los alumnos.*

### Indicadores para medir el impacto de la estrategia

#### En EMPLEA ITESO

# de alumnos que ingresan a EMPLEA ITESO

# de alumnos con CV completado

# de alumnos con perfil público

# de asesorías profesionales brindadas

# de alumnos que participan en eventos, conferencias y talleres

#### En redes sociales

Indicadores como alcance total y promedio, impresiones totales y promedio, interacciones totales, promedio y de usuarios únicos , # de seguidores.

#### En portal institucional

Porcentaje o tasa de rebote, # de visitantes únicos, páginas vistas por sesión, tiempo de permanencia en la página, landing page, páginas de salida.

#### En correos institucionales

Tasa de apertura, tasa de clic, tasa de respuesta, tasa de retorno, tasa de baja.

### 5.1.2.2. Estrategia con Egresados de Licenciatura

*“Se preguntó a los egresados si consideraban que el ITESO en su conjunto había hecho lo suficiente para ayudarles a encontrar un empleo acorde a sus expectativas. Tan solo el 16% respondió afirmativamente, en tanto que el 42% señaló que medianamente”* Fuente: Trabajo de obtención de grado de maestría

*“La empleabilidad como componente estratégico del ITESO, 2020”*

| Principales necesidades detectadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El 85% de los egresados entrevistados indica estar trabajando actualmente.</li> <li>El 27% de los egresados a logrado ascender a posiciones senior en un plazo menor de tres años.</li> <li>En términos del rango salarial, el 61 % se situó entre \$10,000 y \$20,000 pesos libres de impuestos al mes.</li> </ul> | <p><b>Emplea ITESO:</b></p> <p>Es una herramienta que va más allá de una bolsa de trabajo tradicional, que le permite al egresado tener acceso de manera ágil, sencilla y automatizada a una gran variedad de servicios para favorecer su desarrollo y crecimiento profesional. Para egresados empleadores esta plataforma le ayuda encontrar el talento profesional que su empresa necesita.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un 31% de egresados entrevistados que desconocía que el ITESO brindaba servicios de empleabilidad .</li> <li>Los servicios más conocidos por los egresados son Emplearte (feria de empleo) y la bolsa de trabajo.</li> </ul>                                                                                 | <p><b>Al egresado que busca oportunidades profesionales</b> Emplea ITESO permite:</p> <p>Acceder a distintos servicios desde una sola plataforma y aplicación móvil, como ofertas de empleo, reclutamientos en campus, talleres, ferias de empleo, asesorías y más.</p>                                                                                                                           |
| <p>Preocupaciones detectadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No encontrar un empleo de acuerdo a sus intereses y alineada a su perfil profesional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <p>Establecer contacto directo con empleadores</p> <p>Contar con recursos como simuladores de entrevista.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El 58% respondió haberse sentido muy preparado o preparado al buscar su primer empleo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | <p>Identificar las competencias más demandadas por los empleadores.</p> <p>Generar networking con otros egresados y empleadores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los principales mecanismos que utilizan para encontrar empleo son: solicitar recomendaciones a compañeros, realizar búsquedas en internet y utilizar la bolsa de trabajo del ITESO.</li> </ul>                                                                                                                      | <p>Movilidad laboral global, a través de oferta de empleo internacional</p> <p><b>Al egresado empleador que busca talento profesional</b> Emplea ITESO permite:</p>                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los medios de comunicación que utilizan para estar en contacto con el ITESO son: correo electrónico, redes sociales, compañeros y profesores y portal institucional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Publicar sus ofertas de empleo y de prácticas profesionales.</p> <p>Recibir postulaciones de los candidatos interesados.</p> <p>Acceder a una gran variedad de perfiles profesionales de estudiantes y egresados del ITESO (más de 30,000 estudiantes y egresados).</p> <p>Comunicarse de manera directa con el ITESO y posicionarse con la comunidad universitaria.</p> <p>Personalizar y completar su perfil de empleador, compartiendo información relevante sobre la organización, para que la comunidad de estudiantes y egresados conozca más sobre su empresa.</p> |
| <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Apropiación y uso de Emplea ITESO</b></p> <p>Establecer diferentes mecanismos de socialización de la nueva plataforma a través de diversos canales de comunicación institucionales y en coordinación principalmente con la oficina de egresados, la finalidad de que los egresados conozcan, utilice y recomienden a sus pares EMPLEA ITESO, ya sea para buscar nuevas oportunidades profesionales o bien para contratar talento profesional para sus empresas.</p> <p><i>*Mercado meta: egresados de licenciatura que tienen menos de 3 años de haber egresado(n=4,428).</i></p> <p><i>*Resaltar en la comunicación los componentes diferenciadores de la plataforma que tienen afinidad con los intereses de los egresados.</i></p>                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Indicadores para medir el impacto de la estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>En EMPLEA ITESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li># de egresados que ingresan a EMPLEA ITESO</li> <li># de egresados con CV completado</li> <li># de egresados con perfil público</li> <li># de asesorías profesionales brindadas</li> <li># de egresados que participan en eventos, conferencias y talleres</li> <li># de egresados que son empleadores</li> </ul> <p><b>En redes sociales</b></p> <p>Indicadores de alcance total y promedio, impresiones totales y promedio, interacciones totales, promedio y de usuarios únicos , # de seguidores</p> <p><b>En portal institucional</b></p> <p>Porcentaje o tasa de rebote, # de visitantes únicos, páginas vistas por sesión, tiempo de permanencia en la página, landing page, páginas de salida.</p> <p><b>En correos institucionales</b></p> <p>Tasa de apertura, tasa de clic, tasa de respuesta, tasa de retorno, tasa de baja.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 5.1.2.3. Estrategia con Empleadores

*“La mayoría de los empleadores entrevistados coincidieron con que requieren contar con mayor cantidad de candidatos con el perfil que ellos necesitan”* Fuente: Trabajo de obtención de grado de maestría “La empleabilidad como componente estratégico del ITESO, 2020”

| Principales necesidades detectadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La frecuencia en la interacción del PROIPE con empleadores es muy diversa, está determinada principalmente por sus necesidades de contratación de personal y la dinámica del mercado de trabajo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>a) Generar una <b>estrategia de comunicación con empleadores</b> segmentada principalmente por tipo, tamaño de empresa, necesidades que permita promover los servicios de empleabilidad del ITESO, para incrementar las ofertas de empleo y prácticas profesionales para los alumnos y egresados del ITESO, ampliar las posibilidades de colaboración entre la industria y la universidad y consolidar los mecanismos para obtener información estratégica para la universidad (colocación, desempeño de alumnos y egresados, características del mercado de trabajo, entre otros.)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dos enfoques en los mecanismos de reclutamiento y selección:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Enfoque proactivo: con la intención de generar “engagement” con los universitarios y fortalecer la relación con las universidades target, favorecer su branding laboral y ser identificados por la comunidad universitaria como la mejor empresa para trabajar. Enfoque característico de grandes empresas.</li> <li>Enfoque reactivo: utilizado cuando tienen que cubrir ciertas vacantes. Enfoque utilizado por todas las empresas</li> </ol> </li> </ul> | <p><b>b) Emplea ITESO:</b></p> <p>Es una herramienta le ayuda encontrar el talento profesional que su empresa necesita.</p> <p><b>Emplea ITESO permite:</b></p> <p>Publicar sus ofertas de empleo y de prácticas profesionales.</p> <p>Recibir postulaciones de los candidatos interesados.</p> <p>Acceder a una gran variedad de perfiles profesionales de estudiantes y egresados del ITESO (más de 30,000 estudiantes y egresados).</p>                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor parte de los empleadores desean incrementar la colaboración y desarrollo de proyectos con universidades, conocer los perfiles de egreso de las carreras del ITESO, participar en eventos de la universidad como ferias de empleo, talleres , conferencias, etc., tener acercamiento y comunicación directa con coordinadores de carrera.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor parte de los empleadores remarca que el perfil de los alumnos y egresados del ITESO, es competente, resaltan un buen nivel de competencias adquiridas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Comunicarse de manera directa con el ITESO y posicionarse con la comunidad universitaria.</p> <p>Personalizar y completar su perfil de empleador, compartiendo información relevante sobre la organización, para que la comunidad de estudiantes y egresados conozca más sobre su empresa.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los empleadores entrevistados refieren necesitar contar con mayor cantidad de candidatos de acuerdo al perfil buscado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Estrategia de comunicación con empleadores enfocada principalmente en la apropiación y uso de Emplea ITESO</b> para que los empleadores conozcan, utilicen y recomienden a otros empleadores EMPLEA ITESO para contratar talento profesional</p> <p>*Resaltar en la comunicación los componentes diferenciadores de la plataforma que tienen afinidad con los intereses de los empleadores.</p> <p>Identificar a organizaciones, instituciones o empresas que buscan perfiles de carreras de humanidades para identificar líneas de acción específicas y favorecer la empleabilidad de los universitarios de dichos programas educativos.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Indicadores para medir el impacto de la estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>En EMPLEA ITESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li># de empleadores registrados EMPLEA ITESO</li> <li># ofertas de empleo y prácticas profesionales publicadas</li> <li># de alumnos y egresados contratados</li> <li># de empleadores que participan en eventos como conferencias, talleres, reclutamientos y ferias de empleo</li> <li># alumnos y egresados colocados</li> </ul> <p><b>En correos institucionales</b></p> <p>Tasa de apertura, tasa de clic, tasa de respuesta, tasa de retorno, tasa de baja.</p>                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

#### 5.1.2.4. Estrategia con Aliados Estratégicos Internos

*“Todos los coordinadores de carrera entrevistas reconocen tener poca información estadística confiable sobre la situación profesional de sus alumnos y egresados”*

*“Aunque la mayoría de los coordinadores afirma que la empleabilidad no es una responsabilidad que deba recaer en ellos, confirmaron realizar acciones para favorecerla fomentando que los alumnos trabajen antes de salir de la carrera”*

*Fuente: Trabajo de obtención de grado de maestría “La empleabilidad como componente estratégico del ITESO, 2020”*

| Principales necesidades detectadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican la empleabilidad como un componente indispensable dentro de las acciones universitarias dado su impacto y trascendencia dentro y fuera de la universidad. Sin embargo, tienen poca claridad respecto al lugar que ocupa o debería ocupar Programa a nivel institucional y de la misma manera se reflejan contradicciones y confusiones respecto a qué área en el ITESO es la que debe tener mayor responsabilidad respecto a la empleabilidad.</li> </ul> | <p>Se considera indispensable que el Programa ejecute una estrategia a partir del establecimiento de un diálogo con base en sus necesidades e intereses de vinculación y de empleabilidad, con el objetivo de cambiar la percepción de ser un área que provee una serie de servicios complementarios y ser reconocida como una instancia estratégica para las labores sustantivas universitarias.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa tiene una relación con los Aliados estratégicos muy incipiente, meramente transaccional, relacionándose de manera ocasional ante peticiones o necesidades concretas, sin embargo; existe una relación cordial, abierta y bien intencionada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <p>La propuesta es evolucionar hacia una gestión orientada a la relación con los aliados internos y no hacia la transacción con los mismos, generando un conjunto de procesos que permitan crear, comunicar y entregar valor a través de la gestión de las relaciones. El objetivo de lo anterior, es establecer una relación interactiva, de ganar-ganar y de gran nivel de compromiso entre los aliados estratégicos y el Programa de Empleabilidad, logrando la fidelización a través de una relación a largo plazo, personalizada, generando un alto contacto y un gran nivel de compromiso entre ambas partes.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Señalan la necesidad de contar con información confiable y sistemática respecto a la oferta y demanda de empleo, la trayectoria profesional de sus alumnos y egresados, la percepción de los empleadores sobre el desempeño de los estudiantes y egresados e indicadores de empleabilidad que</li> </ul>                                                                                                                                                              | <p>Realizar una estrategia donde los aliados estratégicos identifiquen y recomienden a la comunidad universitaria, los servicios que brinda el Programa, la comunidad universitaria utilice dichos servicios y de esta manera el Programa de genere análisis</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ayuden a la toma de decisiones institucionales y desean conocer cuáles son las principales competencias demandadas por la industria, ofrecer alternativas de empleabilidad a su comunidad universitaria, brindar servicios universitarios de calidad y posicionar a su carrera dentro y fuera de la universidad. | e información de interés para los Aliados estratégicos. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|

### Estrategia

#### Estrategia de Marketing Relacional

El grupo de aliados internos, se catalogó como el grupo de mayor influencia para el Programa de Empleabilidad, principalmente por los beneficios y el impacto en la posición estratégica del programa que conlleva una relación con ellos.

Dado que la implementación de una estrategia de marketing relacional es costosa y la rentabilidad no es inmediata, se propone con los coordinadores de carrera, priorizando a los responsables de las carreras más numerosas, debido al impacto inmediato y su influencia directa con la comunidad universitaria. Una vez evaluada esta primera etapa la estrategia, se propone continuar la estrategia con los Directores de Departamento, Centro u Oficinas y Directores Estatutarios.

La estrategia tiene tres **objetivos principales**:

- 1) Comunicar y dar a conocer servicios, proyectos y resultados del Programa de empleabilidad y mantener contacto continuo con los coordinadores.
- 2) Escuchar sus necesidades, sus inquietudes y su retroalimentación respecto a los servicios y al mercado profesional y laboral.
- 3) Generar la colaboración y articulación para proyectos interdependencias

#### Etapas de la estrategia

1. **Nivel básico y reactivo**, establecer una relación a partir de comunicación constante.
2. **Nivel de activo responsable**, identificar el nivel de satisfacción actual e implementar las mejoras pertinentes en beneficio a este grupo de aliados internos.
3. **Nivel proactivo**, ofrecer diversas soluciones a las problemáticas de los aliados estratégicos.
4. **Nivel de sociedades**, que los aliados estratégicos sea socios del PROIPE y colaboren en la implementación de mejoras del mismo.
5. **Nivel de fidelización** crear una relación sólida a largo plazo con ellos.

Se priorizará establecer una estrategia de comunicación cara a cara que permita generar confianza, involucramiento y buena voluntad. Sin embargo, a través del uso de medios

digitales se favorecerá la construcción de comunidad, cuidando no saturar de comunicación, se recomienda ser selectivos y estratégicos para que la comunicación online y offline sea efectiva y tenga el impacto deseado.

#### **Eventos y programas especiales:**

**Desayunos anuales-** dar a conocer los resultados e indicadores de empleabilidad, precisando información por las carreras, competencias más demandadas, expectativas de estudiantes y egresados, evaluación de empleadores sobre el desempeño de candidatos, entre otros.

**Visitas a empresas-** visitar empresas u organizaciones de su interés para realizar vinculaciones académicas.

**Desayuno o comida anual de agradecimiento-** organizar una convivencia más informal, y donde se les agradezca la colaboración y se refuerce la importancia de mantener una relación continua.

**Enviar un presente o detalle de agradecimiento,** cuando se realice una colaboración efectiva o que se considere importante reforzar la colaboración.

#### **Indicadores para medir el impacto de la estrategia**

##### **Parámetros de Medición**

Es necesario monitorear las acciones de la estrategia de marketing relacional para poder realizar los ajustes o las mejoras necesarias.

Esta medición se tiene pensada a partir del establecimiento de KPI'S en diferentes niveles:

- 1) Negocio: migración de clientes
- 2) Marketing: Ventas o interacción, valor de vida del cliente
- 3) Clientes: Tasa de conversión

##### **En EMPLEA ITESO**

# de coordinadores que ingresan a EMPLEA ITESO

# de solicitudes de información

##### **En correos institucionales**

1. Envío de **correos personalizados**, para contribuir a la comunicación personalizada, algunas veces solo para establecer comunicación informal y algunas otras para brindarles u ofrecerles algún servicio.
2. **Boletín semestral** donde se comparta información relevante para cada uno de los departamentos académicos en 3 líneas principales : oferta laboral destacada para sus carreras, análisis de la oferta y la demanda laboral y artículos relacionados con empleabilidad, empleo y aspectos laborales y profesionales.

Tasa de apertura, tasa de clic, tasa de respuesta, tasa de retorno, tasa de baja.

**General:** # de colaboraciones o proyectos en conjunto

### **5.1.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes**

- **Investigación cualitativa con alumnos y egresados**

Con estos grupos de público se recomienda incorporar el uso de técnicas cualitativas que permitan complementar los hallazgos cuantitativos obtenidos en el presente trabajo. Los datos cualitativos podrían aportar elementos de mayor profundidad como tendencias y modelos de comportamiento: gustos, preferencias, percepciones, hábitos, motivaciones, miedos entre otros, de los alumnos y egresados del ITESO.

- **Revisión y análisis de las estrategias propuestas**

Se propone que para las siguientes intervenciones en dicha materia, se considere el análisis de los resultados de las estrategias propuestas en el presente trabajo, mediante la revisión los indicadores señalados que permitan medir el impacto de las mismas y plantear acciones subsecuentes que ayuden a la continuidad y/o a replantear acciones o estrategias necesarias.

### **5.2. Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso**

El presente trabajo, reafirma la importancia y la urgente necesidad de establecer una postura más clara y más sólida en materia de Empleabilidad que le permita al ITESO, consolidar una estrategia institucional al respecto , asumiendo que el empleo representa uno de los principales indicadores del impacto positivo de la educación superior, con repercusiones favorables o desfavorables en la reputación y el prestigio de esta Casa de Estudios.

Actualmente el ITESO no cuenta con una referencia institucional en materia de empleo, inserción profesional y empleabilidad, lo que representa una oportunidad para que el PROIPE adopte una posición más activa, participativa y dinámica, desarrollando una estrategia de reposicionamiento que le permita situarse como una instancia estratégica para la universidad y con una orientación transversal a los programas de estudio y sus

direcciones. Al respecto, varios aliados estratégicos institucionales manifestaron desconocimiento o bien desconcierto respecto a que el PROIPE pertenezca a la Dirección de Integración Comunitaria y no a la Dirección de Relaciones Externas, donde se encuentran ubicadas instancias afines a las labores del PROIPE como lo son principalmente la oficina de egresados y la coordinación de vinculación. Este hallazgo sugiere la importancia y la necesidad de comunicar al interior de la universidad, la contribución del PROIPE y su asociación a la formación integral de los universitarios, su aporte al compromiso social y al fortalecimiento de la identidad y sentido institucional, encargos que actualmente tiene la Dirección de Integración Comunitaria.

Como se comentó en el primer apartado de este trabajo, la estrategia para potencializar el programa, contribuirá al logro de un triángulo virtuoso: fortaleciendo de la empleabilidad de alumnos y egresados del ITESO, más allá de la obtención o mantenimiento de un empleo específico y que le permitan movilizarse de manera integrada, actuar con iniciativa y eficazmente ante las demandas de un determinado contexto asociado a su carrera profesional. A su vez el sector productivo encontrará en la comunidad universitaria del ITESO, los recursos humanos calificados, profesionales capaces de colaborar activa y eficazmente al cambio social que México necesita y la Universidad conseguirá un mayor prestigio y posicionamiento por su compromiso de contribuir con el crecimiento y la modernización de la sociedad y la economía del país.

## Bibliografía

- Aeker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000.
- Alloza, Á. (2001). *La gestión estratégica de la marca. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide.
- ANTAD. (16 de Mayo de 2019). *ANTAD Informa /Así es el futuro del empleo en México, de acuerdo con la OCDE*. Obtenido de <https://antad.net/asi-es-el-futuro-del-empleo-en-mexico-de-acuerdo-con-la-ocde/>
- Barrón Araoz, R. (29 de Diciembre de 2000). *El Posicionamiento, Una estrategia de éxito para los negocios*. Obtenido de Universidad Nacional Mator de San Marcos, Universidad del Perú:  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5702/13475>
- BID, & CEDLAS. (2019). *Participación Laboral Femenina: ¿Qué explica las brechas entre países?* Washington: BID. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://publications.iadb.org/es/participacion-laboral-femenina-que-explica-las-brechas-entre-paises>
- BM. (2019). *La Naturaleza Cambiante del Trabajo*. Washington: BM.
- Capriotti, P. (2001). *Estrategia de identidad para marcas corporativas globales. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide.
- Creativedog Agency. (17 de Febrero de 2001). *Mercado*. Obtenido de Reposicionamiento: cambiar a tiempo: <https://mercado.com.ar/management-marketing/reposicionamientocambiar-a-tiempo/>
- Deloitte. (5 de junio de 2019). *Esta es la situación del trabajo en México*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2019, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/situacion-del-trabajo-en-Mexico.html>
- Económicos, O. p. (2019). *OECD Employment Outlook 2019*.
- Fajardo Rodriguez, O. (5 de enero de 2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo*. Obtenido de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Fajardo, O. (5 de enero de 2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo*. Obtenido de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- FUNDIPE. (1999). *Informe de Empleabilidad*. Recuperado el 07 de 11 de 2019, de [http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE\\_Seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE_Seguro.pdf)

- Gamboa, J., Garcia, F., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (Febrero de 2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. (I. V. S.A, Ed.) Recuperado el 7 de Noviembre de 2019, de <https://web2011.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>
- González, M. (2013). Las claves de la educación activa: empleabilidad, eficiencia y evaluación. (C. U. Madrid, Ed.) *La cuestión universitaria*, 5-14.
- Groot, W., & De Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 573-581.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis. *Research Brief*, 14-15.
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. CDMX: INEGI.
- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: Free Press.
- Kotler, P. (2008). *Principios del Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lantarón Suárez, B. (2016). La Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 2016,, pp. 67-84.
- Lantarón, B. (2016). La Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 2016,, pp. 67-84.
- Limberopulos, Y. (2016). *Homicidio juvenil y desarrollo social en zonas metropolitanas de México en 2019*. CDMX: Colmex.
- ManPowerGroup. (2018). *Encuesta de Expectativas de Empleo*. CDMX: ManPowerGroup.
- OCDE. (19 de Mayo de 2019). *OECD Employment Outlook 2019*. Paris: OCDE. Recuperado el 07 de 11 de 2019, de <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>
- OIT. (2000). Resolución sobre el Desarrollo de Recursos Humanos. Ginebra.
- OIT. (2018). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo - Tendencias 2018*. Ginebra: OIT.
- OIT. (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor*. Ginebra: OIT. Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662442.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf)
- OLA. (28 de Octubre de 2019). *Observatorio Laboral*. Obtenido de [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias\\_empleo.html](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.html)
- Organización para la Cooperación y el desarrollo económico. (2019). *Perspectivas de empleo de la OCDE, el futuro del trabajo*. Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/674119d6-es.pdf>

- Peter, J., & Olson, J. (1996). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. Chicago: McGraw-Hill.
- Serralvo, F., & Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 1-15.
- Thijssen, J. (2000). *Employability in het brandpunt*. Aanzet tot verheldering van een.
- Vértice. (26 de Marzo de 2020). Obtenido de El reposicionamiento de marca: <https://www.v3rtice.com/reposicionamiento-de-marca-n-524-es>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Yoke, M. (2004). *Employability in Higher Education: What it is- what it is not?*. Enhancing Student Employability Co-ordination Team.

## Índice de materias

---

### A

*Abstract* · 4  
Alcance · Véase delimitación  
Análisis causa-efecto  
Antecedentes  
Antecedentes históricos · Véase Antecedentes  
Asesores  
    también "asesor" ·

---

### C

Categorías de información · Véase Metas de información  
Conceptos o enfoques teóricos · Véase Estado de la cuestión  
Cronograma ·  
Cronograma de trabajo · Véase cronograma

---

### D

Delimitación ·

---

### E

Enfoques teóricos · Véase Marco conceptual o de referencia  
Especialistas que asesoren · Véase Asesor  
Estado de la cuestión ·  
Estados de la cuestión · Véase Estado de la cuestión  
Estrategia metodológica ·  
Estrategias metodológicas · Véase estrategia metodológica

---

Hallazgos ·  
Herramientas · Véase Herramientas, Véase Herramientas  
Herramientas · 5  
Herramientas de recopilación de información · Véase Herramientas, Véase Herramientas  
Herramientas o instrumentos · Véase Herramientas

---

### I

IDI I  
    Primera asignatura relacionada con investigación, innovación y desarrollo, permite desarrollar aspectos metodológicos relacionados con el trabajo ·  
IDI II  
    Segunda asignatura correspondiente a la investigación, desarrollo e innovación ·  
IDI III  
    Tercera asignatura sobre investigación, desarrollo e innovación ·  
Imprevistos ·  
instrumentos de recopilación de información · Véase Herramientas

---

### M

Marco conceptual ·  
Marco conceptual o de referencia ·  
Matriz de marco lógico ·  
**Metas de información** ·  
Muestra · Véase Muestra o sujetos de investigación, Véase Muestra o sujetos de investigación  
Muestra o sujetos de investigación · Véase Muestra o sujetos de investigación  
Muestra o sujetos de investigación ·

---

### O

Objetivos ·

---

### P

**Palabras clave** ·  
Problema ·  
Proceso de aplicación o intervención ·  
Proceso de aplicación/intervención · Véase proceso de aplicación o intervención

---

### T

TOG  
    Trabajo de Obtención de Grado ·  
Tutor  
    Responsable del proceso de acompañamiento directo con el estudiante ·  
tutores · Véase tutor

## Índice de tablas, mapas, gráficas y figuras

|            |                                                                                        |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Mapa 1     | Distribución de universidades jesuitas en el mundo                                     |
| Mapa 2     | Ubicación actual del ITESO                                                             |
| Figura 1   | Organigrama del CUE                                                                    |
| Figura 2   | Proyectos llevados a cabo por el PROIPE                                                |
| Gráfica 1  | Expectativas de los alumnos del ITESO al terminar la licenciatura.                     |
| Gráfica 2  | Profesionistas ocupados por área de conocimiento                                       |
| Gráfica 3  | Profesionistas ocupados por sexo y área de conocimiento                                |
| Gráfica 4  | Profesionistas ocupados por rango de edad                                              |
| Gráfica 5  | Relación entre ocupación y estudios realizados                                         |
| Gráfica 6  | Expectativas de empleo 2018                                                            |
| Gráfica 7  | Expectativas de empleo según tamaño de la empresa 2018                                 |
| Tabla 1    | Análisis de los involucrados: Programa de Inserción Profesional y Empleo               |
| Tabla 2    | Análisis de los involucrados: Alumnos y Egresados                                      |
| Tabla 3    | Análisis de los involucrados: Empleadores                                              |
| Tabla 4    | Análisis de los involucrados: Directores Estatutarios                                  |
| Tabla 5    | Análisis de los involucrados: Directores de Departamento o Centro                      |
| Tabla 6    | Análisis de los involucrados: Coordinadores de Carrera                                 |
| Tabla 7    | Estrategias por grupos de involucrados                                                 |
| Figura 3   | Organigrama del Centro Universidad Empresa                                             |
| Figura 4   | Públicos de interacción del PROIPE                                                     |
| Tabla 8    | Grupos de público, tipo de investigación, instrumentos, aplicación y tamaño de muestra |
| Tabla 9    | Herramientas e instrumentos de recopilación de información                             |
| Tabla 10   | Empresas seleccionadas                                                                 |
| Tabla 11   | Directores Estatutarios                                                                |
| Tabla 12   | Directores de Departamentos Académicos, Centros y oficinas                             |
| Tabla 13   | Coordinadores de Carrera                                                               |
| Figura 5   | Etapas del proceso de aplicación/intervención                                          |
| Tabla 14   | Cronograma de trabajo                                                                  |
| Tabla 15   | Matriz de Alumnos y Egresados - Categorías de Información                              |
| Tabla 16   | Matriz de Alumnos y Egresados - Categorías de Información- Preguntas                   |
| Tabla 17   | Matriz de Empleadores- Categorías de Información                                       |
| Tabla 18   | Matriz de Empleadores- Categorías de Información – Preguntas                           |
| Tabla 19   | Matriz de Aliados Internos- Categorías de información                                  |
| Tabla 20   | Matriz de Aliados Internos- Categorías de información- Preguntas                       |
| Gráfica 8  | Sexo de los respondientes                                                              |
| Gráfica 9  | Edad promedio de los respondientes                                                     |
| Tabla 21   | Distribución de las licenciaturas cursadas de los respondientes                        |
| Gráfica 10 | Semestre cursado por el total de los Alumnos Respondientes                             |
| Gráfica 11 | Estatus laboral de los Alumnos Respondientes                                           |
| Tabla 22   | Temporalidad para el inicio de búsqueda de empleo                                      |
| Gráfica 12 | Preferencia sobre el tamaño de la empresa                                              |
| Tabla 23   | Industria de preferencia                                                               |
| Tabla 24   | Elementos de Importancia para obtener el empleo de su interés                          |

|            |                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gráfica 13 | Tipos de posición laboral deseada                                                                                  |
| Gráfica 14 | Expectativa salarial                                                                                               |
| Gráfica 15 | Elementos de preocupación                                                                                          |
| Gráfica 16 | Recepción de orientación laboral por parte de coordinadores de carrera o profesores.                               |
| Tabla 25   | Acciones del ITESO para contribuir con la empleabilidad de sus alumnos                                             |
| Gráfica 17 | Conocimiento de los alumnos sobre la existencia de servicios y apoyo del ITESO en temas de empleabilidad           |
| Gráfica 18 | Conocimiento del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)                                               |
| Gráfica 19 | Nivel de uso de los servicios del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)                              |
| Gráfica 20 | Nivel de conocimiento por cada servicio del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)                    |
| Gráfica 21 | Nivel de uso por cada servicio del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)                             |
| Gráfica 22 | Nivel de satisfacción de alumnos iniciales con los servicios del PROIPE                                            |
| Gráfica 23 | Nivel de satisfacción de alumnos finales con los servicios del PROIPE                                              |
| Tabla 26   | Medios y canales de comunicación que utilizan los alumnos para conocer los servicios y las actividades del ITESO   |
| Tabla 27   | Medios y/o canales de comunicación que los alumnos sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad      |
| Gráfica 24 | Sexo de los respondientes                                                                                          |
| Gráfica 25 | Edad de los Respondientes                                                                                          |
| Tabla 28   | Distribución de las licenciaturas cursadas de los respondientes                                                    |
| Gráfica 26 | Cantidad de trabajos que han tenido los respondientes                                                              |
| Gráfica 27 | Estatus laboral de los Egresados Respondientes                                                                     |
| Gráfica 28 | Tipo de Posición de los Egresados Respondientes en el Trabajo Actual                                               |
| Gráfica 29 | Rango Salarial del Trabajo Actual                                                                                  |
| Gráfica 30 | Temporalidad a partir de la cual se inició la búsqueda de empleo                                                   |
| Gráfica 31 | Principales factores considerados durante la búsqueda de empleo                                                    |
| Gráfica 32 | Elementos que representaron mayor dificultad durante la búsqueda de empleo                                         |
| Gráfica 33 | Nivel de preparación para la búsqueda de Empleo                                                                    |
| Tabla 29   | Actividades realizadas por los egresados respondientes durante su búsqueda de empleo                               |
| Gráfica 34 | Conocimiento sobre los servicios del ITESO en empleabilidad                                                        |
| Gráfica 35 | Sobre Bolsa de trabajo                                                                                             |
| Gráfica 36 | Sobre Prácticas Profesionales                                                                                      |
| Gráfica 37 | Sobre Asesorías de CV                                                                                              |
| Gráfica 38 | Sobre Sesiones de Reclutamiento                                                                                    |
| Gráfica 39 | Sobre Emplearte (Feria de empleo)                                                                                  |
| Gráfica 40 | Recepción de orientación laboral por parte de profesores y coordinadores                                           |
| Gráfica 41 | ¿Crees que el ITESO hizo lo suficiente para ayudarte a encontrar un trabajo acorde a tus expectativas?             |
| Tabla 30   | Medios y canales de comunicación que utilizan los egresados para conocer los servicios y las actividades del ITESO |
| Tabla 31   | Medios y/o canales de comunicación que los egresados sugieren para dar a conocer los servicios de empleabilidad    |
| Tabla 32   | Tamaño de la empresa según el número de empleados                                                                  |
| Tabla 34   | Empresas entrevistadas                                                                                             |
| Tabla 35   | Principales resultados – Empleadores                                                                               |
| Tabla 36   | Principales resultados – Aliados Internos – Directores Estatutarios                                                |
| Tabla 38   | Principales resultados – Aliados Internos – Directores de Departamento y Centro                                    |
| Tabla 39   | Servicios mencionados por los coordinadores de carrera                                                             |
| Tabla 40   | Principales resultados – Aliados Internos – Coordinadores de Carrera                                               |

## **Anexos**

|                |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Anexo 1</b> | Entrevistas a los tomadores de decisiones para la identificación del problema                                                                                                                                                                               |
| <b>Anexo 2</b> | Análisis en la frecuencia de uso de los servicios de PROIPE desde 2015 a 2018                                                                                                                                                                               |
| <b>Anexo 3</b> | Análisis de resultados de 2018 sobre la encuesta de satisfacción a candidatos y empleadores del servicio de Bolsa de Trabajo ITESO                                                                                                                          |
| <b>Anexo 4</b> | <b>Instrumentos</b><br>Encuesta para alumnos iniciales<br>Encuesta para alumnos finales<br>Encuesta para egresados<br>Entrevista para empleadores<br>Entrevista para directores estatutarios, de departamento académico o centro y coordinadores de carrera |
| <b>Anexo 5</b> | Matriz Entrevistas (Aliados y Empleadores)                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Anexo 6</b> | Piezas y material creado para la campaña de comunicación de EMPLEA ITESO                                                                                                                                                                                    |

## **Anexo 1 – Identificación y validación del problema a intervenir – Entrevistas a tomadores de decisiones**

Para identificar el problema a resolver y validar la pertinencia de la realización de este Trabajo de Obtención de Grado, se realizaron siete entrevistas a profundidad a algunos Directores Estatutarios y Directores de Departamentos Académicos, Oficina o Centro con la intención de conocer su perspectiva sobre la situación del empleo y la empleabilidad universitaria, identificar su nivel de conocimiento y satisfacción sobre el PROIPE y su oferta de servicios, las expectativas y necesidades que como tomadores de decisiones tienen en materia de empleabilidad.

### **Directores Entrevistados**

- 1) Secretario de Rectoría
- 2) Director de la Dirección de Relaciones Externas
- 3) Director de la Dirección de Integración Comunitaria
- 4) Director del Departamento de Economía, Administración y Mercadología
- 5) Director del Departamento de Estudios Socioculturales
- 6) Directora del Centro Universidad Empresa
- 7) Director de la Oficina de Egresados

La guía de entrevistas se basó en siete preguntas, el total de las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, para su análisis se elaboró una matriz que sirvió para clasificar las respuestas de acuerdo con los criterios planteados sobre las necesidades de información.

### **Guía de entrevista**

1. ¿Qué conoces sobre el Programa de Inserción Profesional y Empleo del ITESO?
2. De acuerdo con lo comentado anteriormente ¿qué consideras que PROIPE debería de hacer, que actualmente no hace? (percepción de lo que PROIPE debería de realizar)
3. ¿Cuáles son los beneficios que PROIPE otorga a otras instancias de la universidad y cómo debería de articularse con ellas?
4. ¿Cómo es que conoces o te enteras de las actividades o servicios que realiza PROIPE?
5. ¿Cómo deberíamos de dar a conocer nuestras actividades o servicios con el personal de la universidad y los aliados estratégicos?
6. ¿Conoces de EMPLEARTE? ¿Qué conoces?
7. Recomendaciones (Identificar los aspectos importantes sobre los cuales el PROIPE debería de estar trabajando. Así como las necesidades que los entrevistados tienen respecto al área a intervenir).

## **Síntesis de Hallazgos encontrados a partir de las entrevistas a profundidad**

Respecto a la identificación y conocimiento del PROIPE y su oferta de servicios, de los siete entrevistados, solo uno de ellos identifica más de cinco servicios del PROIPE, tres identifican entre tres y cuatro servicios y otros tres entrevistados identifican únicamente dos servicios del PROIPE. Estas respuestas confirman que la mayoría de los entrevistados tienen un bajo conocimiento sobre el PROIPE, se percibe claramente la falta de conocimiento y alcance que tienen sobre las acciones, servicios y proyectos que realiza. Existe una clara excepción para el caso de la feria de empleo presencial “Emplearte”, ya que todas las personas confirmaron conocer sus objetivos, lo mismo ocurrió con el servicio de Bolsa de Trabajo para alumnos y egresados. Respecto a los canales de comunicación, los entrevistados manifiestan que se enteran de las actividades del PROIPE principalmente a través de medios institucionales como el Cruce, el portal de Facebook del programa y boletines enviados por correo electrónico.

Es importante señalar que todos los entrevistados reconocieron la importancia y la pertinencia del PROIPE, como una instancia que fomenta la empleabilidad y apoya la inserción profesional de la comunidad universitaria. También refirieron en numerosas ocasiones que el PROIPE establece relaciones y vínculos confiables con empleadores claves de la industria, algunos de ellos expresaron su deseo por impulsar relaciones con ciertas industrias, organismos o sectores.

Seis de los siete entrevistados identifican que la información que se genera desde el PROIPE es muy valiosa para la universidad, entre los principales usos señalan los siguientes:

- Participación en ránquines y acreditaciones
- Prospectiva de los programas académicos
- Conocimiento sobre las trayectorias profesionales de los egresados e índices y tasas de colocación
- Tendencias en el empleo
- Información como argumento de venta para el área de admisión y como herramienta de posicionamiento institucional, pues la importancia de la colocación de alumnos y egresados en el mercado laboral la refieren con la misma importancia que la calidad de la educación.

En términos de recomendaciones para la promoción de los servicios de PROIPE, la mayor parte de los comentarios hicieron referencia a la necesidad de realizar actividades de cabildeo personalizado con actores clave, tales como; acercamientos personales o vía telefónica para el cultivo de relaciones interpersonales con actores institucionales el interior del ITESO, la celebración de reuniones en distintos formatos para la presentación de información estratégica como las tendencias laborales y el comportamiento de diversos sectores industriales en la entidad, tener una colaboración activa y recurrente con los coordinadores de carrera para la recomendación de candidatos y promoción

de ofertas de empleo, así como un trabajo de socialización intensivo con alumnos y egresados para acercarlos al PROIPE y a su oferta de servicios.

Una serie de puntos para destacar radican en primera instancia en el interés de la Rectoría por enfocar y orientar acciones para el seguimiento de la trayectoria profesional de los egresados, así como la preservación y fortalecimiento de los vínculos entre las dos partes que se puedan traducir en beneficios para la universidad. En segundo orden, la necesidad de estar en la vanguardia tecnológica con el apoyo de sistemas tecnológicos que permitan por un lado sistematizar los procesos del PROIPE y por el otro, acercar de manera efectiva a los universitarios con el mercado laboral.

Lo anterior refuerza la necesidad de generar una intervención que permita implementar una estrategia de posicionamiento del PROIPE que considere múltiples canales y vías de comunicación, así como una mayor interacción con áreas estratégicas al interior del ITESO a efectos de conocer sus necesidades en términos de empleabilidad e inserción profesional (alumnos y egresados del ITESO) que permita elevar los niveles de conocimiento e influencia del PROIPE.

**Matriz de información Tabla 1: Matriz de información – A Directores**

| Adscripción Organizacional             | Nivel de conocimiento PROPE            |                        |                      | Recomendaciones sobre PROPE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Beneficios de PROPE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Servicios Identificados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                        | Bajo                                   | Medio                  | Alto                 | Orientación del PROPE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vinculación / Articulación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Otras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vinculación / Articulación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Permanación /acompañamiento                                                                                                                                                                                                                                                         | Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 a 2                                                                                                                              | 3 a 4                                                                                                                                  | 5 o +                                                                                           |  |
| Representación de Rectoría             |                                        |                        |                      | El representante de Rectoría comentó que el enfoque u orientación del PROPE debería enfocarse en el seguimiento a la trayectoria de los egresados, que permita analizar información e identificar si la misión del ITESO se cumple con lo que están realizando sus egresados en el ámbito profesional principalmente en sus primeros años de egreso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Respecto a la vinculación y articulación el representante de Rectoría comentó que la universidad debe de reconocer que los vínculos con sus egresados resultan productivos y beneficios tanto para la universidad como para sus egresados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Señaló que la empleabilidad es de interés para la Rectoría, pues existe claridad de que la función de la universidad trasciende el estatus de alumno.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Comentó que la retroalimentación de los empleadores es fundamental para la revisión de los planes de estudio para poder escuchar las posturas y necesidades de la industria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | El representante de Rectoría señaló que la verdadera formación que se da en las aulas se refleja en la actividad profesional que desempeñan los egresados.                                                                                                                          | Reconoce que el PROPE genera información indispensable para rankings.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Identifica y menciona 2 servicios de PROPE: Bolsa de trabajo y Empleo.                                                             |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      | El director de la DRE refiere que el PROPE debe enfocarse a ciertas industrias de acuerdo a las necesidades sociales y sugiere generar un diagnóstico para identificar con que industrias trabajar de acuerdo a principios y valores institucionales del ITESO.<br>El director de la DIC comenta que debido a la transformación continua y constante del empleo es indispensable pensar en el futuro, innovar y experimentar con nuevos modos de hacer las cosas para facilitar la empleabilidad de nuestros universitarios que enfrentan nuevas condiciones de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | El director de la DRE enfatiza la importancia de fomentar la inserción profesional en ONG's internacionales y gobierno.<br>El director de la DIC, sugiere establecer nuevas relaciones con el mercado laboral de acuerdo a las alternativas y necesidades de empleo actuales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | El director de la DRE y sugiere generar e impulsar diversas reflexiones con la academia sobre la relación que el ITESO establece con la industria.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | El director de la DRE reconoce que el PROPE establece vínculos confiables y cercanos con empleadores.<br>El director de la DIC identifica un componente de innovación y diferenciación con las instancias o bolsas de trabajo tradicionales, ya que no solo son una bolsa de trabajo sino un programa mucho más amplio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | El director de la DIC comparte que PROPE otorga apoyo y acompañamiento a los estudiantes en la transición de la universidad a la vida laboral, mediante la elaboración de cv, tips para la entrevista, elaboración de un plan profesional entre otros.                              | El director de la DIC pregunta: ¿Cómo poder aprovechar mejor la información que el PROPE obtiene de empleadores, alumnos, egresados y análisis del entorno? Pues reconoce que esa información muy valiosa para la prospectiva de los programas académicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | El director de la DRE identifica 2 servicios: Bolsa de trabajo y Empleo.                                                           | El director de la DIC identifica 4 servicios: Bolsa de Trabajo Prácticas profesionales Aseorías y acompañamiento Empleate.             |                                                                                                 |  |
| Directores de Dirección                |                                        |                        |                      | El director del DEAM comenta que es importante apoyar y examinar la colocación de los alumnos y egresados en puestos de trabajo prometedores, interesantes y retos.<br>El director del DESO sugiere segmentar los servicios de acuerdo a las áreas profesionales que ofrece el ITESO, proveer herramientas para ser emprendedor o profesionista independiente, ofrecer servicios complementarios en plataformas para los estudiantes y egresados con apoyo para gestionar proyectos profesionales, además sugiere que el CUE, el CEGNI y la oficina de egresados deberían de pertenecer al mismo centro u dependencia.                                                                                                                                                                                                                                                  | El director del DEAM sugiere estar a la vanguardia en sistemas que permitan acceder a bases de datos más completas para conocer lo que demanda la región, es una sugerencia de inversión tecnológica.<br>El director del DESO comenta que es indispensable que el PROPE genere acercamientos con colectivo u organizaciones creativas basadas en talent, conocidas como empresas líquidas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | El director del DEAM comenta que no ve una distancia preocupante entre lo que hacen las áreas de career services de universidades en EUA y lo que hace el PROPE, sin embargo identifica una ansiedad tremenda en los alumnos por encontrar trabajo y acabar por no buscar bien y conformarse con la primera opción que se les ofrece.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | El director del DEAM reconoce que el PROPE es un complemento indispensable para el trabajo que realiza la academia pues abona a la validación de los alumnos y egresados con la universidad, además señala que la universidad reforzaría su posicionamiento si invierte más en los servicios de colocación de porque así lo hacen las universidades de muy alto prestigio, "no solo dicen que los colocan sino también muestran que los colocan en los ámbitos de más altos ingresos y de desarrollo".                                                                                                                      | El director del DESO comenta que el CUE ofrece servicios complementarios para universitarios para aquellos que quieren emplearse o ser emprendedores.                                                                                                                               | El director del DEAM comenta que PROPE es un área que ayuda al posicionamiento institucional, dado que las universidades se promueven en función a su capacidad de colocar a sus estudiantes y egresados, refiere que es tan importante como la calidad de la educación de acuerdo a los criterios de selección de una universidad u otra (calidad, prestigio y efectividad de la universidad).<br>El director del DESO identifica que el PROPE genera información valiosa para la universidad, pues provee información sobre la trayectoria de los egresados, las tasas de | El director de la DRE identifica 2 servicios: Empleate y Reclutamientos.                                                           | El director del DEAM identifica 3 servicios: Bolsa de trabajo Prácticas profesionales Empleate.                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      | La directora del CUE enfatiza que es necesario conocer las tendencias del empleo, identificar qué sunderá con ciertas carreras, las nuevas competencias que demanda el mercado para ampliar el espectro de las oportunidades profesionales. Señala que el PROPE debe de preparar a los alumnos para lo que demanda el mercado de trabajo no de hoy, sino de un futuro.<br>Comenta que el PROPE debe tener una orientación internacional y global y que debe de ser un programa referente en torno al empleo, así como generar programas formativos que impacten a una mayor cantidad de estudiantes/egresados.<br>El director de egresados comenta que el PROPE debe de generar contenido atractivo para su audiencia, esfuerzo es convencer a los alumnos y egresados del ITESO y a los empleadores que vale la pena los servicios y el contenido que el PROPE ofrece. | La directora del CUE señala la importancia de estar a la vanguardia en el uso de sistemas tecnológicos orientados a la intermediación de candidatos y empleadores.<br>Sugiere generar una estrategia con empleadores para promover las carreras que ofrece el ITESO (promoción de los carreros).<br>El director de egresados resalta la necesidad de convenir a los estudiantes, egresados y empleadores de que el PROPE es la primera y mejor opción para encontrar trabajo o publicar sus ofertas de empleo. Señala su preocupación por las deficiencias de las plataformas tecnológicas actuales y que los candidatos que actualmente se atienden no necesariamente sean los mejores, dado que los mejores se meten a otras plataformas y consiguen rápidamente empleo. "Entonces la empresa no encuentra lo que está buscando o tampoco el candidato".<br>Sugiere hacer mancuerna con los coordinadores de carrera construyendo una relación más a futuro. | La directora del CUE señala que en el aspecto formativo el programa debe apoyarse en recursos tecnológicos.<br>El director de egresados propone generar una estrategia de empleabilidad para los alumnos que están iniciando su carrera para que en el momento que estén buscando trabajo lo hagan a través de los servicios de PROPE.<br>"Tiene muy valioso poder proveer información a la academia sobre en que momento sus alumnos emplean o consiguir trabajo, como es que lo consiguen de acuerdo a su perfil profesional, que medios utilizan, que tipo de trabajo es, etc".<br>El director de egresados sugiere generar información que ayude al posicionamiento de la instancia nivel institucional. | La vinculación de PROPE con otras instancias de ITESO existe sin embargo señala que se da únicamente cuando las otras instancias necesitan información sin embargo no existe un reconocimiento por parte de otras instancias del ITESO de lo que se necesita hacer para obtener esa información.<br>El director de egresados comenta que el PROPE tiene una vinculación con empleadores que ofrecen propuestas interesantes de empleo para la comunidad de egresados, y el PROPE es un área que genera pertenencia, "Si ellos sienten que la universidad los conecta con el trabajo que desearon su relación a valor por lo | La directora del CUE reconoce que el PROPE no se limita a ser una bolsa de trabajo o a servicios de vinculación sino que ofrece una serie de servicios formativos que se enriquecen con la práctica profesional y el conocimiento del mercado de trabajo y la tendencia del empleo. | El director de egresados reconoce que el PROPE genera información muy valiosa para admisión, como herramientas de venta y para la academia para incorporar elementos a sus planes de estudio, no solo con una visión mercantilista sino de acuerdo a las necesidades del entorno.<br>Además reconoce que el CUE genera contenido importante para la comunidad de egresados.                                                                                                                                                                                                 | La directora del CUE identifica 3 servicios: Bolsa de trabajo Prácticas profesionales Empleate Aseorías y acompañamiento Empleate. | El director de egresados identifica 4 servicios: Bolsa de trabajo Prácticas profesionales Empleate Aseorías y acompañamiento Empleate. | El director del DESO identifica 3 servicios: Bolsa de trabajo Prácticas profesionales Empleate. |  |
| Directores de Centros u oficinas       |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        | ¿Cómo te enteras de actividades PROPE? |                        |                      | Recomendaciones para promover y difundir actividades y servicios con otras instancias de la universidad (personal y académicos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nivel de conocimiento Empleate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Recomendaciones adicionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
| Adscripción Organizacional             | Redes sociales                         | Medios Institucionales | De manera Presencial | Calidón con actores clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Difusión vía medios de comunicación oficiales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Otros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Bajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Medio                                                                                                                                                                                                                                                                               | Alto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
| Representación de Rectoría             |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
| Directores de Direcciones              |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
| Directores de Departamentos Académicos |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
| Directores de Centros u Oficinas       |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |
|                                        |                                        |                        |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                                        |                                                                                                 |  |

Fuente Elaboración Propia

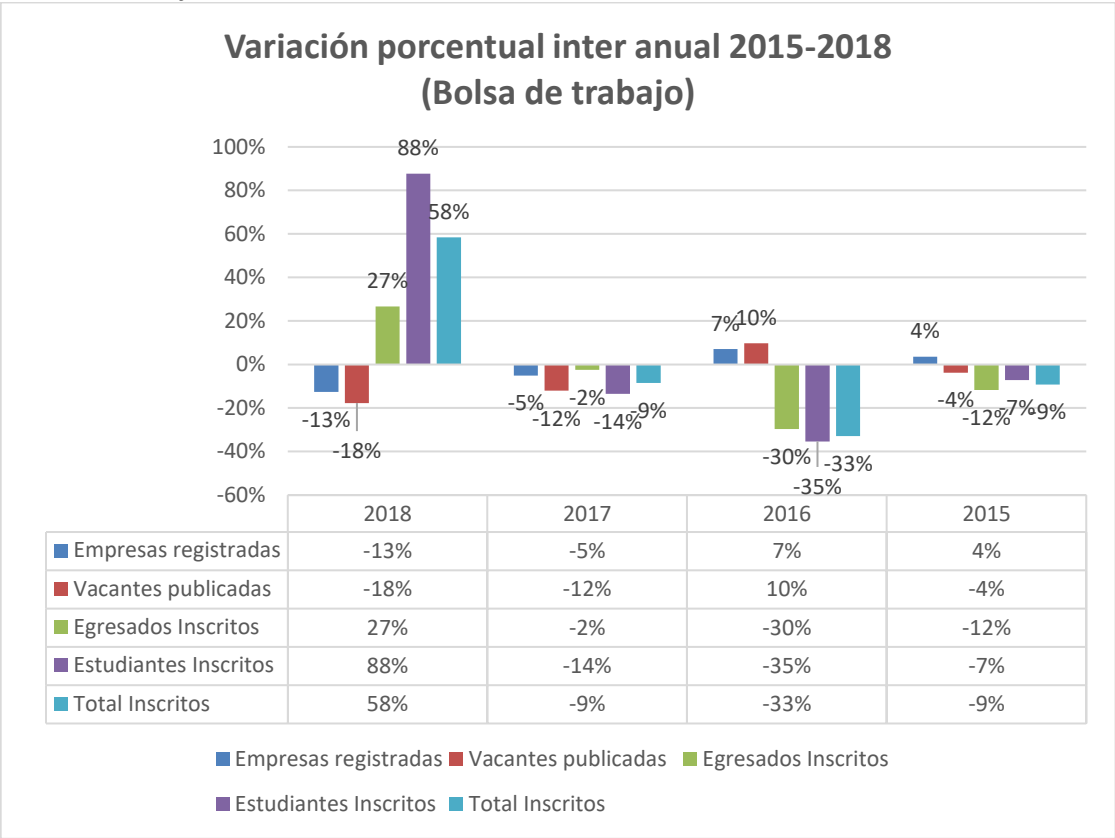
**Anexo 2 - Análisis en la frecuencia de uso de los servicios de PROIPE desde 2015 a 2018**

El análisis en la frecuencia de uso de los servicios de PROIPE mostró la variación porcentual interanual de 2015 a 2018 sobre el uso de los servicios tomando como base el año 2014.

En 2018, los servicios del PROIPE se utilizaron por el 28% de una comunidad total de estudiantes de 10,441 y por el 30% de una comunidad de egresados graduados entre 2015 y 2018.

En las siguientes gráficas se muestra la variación porcentual inter anual de 2015 a 2018 sobre el uso de los servicios, tomando como base el año 2014:

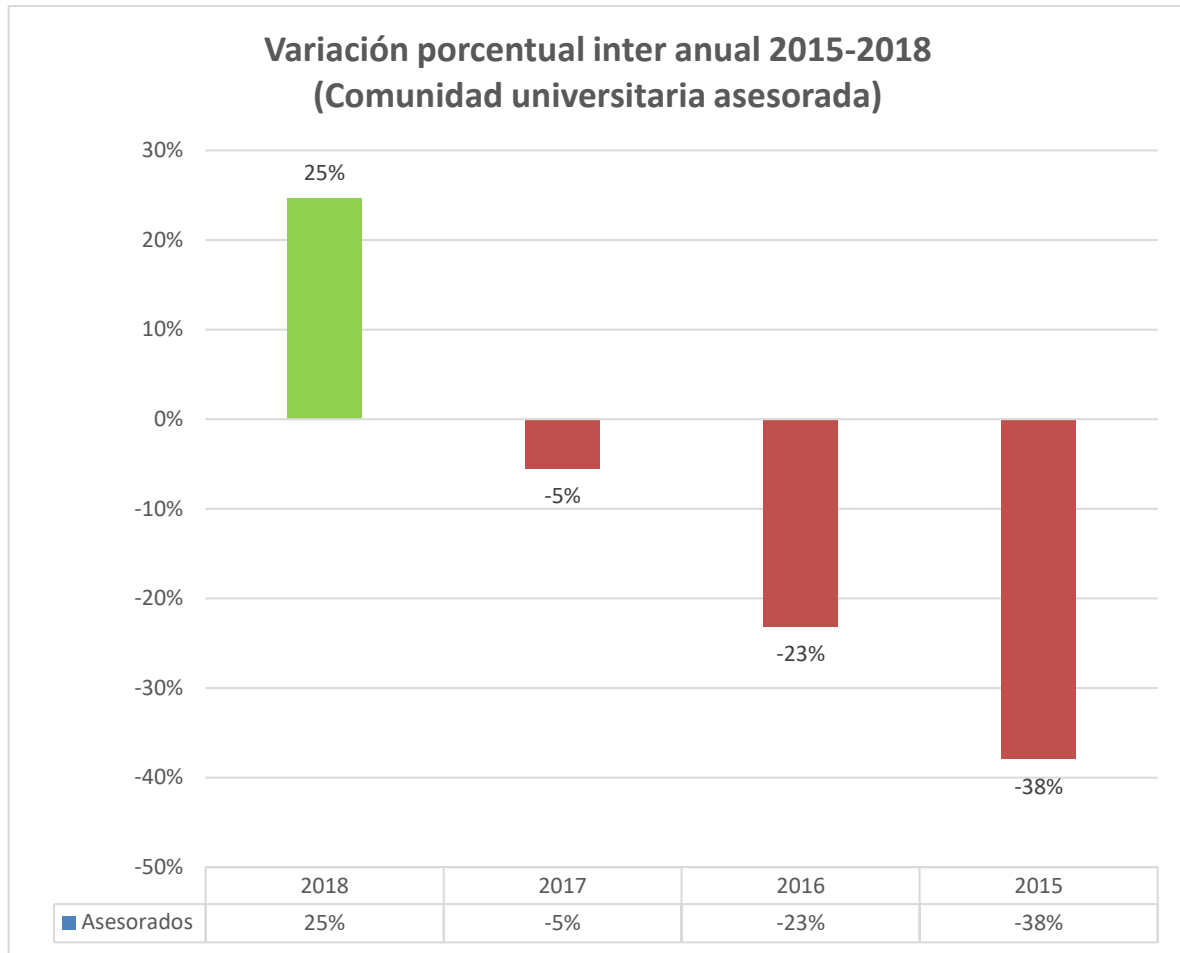
- Bolsa de Trabajo:**



*Gráfica 2 \*elaboración propia*

Entre 2017 y 2018 se registró una baja del 13% en el número de empresas inscritas y una baja del 18% en la publicación de vacantes. Por el contrario, se observó un notorio incremento en la inscripción de la comunidad universitaria a la bolsa de trabajo durante 2018, teniendo un total de 917 registros, es decir; un 58% más con respecto al año de 2017 donde se tuvo un registro de 579 alumnos y egresados. Se asume que este incremento en la inscripción de la comunidad universitaria se debió a la eliminación de la cuota de inscripción para estudiantes y egresados, una decisión derivada de un análisis costo/beneficio y a una estrategia de marketing digital realizada en otoño 2018, donde se hizo especial hincapié en los beneficios del servicio.

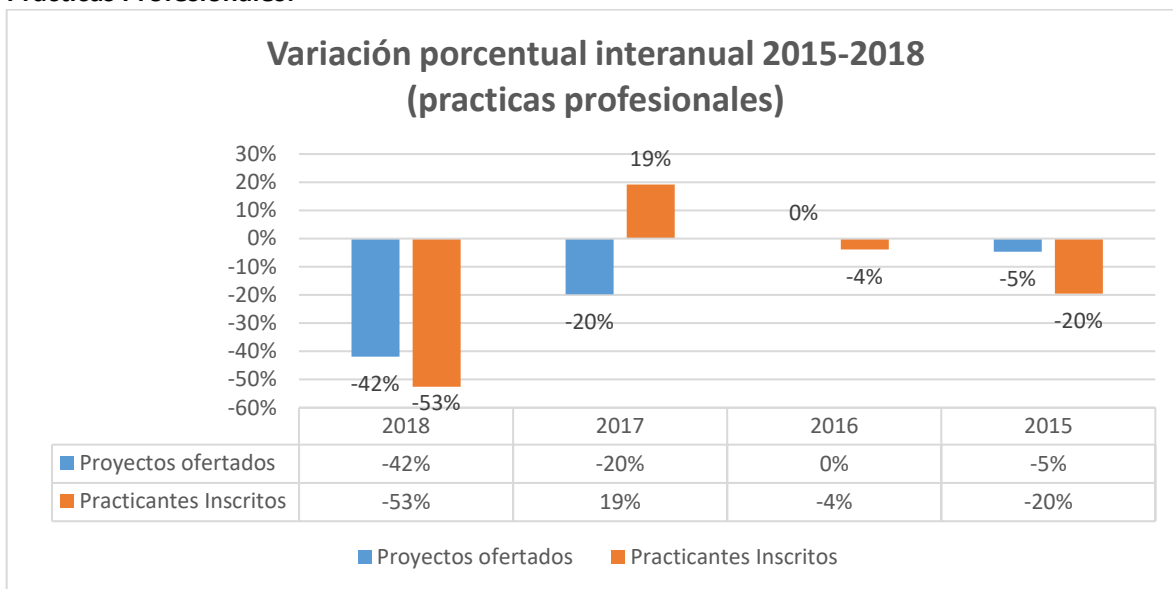
- **Asesorías personalizadas para la preparación de entrevistas laborales y procesos de reclutamiento (elaboración de CV y entrevistas):**



*Gráfica 3\*elaboración propia*

El incremento en el uso de este servicio fue del 25% durante 2018 con respecto al año 2017. En 2018 se tuvieron 86 asesorías mientras que en 2017 se tuvieron 69 asesorías. En el año 2015, 2016 y 2017 hubo una caída interanual visible. Se asume que el incremento en 2018 se da a como consecuencia de una estrategia de marketing digital realizada a partir de otoño 2018, donde se hizo especial hincapié en los beneficios de este servicio para la comunidad universitaria.

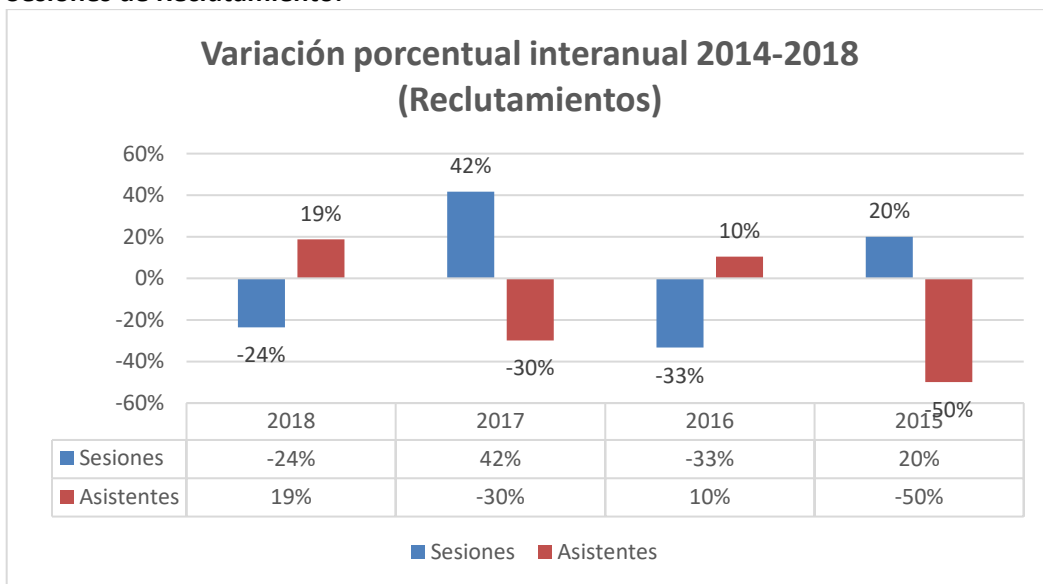
- **Prácticas Profesionales:**



Gráfica 4 \*elaboración propia

Uno de los servicios que ha visto su declinar en el uso por parte de alumnos y empleadores, son las prácticas profesionales, puesto que en 2018 hubo una oferta de 115 de prácticas profesionales; es decir: un 40% menos con relación a 2017 donde hubo una oferta de 191 proyectos de prácticas profesionales publicados por las empresas. De la misma manera hubo una disminución considerable en los alumnos que optaron por realizar prácticas profesionales en 2018, siendo un total de 56 practicantes cuando en el año de 2017 se contó con la participación de 118 alumnos.

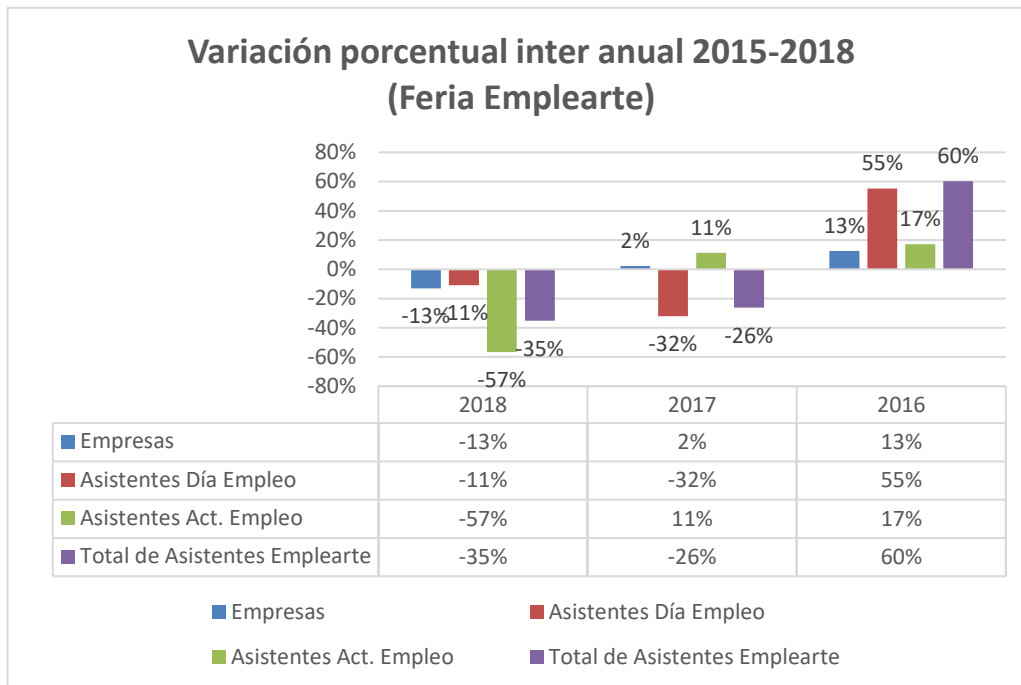
- **Sesiones de Reclutamiento:**



Gráfica 5 \*elaboración propia

Se observa una baja de 24% en el número de sesiones de reclutamiento de empresas realizadas durante 2018, donde se realizaron 13 sesiones con respecto a 2017 que se realizaron 15. Sin embargo, existe un incremento de participación del 19% por parte de la comunidad universitaria.

- **Emplearte (feria de empleo presencial):**



Gráfica 6 \*elaboración propia

La grafica 6, ilustra el comportamiento de participación tanto de asistentes como de empleadores durante los últimos tres años. En lo que respecta a los asistentes, es particularmente notorio un decrecimiento en los niveles de participación en las actividades de empleo entre 2017 y 2018. En 2017 se tuvo la participación de 479 asistentes en las diferentes conferencias, charlas y talleres contra 208 asistentes en 2018, lo que da cuenta de una caída del 57% de participación entre un año y otro. De igual manera la participación total de asistentes ha tenido una caída del 11% entre 2018 y 2017 y del 32% en 2016 con respecto a 2015. En el 2018, el día de empleo contó con un total de 1,025 asistentes, en 2017 un total de 1,149 y en 2016 un total de 1,692. En lo que respecta a la participación de las empresas en 2016 hubo una participación de 45 empresas, en 2017 de 46 empresas y en 2018 se contó con una asistencia de 40 empresas debido a la limitante del espacio del auditorio; por lo que varias empresas interesadas quedan fuera del evento por la limitante del espacio.

### **Síntesis de los hallazgos encontrados a partir del análisis en la frecuencia del uso de los servicios de PROIPE desde 2015 a 2018**

Como se puede apreciar en las gráficas anteriores, en los últimos años, los servicios de PROIPE han tenido múltiples variaciones de uso de por parte de sus principales clientes; por un lado, la comunidad universitaria que se encuentra búsqueda de oportunidades profesionales y, por otro lado, las empresas que ofertan empleo, lo que hace latente la necesidad de conocer la percepción de los clientes y la pertinencia de los servicios ofertados, orientándolos a generar un valor agregado institucional en materia de fomento a la inserción profesional y la empleabilidad de su comunidad universitaria.

### **Anexo 3- Análisis de resultados de 2018 sobre la encuesta de satisfacción a candidatos y empleadores del servicio de Bolsa de Trabajo ITESO**

Se realizó un análisis de los resultados de 2018, sobre de la encuesta de satisfacción a candidatos y a empleadores sobre el servicio de Bolsa de Trabajo del ITESO.

Esta encuesta se levanta vía correo electrónica de forma semestral en los meses de junio y diciembre desde hace cinco años, la población objetivo son los alumnos y egresados que hayan utilizado los servicios de la bolsa de trabajo, así como las empresas que hayan publicado vacantes en el periodo en cuestión. Existe un instrumento para cada una de estas poblaciones.

Se considera pertinente mencionar las principales limitaciones de la encuesta, en primera instancia, la baja tasa de no respuesta cuyos niveles se situaron alrededor del 90% para alumnos y egresados y 95 % para empleadores<sup>1</sup>. Por otro lado, el único servicio que se toma como referencia, es el de la Bolsa de Trabajo, debido a que actualmente no se cuenta con el análisis derivado de la evaluación de otros servicios ofertados por el PROIPE. La baja respuesta impide conocer con certeza la efectividad de los servicios de PROIPE para la obtención de empleo o el fortalecimiento de competencias o recursos que les ayuden a colocarse de mejor manera en el mercado laboral considerando sus intereses propios y recursos. De la misma manera, no se cuenta con un porcentaje de respuesta por parte de empleadores que permita conocer cuál ha sido el nivel de cobertura de las vacantes de empleo que han ofertado a través de los servicios del PROIPE.

Sin embargo, un alto porcentaje de los empleadores, alumnos y egresados que respondieron la evaluación manifiestan la necesidad de implementar nuevos mecanismos tanto tecnológicos como presenciales que ayuden a vincularlos ya sea con las ofertas o los candidatos deseados, pues señalan estar inconformes con el uso de la plataforma de bolsa de trabajo actual.

---

<sup>1</sup> Ediciones anteriores de la encuesta han tenido niveles similares de no respuesta.

## Anexo 4 – Instrumentos

### Encuesta para alumnos iniciales

#### Introducción

Estimada (o) Universitaria (o)

Agradeceremos te tomes unos minutos para responder esta encuesta, con el objetivo de conocer sobre tus preferencias de empleo, tu percepción respecto a los servicios que brinda el ITESO para facilitar tu incorporación al mundo profesional e implementar mejoras en los servicios ofrecidos, de acuerdo a tus necesidades e intereses profesionales.

Confidencialidad de la información:

No se difundirá ningún dato personal o se hará alusión a una persona específica. La información recabada será utilizada con fines meramente académicos

#### 1. Nombre Completo

#### \* 2. Sexo

☐ Hombre

☐ Mujer

#### 3. Edad

#### \* 4. Correo Electrónico

#### \* 5. Licenciatura

#### \* 6. Semestre cursado actualmente

\* 7. Estatus Laboral

☐ Trabaja

☐ No Trabaja

8. Número de Expediente ITESO



Cuestionario Alumnos Iniciales

Cuestionario

\* 9. Selecciona en orden de importancia (del 1 al 9, siendo el 1 el más importante) a través de cuáles de los siguientes medios te enteras de la oferta de las actividades, proyectos, servicios y eventos que ofrece el ITESO

Cruce

Página Web Institucional

Agenda ITESO

Redes Sociales (Facebook, Twitter, etc.)

Correo electrónico institucional

Televisiones colocadas en el campus

Tableros informativos colocados en el campus

Profesores (as)

Compañeros (as)

10. ¿Has pensado en trabajar mientras estudias tu carrera?

- ☐ Si
- ☐ No (explica por qué)

11. ¿Actualmente estás buscando trabajo/empleo?

- ☐ Si
- ☐ No



### Cuestionario Alumnos Iniciales

12. ¿Cuándo piensas iniciar el proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ En algún momento durante este semestre
- ☐ El próximo semestre
- ☐ Dentro de dos o tres semestres
- ☐ Hasta terminar la licenciatura
- ☐ Aún no sé cuándo lo haré, pero si lo haré
- ☐ No me interesa buscar empleo, dado que una vez que egrese de la licenciatura, me interesa emprender mi propio negocio, estudiar algún posgrado o tomarme un año sabático u otro



## Cuestionario Alumnos Iniciales

13. ¿Has pensado sobre el tamaño de la empresa en la que te gustaría trabajar (pequeña, mediana, grande) o es un factor que no consideras importante?

- ☐ El tamaño de la empresa no me es relevante
- ☐ El tamaño de la empresa si me es relevante



## Cuestionario Alumnos Iniciales

14. De la siguiente lista que te presentamos ¿Cuáles industrias son de tu preferencia para trabajar? (selecciona máximo 4)

- |                                                                                                           |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administración, Gestión y Consultoría Estratégica                                | <input type="checkbox"/> Organizaciones de la sociedad civil u organizaciones sin ánimo de lucro (ONGS, AC, OSC) |
| <input type="checkbox"/> Arte, Entretenimiento y Recreación                                               | <input type="checkbox"/> Moda, Accesorios y artículos de lujo                                                    |
| <input type="checkbox"/> Automotriz /Aeroespacial                                                         | <input type="checkbox"/> Hotelería, turismo y actividades de ocio                                                |
| <input type="checkbox"/> Software, servicios informáticos, desarrollo multimedia, entretenimiento digital | <input type="checkbox"/> Logística                                                                               |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación y publicidad                                              | <input type="checkbox"/> Farmacéutica y/o biotecnología                                                          |
| <input type="checkbox"/> Hardware y equipos tecnológicos                                                  | <input type="checkbox"/> Industria alimenticia                                                                   |
| <input type="checkbox"/> Industrial y manufactura                                                         | <input type="checkbox"/> Sector salud                                                                            |
| <input type="checkbox"/> Sector público y agencias gubernamentales                                        | <input type="checkbox"/> Construcción                                                                            |
| <input type="checkbox"/> Banca y servicios financieros                                                    |                                                                                                                  |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique)                                                               |                                                                                                                  |

15. Señala en orden de importancia (siendo el 1 el más importante) seis de los siguientes elementos que consideras te servirán más para prepararte de cara obtener el empleo de tu interés

Buscar apoyo de los servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO a su comunidad de alumnos y egresados´

Estudiar otro idioma´

Sacar buenas calificaciones´

Relacionarme con gente que esté en el medio o sector de mi interés

Trabajar en el negocio propio o familiar

Realizar prácticas profesionales en el extranjero

16. ¿Has escuchado sobre la existencia de servicios y apoyos que brinda el ITESO para apoyarte en la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales?

☐ Si

☐ No

17. ¿Conoces el Programa de Inserción Profesional y Empleo del ITESO - PROIPE?

☐ Si

☐ No



Cuestionario Alumnos Iniciales

18. ¿Has utilizado alguno de los servicios del programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

☐ Si

☐ No



### Cuestionario Alumnos Iniciales

19. ¿Cuál fue el motivo por el cual conoces el programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

☐ Porque la gente del PROIPE fue a mi salón a darnos una plática sobre los servicios que ofrecen o bien sobre cómo elaborar el currículum vitae

☐ Asistí a alguno de sus eventos

☐ El/La coordinador(a) de mi carrera o algún profesor(a) me pidieron que fuera a preguntar sobre los servicios del PROIPE.

☐ Porque vi su promoción de sus servicios o actividades en algún medio institucional: Facebook, cruce, agenda ITESO etc.

☐ Porque estoy o estaba buscando empleo y decidí acercarme al PROIPE por cuenta propia

☐ Otro (especifique)

20. ¿Sabes que el ITESO cuenta con bolsa de trabajo? ¿Te has registrado?

☐ Si sabía, pero no me he registrado

☐ Si sabía y ya estoy registrado

☐ No sabía y de momento no me pienso registrar

☐ No sabía, pero me interesaría registrarme



## Cuestionario Alumnos Iniciales

21. ¿Qué tan útil ha sido utilizar el servicio de Bolsa de Trabajo?

- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil

22. ¿Sabes que el ITESO ofrece la posibilidad de que realices prácticas profesionales, adicionales a tu PAP (Proyecto de Aplicación Profesional)? ¿Te gustaría hacerlas antes de graduarte?

- ☐ No sabía que existía esa opción y si me interesaría hacerlas
- ☐ Ya sabía que existía esta opción y no tengo interés en hacerlas
- ☐ No sabía de esta opción, pero no tengo interés en hacerlas
- ☐ Ya sabía que existía esta opción y si me interesa hacerlas
- ☐ Si, ya las hice

23. ¿Sabías que el ITESO realiza una feria de empleo presencial, llamada EMPLEARTE que se lleva a cabo durante el mes de septiembre u octubre de cada año?

- ☐ No había escuchado sobre su existencia y si me interesaría asistir
- ☐ Ya había escuchado de su existencia, pero no tengo interés en asistir
- ☐ No había escuchado sobre su existencia, pero no me interesa asistir
- ☐ Ya he participado en ediciones anteriores y pienso asistir a la próxima edición
- ☐ Ya había escuchado de su existencia y pienso asistir a la próxima edición
- ☐ Ya he participado en ediciones anteriores y no pienso asistir a la próxima edición



## Cuestionario Alumnos Iniciales

24. ¿Consideras que haber asistido a EMPLEARTE fue útil en tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

25. ¿El/La coordinador(a) de tu carrera o algún(a) profesor(a) te ha platicado u orientado sobre las áreas laborales/profesionales que tiene tu carrera?

- ☐ Si, el/la coordinador(a) de mi carrera
- ☐ Si, algún(a) profesor(a)
- ☐ Si, tanto el/la coordinador(a) de mi carrera como profesores(as)
- ☐ No

26. Enumera según el orden de importancia, desde tu perspectiva (siendo el 1 lo más importante) ¿Qué debería estar haciendo el ITESO para ayudar a su comunidad de alumnos obtener empleo u oportunidades profesionales?



Dar a conocer todos los servicios y apoyos que brinda el ITESO para apoyarnos en la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales



Que los profesores y los coordinadores de carrera se involucren de manera más activa y directa en nuestro proceso de empleabilidad



Mejorar el sistema de bolsa de trabajo



Realizar planes profesionales individualizados desde los primeros semestres



Ampliar la cantidad de ofertas de empleo y prácticas profesionales



Ofrecer cursos y talleres sobre empleabilidad



Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad

27. Enumera según el orden de importancia (siendo el 1 lo más importante) como consideras que el ITESO debería de dar a conocer los servicios sobre empleabilidad que ofrece el Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)

Cruce´

Portal web institucional

Agenda ITESO´

Redes sociales

Correo electrónico institucional

Tableros informativos colocados en el campus´

A través de profesores (as)

Ofrecer cursos y talleres´

Televisiones colocadas en el campus´

A través de las sociedades de alumnos

28. ¿Qué opinas sobre un posible cambio de nombre del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE) para llamarlo en su lugar Programa de Empleabilidad,

☐

Me parece adecuado

☐

No me parece adecuado, debería llamarse



## Cuestionario Alumnos Iniciales

### Salto de página

29. Me gustaría trabajar en una empresa preferentemente de:

Micro Empresa (Hasta 10 personas)

Empresa Pequeña (De 11 a 50 personas)

Empresa Mediana (De 51 a 250 personas)

Empresa Grande (De 251 y más personas)

**Anexo 4 – Instrumentos**  
**Encuesta para alumnos finales**

**Estimada (o) Universitaria (o)**

Agradeceremos te tomes unos minutos para responder esta encuesta, con el objetivo de conocer sobre tus preferencias de empleo, tu percepción respecto a los servicios que brinda el ITESO para facilitar tu incorporación al mundo profesional e implementar mejoras en los servicios ofrecidos, de acuerdo a tus necesidades e intereses profesionales.

Confidencialidad de la información:

No se difundirá ningún dato personal o se hará alusión a una persona específica. La información recabada será utilizada con fines meramente académicos

**1. Nombre Completo**

**2. Sexo**

☐ Hombre

☐ Mujer

**3. Edad**

**4. Correo electrónico**

**5. Licenciatura en curso**

**6. Semestre cursado actualmente**

## 7. Estatus Laboral

- ☐ Estoy trabajando actualmente
- ☐ No estoy trabajando actualmente

## 8. Número de Expediente



## Cuestionario Alumnos Finales

9. ¿del 1 al 100, cual es el porcentaje de relación que consideras que tiene tu trabajo actual con tu carrera?

0 100



## Cuestionario Alumnos Finales

## Cuestionario

10. Selecciona en orden de importancia (del 1 al 9, siendo el 1 el más importante) a través de cuales de los siguientes medios te enteras de la oferta de actividades, proyectos, servicios y eventos que ofrece el ITESO

Cruce

Portal Web Institucional

Agenda ITESO

Redes Sociales

Correo electrónico institucional

Televisiones colocadas en el campus

Tableros informativos colocados en el campus

Profesores(as)

Compañeros (as)

11. ¿Actualmente estás buscando trabajo/empleo?

☐ Si

☐ No

## Cuestionario Alumnos Finales

### 12. ¿Cuál es la razón?

- ☐ No me encuentro buscando empleo porque actualmente ya estoy trabajando y me interesa desarrollarme en el mismo por tiempo indefinido
- ☐ De momento quiero enfocarme en mis estudios
- ☐ No me interesa buscar empleo, dado que una vez que egrese de la carrera, me interesa emprender mi propio negocio o trabajar en el negocio familiar, estudiar algún posgrado o tomarme un año sabático u otro

## Cuestionario Alumnos Finales

### 13. ¿Aproximadamente, en cuánto tiempo consideras que iniciarás el proceso de búsqueda de empleo u oportunidades profesionales?

- ☐ En algún momento durante este semestre
- ☐ El próximo semestre
- ☐ No se aun cuando, pero será antes de graduarme
- ☐ Hasta que me gradúe

### 14. ¿Consideras que el tamaño de la empresa (pequeña, mediana, grande) es un factor importante para trabajar en ella o es un factor que no consideras importante?

- ☐ El tamaño de la empresa si me es relevante
- ☐ El tamaño de la empresa no me es relevante

15. ¿Cuáles industrias son de tu preferencia? (Selecciona máximo 4)

- |                                                                                                           |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administración, Gestión y Consultoría Estratégica                                | <input type="checkbox"/> Industrial y manufactura                                                                |
| <input type="checkbox"/> Arte, Entretenimiento y Recreación                                               | <input type="checkbox"/> Organizaciones de la sociedad civil u organizaciones sin ánimo de lucro (ONGS, AC, OSC) |
| <input type="checkbox"/> Automotriz /Aeroespacial                                                         | <input type="checkbox"/> Moda, Accesorios y artículos de lujo                                                    |
| <input type="checkbox"/> Software, servicios informáticos, desarrollo multimedia, entretenimiento digital | <input type="checkbox"/> Hotelería, turismo y actividades de ocio                                                |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación y publicidad                                              | <input type="checkbox"/> Farmacéutica y/o biotecnología                                                          |
| <input type="checkbox"/> Hardware y equipos tecnológicos                                                  | <input type="checkbox"/> Industria alimenticia                                                                   |
| <input type="checkbox"/> Sector público y agencias gubernamentales                                        | <input type="checkbox"/> Construcción                                                                            |

16. ¿Qué tipo de posición te interesa y consideras realista obtener?

- ☐ Junior: menos de dos años de experiencia, suele requerir cierto nivel de acompañamiento. No conoce todos los procesos, ni los estándares que se deben aplicar en el desarrollo del proyecto. No suele tener gente a su cargo.
- ☐ Semi-senior: De 2 a 6 años de experiencia. Es técnicamente autosuficiente. Puede desarrollar funcionalidades más complejas y ejecutar proyectos de mayor envergadura. Conoce buena parte de los procesos del negocio.
- ☐ Senior: Más de 6 años de experiencia. Es un referente técnico dentro del equipo. Sus conocimientos le permiten trabajar o colaborar en proyectos más desafiantes.

17. ¿Cuál es el salario inicial quisieras tener y consideras realista obtener?

- |                                                               |                                                               |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 0 a \$9,999 libres de impuestos         | <input type="radio"/> \$20,001 a \$25,000 libres de impuestos |
| <input type="radio"/> \$10,000 a \$15,000 libres de impuestos | <input type="radio"/> 25,001 a \$30,000 libres de impuestos   |
| <input type="radio"/> 15,001 a \$20,000 libres de impuestos   | <input type="radio"/> 30,001 o más libres de impuestos        |
|                                                               | <input type="radio"/>                                         |

18. ¿Qué tan preparado te sientes para iniciar tu etapa en el mundo profesional?

- ☐ Muy preparado
- ☐ Preparado
- ☐ Poco preparado
- ☐ Nada preparado

19. Señala en orden de importancia (siendo el 1 el más importante) los elementos que consideras te servirán más para prepararte de cara a obtener el empleo de tu interés

Trabajar mientras estudio para obtener experiencia profesional antes de graduarme. A través de prácticas profesionales, ofertas de becarios y trabajos de medio tiempo u otros.

Buscar apoyo de los servicios de empleabilidad que ofrece el ITESO a su comunidad de alumnos y egresados

Participar en eventos que se organicen con empleadores (ferias de empleo, presentaciones de empresas, sesiones de reclutamiento, conferencias etc)

Sacar buenas calificaciones

Especializarme en cierta tecnología o conocimientos específicos demandados por la industria

Realizar prácticas profesionales en el extranjero

Realizar búsquedas de empresas y conocer sus medios para la atracción de talento.

20. ¿Has escuchado sobre la existencia de servicios y apoyo que brinda el ITESO para ayudarte en la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales?

☐ Si

☐ No

21. ¿Conoces el Programa de Inserción Profesional y Empleo del ITESO - PROIPE?

☐ Si

☐ No

22. ¿Cómo te enteraste de su existencia?

- |                                             |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Cruce                 | <input type="radio"/> Profesores (as)                                                                                                                               |
| <input type="radio"/> Redes Sociales        | <input type="radio"/> Compañeros (as)                                                                                                                               |
| <input type="radio"/> Correo Institucional  | <input type="radio"/> Asistí a alguno de sus eventos                                                                                                                |
| <input type="radio"/> Tableros informativos | <input type="radio"/> Porque la gente del PROIPE fue a mi salón a darnos una plática sobre los servicios que ofrecen o bien sobre cómo elaborar el currículum vitae |

23. ¿Has utilizado alguno de los servicios del programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

- ☐ Si
- ☐ No

24. ¿Cuál fue el motivo por el cual tuviste contacto con el programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

- |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Porque la gente del PROIPE fue a mi salón a darnos una plática sobre los servicios que ofrecen o bien sobre cómo elaborar el currículum vitae | <input type="radio"/> Porque asistí a alguno de sus eventos                                                                                  |
| <input type="radio"/> El/La coordinador(a) de mi carrera o algún profesor(a) me pidieron que fuera a preguntar sobre los servicios del PROIPE.                      | <input type="radio"/> Porque vi su promoción de sus servicios o actividades en algún medio institucional: Facebook, cruce, agenda ITESO etc. |
| <input type="radio"/> Porque estoy o estaba buscando empleo y decidí acercarme al PROIPE por cuenta propia                                                          |                                                                                                                                              |
| <input type="radio"/> Otro (especifique)                                                                                                                            |                                                                                                                                              |

25. ¿Hace cuánto tiempo tuviste contacto o interactuaste con el programa de inserción profesional y empleo?

- |                                          |                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Este mes           | <input type="radio"/> El año pasado        |
| <input type="radio"/> Este semestre      | <input type="radio"/> Hace más de dos años |
| <input type="radio"/> El semestre pasado |                                            |

26. ¿Sabes si el ITESO cuenta con bolsa de trabajo? ¿Te has registrado?

- ☐ Si sé que existe y no me he registrado
- ☐ Si sé que existe y ya estoy registrado
- ☐ No sabía que existía y de momento no interesa registrarme
- ☐ No sabía que existía, pero me interesaría registrarme

## Cuestionario Alumnos Finales

27. Me gustaría trabajar preferentemente en una

- ☐ Micro Empresa (Hasta 10 personas)
- ☐ Empresa Pequeña (De 11 a 50 personas)
- ☐ Empresa Mediana (De 51 a 250 personas)
- ☐ Empresa Grande (De 251 y más personas)

## Cuestionario Alumnos Finales

## Cuestionario Alumnos Finales

28. ¿Qué tan útil ha sido para ti, el servicio de Bolsa de Trabajo del ITESO?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil

29. ¿Qué tan sencilla te pareció la utilización del sistema de Bolsa de Trabajo del ITESO?

- ☐ Muy sencilla
- ☐ Sencilla
- ☐ Intermedio
- ☐ Complicada

30. Sabes que el ITESO ofrece la posibilidad de que realices prácticas profesionales, adicionales a tu PAP (Proyecto de Aplicación Profesional)? ¿Las has realizado o te interesaría hacerlas antes de graduarte?

- ☐ No sabía que existía esta opción y si me interesaría hacerlas
- ☐ Ya sabía que existía esta opción y no tengo interés en hacerlas
- ☐ No sabía que existía esta opción y no tengo interés en hacerlas
- ☐ Si sabía que existían y ya las hice
- ☐ Ya sabía que existía esta opción y si me interesa hacerlas próximamente



### Cuestionario Alumnos Finales

31. ¿Qué tan útil crees que fue esta experiencia para prepararte en tu trayectoria como profesionista?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

32. ¿Qué te pareció la asesoría y el acompañamiento provisto por personal del PROIPE respecto de las prácticas profesionales?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

33. ¿Conoces que el ITESO ofrece asesorías personalizadas para realizar tu Currículo Vitae? ¿Has utilizado este servicio?

- ☐ No sabía de su existencia y si me interesaría utilizar próximamente este servicio – 6 a 12 meses
- ☐ Ya sabía de su existencia, pero no tengo interés en utilizar este servicio próximamente - 6 a 12 meses
- ☐ No sabía de su existencia, pero no tengo en interés en utilizar este servicio próximamente – 6 a 12 meses
- ☐ Si he utilizado este servicio
- ☐ Ya sabía de su existencia y si me interesa utilizar este servicio próximamente- 6 a 12 meses



### Cuestionario Alumnos Finales

34. ¿Qué te pareció la asesoría recibida para la realización de tu CV como herramienta para impulsar tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

35. ¿Has asistido a sesiones de reclutamiento de empresas llevados a cabo en el ITESO?

- ☐ No, no había escuchado sobre su existencia y me interesa asistir próximamente – 6 a 12 meses (
- ☐ No, ya había escuchado sobre su existencia, pero no tengo interés en hacerlo próximamente - 6 a 12 meses
- ☐ No, no había escuchado sobre su existencia y no me interesa asistir próximamente - 6 a 12 meses
- ☐ Si
- ☐ No, ya había escuchado sobre su existencia, pero me interesa asistir próximamente - 6 a 12 meses



Cuestionario Alumnos Finales

36. ¿Consideras que haber asistido a las sesiones de reclutamiento resultó de utilidad en tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

37. ¿Sabes que el ITESO realiza una feria de empleo presencial, llamada EMPLEARTE que se lleva a cabo durante el mes de septiembre u octubre de cada año?

- ☐ No había escuchado sobre su existencia y si me interesaría asistir
- ☐ Ya había escuchado de su existencia, pero no tengo interés en asistir
- ☐ No había escuchado sobre su existencia, pero no me interesa asistir
- ☐ Ya he participado en ediciones anteriores y pienso asistir a la próxima edición
- ☐ Ya había escuchado de su existencia y pienso asistir a la próxima edición
- ☐ Ya he participado en ediciones anteriores y no pienso asistir a la próxima edición



## Cuestionario Alumnos Finales

38. ¿Consideras que haber asistido a EMPLEARTE resultó de utilidad en tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

39. ¿Conseguiste empleo a través de la utilización de alguno de los servicios del Programa de Inserción profesional y empleo (PROIPE)?

- ☐ No
- ☐ Si (especificar posición y empresa)

40. ¿El/La coordinador(a) de tu carrera o algún(a) profesor(a) te ha platicado u orientado sobre las áreas laborales/profesionales que tiene tu carrera?

- ☐ Si, el/la coordinador(a) de mi carrera
- ☐ Si, algún(a) profesor(a)
- ☐ Si, tanto el/la coordinador(a) de mi carrera como profesores(as)
- ☐ No

41. ¿Crees que el ITESO está haciendo lo suficiente para ayudar a su comunidad de alumnos a encontrar un trabajo acorde a sus expectativas?

- ☐ Si
- ☐ Más o menos
- ☐ No

42. ¿Consideras que el ITESO le da la importancia debida a la empleabilidad de sus alumnos(as)?

- ☐ Si
- ☐ Más o menos
- ☐ No (favor de abundar al respecto)

43. Enumera según el orden de importancia, desde tu perspectiva (siendo el 1 lo más importante) ¿Qué debería estar haciendo el ITESO para ayudar a su comunidad de alumnos obtener empleo u oportunidades profesionales?



Dar a conocer más todos los servicios y apoyos que brinda el ITESO para apoyarnos en la búsqueda de empleo/ oportunidades profesionales



Que los profesores y los coordinadores de carrera se involucren de manera más activa y directa en nuestro proceso de empleabilidad



Mejorar el sistema de bolsa de trabajo



Realizar planes profesionales individualizados desde los primeros semestres



Ampliar la cantidad de ofertas de empleo y prácticas profesionales



Ofrecer cursos y talleres sobre empleabilidad



Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad



Incrementar el número de eventos con empresas como reclutamientos, ferias de empleo, conferencias, etc.

44. Enumera según el orden de importancia (siendo el 1 lo más importante) como consideras que el ITESO debería de dar a conocer los servicios sobre empleabilidad que ofrece el Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE)

Cruce

Portal institucional

Agenda ITESO

Redes sociales

Correo electrónico institucional

Tableros informativos colocados en el campus

Ofrecer cursos y talleres

A través de profesores(as)

Televisiones colocadas en el campus

A través de las sociedades de alumnos

45. ¿Hay algún(os) elemento(s) que te preocupen de cara a tu incorporación al mercado profesional? (pondéralos de acuerdo a su importancia)

- |                                                                                |                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Me preocupa conseguir empleo con prestaciones favorables | <input type="radio"/> Trabajar en algo que no esté relacionado con mi carrera |
| <input type="radio"/> Pagar mi crédito educativo                               | <input type="radio"/> Conseguir un puesto para el que esté sobre calificado   |
| <input type="radio"/> Trabajar en algo que no me guste                         |                                                                               |
| <input type="radio"/> Otro (especifique)                                       |                                                                               |

46. ¿Considerarías un cambio de domicilio en caso de que alguna posición de tu interés así lo requiriera?

- ☐ Si
- ☐ No

47. ¿Qué requisitos debería de cumplir alguna posición laboral para que consideraras un cambio de domicilio? (Selecciona libremente los que apliquen)

- |                                                                                                                                               |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ser muy atractiva económicamente (al menos un 20% más de lo que pudiera conseguir en una posición similar en la ZMG) | <input type="checkbox"/> Que la ciudad destino no tenga problemas de seguridad                            |
| <input type="checkbox"/> Contar con apoyo económico para realizar la mudanza                                                                  | <input type="checkbox"/> Que la posición que me ofrecen sea por tiempo indefinido                         |
| <input type="checkbox"/> Contar con apoyo económico para pagar la renta                                                                       | <input type="checkbox"/> Que la empresa me asigne un vehículo para poder desplazarme en la ciudad destino |
| <input type="checkbox"/> Que la ciudad destino se encuentre en México                                                                         | <input type="checkbox"/> Que la ciudad destino se encuentre fuera de México                               |
| <input type="checkbox"/> Que la ciudad destino tenga cuando menos 500,000 habitantes                                                          |                                                                                                           |

48. ¿Qué opinas sobre un posible cambio de nombre del Programa de Inserción Profesional y Empleo (PROIPE) para llamarlo en su lugar Programa de Empleabilidad?

- ☐ Me parece adecuado
- ☐ No me parece adecuado. Debería de llamarse

## Anexo 4 – Instrumentos

### Encuesta para Egresados

#### Introducción

#### Estimada (o) Egresada (o)

Agradeceremos te tomes unos minutos para responder esta encuesta, con el objetivo de conocer sobre tus preferencias de empleo, tu percepción respecto a los servicios que brinda el ITESO para apoyarte en la búsqueda de nuevas oportunidades profesionales e implementar mejoras en los servicios ofrecidos, de acuerdo a tus necesidades e intereses profesionales.

#### Confidencialidad de la información:

No se difundirá ningún dato personal o se hará alusión a una persona específica. La información recabada será utilizada con fines meramente académicos

#### 1. Nombre Completo

#### 2. Sexo

☐ Hombre

☐ Mujer

#### 3. Edad

#### 4. Correo Electrónico

#### 5. Licenciatura Cursada

#### 6. Año de egreso

7. Número total de trabajos que has tenido

8. Estatus Laboral

- ☐ Estoy trabajando actualmente
- ☐ No estoy trabajando actualmente



Cuestionario Egresados

9. Tiempo que llevas en tu trabajo actual

- ☐ 0 a 1 año
- ☐ 1 a 2 años
- ☐ 2 a 3 años
- ☐ 3 o más

10. Tipo de posición del trabajo actual

- ☐ Junior sin subordinados
- ☐ Junior con subordinados
- ☐ Senior sin subordinados
- ☐ Senior con subordinados

11. Rango salarial de tu trabajo actual

- |                                                  |                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> menos de \$9,000 libres    | <input type="radio"/> \$20,001 a \$25,000 libres |
| <input type="radio"/> \$10,000 a \$15,000 libres | <input type="radio"/> \$25,001 a \$30,000 libres |
| <input type="radio"/> \$15,001 a \$20,000 libres | <input type="radio"/> \$30,001 o más libres      |

12. ¿Cómo te enteras de la oferta de actividades, proyectos, servicios y eventos que ofrece el ITESO? (selecciona los 3 más frecuentes)

☐ Guía de Actividades de Egresados

☐ Revista Magis

☐ Portal del ITESO

☐ Agenda ITESO

☐ Redes Sociales ITESO

☐ Otro (especifique)

☐ Correo Institucional

☐ Tableros informativos en el campus

☐ Profesores y excompañeros

☐ WhatsApp

☐ Eventos en el ITESO

13. Durante tu época universitaria ¿a partir de qué momento comenzaste a buscar empleo?

☐ Ya trabajaba antes de entrar a la universidad

☐ Entre el 1er y el 2do año de la licenciatura

☐ Entre el 3er y 5to año de la licenciatura

☐ Al poco tiempo de terminar la licenciatura (recién egresado)

☐ Entre 6 y 12 meses después de terminar la licenciatura

14. ¿Cuándo tiempo te tomó encontrar empleo una vez que egresaste?

☐ Menos de 1 mes

☐ 1 a 3 meses

☐ 4 a 6 meses

☐ 7 meses a un año

☐ Más de 1 año

☐ No aplica

15. ¿Enumera, según su orden de importancia (siendo el 1 el más importante) los factores que consideraste en tú búsqueda de trabajo?

El tamaño de la empresa´

El sueldo´

Las prestaciones

La ubicación de la empresa con referencia a mi domicilio´

La alineación entre las actividades de la empresa y los conocimientos que adquirí en la universidad´

El potencial de crecimiento profesional en el corto y mediano plazo

16. ¿Qué tan preparado te sentiste durante el proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy preparado
- ☐ Preparado
- ☐ Poco preparado
- ☐ Nada preparado

17. Enumera (siendo el 1 el más complicado), cuál de los siguientes elementos/etapas consideras te representó mayor dificultad durante tu proceso de búsqueda de trabajo

Redactar mi CV

Encontrar ofertas laborales acorde a mis intereses

Encontrar ofertas laborales acordes a mi perfil profesional

Las entrevistas laborales

Los exámenes psicométricos y/o evaluaciones técnicas

18. ¿Llevaste a cabo alguna de estas actividades durante tu búsqueda de empleo

☐

Solicitar recomendaciones a mis profesores

☐

Darte de alta en el sistema de bolsa de trabajo del ITESO

☐

Solicitar recomendaciones a compañeros

☐

Darte de alta en otras bolsas de trabajo

☐

Solicitar recomendaciones a familiares

☐

Contratar a alguna agencia de talento (head hunters)

☐

Buscar recomendaciones en internet

☐

Otro (especifique)

19. ¿Cuándo estuviste en el ITESO, te enteraste de la existencia de servicios que brinda la universidad para ayudar a alumnos y egresados en la búsqueda de empleo?

☐

Si

☐

No



ITESO Universidad  
Jesuita de Guadalajara  
Centro Universidad Empresa

## Cuestionario Egresados

20. ¿Cómo te enteraste de su existencia?

- |                                                          |                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Cruce                              | <input type="radio"/> Profesores                                                                                                                                  |
| <input type="radio"/> Redes Sociales ITESO               | <input type="radio"/> Compañeros                                                                                                                                  |
| <input type="radio"/> Correo Institucional               | <input type="radio"/> Utilicé alguno de sus servicios (bolsa de trabajo, asesoría de CV, feria de empleo, reclutamientos, talleres de empleabilidad, entre otros) |
| <input type="radio"/> Tableros Informativos en el campus |                                                                                                                                                                   |

21. ¿Cuándo estabas en el ITESO, interactuaste con el programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

- ☐ Si
- ☐ No

22. ¿Cuál fue el motivo por el cual interactuaste con el programa de inserción profesional y empleo del ITESO - PROIPE?

- ☐ Estaba buscando empleo
- ☐ Colaboradores del PROIPE fueron a mi salón
- ☐ Asistí a alguno de sus eventos o utilicé alguno de sus servicios
- ☐ El/La coordinador(a) de mi carrera o algún profesor(a) me pidieron que fuera
- ☐ Otro (especifique)

23. Sabes si el ITESO cuenta con bolsa de trabajo ¿Te has registrado?

- ☐ Si, no me he registrado
- ☐ Si, ya estoy registrado
- ☐ No y de momento no me pienso registrar
- ☐ No, pero me interesaría registrarme

## Cuestionario Egresados

24. ¿Qué tan útil piensas que ha sido el servicio de Bolsa de Trabajo? ¿Qué tan útil piensas que ha sido el servicio de Bolsa de Trabajo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil

25. ¿Qué tan sencilla te pareció la utilización del sistema de Bolsa de Trabajo?

- ☐ Muysencilla
- ☐ Sencilla
- ☐ Intermedia
- ☐ Complicada

26. ¿Cuándo estuviste en el ITESO, realizaste prácticas profesionales?

- ☐ No, no sabía que existía esa opción
- ☐ No, ya sabía que existía esta opción, pero no fue de mi interés hacerlas
- ☐ Si



## Cuestionario Egresados

27. ¿Qué tan útil crees que fue esta experiencia para prepararte en tu trayectoria como profesional?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

28. ¿Qué te parecieron la asesoría y el acompañamiento provisto por personal del PROIPE respecto de las prácticas profesionales?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

29. ¿Cuándo estabas en el ITESO, asististe a sesiones personalizadas para la realización de tu CV?

- ☐ No, no sabía de su existencia
- ☐ No, ya sabía de su existencia, pero no asistí
- ☐ Si



### Cuestionario Egresados

30. ¿Qué te pareció la asesoría recibida para la realización de tu CV como herramienta para impulsar tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

31. ¿Cuándo estabas en el ITESO, asististe a sesiones de simulación de entrevistas laborales?

- ☐ No, no sabía de su existencia
- ☐ No, ya sabía de su existencia, pero no asistí
- ☐ Si



32. ¿Qué pareció la asesoría recibida en las simulaciones de entrevistas como herramienta para impulsar tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

33. ¿Cuándo estabas en el ITESO, llegaste a asistir a sesiones de reclutamiento llevados a cabo en la universidad?

- ☐ No, no había escuchado sobre su existencia
- ☐ No, ya había escuchado sobre su existencia y no asistí
- ☐ Si

34. ¿Consideras que haber asistido a las sesiones de reclutamiento resultó de utilidad en el marco de tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especificar)

35. ¿Cuándo estabas en el ITESO, llegaste a asistir a la feria de empleo presencial EMPLEARTE que se lleva a cabo durante el mes de octubre de cada año?

- ☐ No, no había escuchado sobre su existencia
- ☐ No, ya había escuchado de su existencia, pero no asistí
- ☐ Si

36. ¿Consideras que haber asistido a EMPLEARTE resultó de utilidad en el marco de tu proceso de búsqueda de empleo?

- ☐ Muy útil
- ☐ Útil
- ☐ Poco útil
- ☐ Inútil (especifique)

37. ¿Cuándo estabas en el ITESO, El/La coordinador(a) de tu carrera o algún(a) profesor(a) se acercó contigo para hablar y asesorarte sobre opciones laborales/profesionales?

- ☐ Si, el/la coordinador(a) de mi carrera
- ☐ Si, algún(a) profesor(a)
- ☐ Si, tanto el/la coordinador(a) de mi carrera como profesores(as)
- ☐ No

38. ¿Crees que el ITESO hizo lo suficiente para ayudarte a encontrar un trabajo acorde a tus expectativas?

- ☐ Si
- ☐ Más o menos
- ☐ No

39. Enumera según el orden de importancia, desde tu perspectiva (siendo el 1 lo más importante) ¿Qué debería estar haciendo el ITESO para ayudar a su comunidad de alumnos a tener una colocación exitosa en el mercado laboral?

Involucrar más a los/las profesores(as) y coordinadores(as) de carrera en el proceso

Mejorar el sistema de bolsa de trabajo

Considerar la realización de planes profesionales individualizados desde los primeros semestres´

Ampliar la oferta de prácticas profesionales

Ofrecer cursos y talleres sobre empleabilidad´

Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad

40. Enumera según el orden de importancia (siendo el 1 lo más importante) ¿cómo consideras que el ITESO debería de dar a conocer los servicios sobre empleabilidad que ofrece? ´

Guía de Actividades de Egresados´

Correos institucionales

Revista Magis

CRUCE

Tableros Informativos en el campus´

Redes Sociales ITESO´

A través de maestros (as)

Ofrecer cursos y talleres

Implementar una plataforma informática que permita a los alumnos(as) y egresados(as) estar en contacto directo con información y servicios de empleabilidad

Eventos en el ITESO

**Anexo 4 – Instrumentos**  
**Entrevista para Empleadores**

***Introducción***

Nombre y cargo del  
entrevistador Propósito de la  
encuesta  
Número de preguntas  
Duración estimada  
Confidencialidad de la información

**Sección para llenar vía entrevista en línea**

**Datos Generales**

- 1.-Nombre Completo:
- 2.-Nombre de la empresa:
- 3.-Giro de la empresa:
- 4.-Número de empleados con los que cuenta la empresa:
- 5.-Número aproximado de contrataciones de alumnos al año
  - a) 1 a 5
  - b) 6 a 10
  - c) 11 o más
- 6.-Número aproximado de contrataciones al año de recién egresados (de 0 a 2 años de experiencia)
  - d) 1 a 5
  - e) 6 a 10
  - f) 11 o más
- 7.-Número aproximado de contrataciones al año de egresados con experiencia (de 3 años de experiencia en adelante)
  - a) 0 a 5
  - b) 6 a 10
  - c) 11 o más
- 8.- ¿Cuáles son las áreas profesionales que tienen en su empresa mayor número de contrataciones, favor de indicar el porcentaje de contrataciones por perfil profesional?
  - a) Económico-Administrativas\_\_\_\_%
  - b) Ingenierías\_\_\_\_%
  - c) Humanidades\_\_\_\_%
- 9.- ¿Tienen algún convenio/mecanismo o alianza con alguna universidad para satisfacer sus necesidades de reclutamiento?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Nombre de las universidades
- 10.-Cuál es el rango salarial promedio que ofrecen a recién egresados (0 a 2 años de experiencia) libres de impuestos?
  - a) \$0 a \$9,999
  - b) \$10,000 a \$15,000
  - c) \$15,001 a \$20,000
  - d) \$20,001 a \$25,000
  - e) \$25,001 a \$30,000
  - f) \$30,001 o más
- 11.- ¿Cuál es el rango salarial promedio que ofrecen a egresados con experiencia (de 3 años de experiencia en adelante) libres de impuestos
  - a) \$0 a \$9,999
  - b) \$10,000 a \$15,000
  - c) \$15,001 a \$20,000

- d) \$20,001 a \$25,00
- e) \$25,001 a \$30,000
- f) \$30,001 o más

### Sección para llenar de manera presencial

1.- ¿Cuáles son los principales mecanismos utilizados por la empresa en la que colabora para llevar a cabo contrataciones de recursos humanos?

- a) Publicar vacantes en bolsas de trabajo de universidades u otros
- b) Asistir a reclutamientos presenciales en universidades u otros espacios
- c) Tener presencia en ferias de empleo en universidades u otros espacios
- d) Publicar vacantes en redes sociales
- e) Eventos de reclutamiento en las instalaciones de su empresa
- f) Otros: especificar

2.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los mecanismos utilizados?

| Mecanismo                              | Ventajas | Desventajas |
|----------------------------------------|----------|-------------|
| Bolsas de trabajo                      |          |             |
| Reclutamientos presenciales            |          |             |
| Ferias de empleo                       |          |             |
| Redes Sociales                         |          |             |
| Eventos de reclutamiento en su empresa |          |             |
| Otros                                  |          |             |

2.a- Enumere del 1 al 5 cual mecanismo considera más efectivo para reclutar candidatos, siendo el 1 el más eficiente y el 5 el menos eficiente

| Mecanismo                              |  |
|----------------------------------------|--|
| Bolsas de trabajo                      |  |
| Reclutamientos presenciales            |  |
| Ferias de empleo                       |  |
| Redes Sociales                         |  |
| Eventos de reclutamiento en su empresa |  |
| Otros                                  |  |

3.- ¿La empresa en la que colabora suele buscar candidatos fuera de la zona metropolitana de Guadalajara?

De ser el caso, ¿De qué regiones y cuáles son los motivos?

4.- ¿La empresa en la que colabora publica o ha publicado sus vacantes en la Bolsa de trabajo del ITESO?

De haberlo hecho, ¿Cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio?

De pensar hacerlo ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría por parte del ITESO esperarías?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos por los que no se ha utilizado?

5.- ¿La empresa en la que colaboras publica o ha publicado sus vacantes en la Bolsa de trabajo de otras universidades?

De haberlo hecho, con que universidades ¿Cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio?

De pensar hacerlo ¿con que universidades? ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría esperarían?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos por los que no se ha utilizado?

6.- ¿La empresa en la que colabora ha llevado o piensa llevar a cabo sesiones de reclutamiento en el ITESO?

De haberlo hecho ¿cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio? De pensar hacerlo ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría esperarían?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos detrás de esta decisión?

7.- ¿La empresa en la que colabora ha llevado o piensa llevar a cabo sesiones de reclutamiento en otras universidades?

De haberlo hecho, con que universidades ¿Cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio?

De pensar hacerlo ¿con que universidades? ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría esperarían?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos detrás de esta decisión?

8.- ¿La empresa en la que colabora ha participado o piensa participar de forma presencial a través de la colocación con un stand en la feria de empleo presencial “Emplearte” llevada a cabo por el ITESO?

De haberlo hecho, ¿Cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio?

De pensar hacerlo ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría por parte del ITESO esperarías?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos detrás de esta decisión?

9.- ¿La empresa en la que colabora ha participado o piensa participar de forma presencial a través de la colocación con un stand en ferias de empleo presenciales llevada a cabo en otras universidades o espacios?

De haberlo hecho, ¿con que universidades o cuales espacios? ¿Cuál ha sido su experiencia y que tan útil ha sido este servicio?

De pensar hacerlo ¿con que universidades o en cuales espacios? ¿Cuándo piensan hacerlo y que tipo de asesoría esperarían?

De no ser el caso, ¿cuáles son los motivos detrás de esta decisión?

10.- ¿Cuál es su percepción respecto de la interacción de la empresa con la que colabora y el ITESO? ¿Qué cambios y recomendaciones haría?

11.- ¿Cuál es su percepción respecto de la interacción de la empresa con la que colabora y otras universidades? ¿Qué cambios y recomendaciones haría?

| Universidad | Cambios | Recomendaciones |
|-------------|---------|-----------------|
|             |         |                 |
|             |         |                 |
|             |         |                 |
|             |         |                 |
|             |         |                 |

12.- ¿Piensan seguir utilizando los servicios de empleabilidad del ITESO para cubrir futuras vacantes?

Si (por qué)

No (por qué)

13.- ¿Piensan seguir utilizando los servicios de empleabilidad de otras universidades para cubrir futuras vacantes?

| Universidad | Si (por qué) | No (por qué) |
|-------------|--------------|--------------|
|             |              |              |
|             |              |              |
|             |              |              |
|             |              |              |
|             |              |              |

14.- ¿Cuáles son las principales diferencias que ha encontrado respecto de los servicios que ofrece el ITESO versus el de otras universidades?

15.- ¿De qué universidades contratan más egresados y por qué?

| Universidad | Motivos |
|-------------|---------|
|             |         |
|             |         |
|             |         |

16.- ¿Cómo describiría a los egresados de las siguientes universidades y por qué?

| Universidad                | Motivos |
|----------------------------|---------|
| ITESO                      |         |
| Tec de Monterrey           |         |
| UP                         |         |
| Univa                      |         |
| Universidad de Guadalajara |         |

17- ¿Qué puede hacer el ITESO para que la empresa en la que colaboras contrate a más de sus egresados?

#### **Anexo 4 – Instrumentos**

##### **Entrevista para directores estatutarios, de departamento académico o centro**

###### ***Introducción***

Nombre y cargo del entrevistador

Propósito de la encuesta

Número de

preguntas Duración

estimada

Confidencialidad de la información

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Nombre</b>                 |  |
| <b>Cargo</b>                  |  |
| <b>Antigüedad en el Cargo</b> |  |
| <b>Cargo Previo</b>           |  |
| <b>Fecha de entrevista</b>    |  |
| <b>Fecha de transcripción</b> |  |
| <b>Codificación</b>           |  |

1. ¿Conoces el programa de inserción profesional y empleo – PROIPE?
2. ¿Cómo fue que conociste la existencia del programa de inserción profesional y empleo – PROIPE?
3. ¿Has interactuado con el PROIPE? ¿Por qué motivo? ¿Cómo calificarías tu experiencia?
4. ¿Con cuáles de los servicios/proyectos que ofrece el PROIPE estás familiarizado y que opinión te merecen?
5. ¿Qué piensas de la empleabilidad?
6. ¿Cuál es tu visión sobre la inserción profesional de alumnos y egresados?
7. Desde tu opinión ¿qué tan preparados consideras que egresan los alumnos del ITESO?
8. Una vez que nuestros egresados salen al mercado laboral/profesional ¿Contra qué universidades crees que compiten?
9. En promedio, ¿Cuánto tiempo consideras que le toma a un alumno o recién egresado del ITESO conseguir su primer empleo?
10. ¿Tienes conocimiento de que tipo de empleos (juniors, seniors, posiciones de liderazgo) suelen conseguir los egresados/alumnos del ITESO, en qué tipo de empresas y con qué rangos salariales? Describir

- 11.** ¿Cuáles son las competencias transversales que se impulsan más intensamente desde del Departamento?
- 12.** ¿Qué opinión tienes de los esfuerzos que el ITESO realiza en materia de empleabilidad para la comunidad universitaria?
- 13.** ¿Desde tu punto de vista que debería estar haciendo el ITESO para promover la empleabilidad de sus alumnos y egresados que actualmente no hace?
- 14.** ¿Consideras que el ITESO está haciendo esfuerzos suficientes para fomentar la empleabilidad de sus alumnos y egresados como un tema central? ¿Por qué motivo?
- 15.** ¿Desde tu punto de vista, que área debe tener la mayor responsabilidad respecto de la empleabilidad de los alumnos y egresados del ITESO?
- 16.** ¿Conoces que actividades llevan a cabo otras universidades para impulsar la empleabilidad de alumnos y egresados?
- 17.** ¿Desde tu punto de vista que debería estar haciendo el ITESO para promover la empleabilidad de sus alumnos y egresados?
- 18.** ¿Desde tu punto de vista, que debería estar haciendo el PROIPE para impulsar la empleabilidad de alumnos y egresados del ITESO?
- 19.** ¿Qué recomendaciones harías al PROIPE para elevar su perfil al interior del ITESO y a través de esto obtener una mayor influencia en procesos de toma de decisiones?
- 20.** ¿Como ves el proyecto que estaría yo realizando?
- 21.** Por ejemplo, ¿tú que realizas investigación si tienes que hablar con alguien sobre empleabilidad, quien del ITESO sería la referencia?

## **Anexo 4 – Instrumentos**

### **Entrevista para coordinadores de carrera**

#### ***Introducción***

Nombre y cargo del  
entrevistador

Propósito de la encuesta

Número de  
preguntas

Duración estimada

Confidencialidad de la información

#### **Datos Generales**

Nombre completo:

Cargo:

Tiempo que lleva ocupando ese cargo:

Cargo previo:

Tiempo que lleva laborando en el

ITESO:

Correo electrónico:

1.- ¿Has escuchado sobre la existencia del programa de inserción profesional y empleo – PROIPE? En caso de ser negativa, pasar a la pregunta 5

2.- ¿A través de que medio te enteraste de la existencia del programa de inserción profesional y empleo – PROIPE?

3.- ¿Has interactuado con el PROIPE?

De ser el caso ¿Por qué motivo? ¿Cómo calificarías tu experiencia?

De no ser el caso, ¿Por qué motivo?

4.- ¿Con cuáles de los servicios que ofrece el PROIPE estás familiarizado y que opinión te merecen?

| Servicio | Opinión |
|----------|---------|
|          |         |
|          |         |
|          |         |
|          |         |
|          |         |

5.- ¿Consideras que el ITESO está haciendo esfuerzos suficientes para fomentar la empleabilidad de sus alumnos y egresados como un tema central?

De ser el caso ¿Por qué motivo?

De no ser el caso, ¿Por qué motivo?

Desde tu punto de vista, que área debe tener la mayor responsabilidad respecto de la empleabilidad de los alumnos y egresados del ITESO?

7.- ¿Tienes conocimiento de que tipo de empleos (juniors, seniors, posiciones de liderazgo) suelen conseguir los egresados/alumnos del ITESO, en qué tipo de empresas y con qué rangos salariales?

Describir

8.- ¿Consideras que la empleabilidad de los alumnos y egresados del ITESO como una de las funciones de tu encargo?

De ser el caso ¿Por qué motivo y que acciones has llevado a cabo para impulsarla?

De no ser el caso, ¿Por qué motivo?

9.- ¿Has promocionado los servicios del PROIPE con alumnos o egresados? Hacer énfasis en prácticas profesionales

De ser el caso ¿Por qué motivo? Solo EMPLEARTE, cuando nos envías info de reclutamientos o vacantes,

De no ser el caso, ¿Por qué motivo?

10.- ¿Qué tan común es que te busquen alumnos o egresados para solicitar tu apoyo en su proceso de búsqueda de empleo?

11.- ¿Has sido contactado por alguna empresa en búsqueda de candidatos para ayudarles en el proceso?

Si, ¿Cuál y por qué medio?

12. ¿Conoces que actividades llevan a cabo otras universidades para impulsar la empleabilidad de alumnos y egresados?

13.- ¿Qué tan preparados consideras que egresan al mercado laboral los alumnos del ITESO? 14-. Principalmente ¿contra cuáles universidades consideras que compiten los alumnos y los egresados del ITESO al buscar empleo?

15.- ¿Cuánto tiempo consideras que tarda un recién egresado del ITESO en conseguir empleo?

16-. Desde tu punto de vista ¿qué debería estar haciendo el ITESO para promover la empleabilidad de sus alumnos y egresados?

17. ¿Desde tu punto de vista, que debería estar haciendo el PROIPE para impulsar la empleabilidad de alumnos y egresados del ITESO?

18.- ¿Qué recomendaciones harías al PROIPE para elevar su perfil al interior del ITESO y a través de esto obtener una mayor influencia en procesos de toma de decisiones?

## Matriz de entrevistas Directores Estatutarios

22

[illegible]

### Matriz de entrevistas Coordinadores de Carrera

[illegible]

### Matriz de entrevistas Empleadores

[illegible]

## Anexo 6 - Piezas y material creado para la campaña de comunicación de EMPLEA ITESO





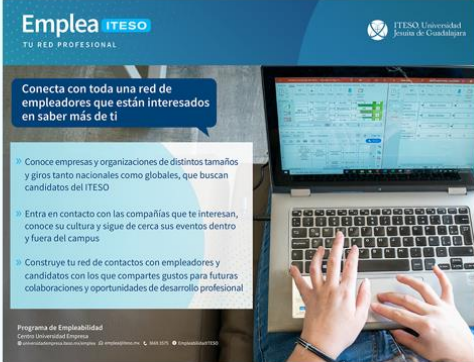
**Emplea ITESO**  
TU RED PROFESIONAL

**Campaña de comunicación**

**Alumnos y Egresados**



**Personalización y configuración**  
"Personaliza y configura de acuerdo a tus gustos y expectativas"



**Conexión, redes y vinculación**  
"Conecta con toda una red de empleadores que están interesados en saber más de ti"



ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara



**Emplea ITESO**  
TU RED PROFESIONAL

**Campaña de comunicación**

**Empleadores**



**Atributos generales**  
"¿Por qué le beneficia a tu empresa sumarse...?"



**Integración**  
"Accede a una gran variedad de servicios y recursos desde una sola plataforma"



ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara

# Emplea ITESO

TU RED PROFESIONAL

Campaña de comunicación

## Empleadores

**Vincúlate de manera directa y permanente con la universidad**

- Establece comunicación con nuestra comunidad universitaria
- Dirige tus convocatorias y programas de empleo a perfiles profesionales específicos
- Gestiona de manera sencilla y personalizada procesos de entrevista, aplicación de pruebas y evaluaciones a candidatos
- Forma parte de una red de más de 30,000 candidatos de estudiantes y egresados



**Conexión, redes y vinculación**

Vincúlate de manera directa y permanente con la universidad"



ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara

# Emplea ITESO

TU RED PROFESIONAL

Campaña de comunicación

## Académicos y personal de la universidad

**Es una plataforma de empleabilidad que permite:**

- Realizar un seguimiento formal y estructurado de la trayectoria profesional de los estudiantes y egresados e identificar las competencias más demandadas por el mercado laboral, a través de un Career Management Center.
- Generar información con indicadores de empleabilidad para la participación en rankings, procesos de acreditación y certificación y facilitar la toma de decisiones institucionales.
- Integrar, mejorar e innovar en servicios de empleabilidad, contemplando la mejores prácticas a nivel internacional.
- Contar con inversión tecnológica que nos permite estar a la par de las universidades líderes en empleabilidad a nivel mundial.
- Pertenecer a una red de más de 1,300 universidades que soportan su estrategia de empleabilidad con esta plataforma.

**En el ITESO 6 de cada 10 alumnos próximos a egresar desean emplearse en una empresa durante su primer año de egreso, dato que refuerza la importancia del compromiso institucional en materia de empleabilidad**

- Facilita el acceso de los estudiantes y egresados a mejores prácticas empresariales y mejores trabajos en un ambiente global de movilidad laboral.
- Refuerza la vinculación y la comunicación entre empleadores, departamentos académicos y comunidad universitaria (alumnos y egresados).
- Impulsa y promueve el networking entre los alumnos y los egresados del ITESO.
- Permite comunicar efectivamente a través de la publicación de eventos y actividades segmentados por tipo de público: empleadores, comunidad universitaria y personal académico y administrativo.

**Atributos generales**

**Importancia**



ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara



**Emplea ITESO**  
TU RED PROFESIONAL

**Canales de Comunicación**



Portal Institucional



Agenda ITESO



**Mailings informativos**  
(correo institucional / *neored*)  
Campañas segmentadas por público:  
empleadores, academia estudiantes y egresados






Redes sociales Institucionales




Guía de actividades Egresados



USAI y Asociaciones de Egresados

Tableros oficiales MUPis  
Pantallas en campus  
Redes DIC



ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara

## Videos de EMPLEA ITESO

[Video Promocional Emplea ITESO](#)

[Video Tutorial Emplea ITESO \(Alumnos y Egresados\)](#)

[Video Tutorial Emplea ITESO \(Empleadores\)](#)