

# **¿Hay algún efecto de tener un estudio en el extranjero con el desarrollo de carrera de las personas?**

Seminario para optar al Título de: Ingeniero  
Comercial, Mención Administración

Participantes:  
Camila Armstrong  
Sofía Maquilón  
Catalina Soublette  
Tania Ramirez

Profesor Guía: Edgar Kausel Eliçagaray

Director de Escuela: Claudio Bravo Ortega

**Santiago, Diciembre de 2014**

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a todas las personas que de una manera u otra colaboraron para el desarrollo de esta tesis, aquellos que se hicieron un tiempo, en sus rutinas, para ser entrevistados.

También reconocemos el apoyo y excelente dirección entregada por el profesor guía Edgar Kausel. Su disposición, paciencia y buen ánimo para ayudarnos, junto a su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable en el desarrollo de nuestra tesis.

Por último, agradecemos profundamente a nuestras familias y amigos por su apoyo, cariño y aliento entregado, no solo durante esta investigación sino también a lo largo de nuestro paso por la universidad, haciendo de esta, una etapa única, llena de alegrías y logros.

## **Abstract**

El siguiente trabajo, constituye una investigación que busca dilucidar si existe una relación entre la experiencia internacional y el desarrollo de carrera, y de qué manera se da esta relación. El estudio se sitúa en un contexto internacional, donde la movilidad estudiantil es un hecho, todos los semestres llegan y se van cientos de estudiantes, en busca de nuevos horizontes, experiencias y conocimientos. Las organizaciones no han podido quedar indiferentes ante esta tendencia, y han adoptado distintas posturas, es así como encontramos empresas donde la experiencia internacional es parte del desarrollo de carrera dentro de la misma organización, como otras en que el tener un postgrado en el extranjero no necesariamente es relevante. El presente estudio busca dilucidar los principales efectos de tener una experiencia internacional para el desarrollo de carrera, con el fin de entender esta creciente tendencia. La investigación se realiza de manera cualitativa, a través de entrevistas y estudios de casos.

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Antecedentes.....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1 Creciente número de chilenos estudiando en el extranjero.....        | 8         |
| 1.2 Principales Objetivos y Método del Estudio. ....                     | 9         |
| <br>   |           |
| <b>2. Marco Teórico.....</b>   | <b>11</b> |
| 2.1 Conceptos claves .....   | 11        |
| 2.2 Teoría de la Creatividad.....  | 15        |
| 2.3 Motivos para realizar un programa de estudios en el extranjero.....  | 22        |
| 2.4 Beneficios de realizar un programa de estudios en el extranjero..... | 26        |
| 2.5 Esta Investigación.....  | 30        |
| <br>   |           |
| <b>3. Metodología.....</b>   | <b>33</b> |
| 3.1 Supuestos Metodológicos. ....  | 34        |
| 3.2 Diseño de la Investigación y Justificación. ....                     | 34        |
| 3.3 Diseño de la Investigación y Participantes. ....                     | 35        |
| 3.4 Estrategia de Análisis de Entrevistas. ....                          | 46        |
| <br>   |           |
| <b>4. Resultados y Discusión.....</b>                                    | <b>48</b> |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.1       | Análisis subsistema de reclutamiento y selección.....  | 48        |
| 4.2       | Análisis profesionales con estudios de postgrado en el extranjero.....                       | 56        |
| 4.3       | Comparación de los resultados obtenidos con la bibliografía estudiada.....                   | 67        |
| <b>5.</b> | <b>Conclusiones.....</b>   | <b>75</b> |
| 5.1       | Hallazgos.....   | 75        |
| 5.2       | Recomendaciones.....   | 78        |
| 5.3       | Limitaciones del Estudio. ....   | 79        |
| 5.4       | Recomendaciones para Futuros Estudios. ....  | 80        |
| <b>6.</b> | <b>Referencias.....</b>  | <b>83</b> |
| <b>7.</b> | <b>Anexos.....</b>   | <b>88</b> |
| 7.1       | Guía de preguntas: efectos de las experiencias internacionales en los profesionales<br>..... | 88        |
| 7.2       | Encuesta a subsistema de reclutamiento y selección.....                                      | 90        |

## Introducción

Los estudiantes de hoy se ven enfrentados a una nueva realidad donde la cantidad de personas que cruzan las fronteras para desarrollar sus estudios en el extranjero y vivir una experiencia internacional ha aumentado considerablemente durante los últimos años. Son cada vez más los estudiantes que salen del país para realizar un grado de especialización de postgrado o llevar a cabo un intercambio estudiantil durante el pregrado. Dada esta tendencia creemos que es fundamental estudiar este tema para entender cuáles son los motivos de las personas que deciden estudiar en el extranjero, qué habilidades desarrollan durante esta experiencia y cómo valoran las empresas estos estudios.

El objetivo de nuestro estudio es determinar si existe una influencia directa entre la experiencia internacional, los estudios de postgrados, y el desarrollo de carrera, de ser así, determinar en qué consiste dicha influencia, y cómo ayuda o no al desarrollo de carrera del individuo profesional.

Para realizar la presente investigación realizaremos una revisión de la bibliografía relacionada tanto con el desarrollo de carrera como con las experiencias internacionales. Además llevaremos a cabo entrevistas en profundidad, tanto a profesionales expertos que pertenecen al subsistema de reclutamiento y selección, para comprender la visión de expertos y empresas en el tema, como a estudiantes que hayan realizado sus estudios en el extranjero para conocer su experiencia.

La investigación se compone de 5 secciones. Posterior a los antecedentes, la *sección 2* profundiza sobre los conceptos teóricos ligados a los objetivos planteados, en dónde se enfatiza el desarrollo de los conceptos básicos de la investigación, los distintos estudios sobre los motivos y beneficios de tener una experiencia internacional y además diversos estudios que plantean una relación entre la creatividad y las experiencias internacionales. En la *sección 3*, se expone la metodología de trabajo utilizada, la cual consiste en un estudio cualitativo, que busca obtener una visión más clara de la relación existente entre el desarrollo de carrera y las experiencias internacionales, La *sección 4* expone los resultados y la discusión sobre los temas abarcados en el estudio, presentando los principales hallazgos por grupo. Por último, en la

sección 5, se encuentran las conclusiones que considera un resumen de los hallazgos encontrados en el estudio, recomendaciones, limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

# 1. Antecedentes

## 1.1 Creciente número de chilenos estudiando en el extranjero

Actualmente el mundo laboral en Chile está experimentando profundos cambios, dentro de lo cual destaca el creciente número de chilenos que decide estudiar o integrar un programa de prácticas o pasantías en el extranjero. Según datos de Adecco<sup>1</sup>, más de 10 mil alumnos de pre y postgrado salieron a estudiar en 2011 y hoy son todavía más. Esto representa un gran salto en relación a los 5 mil estudiantes de pre y postgrado que salieron en 2000. Además, la cantidad de estudiantes chilenos que se encuentran estudiando en el extranjero se duplicó en los últimos diez años, según datos del último informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que data de 2011.

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile propiamente tal ha aumentado sustancialmente el número de alumnos que viven esta experiencia. Este año 92 alumnos de pregrado tuvieron la experiencia de ir de intercambio a una de las 70 universidades de convenio. Recíprocamente, 278 alumnos llegaron a la facultad desde distintos puntos del planeta y 18 alumnos están en proceso de realizar sus prácticas profesionales fuera de Chile gracias a alianzas que se mantienen con ProChile y Deloitte. Además cerca de 250 alumnos de postgrado participan anualmente del International Study Tours en diversos destinos y otros 30 alumnos realizan el programa de doble titulación con Tulane University.

Los destinos favoritos de los chilenos son: EE.UU, Reino Unido y España aunque hoy algunos países más lejanos como China y Australia han tomado cada vez más fuerza.

Luego, en relación a las becas para salir al extranjero, las becas tanto de intercambio de pregrado, como para estudios de postgrado (magíster y doctorados), abundan. Hoy países y empresas becan a alumnos que quieran estudiar en algún lugar específico, y también hay instituciones tanto particulares como del gobierno que entregan estas facilidades.

---

<sup>1</sup> Empresa número 1 del Mundo en Servicios de Recursos Humanos, presente en el país desde hace 35 años. Adecco Chile es líder absoluto en contratación de personas y ofrece soluciones integrales en el área de Recursos Humanos.



Una de ellas es el sistema Becas Chile, creado en 2008 y compuesto por un total de 10 becas para estudios en el extranjero, que ha beneficiado hasta diciembre de 2013 a un total de 8.689 seleccionados quienes cursan sus estudios en distintos países y disciplinas. Estas becas cubren items como costos de pasajes, matrículas y aranceles, instalación en el país de destino, seguro médico, manutención para la persona y el cónyuge, nivelación de idioma, entre otros. Tras terminar la beca, los estudiantes deben regresar al país en un plazo no mayor a un año y, al volver, deben quedarse en el país por un tiempo que es distinto, dependiendo si el beneficiado es de la Región Metropolitana o de regiones.

Casi un 75% de las becas se concentran en 4 países (Estados Unidos, España, Reino Unido y Australia) como resultado de la distribución de universidades de excelencia como también de los distintos convenios asociados. Luego, en cuanto a la distribución por género, se observa una mayor proporción de seleccionados del sexo masculino.

Finalmente, la mayor parte de los seleccionados de Becas Chile corresponden a residentes de la Región Metropolitana, seguidas por la de Valparaíso y Bío Bío (coincidente con aquellas que concentran la mayor oferta de educación superior en el país). Entre las tres regiones concentran el 69,2% de las becas otorgadas.

## **1.2 Principales Objetivos y Método del Estudio**

Tanto ha sido el protagonismo que han tomado los estudios en el extranjero alrededor de todo el mundo, que han llegado incluso a convertirse en un “commodity”, perdiendo el factor diferenciador que alguna vez les caracterizó. Dado lo anterior se hace necesario entender las implicancias que esto tiene en el futuro laboral de aquellos estudiantes que deciden ir afuera en busca de nuevos conocimientos y experiencias. Más aún ¿Cómo influye la experiencia internacional en el desarrollo de carrera? El objetivo principal de este trabajo, es lograr dar respuesta a la pregunta planteada anteriormente.

Para ello, lo primero fue definir a qué se refieren los conceptos de experiencia internacional y desarrollo de carrera. Luego, se estudia a través de diversos textos y estudios, los posibles alcances que puede tener la experiencia internacional en las personas y el significado del desarrollo de carrera.

Como segundo eje, luego de esta primera fase exploratoria, se realizaron 8 entrevistas , tanto a profesionales que trabajan en áreas de reclutamiento, como a personas que fueron a desarrollar algún estudio de postgrado en el extranjero, por cuenta propia o enviado por alguna empresa.

Con esto se pudo llegar a una visión más integral del tema, ya que se pudo ver la experiencia desde el lado de los estudiantes, que viven la “experiencia internacional”, y las empresas, que es el lugar donde las personas desarrollan sus carreras.

Finalmente, cabe destacar, que la relevancia de esta investigación recae en el estudio de los factores determinantes a la hora de decidir estudiar en el extranjero, por el lado de los estudiantes. y el entendimiento de cómo las empresas están respondiendo a esta creciente tendencia. Nuestro principal objetivo, es dilucidar los efectos que trae consigo esta nueva inclinación de estudios en el extranjero ya que aún no es del todo claro la directa relación entre estudiar afuera y un desarrollo de carrera exitoso.

## **2. Marco Teórico**

En el presente Marco Teórico introduciremos los principales conceptos de desarrollo de carrera y experiencia internacional que nos ayudarán para el desarrollo de nuestra investigación. También se analizarán estudios ya existentes con respecto a los temas antes mencionados.

### **2.1 Conceptos claves**

Para comenzar este estudio es necesario tener claros los dos conceptos principales de ésta investigación, más aún es necesario hacer acotaciones sobre estos, ¿qué entendemos por desarrollo de carrera? ¿a qué llamaremos experiencia internacional?

La experiencia internacional se refiere a “todas las experiencias directas e indirectas de encuentro o interacciones entre elementos y/o miembros de una cultura extranjera” (Leung, Madd y Galisky, 2008, 169). De cuyas prácticas, se pueden nombrar como fuentes de experiencias internacionales, programas de intercambio, trabajos temporales en el exterior, diversidad educacional en universidades, programas de management de la diversidad en las oficinas entre otros.

Para esta investigación, hemos decidido acotar la adquisición de experiencia internacional a la realización de un programa de estudios en el extranjero. Definiremos estudios en el extranjero, como programas educacionales de postgrados impartidos en universidades fuera del país, cuya duración sea mínimo de un año y esté relacionada al área de economía y al área gerencial y administrativo.

#### **2.1.1 Desarrollo de carrera**

La planificación de la carrera laboral es vital para todo quien esté inmerso en el mundo laboral, no importando el nivel o el sector en el que se encuentre ya que hay una necesidad humana involucrada detrás de esto, relacionada al crecimiento y desarrollo. tal es la

importancia del desarrollo de carrera de los individuos, que los departamentos de Recursos Humanos en las empresas, han hecho esfuerzos por el desarrollo de carrera de sus miembros, esto va desde las inducciones, seguimientos, capacitaciones, y otros métodos más sofisticados como el apoyo financiero para estudios en el extranjero

El desarrollo de carrera para Claudio Fuchs “Es el esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y organización. Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa”. (Fuchs, 2012)

Las empresas dependen de cómo se comporta su personal para sobrevivir y crecer, mientras que por otro lado las personas que trabajan en ella necesitan enfrentarse a situaciones de trabajo donde sientan seguridad, retos y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida laboral.

En el entorno laboral competitivo que existe hoy en día se hace imperante investigar los factores que van agregando valor, a lo largo del tiempo en el desarrollo de carrera de las personas, es aquí donde una experiencia internacional, puede ser uno de ellos

El desarrollo de la carrera laboral requiere también que los trabajadores contribuyan y agreguen valor a su organización mediante un desempeño superior, lo que la organización, debe ser capaz de evaluar objetivamente a través de indicadores de gestión y procesos de evaluación y de retroalimentación.

La contribución diferencial que logre el individuo requiere ser compensada e incentivada adecuadamente, de esta manera, hay incentivos para las personas, por tener un mejoramiento continuo en su carrera profesional, lo que a su vez ayuda a las organizaciones a sobrevivir y trabajar con los mejores.

### 2.1.2 Planificación de carrera

Otro concepto importante a revisar es la Planificación de la carrera que “Es el proceso deliberado mediante el cual los individuos toman conciencia de sí mismos, sus oportunidades, sus restricciones, elecciones y consecuencias. Identifican metas relacionadas a la carrera y programan su trabajo, educación y experiencia de desarrollo, para otorgar dirección, tiempo y pasos secuenciales a estas metas”. (Walker, 1980)

Este concepto es importante para que el individuo vea en sí mismo las oportunidades y restricciones que tiene, junto con sus elecciones y consecuencias, además de identificar sus metas y programar cómo será su trabajo, su educación y experiencias lo que le otorga un objetivo claro de carrera.

La vida y el desarrollo del individuo a lo largo de su etapa laboral se caracteriza por los diversos roles que va tomando relacionados con el trabajo, con el estudio, familia y con el ocio, los cuales están ligados y relacionados y van a ser factores relevantes en la toma de decisión que se puede ver enfrentado porque el desarrollo de carrera cada vez depende más del individuo.

Hoy en día hay una creciente movilidad en los empleados, especialmente entre talento técnico, profesional y gerencial, por lo que las necesidades de las compañías han cambiado al respecto. Existen muchas técnicas para reclutar, seleccionar, atraer y desarrollar, existiendo cada vez técnicas más sofisticadas y más adecuadas para capturar a la persona más adecuada en el cargo que quiere ocupar.

#### Gestión de Carrera

**La gestión de carrera** es un proceso que involucra a los gerentes, al equipo de Recursos Humanos, a agentes externos y al personal sujeto de la carrera. Es un proceso de encajamiento (Schein, 1976) entre los planes de recursos humanos, necesidades operacionales de la empresas con los planes de carrera de lo individuos, que se basan en la autoevaluación y oportunidades.

No existe una clasificación sobre gestión de carrera pero las empresas adoptan diversos modelos según su estrategia y condición competitiva según Fuchs (2012), las compañías que enfatizan en liderazgo en costo y que suelen ser más estables, grandes y monoproductoras suelen funcionar con una estrategia de carrera con énfasis en carrera interna junto con promociones internas y ponen énfasis en la noción de trabajadores colaboradores, mientras que las compañías con una estrategia de diferenciación cuyo mercado es competitivo y suele darse en empresas líderes de mercado existe una jerarquías marcadas en que la carrera es interna y el reclutamiento se hace en base a promociones y recompensas enfocándose en destacar a los mejores. Un tercer modelo que se da en empresas muy competitivas en costos y focalizadas pero no dominantes enfatizan su enfoque en un reclutamiento externo, tienen usualmente alta rotación y no realizan mucho esfuerzo por retener sus talentos centrales, procurando que las reducciones y despidos respeten los criterios de antigüedad y lealtad. En la actualidad el concepto de carrera está mucho más centrado en la responsabilidad individual que en la gestión de la compañía, es por esto que se busca con gran énfasis la contribución individual de los trabajadores que hay que destacar, compensar y retener y que pasa a ser el tema principal en cuanto a carrera.

No sólo el enfoque estratégico influye en el sistema de carrera sino también el tipo de cultura y estilo dominante en la organización, aunque va muy ligado con la estrategia dominante y la industria a la cual pertenece la empresa. Además se debe tomar en cuenta la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la empresa, ya que según Deal y Keneddy (1982). Las empresas jóvenes deben poner énfasis en el reclutamiento y la formación de sus trabajadores, las empresas en crecimiento y expansión en el desarrollo y la capacitación en destrezas funcionales y las empresas maduras con una fuerza laboral estable requiere focalizar el desarrollo de carrera en fomento y renovación para hacer frente a cambios y ajustes.

### Gestión de Competencias

Con lo mencionado anteriormente, en la actualidad, la acción de la empresa va cada vez más ligada a preocuparse por apoyar al individuo dándole a conocer lo que se espera de él en términos de competencias que debe poseer y potencial que requiere para progresar en la organización. Es necesario reforzar y mantener los niveles de competencia alcanzados por

los trabajadores y si éstas superan lo requerido reubicarlas o promoverlas a otro puesto de mayores exigencias.

Las competencias constituyen los rasgos distintivos y atributos de las personas que destacan por sus buenos resultados y que se manifiestan en comportamientos, logros y resultados. Reflejan e integran las habilidades de las personas que se deben a su inteligencia, personalidad, actitudes y valores, incrementadas por su experiencia y conocimientos prácticos. (Spencer 1993)

Una vez que se definen las competencias de las personas se establecen indicadores conductuales que representen los diferentes niveles de desempeño, Alto, medio y bajo. lo que permite distinguir los diferentes desempeños de los trabajadores. Una forma de adquirir o desarrollar nuevas competencias es con el movimiento jerárquico hacia un cargo de mayor responsabilidad (competencias gerenciales), Otra manera es tener a cargo otros cargos en el mismo proceso productivo y/o cambiar a otros procesos. Por último los trabajadores pueden desarrollar competencias en otras áreas, negocios e incluso con otras experiencias relacionadas a su carrera como por ejemplo un estudio en el extranjero, que es el tema que a continuación desarrollaremos.

## **2.2 Teoría de la creatividad.**

Muchas prácticas realizadas tanto en centros educativos como en organizaciones están orientadas a cultivar la competencia multicultural asumiendo que esta fomenta la creatividad. Sin embargo, cabe preguntarse ¿Existe realmente una relación entre las experiencias internacionales y la creatividad?

Para comenzar es importante tener claro el concepto de creatividad, según Sawyer, 2006; Sternberg & O'Hara, 1999 la creatividad es el *“proceso de traer a la existencia algo que es a la vez novedoso y útil”*.

Si bien existen diversos documentos que establecen una relación entre la creatividad y las experiencias internacionales, daremos especial importancia al artículo “multicultural

experience enhances creativity” donde se realiza la primera demostración empírica que prueba que el vivir experiencias multiculturales por sí sola aumenta la creatividad.

En este artículo plantean que las experiencias multiculturales pueden contribuir a aumentar la creatividad de al menos cinco formas.

### **2.2.1 Formas en que las experiencias multiculturales aumentan la creatividad**

En primer lugar, las personas aprenden nuevas ideas y conceptos a partir de las experiencias multiculturales. A través de experiencias multiculturales, las personas también están expuestas a una serie de códigos de comportamiento y cognitivos para diversas situaciones y problemas. Estas nuevas ideas, conceptos, y códigos pueden ser los insumos para los procesos de expansión creativa porque mientras más nuevas ideas tiene la gente, más probable es llegar a nuevas combinaciones (Weisberg, 1999).

En segundo lugar, la experiencia de vida multicultural puede permitir a la gente reconocer que la misma forma, o comportamiento, tiene diferentes funciones y consecuencias. Por ejemplo, en algunas culturas (China, Jordania), dejar comida en el plato en casa de un anfitrión es un signo de agradecimiento, lo que implica que el anfitrión le ha dado lo suficiente para comer. En otros países (por ejemplo, Indonesia), el mismo comportamiento puede ser tomado como un insulto, una condena de la calidad de la comida. Los que tienen la experiencia de vivir en el extranjero son más propensos a ver la misma forma (restos de comida en un plato, una sonrisa, un arco) como funciones dinámicas con múltiples significados posibles (Chiu y Hong, 2006; Galinsky, Mad-dux, y Ku, 2006).

En tercer lugar, las culturas proporcionan a sus miembros concepciones y convenciones establecidas como respuestas estructuradas y rutinizadas al medio ambiente, estas estructuras cognitivas pueden ser desestabilizados y cuestionados cuando la gente adquiere concepciones alternativas a través de sus experiencias en otras culturas, especialmente mientras las personas adaptan sus propios pensamientos y comportamientos al nuevo entorno. La exposición a múltiples ambientes puede llevar a los individuos a acceder a conocimientos poco convencionales cuando se encuentran de nuevo en sus propias culturas.



En cuarto lugar, después de haber adquirido y aplicado con éxito las ideas incongruentes de otras culturas, los individuos con estas ricas experiencias multiculturales pueden mostrar un aumento en la preparación psicológica para reclutar y buscar ideas de diversas fuentes y utilizarlos como insumos en el proceso creativo, lo que permite continuar la exposición a una amplia gama de nuevas ideas, normas y prácticas.

Por último, las culturas extranjeras pueden contener valores y creencias muy diferentes o incluso en conflicto con los de la propia cultura. Debido a estos conceptos incongruentes se genera una exploración en sus interrelaciones. El proceso de resolver ideas incongruentes puede conducir a una mayor complejidad cognitiva en las personas con experiencias multiculturales que en aquellos que han tenido la exposición a una sola cultura o un conjunto limitado de las normas culturales (Tadmor y Tetlock, 2006).

### **2.2.2 Demostración empírica**

Para averiguar si la experiencia multicultural en sí misma conduce a un rendimiento creativo, en el artículo “Multicultural Experience Enhances Creativity” llevan a cabo un experimento que involucra estudiantes universitarios americanos y europeos que tenían poco conocimiento de la cultura china. El experimento consiste en que ellos tenían que ver una presentación de diapositivas de 45 minutos y luego completar una prueba de Creatividad (Leung y Chiu, en prensa-a, Estudio 1). Para esto se llevó a cabo el experimento en diversas condiciones para luego poder realizar una comparación de los resultados en las distintas condiciones.

En la “*condición de la cultura china unicultural*”, los participantes vieron una presentación de diapositivas sobre las artes, la arquitectura, la comida y otros elementos culturales de China.

En la “*condición de yuxtaposición*”, los participantes vieron una presentación de diapositivas sobre ambas culturas americanas y chinas con imágenes de las culturas americanas y chinas presentados comparativamente en cada diapositiva.

En la “*condición de la fusión*”, los participantes vieron una presentación de diapositivas que representa elementos de la cultura de fusión-estadounidense de origen chino (por ejemplo, la moda de Shanghai Tang y reflexión, un vídeo de la música de Vanessa Mae).

Además, había dos condiciones de control en el experimento: una condición de “*control estadounidense*” (una presentación de diapositivas de la cultura americana) y una condición de “*control no presentación de diapositivas*”. Después de ver la presentación de diapositivas, los participantes recibieron información demográfica sobre Turquía y se les pidió que escribieran una versión creativa de la historia de la Cenicienta para niños turcos. La medida de la creatividad en este estudio no requiere el conocimiento de la cultura china. Los resultados mostraron que los participantes que habían visto, ya sea la presentación de diapositivas que presenta América y las culturas china en yuxtaposición o la presentación de diapositivas que presenta la cultura de fusión-estadounidense de origen chino escribió historias de Cenicienta más creativos que hicieron los participantes en las otras tres condiciones. Es interesante que los participantes en la condición chino unicultural no realizaron más creativa que los de las otras condiciones de control.

Sorprendentemente, estos beneficios creativos de la exposición multicultural han sobrevivido la prueba del tiempo. Entre cinco y siete días más tarde, los participantes se pusieron en contacto de nuevo para generar analogías creativas, una medida de la creatividad que también no requiere el conocimiento de la cultura china. Antes de completar esta tarea nueva de creatividad, se pidió a los participantes que escriban cualquier pensamiento que tenían acerca de la presentación de diapositivas que había visto en la sesión anterior. Una vez más, sólo los participantes en las condiciones de yuxtaposición y de fusión generaron analogías más creativas que hicieron los participantes de control.

### **2.2.3 Implicancias**

Estos resultados tienen varias implicaciones importantes. En primer lugar, proporcionan una evidencia directa para el papel causal de la exposición a una cultura extranjera en el rendimiento creativo. Debido a que los participantes no estaban familiarizados con la cultura china y habían sido asignados al azar a una de las cinco condiciones experimentales, los

efectos de la exposición la cultura china no se pueden atribuir a otras variables externas tales como la autoselección o el bilingüismo entre los individuos.

En segundo lugar, la exposición a la cultura china produjo beneficios creativos sólo cuando ambas culturas estadounidenses y chinas se presentaron de forma simultánea; los participantes que vieron una presentación de diapositivas sólo de la cultura china, no eran más creativos que los participantes del grupo control. Este hallazgo es consistente con la idea de que mantener ideas aparentemente incompatibles entre dos culturas en yuxtaposición cognitiva lleva a una expansión creativa (Wan y Chiu, 2002).

Por otra parte, el análisis de contenido en relación con los pensamientos personales sobre los materiales de presentación de diapositivas que los participantes completaron antes de que se llevara a cabo la tarea analogía tiempo (el retraso en la creatividad medida) encontraron que la mayoría de los participantes en las condiciones yuxtaposición y fusión comparan las similitudes y diferencias entre americanos y la cultura china, y muchos de ellos también de forma espontánea trataron de generar nuevas ideas mediante la integración aparentemente elementos contrastantes de las dos culturas. Los participantes en la condición de la cultura china rara vez generan este tipo de respuesta. Este hallazgo sugiere un vínculo con el trabajo de Langer y sus colegas en la atención plena, que es el acto de darse cuenta de su entorno y aprovechando nuevas visiones es lo que conduce a una creatividad elevada (Grant, Langer, Falk, y Capodilupo, 2004; Langer, 2000) .

El hecho de que los efectos de la exposición a la cultura china se obtuvieron en dos tareas de creatividad que no requerían el conocimiento de la cultura china y que los beneficios permanecieron cuando la creatividad se puso a prueba otra vez varios días después de esta exposición sugieren que la exposición multicultural llevó al desarrollo de algunas habilidades cognitivas que subyacen en el rendimiento creativo. Resultados similares fueron obtenidos cuando la exposición a las culturas extranjeras se midió en lugar de manipular.

#### 2.2.4 Otros estudios

En el artículo “International Experience broadens the mind” publicado por *Management-Issues Magazine* también se reportan diversos estudios de los cuales se puede establecer una relación entre las experiencias internacionales y la creatividad.

En un primer estudio, se les pidió a los estudiantes de MBA de la Kellogg School resolver *el problema de la vela Duncker*, una prueba clásica de visión creativa. En este problema a las personas se le presentan tres objetos colocados sobre una mesa junto a una pared de cartón: una vela, una caja de fósforos y una caja de tachuelas. La tarea es unir la vela a la pared de modo que la vela se quemee correctamente y no gotee cera sobre la mesa o el suelo. La solución correcta implica el uso de la caja de tachuelas como un candelabro, uno debe vaciar la caja de tachuelas y luego unirla a la pared colocando la vela dentro.

La solución de dar vuelta la caja y poner la vela dentro se considera una medida de creatividad porque se trata de la capacidad de ver objetos como la realización de diferentes funciones de lo que es típico (en otras palabras que la caja no es sólo para las tachuelas, pero también puede ser utilizado como un soporte).

Los resultados mostraron que los estudiantes que más tiempo habían pasado viviendo en el extranjero, más propensos eran a llegar a las soluciones creativas.

En otro estudio, también con la participación de los estudiantes de MBA de Kellogg School, los investigadores utilizaron una prueba de simulacro de negociación que implica la venta de una estación de servicio. En esto, un acuerdo basado exclusivamente en el precio de venta fue imposible porque el precio mínimo que el vendedor estaba dispuesto a aceptar era más alto que el máximo del comprador. Sin embargo, debido a que las dos partes tenían intereses subyacentes compatibles, un acuerdo podría ser alcanzado sólo a través de un acuerdo creativo que satisfizo los intereses de ambas partes.

Una vez más, los negociadores con la experiencia de vivir en el extranjero tenían más probabilidades de llegar a un acuerdo que exigía una visión creativa.

Sin embargo, cabe preguntarse ¿Cómo influye el tiempo de exposición a una nueva cultura en el desarrollo de una mayor creatividad? En ambos estudios, la cantidad de tiempo dedicado a viajar al extranjero no importaba, sólo el hecho de haber vivido en el extranjero estaba relacionado con la creatividad. Lo cual nos confirma que no es tan importante la cantidad de tiempo vivido en el exterior, sino más bien el nivel en que la persona fue capaz e intentó adaptarse a la nueva cultura.

Maddux y Kellogg Adam Galinsky luego realizaron un estudio de seguimiento para ver por qué vivir en el extranjero estaba relacionado con la creatividad. Con un grupo de estudiantes de MBA encontraron que mientras más los estudiantes se habían adaptado a las culturas extranjeras cuando vivían en el extranjero, más propensos eran a resolver la tarea vela Duncker. Confirmando lo que se encontró en el experimento descrito en el punto anterior.

*"Esto nos muestra que hay algún tipo de transformación psicológica que tiene que ocurrir cuando las personas viven en un país extranjero con el fin de mejorar la creatividad. Esto puede suceder cuando las personas trabajan para adaptarse a una nueva cultura",* dijo Galinsky.

Aunque estos estudios mostraron una fuerte relación entre la vida en el extranjero y la creatividad, la APA advirtió que no prueba que vivir en el extranjero y la adaptación a una nueva cultura en realidad causen que la gente sea más creativa.

*"Simplemente no podíamos asignar al azar a la gente a vivir en el extranjero, mientras que otros permanecen en su propio país",* dijo Maddux.

Para ayudar a conseguir una respuesta a esta pregunta de cuál fue la causa que alguien sea más creativo, los autores intentaron una técnica llamada "cebado".

En dos experimentos, pidieron a los grupos de estudiantes de pregrado en la Sorbona de París que recordaran y escribieran sobre el tiempo que habían vivido en el extranjero o se habían adaptado a una nueva cultura. Se pidió a otros grupos escribir sobre otras experiencias, como ir al supermercado, aprender un nuevo deporte o simplemente lo observado, pero donde no se adaptan a una nueva cultura.

Los resultados mostraron que los estudiantes de cebado mentalmente para recrear sus experiencias pasadas que vivieron en el extranjero o la adaptación a una nueva cultura habían causado a los estudiantes, al menos temporalmente, ser más creativos. Por ejemplo, estos estudiantes dibujaron los extraterrestres y resolvieron los juegos de palabras de manera más creativa de los estudiantes preparados para recordar otras experiencias.

Sin embargo, cabe preguntarse ¿Cuál es la utilidad de la creatividad para el desarrollo de carrera? O dicho de otro modo ¿Para qué trabajos podría ser útil una mayor creatividad? En relación a qué tipo de trabajo se ve mayormente beneficiado con mayor creatividad y para los cuales sería de gran utilidad el haber vivido una experiencia internacional en esta publicación señalan que : "Sabido que las experiencias en el extranjero son críticas para tener soluciones creativas, hace que los programas de estudio en el extranjero y asignaciones de trabajo en otros países mucho más importantes, especialmente para las personas y empresas que ponen énfasis en la creatividad y la innovación para seguir siendo competitivos", agregó Maddux .

### **2.3 Motivos para realizar un programa de estudios en el extranjero**

Dentro de los factores que determinan la creciente cantidad de estudiantes chilenos que deciden estudiar en el extranjero encontramos temas de índole muy distinta. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este fenómeno no ocurre sólo en nuestro país sino que en todo el mundo.

A continuación desarrollaremos los principales factores que influyen en la decisión de estudiar en el extranjero de forma más profunda de modo de comprender el fenómeno que se desarrolla actualmente.

#### **2.3.1. La Globalización**

La globalización es un hecho, desde los años noventa ha estado entre nosotros esta realidad, donde los países, las economías, las culturas y todo en general está conectado.

Cada vez nos vemos más inmersos en un mundo globalizado, donde existe una creencia de que el conocimiento de los asuntos globales es imprescindible en todo orden de cosas. La conciencia de un mundo globalizado se hace necesaria si se quiere pensar en grande. Aquí la importancia que han tomado programas de intercambio desde los años escolares, en la universidad y luego para hacer post grados. Las personas buscan cada vez más ser ciudadanos globales, generar redes de contactos, adquirir conocimientos y así poder desenvolverse en el mundo en que vivimos. (Naffziger, Bott, & Mueller, 2008)

### **2.3.2 Empresas con enfoque global**

Por otro lado, son cada vez más las empresas que están internacionalizando sus operaciones y realizando negocios fuera del país, exigiendo así un mayor conocimiento y manejo de la diversidad cultural de su equipo. De la misma forma, autoridades de gobierno y distintos institutos educacionales se han percatado de esta nueva tendencia, resultado en una mayor oferta de convenios y programas educacionales que incentiven a más personas a realizar sus estudios fuera del país y vivir una experiencia internacional.

En esta manera, la globalización, el aumento de empresas con negocios en el exterior y el creciente número de programas que ofrecen oportunidades para estudiar afuera del país, son alguno de los factores que han ido moldeando el ambiente que actualmente se ven enfrentados los estudiantes al tener que decidir sobre el desarrollo de su carrera.

### **2.3.3. “Push-Pull” Model**

Según el “Push-Pull” Model (Altbach, 2007) existen distintos factores que influyen en la decisión de los estudiantes de participar en un programa educacional fuera del país. Este modelo señala que existen factores económicos y sociales dentro del país de origen que “empujarán” a los estudiantes a tomar la decisión de realizar un estudio en el extranjero. Alguno de los factores que impulsarán la decisión serán: el ingreso económico familiar, posibilidad de optar a becas y ayuda financiera, costos del programa, apoyo emocional de la familia y amistades, y amplitud de programas ofrecidos. Por otro lado, el modelo señala que factores propios del país de destino actuarán como elementos “cautivadores” y serán los responsables

sobre cuál país finalmente los estudiantes decidan realizar sus estudios. Serán elementos como la cercanía y diferencias culturales con el país de origen, el idioma, diferencias sociales, duración del programa, estilo de educación impartida, reputación de la universidad, convenio establecido entre las universidades que atraerán a estudiantes a optar por un país y programa en particular.

Otros estudios han expandido el “Push-Pull” Model (Mazzarol, Soutar, 2002) a distintos tipos de contextos, teniendo como referencia el país de origen. Se identificó que existen seis factores que determinan y afectan la decisión de los estudiantes de realizar un estudio fuera del país, donde se incluyen factores como el conocimiento, proximidad geográfica, situación económica familiar y temas familiares, ambientales y sociales.

#### **2.3.4. Factores personales**

Existen también razones y motivaciones personales a la hora de decidir realizar un estudio en el extranjero, que determinan el hecho que ciertas personalidades son más proclives a ir afuera en busca de conocimiento, lo que a su vez, como se verá más adelante sirve a las empresas como señal.

Según el estudio “Going Global: Understanding the Choice Process of the Intent to Study Abroad”, revela que existe una compleja interacción de factores, socioeconómicos, culturales y sociales que determinan la elección de un alumno de estudiar afuera, entre ellos destacan por ejemplo; la acumulación de capital social y cultural antes de asistir a la universidad, los estudiantes que tienen un alto interés por la lectura y escritura tienen más probabilidades de buscar estudios en el extranjero. En esa misma línea, *estudiantes MBAs abiertos a diversas ideas y personas*, tienen mayores probabilidades de planear estudios en el extranjero.

Otro estudio encontró que las personas que las personas que están dispuestas a emigrar, presentan mayores niveles de logro y motivaciones de poder y menor sentido de pertenencia que aquellos que deciden quedarse en el propio país. (Boneva y Frieze, 2001; Frieze et al., 2004)



Además, podemos nombrar factores personales como la edad, género, conocimiento de más de un idioma, personalidad del alumno, capacidad de adaptación a nuevas culturas, conocimiento de los programas ofrecidos, miedo a lo desconocido y el haber tenido experiencia anterior en viajes.

Uno de los factores que influye en la decisión de realizar un estudio en el extranjero es el grado de adaptación cultural en el nuevo país. La adaptación cultural fue considerada en términos de un fenómeno el cual puede ser entendido como el grado de bienestar psicológico de una persona en relación a un nuevo entorno cultural (Black, Mendenhall y Oddou, (1991). En esa línea, el modelo U curve of Adjustment describe el ajuste cultural de residentes temporales a una cultura extranjera como una función del tiempo. Este señala que existe un optimismo inicial de la cultura del país de recepción, seguido de un declive o periodo de ajuste, para luego tener una recuperación gradual al nivel de ajuste (Lysgaard, 1955). Otro de los factores que influyen en el proceso de adaptación es el choque cultural que pueden vivir los estudiantes que deciden irse al estudiar al extranjero, Este es descrito como un proceso normal de adaptación a una diversidad cultural, donde el estrés vivido genera síntomas como ansiedad, sensibilidad y anhelo de un ambiente más grato (Arensberg & Niehoff, 1964 ; Foster, 1962; Gullahorn & Gullahorn, 1963; Lundstedt, 1963; Oberg, 1960).

Por otro lado, existen varias características de los estudiantes afectan tanto la intención como la decisión de desarrollar un estudio en el extranjero. Entre estas se identificó, que el ingreso familiar como el nivel de estudios de los padres de los estudiantes, influyen positivamente en la decisión, donde aquellos que posean un menor ingreso estarán menos propensos a planificar un estudio fuera del país en comparación a estudiante con mayores fuentes de ingresos. Por otro lado, el tipo de institución que los estudiantes atienden y los programas educacionales desarrollados harán que los estudiantes estén más proclives a realizar un estudio en extranjero. Y en general, la acumulación de conocimiento social y cultural previo al estudio universitario, también influyen de manera positiva, es decir, el mayor interés de los estudiantes por aprender también los hará propensos optar por ese tipo de estudios (Salisbury, Umbach y Paulsen).

Además, un factor económico determinante es la búsqueda de mayores remuneraciones futuras. En ese sentido, el estudiar en universidades extranjeras, y las anglosajonas en particular, suelen conllevar un aumento de las oportunidades de

empleabilidad de quienes pasan por sus aulas, así como de sus ingresos potenciales. Sin embargo, en opinión de Macarena Rivas, socia de Focus Advisor, el valor de realizar un MBA en el extranjero, más allá de asegurar una mayor rentabilidad, es que permite crecer en aspectos fuera de lo técnico, logrando, en muchos casos, tener una visión diferente, más global, y mejorar en el manejo de idiomas, entre otras cosas, lo que se convierte en una ventaja. (English, 2014)

En esa misma línea, un punto relevante al momento de tomar la decisión de estudiar fuera de Chile es claramente la existencia de becas, las que han influido positivamente en la cantidad de chilenos que estudia en el extranjero. El sistema Becas Chile, por ejemplo, ha beneficiado hasta diciembre de 2013 a un total de 8.689 seleccionados quienes cursan sus estudios en distintos países y disciplinas.

Los factores determinantes en la decisión de tener un aprendizaje y experiencia multicultural van a tener importantes repercusiones en políticas a nivel educacional como a nivel nacional. Estas serán consideradas por las universidades a la hora de ofrecer programas de estudio o intercambio con otras universidades y establecer la malla curricular. Mientras, las autoridades de gobierno utilizarán estos factores para tomar decisiones respecto al desarrollo de políticas que incentiven la implementación de programas de intercambio educacional como programas de pasantías laborales en el extranjero y otras políticas como el aumento del apoyo financiero de los distintos programas. Además como se mencionó anteriormente estos factores servirán como señales a las empresas a la hora de seleccionar a sus postulantes.

## **2.4 Beneficios de realizar un programa de estudios en el extranjero**

Es de conocimiento general el hecho de que haber realizado estudios fuera del país tiene un gran impacto en la vida de los estudiantes. El medir la magnitud de los beneficios otorgados por participar en un programa de estudios en el extranjero no es una tarea fácil, ya que estos repercuten en varios aspectos de la vida de los estudiantes. No obstante, sí podemos destacar el valor agregado del orden personal, profesional y académico que adquieren los estudiantes que realizan estos estudios, que sin duda alguna, dejarán una huella positiva en sus vidas.

### **2.4.1. Beneficios Personal**

Si bien la información respecto al tema de la experiencia personal y sus beneficios no es tan abundante- por lo que sería interesante profundizar en futuros estudios- se encuentran algunas directrices.

El llevar a cabo un estudio en el extranjero genera una ventaja competitiva principalmente en el aspecto personal. El hecho de vivir una experiencia internacional, conlleva un crecimiento en todo sentido. Como ejemplo de esto, está el hecho de llegar a un país distinto sin conocer a nadie, donde se ven obligadas a ingeniárselas para adaptarse a este nuevo lugar.

Según un estudio aplicado a estudiantes Costarricenses que realizaron su posgrado en estados unidos se encontró que dentro de las habilidades Personales trabajadas durante la experiencia internacional, estaban: mayor madurez y habilidad para comunicarse; mayor seguridad al hablar y tomar decisiones; pérdida de miedo a presentar trabajos en congresos; el ser una persona más enriquecida, independiente y más analizadora; y la actitud aventurera de tratar de hacer nuevas cosas (Salas, 2003).

El Instituto para la educación internacional de los estudiantes (IES sus siglas en inglés) realizó estudio basado en encuesta a estudiantes que participaron del programa de estudios en el extranjero de IES. De ahí se obtuvo información sobre cómo los estudios en el extranjero impactan la vida de los estudiantes después de haber vivido esa experiencia, dónde 96 por ciento de los encuestados afirmaron tener mayor confianza en sí mismos, 97 por ciento mayor madurez y 89 por ciento afirmó tener mayor tolerancia a la ambigüedad (Dwyer, Peter, 2004). Cabe destacar que dentro de los programas de IES se encuentran también estudios escolares.

Otro de los grandes beneficios a nivel personal es el desarrollo intercultural de los estudiantes. El desafío de vincularse con una cultura diferente, ya se al compartir su idioma, sus costumbres, sus horarios, y forma de pensar hace que las personas se vuelvan más tolerantes y con mayor personalidad, actitudes que se adquieren al convivir con personas de distintas nacionalidades. De esta manera, las personas que tienen una experiencia

internacional desarrollan mayor sensibilidad intercultural, conciencia política y flexibilidad intercultural, características demandadas por el mercado laboral global de hoy en día (Tillman, 2011). Según el estudio de IES, 98 por ciento de los encuestados afirmó que la experiencia de estudiar en el extranjero los ayudó a entender mejor su propia cultura y valores y 82 por ciento señaló haber desarrollado una posición más crítica de analizar el mundo (Dwyer, Peter, 2004).

#### **2.4.2 Beneficios Académicos**

Por otro lado, realizar un programa de estudio en el extranjero puede brindar beneficios del orden académico en los estudiantes. Éstos permiten adquirir un mayor grado de especialización, ampliando el conocimiento de contenidos que ya se obtuvieron durante una carrera de pregrado. Otro plus, es que estos permiten practicar y mejorar las habilidades comunicacionales. El hecho de que la mayoría de éstos son efectuados en el idioma inglés, significa la posibilidad de estar constantemente practicando un segundo idioma, lo que un futuro, puede ser de gran beneficio en el aspecto laboral. Además, se detectó que aquellas personas que realizaban un estudio en el extranjero tenían una mayor probabilidad de continuar con estudios de postgrado, comparado con el promedio nacional general (Paige & Fry, 2010).

#### **2.4.3. Beneficios Profesionales**

Desde la perspectiva profesional, son cada vez más las empresas que demandan profesionales que posean una visión global y una formación interdisciplinaria. Una de las grandes ventajas es el desarrollo de carrera de las personas. Donde en primer lugar, el haber vivido una experiencia internacional amplía la perspectiva y visión de la carrera, permitiendo a las personas desenvolverse en aspectos nunca antes imaginado. En ese mismo sentido, esta experiencia tiene el potencial de perfilar y clarificar la dirección el cual toma los estudios y la carrera de los estudiantes que participan del programa (Paige & Fry, 2010). Por otro lado, según la Teoría de la Creatividad, tema que se desarrollará más adelante, las personas que tienen una experiencia internacional llegan a soluciones más creativas y tiene la habilidad de generar mayor cantidad de ideas (Leung, et al., 2008). Esta será una gran ventaja para

aquellas personas que se quieran trabajar en una empresa que exija un alto grado de creatividad e innovación, permitiéndole ajustarse continuamente a las necesidades del mercado y sus clientes.

Por otro lado, uno de los grandes beneficios de realizar un postgrado en el extranjero es que se adquirirán habilidades solicitadas por empresas multinacionales, importantes para el desarrollo de carrera. Según un estudio realizado por la corporación RAND existen 5 características requeridas para poder realizar un buen desarrollo de carrera en una empresa multinacional. Las competencias señaladas son: competencias generales cognitivas, como la resolución de problemas y capacidad analítica, las habilidades interpersonales, competencias interculturales, donde se destacan la capacidad para poder trabajar con personas de diferentes culturas, las características personales como la credibilidad y la autosuficiencia y por último la tolerancia a la ambigüedad y adaptabilidad (Tillman, 2011).

El estudio de la Fundación Consejo Colegio Colocación también detectó que los empleados internacionales buscan en general tres habilidades en sus futuros empleados: habilidades cognitivas, habilidades sociales y rasgos personales. La capacidad para resolver problemas, rapidez en la tomar decisiones y capacidad de aprendizaje son competencias apetecidas por las empresas (Duke University Career Center)

#### **2.4.4 Beneficio Laboral**

Por último, el realizar un postgrado en el extranjero genera beneficios laborales en los estudiantes. Según un estudio realizado por una agencia de head hunting entrevistada por La Tercera, los estudiantes que realizaban un postgrado en el extranjero tenían un mayor retorno con respecto a los postgrados nacionales. Para eso se entrevistó a 472 personas, donde 275 de los entrevistados habían cursado un MBA en Chile, mientras los 197 restantes habían desarrollado un MBA fuera del país. Se concluyó, que realizar un MBA en el extranjero significaba un mayor retorno a la inversión en un largo plazo, ya que desarrollar un programa en el extranjero es sustancialmente más caro, pero resultando en incremento salarial mayor de aquellos que cursaron un programa nacional. Donde se identificó un aumento en los salarios de un orden de un 15% en el caso Chileno y un incremento salarial de un 27% para aquellos que realizaban un MBA fuera del país (English, 2014).

Otra ventaja de realizar un postgrado en el extranjero es la posibilidad de ampliar la red de contactos actual, donde este tipo de programa permite conocer personas de diversas nacionalidades que se emplean en diferentes industrias, significando un aumento en las probabilidades de establecer negocios de carácter internacional.

## **2.5 Esta investigación**

Las teorías y conceptos planteados en el Marco Teórico, sirven de precedente para ser utilizadas como inspiración y referente, para así poder determinar hacia donde se debe dirigir la atención en la presente investigación. Sobre lo anterior, se presenta el hecho de estudio y los objetivos de la investigación.

### **2.5.1 El hecho en investigación**

El hecho de investigación, que da origen a nuestro estudio es el saber *“cómo influye la experiencia internacional en el desarrollo de carrera de las personas”*, acotado al área de gerencia y administración, y más aún posgrados. Se ha acotado a esta área, ya que en ella encontramos una característica, que no es posible de ver en todas las áreas, esto es es la oportunidad o necesidad, de desarrollar habilidades blandas, como la comunicación, probablemente en mayor medida que otras carreras o áreas. Lo anterior es interesante de ser estudiado debido a la alta demanda por estudios en el extranjero que se vive en nuestro país, lo que se busca en este estudio es entender los puntos de vista, respecto a esta tendencia, tanto de los estudiantes, como de las empresas, ya que son estas últimas quienes contratarán al estudiante que vuelve de su estudio en el extranjero.

### **2.5.2 Preguntas de Investigación**

La pregunta principal de investigación es ¿Influye realmente la experiencia internacional en el desarrollo de carrera del individuo? Evaluando estudiantes del área de la administración y del área gerencial.

Las preguntas complementarias para esta investigación son:

- 1) ¿De qué manera influye la experiencia internacional en el desarrollo de carrera del individuo?
- 2) ¿Qué habilidades, conocimientos o herramientas se pueden obtener en una experiencia internacional?
- 3) ¿Qué motiva a las personas a ir afuera en busca de estudios?
- 4) ¿Cuál es la importancia que le entregan las empresas, hoy en día, a un posgrado en el extranjero v/s uno nacional?
- 5) ¿Existen casos en que efectivamente es necesario para el desarrollo de carrera tener un estudio en el extranjero?
- 6) ¿Tienen las empresas de hoy, programas que incentiven/faciliten el desarrollo de un estudio de posgrado en el extranjero?
- 7) En caso de regresar a la misma empresa ¿Existen en todos los casos ascensos o cambios en cargos al volver de un estudio en el extranjero?

### **2.5.3 Objetivos de Investigación.**

#### **2.5.3.1 Objetivo General.**

Determinar si existe una influencia directa de la experiencia internacional, en los estudios de posgrados, y el desarrollo de carrera, de ser así, determinar en qué consiste dicha influencia, y cómo ayuda o no al desarrollo de carrera del individuo profesional.

#### **2.5.3.2 Objetivos Específicos.**

Perspectiva de las empresas

- Explorar la percepción que tienen distintas empresas, de diferentes rubros, sobre los estudios en el extranjero, específicamente investigando los subsistemas de Recursos Humanos en su área de reclutamiento y selección.

- Entender cómo la cultura de una organización puede fomentar (o no) la participación de sus trabajadores en programas de posgrados en el extranjero.

#### Perspectiva del estudiante

- Indagar sobre las motivaciones de los estudiantes a la hora de decidir realizar un programa de estudios en el extranjero (posgrados en área de gerencia y administración).
- Explorar cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta el individuo a la hora de estar en un contexto internacional.
- Evaluar la importancia, en un contexto de estudio en el extranjero, del conocimiento técnico adquirido v/s las habilidades o crecimiento personal del individuo.
- Descubrir cuáles son las habilidades más comúnmente adquiridas en una experiencia internacional.

En la siguiente sección, se presenta la metodología por la cual se llevó a cabo esta investigación, de manera de presentar de forma transparente cómo se obtuvieron los resultados y conclusiones posteriores. La metodología es la clave para entender los resultados, ya que condiciona la validez de estos.



### 3. Metodología

Este estudio tiene dos enfoques, uno organizacional y otro personal, ya que se busca entender el posible efecto que tiene la experiencia internacional en el desarrollo de carrera. Para esto se empleó una metodología cualitativa, a través de la recopilación de datos y su posterior análisis fue posible llegar a explicar porque cada vez más personas deciden realizar su posgrado en el extranjero, y ver si esto tiene alguna relación con el desarrollo de carrera. Cabe destacar, que al no ser un estudio cuantitativo, no constituye una investigación concluyente, pero sí plantea resultados significativos o explicativos del hecho y más aún, generalizables para facilitar la visión objetiva del hecho, por lo tanto las reflexiones derivadas de este estudio deben compararse con teorías anteriores, como las analizadas en el marco teórico, a fin de obtener resultados confiables que sirven como base a futuras investigaciones.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas en profundidad semi-estructuradas a 4 profesionales del área gerencial y administrativa que hayan vivido una experiencia internacional y a 4 profesionales de empresas de distintos rubros, pertenecientes al subsistema de recursos humanos de reclutamiento y selección, de modo de tener la visión de los principales agentes del hecho en estudio.

La selección de muestra se llevó a cabo por conveniencia, como se mencionó anteriormente, se eligieron profesionales de esta área ya que parece ser más clara la diferencia entre lo aprendido en habilidades “blandas” y conocimiento “duro” durante la experiencia internacional. La elección de empresas fue buscando la diversidad en los rubros, para evitar sesgos por pertenecer a un mismo rubro, que busca un determinado perfil de profesionales.

En cuanto al análisis de los datos posterior al análisis de entrevistas. a través del método que se explicará en el punto (3.4), se realizó de la siguiente manera:

Para los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a estudiantes que realizaron sus estudios en el extranjero se identificaron tres temas principales: La pre experiencia internacional o motivaciones, la experiencia internacional y el desarrollo de carrera.

Luego para los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a expertos del área de reclutamiento y selección se identificaron los siguientes tres temas: Motivaciones, Competencias que se desarrollan y Desarrollo de carrera.

### **3.1 Supuestos Metodológicos**

#### **3.1.1 Marco de Trabajo Interpretativo**

El estudio se basa en el ambiente laboral, buscando dilucidar las diversas visiones de los agentes involucrados, tanto organizaciones (representadas a través del personal de reclutamiento y selección) como estudiantes, con respecto a la experiencia internacional. Por lo tanto se define como contexto, el campo laboral administrativo de distintas empresas instaladas en Chile, ya sean nacionales o internacionales.

### **3.2 Diseño de la Investigación y Justificación.**

#### **3.2.1 La Investigación Cualitativa.**

La investigación se basó en un método cualitativo específicamente en el análisis de contenidos con el objetivo de mostrar la situación actual en temas de educación en el extranjero y desarrollo de carrera, de modo de servir como base para futuras investigaciones.

Elegimos este método debido a que la investigación se basó en entrevistas en profundidad ya que esto nos permite obtener respuestas más completas a preguntas que en una encuesta normal sería respondidas en un nivel muchos más superficial.

Además la investigación cualitativa utiliza cuestionarios no estructurados con preguntas abiertas de modo de obtener ideas, explicaciones o hipótesis sobre el tema a investigar lo cual nos puede ayudar a explicar por qué el número de estudiantes chilenos que decide estudiar en el extranjero ha sufrido un aumento significativo en los últimos años. Además este tipo de

investigación permite la libre expresión de los entrevistados y al mismo tiempo podemos asegurarnos de profundizar los temas que consideramos más relevantes.

### **3.2.2 Análisis de contenidos**

El análisis de contenido corresponde a “un procedimiento para la categorización de datos verbales o de conducta, con fines de clasificación y tabulación” (FOX, D. ,1981, Página 709).

Existen tres posibles finalidades básicas de investigación que el análisis de contenido puede cumplir y en el caso de nuestra investigación corresponde a un análisis de contenido semántico, es decir, calcular y analizar la frecuencia de ocurrencia de palabras.

Se ha seleccionado esta metodología debido a que buscamos encontrar patrones regulares en las opiniones de los entrevistados para así poder contrastar sus opiniones y analizar en qué temas coinciden los entrevistados y así ver las tendencias actuales en este tema.

Este método presenta un gran desafío debido a que implica la transcripción y tabulación de todas las entrevistas realizadas en la cuales si bien se contaba con una pauta, se optó por una conversación más abierta (entrevista semiestructurada) donde pudiéramos ahondar en temas que nos parecieran relevantes. para posteriormente realizar su análisis.

### **3.3 Diseño de la Investigación y Participantes.**

La investigación se realizó mediante una investigación cualitativa, basada en el análisis de contenidos. Para obtener la perspectiva organizacional acudimos a 4 empresas de diversos rubros de carácter tanto nacional como internacional, todas con sede en Santiago de Chile. Esto mismo fue realizado para obtener la perspectiva de los estudiantes los cuales pertenecían a empresas de diversas industrias con sede en Santiago de Chile.

La información fue recabada a través de entrevistas en profundidad semi estructuradas, se entrevistó al profesional que viajó a perfeccionarse fuera de Chile quien sería el eje central de la perspectiva personal. Y por otro lado, los profesionales de reclutamiento serán el foco de la perspectiva organizacional y quien también nos brindará una visión más cercana al subsistema de recursos humanos. La composición de la muestra se desarrollará en profundidad más adelante.

La finalidad de esta metodología es bosquejar la situación laboral actual de las profesionales que realizan partes de sus estudios en el exterior, principalmente tomando la perspectiva de estos profesionales y también de los subsistemas de recursos humanos de las empresas quienes definirán los criterios tanto de selección como de ascensos y becas. Las entrevistas fueron realizadas en Santiago de Chile entre Septiembre y Noviembre del 2014. Los resultados de esta investigación no son concluyentes, y sólo presentan proposiciones sobre el tema investigado, que podrán servir de guía para futuras investigaciones.

### **3.3.1 Técnicas de Recolección de Datos.**

La técnica de recolección de datos comenzó con entrevistas en profundidad a expertos del área de reclutamiento para así obtener la perspectiva organizacional de la investigación. El cargo actual y estudios del entrevistado desde la perspectiva organizacional serán descritos a continuación:

#### Subsistemas de Reclutamiento y Selección:

##### **Rodrigo Pino**

Cargo: Subgerente de Desarrollo Organizacional en Sodimac Chile.

Estudio: Psicólogo Organizacional

##### **Denisse Goldfarb**

Cargo: Subgerente Desarrollo Organizacional en Falabella Retail

Estudio: Psicóloga Organizacional, Pontificia Universidad Católica.

Post título en administración de empresas, Pontificia Universidad Católica

**Sofía Moren:**

Cargo: Gerente de Recursos Humanos en Inversiones Enex. S.A.

Estudio: Psicóloga organizacional, Universidad de Las Américas (CL)

**Carol Morales**

Cargo: Gerente de Adquisición de Talentos en L'Oréal Chile

Estudio: Administración de Personal, Gestión de Recursos Humanos, general, Universidad de Santiago de Chile.

Luego los entrevistados desde la perspectiva personas son los siguientes:

**Jaime Szigethi**

Cargo: Asociado en Mckinsey & Company

Estudio: Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile

Master of Business Administration (MBA), Haas School of Business, UC Berkeley

**Gabriela Silva**

Cargo: Asistente del Director en el Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica

Estudió: Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica

Master of Business Administration, Pontificia Universidad Católica

Master's degree, Economic Development, London School of Economics and Political Science

**Ricardo Terrazas Michell**

Cargo: Gerente de Finanzas.

Estudio: Ingeniería Civil, Universidad de Santiago de Chile

Master of Business Administration University of Michigan

## **Miguel Ruiz**

Cargo: Director de Recursos Humanos, L'óreal Chile

Estudio: Business, Universidad de Lima

Master in Business Administration, University of Manchester.

La recolección de datos como se explicó en el punto anterior se realizó mediante entrevistas a profundidad semi estructuradas, donde las preguntas de ambas entrevistas fueron realizadas luego de una profunda discusión de las investigadoras. Para esto se tomó como base los temas estudiados en el marco teórico y luego se realizó una revisión por el profesor guía Edgar Kausel.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de entender las motivaciones y cómo fue la experiencia vivida por el profesional en el exterior y en su posterior vuelta a Chile. Dado que el estudio se centra en un momento del tiempo pasado, no es observable por lo cual, lo más adecuado fue realizar una entrevista en profundidad más abierta que nos permita conocer la historia del individuo, su experiencia y punto de vista en relación al tema.

Además, buscábamos conocer el punto de vista del subsistema de selección y reclutamiento, conociendo así la visión de otras personas que se desenvuelven bajo el mismo contexto pero desde roles distintos.

Finalmente, se buscaron puntos de vista distintos, por lo cual se entrevistó a personas de instituciones pertenecientes a diversas industrias, y de empresas de características muy distintas como se explicará a continuación en detalle.

### **3.3.2 Procedimiento**

#### **3.3.2.1 Criterios de Selección y Composición de la Muestra**

Se consideraron diversos criterios para la selección y composición de la muestra que resulten atingentes a esta investigación. Para un mejor análisis se han agrupado dichos criterios en diferentes temas.

**Tabla 1: Definición de Criterios a investigar**

| Estudiantes                             |  |
|---|--|
| Muestra 1                               | Criterios                                |
| Personas                                | Estudios                                 |
|   | Ocupación                                |
|   | Características                          |
|   | Demográficas                             |
|   | Duración del estudio<br>en el extranjero |
| Subsistema de Selección y Reclutamiento |  |
| Muestra 2                               | Criterios                                |
| Personas                                | Cargo que ocupa en la<br>organización    |
|   | Duración en el cargo                     |
| Organización                            | Rubro                                    |
|   | Tipo de Empresa                          |
|   | Tamaño de Empresa                        |

*Fuente: Elaboración Propia*

La muestra 1 corresponde a las personas entrevistadas que habían realizado un estudio en el extranjero. Como primer criterio de selección de esta primera muestra se considera que la persona tenga un estudio de postgrado en el extranjero dado que este es el tema principal de nuestra investigación. Además buscamos a personas que se encuentran en

una situación de ocupación activa en el mercado laboral, lo que nos permitirá analizar las implicancias que tuvo su experiencia internacional con su desarrollo de carrera. Dentro de las características demográficas, se consideró relevante conocer aspectos como la edad, estado civil y nivel de estudios y cómo dichas variables influyen en su toma de decisión de irse a estudiar afuera. La variable geográfica también fue relevante, ya que buscamos acotar la muestra a personas residentes en Chile y que la duración de su estudio en el extranjero fuera de mínimo un año.

Por otro lado, la muestra 2 corresponde a entrevistas realizadas a personas que trabajan en el área de Recursos Humanos, cuyo primer tema a analizar es la persona entrevistada. Uno de los criterios establecidos es el rol que cumple ésta persona en la organización, buscamos para eso personal del subsistema de selección y reclutamiento, de manera que nos permitiera tener una visión que refleje de una manera más realista las competencias y habilidades que están buscando hoy en día las empresas en Chile. Además se tomó en cuenta la duración que tenía la persona en el cargo y cómo dicha variable influye en la calidad del conocimiento y experiencia sobre los trabajadores que han realizado sus estudios en el exterior.

Como segundo tema a analizar de la muestra 2 es la organización a la cual pertenecen los entrevistados del área de Recursos Humanos. Como criterio relevante se consideró que las organizaciones pertenecieran a diferentes rubros para ver si esto influía en la selección de personal con posgrado en el extranjero. Además se tomó en cuenta la variable tipo de empresas, ya que se buscaba ver si existía una comparación entre los requisitos solicitados por empresas nacionales y multinacionales.

### **3.3.2.2 Segmentación y Establecimiento de Perfiles**

Una vez conocido los criterios relevantes para el estudio se han identificado los siguientes perfiles de segmentos de acuerdo a las personas y organizaciones.



**Tabla 2: Segmentación de la Muestra 1**

|                           |                                   |   |
|---------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>Personas Muestra 1</b> | <b>Variables Geográficas</b>      | Personas con residencia en la ciudad de Santiago de Chile   |
|                           | <b>Variables Demográficas</b>     | <p>Edad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres entre 25 y 60 años.</li> <li>- Hombres entre 25 y 60 años</li> </ul>   |
|                           |                                   | <p>Profesión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero Comercial.</li> <li>- Ingeniero Civil Industrial</li> </ul>   |
|                           | <b>Estudios</b>                   | Nivel Educativo: Universitario Pregrado y Postgrado en el extranjero relacionado al área de Administración y Negocios.  |
|                           | <b>Ocupación</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocupación Activa en el mercado laboral</li> <li>- Mínimo 1 año de experiencia luego de haber vuelto del estudio en el extranjero.</li> </ul> |
|                           | <b>Duración de la experiencia</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo 1 año estudiando en el extranjero.</li> </ul>   |

|                                     |                                  |   |
|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Organizaciones<br/>Muestra 2</b> | <b>VARIABLES<br/>Geográficas</b> | Nacionales: Organizaciones con presencia exclusivamente en Chile y con sede en la ciudad de Santiago.   |
|                                     |                                  | Internacionales: Organizaciones con presencia internacional y con sede en la ciudad de Santiago de Chile  |
|                                     | <b>Tamaño</b>                    | Grande : Más de 201 trabajadores según criterio utilizado por SOFOFA  |
|                                     | Rubro                            | <p>Empresa Multinacional: empresas que no solo se rigen en su país de origen, sino que además se constituyen en otros países, con una estrategia global.</p> <p>Empresa Nacional: empresa que rige en su país de origen, donde sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio del país.</p> |

*Fuente: Elaboración Propia*

|                               |                                   |   |
|-------------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>Personas<br/>Muestra 2</b> | <b>VARIABLES<br/>Demográficas</b> | Edad<br>- Mujeres entre 25 y 60 años.<br>- Hombres entre 25 y 60 años   |
|                               |                                   | Profesión<br>- Ingeniero Comercial.<br>- Psicólogo<br>- Administración de personal.                             |
|                               | <b>Estudios</b>                   | Nivel Educativo: Universitario Pregrado   |
|                               | <b>Cargo</b>                      | - Gerente de Desarrollo Organizacional<br>- Gerente de adquisición de talentos<br>- Gerente de Recursos Humanos |
|                               | <b>Duración en el Cargo</b>       | - Mínimo de 1 año.  |

*Fuente: Elaboración Propia*

La segmentación anterior permite una amplia visualización para la selección de la muestra a continuación descrita.

La muestra 1 está constituida por las personas que residen en Chile que tuvieron una experiencia de realizar sus estudios de postgrado en el extranjero con una duración mínima de un año y que actualmente llevan más de un año trabajando en Chile. Son profesionales que estudiaron carreras de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial.

La muestra 2 son personas que trabajan en el área de subsistema de selección y reclutamiento que han trabajado en ese cargo como mínimo un año. Actualmente trabajan en empresas grandes de carácter nacional o internacional en diversos rubros.

### 3.3.2.3 Composición de la Muestra

#### **SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

##### **Entrevistado 1: Rodrigo Pino**

Edad: 35 años

Profesión: Psicólogo

Cargo del entrevistado: Sub-Gerente de Desarrollo organizacional Sodimac Chile

Duración en el cargo: 8 años

Naturaleza Geográfica de la organización: Multinacional

Tamaño de la organización: Grande

Rubro Comercial: Retail, líder en mejoramiento del hogar.

##### **Entrevistado 2: Denisse Goldfarb**

Edad: 40 años

Profesión: Psicóloga Laboral y clínica, Universidad Católica.

Cargo del entrevistado: Gerente de desarrollo organizacional, Falabella Retail

Duración en el cargo: 5 años

Naturaleza Geográfica de la organización: Multinacional

Tamaño de la organización: Grande

Rubro Comercial: Retail.

##### **Entrevistado 3: Sofía Moren:**

Edad: 32 años

Profesión: Psicóloga Organizacional, Universidad de las Américas

Cargo del entrevistado: Gerente de recursos humanos, Inversiones Enx

Duración en el cargo: 2 años, 3 meses

Naturaleza Geográfica de la organización: Nacional

Tamaño de la organización Grande

Rubro Comercial: Energía y petróleo

**Entrevistado 4: Carol Morales**

Edad: 37 años

Profesión: Administración de personal, Universidad de Santiago

Cargo del entrevistado: Gerente de adquisición de talentos

Duración en el cargo: 2 años

Naturaleza Geográfica de la organización: Multinacional

Tamaño de la organización: Grande

Rubro Comercial: Cosmética

**Personas o Estudiantes:**

**Entrevistado 5: Jaime Szigethi**

Ciudad de residencia: Santiago de Chile

Edad: 31 años

Profesión: Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile

Estudio (s): Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile

Master of Business Administration (MBA), Haas School of Business, UC Berkeley

Ocupación Actual: Asociado en Mckinsey & Company

**Entrevistado 6: Gabriela Silva**

Ciudad de residencia: Santiago de Chile

Edad: 33 años

Profesión: Ingeniera Comercial, Universidad Católica

Estudio (s): Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica

Master of Business Administration, Pontificia Universidad Católica

Master's degree, Economic Development, London School of Economics and Political Science

Ocupación actual: Asistente del Director del Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica.

### **Entrevistado 7: Ricardo Terrazas Michell**

Ciudad de residencia: Santiago de Chile

Edad: 51 años

Profesión: Ingeniera Civil, Universidad de Santiago

Estudio (s): Ingeniería Civil, Universidad de Santiago de Chile

Master of Business Administration, University of Michigan

Ocupación actual: Gerente de Finanzas

### **Entrevistado 8: Miguel Ruiz**

Ciudad de Residencia: Santiago de Chile

Edad: 39 años

Profesión: Licenciado en Business, Universidad de Lima

Estudio (s): Licenciado en Business, Universidad de Lima

Master of Business Administration, University of Manchester

Ocupación actual: Director de Recursos Humanos, L'oréal Chile.

## **3.4 Estrategia de Análisis de Entrevistas**

Para el análisis de las entrevistas realizadas durante la investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos:

**1.- Transcripción de entrevistas:** Tras grabar todas las entrevistas realizadas, tanto al personal de reclutamiento y selección, como a “estudiantes”, fue necesario transcribirlas para hacer factible su posterior análisis de contenido.

**2.-Agrupar preguntas:** En una planilla excel, se agruparon todas las respuestas, ordenadas según la pregunta. Así la pregunta n°x tendrá tantas respuestas como entrevistados. Esta disposición narrativa de los datos permitió un mejor análisis para poder comparar similitudes y divergencias entre las respuestas de cada entrevistado.

**3.-Buscar patrones regulares o conceptos que se repiten en las respuestas:** Se buscó reducir mediante elementos comunes de significancia, los que se denominaron como patrones

regulares en las respuestas con el objetivo de simplificar la investigación. Por ejemplo: La pregunta n°1, puede tener los patrones de “liderazgo”, “trabajo en equipo” y “creatividad”, lo que significa que estos 3 conceptos fueron repetidos en las x respuestas de esta pregunta.

**4.-Establecer temas:** Una vez identificados los patrones, se agrupan según sea su similitud, estos patrones agrupados definen lo que se llamará “temas”, que son entonces patrones agrupados referidos a un tema en específico. A modo de ejemplo: para los patrones “liderazgo”, “trabajo en equipo” y “creatividad”, podremos definir el tema “Habilidades”. Esto nos permite utilizar los conceptos encontrados como grandes temas para el análisis.

**5.-Comparar el análisis con la literatura:** Una vez establecidos los grandes temas, que nacen como resultado de la investigación, se comparan estos con la literatura existente. De esta manera, el análisis del tema, que nace como resultado de los patrones, se compara con la literatura existente con respecto al tema.

**6.-Proposiciones finales:** Luego de contrastar las proposiciones iniciales con estudios realizados anteriormente, se entregan las proposiciones finales de este estudio, las cuáles quedan susceptibles a tratamiento cuantitativo.

## **4. Resultados y Discusión**

Los resultados que se expondrán a continuación están presentados de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación. De esta forma, en cada uno de los puntos se abordará la visión de personas que han hecho un postgrado en el extranjero o bien, personas que trabajan en el subsistema de reclutamiento y selección, para ver de qué forma ha influido el estudio en el extranjero con el desarrollo de la carrera de las personas, también podremos analizar casos donde comparamos el postgrado realizado tanto en el extranjero como en Chile.

La modalidad de presentación de los resultados y discusión de los mismos se abordará respecto a los dos puntos de vista que tomamos. Primero las entrevistas al área de reclutamiento de diferentes tipos de empresas y luego se analizaron los resultados que obtuvimos de los profesionales que han realizado estudios de postgrado en el extranjero, agregando además entrevistas de personas que realizaron sus estudios de postgrado tanto en Chile como en el extranjero para poder realizar una comparación de los diferentes puntos de vista.

Luego, realizaremos una comparación de los resultados encontrados en la presente investigación con lo discutido en el punto anterior del marco teórico para así contrastar los resultados obtenidos en esta investigación con lo que señala la bibliografía estudiada respecto a este tópico.

### **4.1 Análisis subsistema de reclutamiento y selección**

En este punto se analizarán los resultados obtenidos en las 4 entrevistas realizadas a los profesionales pertenecientes al área de reclutamiento y selección, como se mencionó anteriormente, se dividieron en temas principales, los cuales fueron: Motivos, competencias y desarrollo de carrera.



#### 4.1.1 Motivos de realizar estudio de Postgrado en el extranjero

Son cada vez más las personas que viajan fuera de sus países para desarrollar estudios de postgrados y vivir una experiencia internacional. Es un hecho que se está dando no solo en Chile sino una tendencia a nivel global. Queremos comprender los motivos que incitan a las personas a emprender un nuevo desafío tanto en lo académico como en lo personal. Entrevistamos para eso a expertos en el área de reclutamiento buscando entender desde su perspectiva los factores que inciden en la decisión de las personas de desarrollar un programa de estudios en el extranjero.

Los empleadores reconocen las habilidades que se adquieren en el extranjero. Estudiar en el extranjero identificara como una persona informada, segura, autosuficiente y capaz de aprender rápidamente y adaptarse a condiciones cambiantes. Los estudios en el extranjero, hacen el CV atractivo y aumentan las posibilidades de conseguir la posición deseada.

Los expertos indican los motivos por los cuales ellos creen que se está generando este fenómeno. El primer motivo fue el de la globalización. *“La globalización es una realidad, es absolutamente necesario estar conectados, los programas en el extranjero entregan multiculturalidad que no es posible adquirir localmente, además las empresas hoy en día tienen visiones más globales que locales, por lo que valoran mucho estos programas en el extranjero”* Mencionó Rodrigo Pino.

Ligado a lo anterior, está el hecho de querer obtener una visión global al realizar un estudio en el extranjero. Como mencionaron tres de las expertas en el área de reclutamiento. Sofía Moren en su entrevista destacó *“Para hartos ejecutivos un postgrado en el extranjero significa un plus, ya que estos programas entregan una visión global y donde es posible adquirir buenas prácticas de países más avanzados que puedes aplicarlas en Chile y ser más innovador”*. Mientras que Denisse Goldfarb también se refirió al tema y señaló que *“Estar en un programa en donde estas con personas de todas partes del mundo y que tienen visiones y tipos de experiencias pasadas distintas, te generan una mayor apertura de mente y te permiten conocer otras realidades. Además, te permite ser más abierto y más flexible, es decir te entrega una visión global a la hora de enfrentar un trabajo que se requiera de contacto con culturas distintas.”* Por otro lado, Carol Morales relacionó esta visión global que te entrega el programa con una visión estratégica, destacando *“En estos programas internacionales*

*principalmente se obtiene una visión global que le permite mirar más desde el balcón, por lo tanto, le permite no caer tanto en la ejecución. Creo que el chileno es muy bueno en la ejecución pero a veces le falta una mirada más estratégica. Y creo que incursionar estudios en el extranjero le permite tener más herramientas, tener una visión más estratégica y global de los otros mercados, no necesariamente de nuestro país, le da una amplitud distinta, la cual pueda trabajar su visión estratégica”.*

Otro motivo es la experiencia y las oportunidades que te puede generar el tener una experiencia internacional. Carol, Gerente de Reclutamiento de L’Oreal afirmó creer que *“la tendencia en Chile, es que los jóvenes profesionales tienen mayores ambiciones que lo que buscaban hace diez años atrás. Y dentro de esas ambiciones está la posibilidad de tener una experiencia profesional en el extranjero. Y para poder cumplir ese objetivo, ven como una herramienta súper importante el tener, ya sea una persecución de estudios en el extranjero en una de las universidades más prestigiosas, generalmente en Europa o Estados Unidos. Pero lo ven como una oportunidad, no sólo como una oportunidad de limitar su desarrollo de carrera profesional en Chile sino que también fuera del horizonte del país. Yo creo que lo ven por eso. No sé si lo ven tanto por el país, sino siento que buscan hacer carrera afuera”.*

Por otro lado, Denisse Goldfarb agregó que otro motivo es querer diferenciarse del resto, dado el alto nivel de competencia. *“Principalmente por un tema de diferenciación, se ha ampliado bastante la oferta de postgrados, respecto a años anteriores. Aquí en Chile uno ve la cantidad de universidades, de tipos de programas que se ofrece. Hoy día, esté pasando a ser un tipo de commodity tener un postgrado. En relación a eso, tener un postgrado, ya sea en Chile o en el extranjero sí marca una diferencia. Lo que sí veo que puede marcar la diferencia entre tener un postgrado en Chile o en el extranjero es en el tipo de experiencia que puedes tener, en el tipo de contacto que se puede establecer y en el tipo de visión.”* Siguiendo esta línea Nicole Papazian de Adecco, empresa líder en contratación de personas, afirma que *“este es un fenómeno, que se da a nivel mundial, y que se ha generado por el creciente interés de jóvenes y adultos en perfeccionar sus carreras, aprender idiomas, adquirir nuevas experiencias y conocer diferentes culturas”.* De esto se puede inferir que la movilidad estudiantil es motivada no sólo por obtener mayores conocimientos técnicos y una mayor especialización sino que también por la búsqueda de una experiencia que otorgue a la persona una visión distinta.

#### 4.1.2 Análisis competencias adquiridas

Parte importante de las motivaciones que encuentran las personas a la hora de decidir realizar un estudio en el extranjero, son las competencias y/o habilidades que se adquieren. Si bien es evidente que el realizar un postgrado en el extranjero, conlleva un “plus” para el desarrollo de la carrera de la persona, tanto en conocimientos técnicos como en términos de habilidades, no es tan evidente para las empresas, ya que todas buscan perfiles, conocimientos y habilidades diferentes en sus postulantes. A continuación, se analizará desde el punto de vista de la organización, cuáles parecen ser las principales habilidades, conocimientos y/o capacidades adquiridas durante un programa de estudio en el extranjero.

Parece ser que dentro de las habilidades más destacadas por las empresas, adquiridas por personas que realizaron un estudio de postgrado en el extranjero, se encuentran las habilidades blandas, que permanecen con la persona en el tiempo, y que una vez adquiridas, es difícil que desaparezcan. Sobre esta línea, las entrevistas a expertos señalan la importancia del conocimiento de un segundo idioma, idealmente inglés, aunque esta característica, se encuentra estrechamente relacionada a la empresa, ya que será mucho más valorado, y más aún, un requisito, saber inglés si se quiere trabajar en una empresa multinacional, a diferencia de si lo que se busca es un trabajo a nivel local, donde si bien es un plus, no forma parte del requisito. Como comenta Sofia Moren, *“Lo que si diferencia es el idioma, donde en caso de empresas internacionales, el conocimiento de un idioma es un must”*.

Hay otro tema importante en cuanto a conocimientos adquiridos, que tiene que ver con la cultura de Chile y lo que es posible aprender afuera, que no se encuentra acá. Como comenta Carol Morales, *“la cultura Chilena es inclinada hacia la ejecución, pero a veces le falta tener una mirada más estratégica de las situaciones. Creo que el incursionar en estudios en el extranjero, le permite tener más herramientas para salir de esto, además de una visión más estratégica de los otros mercados, no necesariamente de nuestro país, generando una amplitud distinta”*, este punto es uno de los más interesantes, ya que significa un quiebre entre estudiar un postgrado afuera y en Chile. Es decir, sólo a través de la visión global que entrega el estudio y la vivencia en el extranjero, se puede salir de los paradigmas de la propia cultura, encontrando así nuevas formas de hacer las cosas.

El tema de la adaptación también aparece como un tema relevante entre las competencias que las empresas y organizaciones valoran en las personas que han realizado estudios en el extranjero. Temas como la adaptación a nuevas culturas y el desafío que esto implica, hablan de características de la persona en sí, como por ejemplo si hay inclinación por los desafíos, como menciona Denise Goldfarb *“Alguien que realizó un postgrado afuera, independiente de cómo lo financió, es una persona que tomó muchos más riesgos, que ha invertido, que se fue a vivir afuera que buscó tener una experiencia. Hay otras cosas que se podrían deducir de una persona que realizó su MBA afuera, como características del perfil por ejemplo”*. De esta manera el postgrado podría representar no sólo una experiencia para la persona, sino que también, una señalización para las organizaciones, sobre el perfil del individuo, sus motivaciones, su capacidad de adaptación y apertura de mente que puede haber ganado en su experiencia internacional. Para Sofia Moren *“Pero que de manera general, los estudiantes adquieren un mayor manejo a la tolerancia y frustración, se vuelven más autovalentes”*.

Sobre lo anterior, la adaptabilidad, lleva a las personas a tener un mejor manejo de relaciones y una mejor comunicación, esto le abre puertas en el exterior, llevándolo a conocer gente de distintas culturas y lugares, lo que no hace más que potenciar temas como el aprendizaje de idiomas, capacidades de adaptabilidad, y visión estratégica. Cuando el estudiante logra desenvolverse de manera efectiva durante su experiencia internacional, gana, además de las habilidades mencionadas anteriormente, una red de contactos única, ya que durante esta experiencia conocerá a personas de distintos lados del mundo, lo que le permitirá aprender distintas formas de ver las cosas, junto con una red de contactos para futuras oportunidades laborales por ejemplo, lo que convierte al estudiante, en un activo único para el mismo y la empresa. Para Carol Morales *“La experiencia internacional genera networking, que es un punto súper importante, ya que en Chile sigue siendo un país que se basa muchos desde las relaciones interpersonales (que yo te conozco, donde estudiaste, que fuimos compañeros) y creo que curricularmente eso da un peso distinto.”*

Finalmente, están los conocimientos técnicos que se pueden adquirir en la experiencia internacional, estos representan parte importante del conocimiento adquirido y algo muy valorado por las empresas, sobre todo si este conocimiento es técnico y/o específico. Si bien estos conocimientos adquiridos dependen de temas como el área en que se haya desarrollado el postgrado, el país donde se haya realizado, incluso los estudios previos que haya tenido.

Como destaca Sofia Moren, cuándo se le preguntó por los cambios salariales de los estudiantes que realizan un estudio afuera, comenta *“si se trata de alguien que fue a realizar un postgrado en el extranjero en el área de operaciones, comercial, estratégicos, puede haber un aumento de sueldo. Porque te permite contextualizar cómo están operando países más desarrollados, donde un MBA en Perú no es lo mismo que un MBA en Estados Unidos. Afirmó que depende mucho de donde y tipo de universidad”*. además agrega que *“...las habilidades que se adquieren dependen mucho del país donde se desarrolle el programa, donde en algunos lugares se podrá desarrollar una visión global donde países que están más avanzados”*.

#### **4.1.3 Análisis de desarrollo de carrera**

Uno de los objetivos principales de la presente investigación es determinar si existe relación entre el desarrollo de carrera y las experiencias internacionales. Para esto, en primera instancia decidimos investigar la perspectiva de las personas encargadas del desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.

Para conocer aspectos relacionados al desarrollo de carrera, en primera instancia consultamos a los expertos del subsistema de reclutamiento y selección para qué puestos de trabajo se requiere personas con una experiencia internacional.

Un primer punto en el que los expertos coinciden es que una experiencia internacional es más relevante para altos cargos, como gerentes, donde se requiere una visión más global del negocio. Al respecto Sofía Moren señaló *“No existe un perfil de persona en específico que está optando por realizar un programa de estudios en el extranjero, sino que la tendencia viene dada por el tipo de carrera y el nivel profesional en que la persona se desempeña. Para altos cargos ejecutivos un postgrado en el extranjero significa un plus”*. En consonancia con lo anterior Rodrigo Pino mencionó lo siguiente *“Generalmente se da en los puestos de alta gerencia, estos necesitan ser más generalista que especialista, esto se refiere a que por ejemplo el gerente general tiene que saber de todo, pero no es necesario que domine todos los temas con exactitud y seguridad, porque para eso están los cargos debajo de él, para eso está el especialista en logística, en área comercial, etc. Estos MBA o programas te dan esta mirada global de la compañía, y te permiten ir más allá del propio nicho, entonces en estos cargos*

*gerenciales sirven muchísimo.” Además, en la misma línea de lo anterior Carol Morales agregó: “Si tú me preguntas si hay alguien que tiene como ambición máxima ser gerente general, CEO de una compañía u ocupar una posición de primera línea en la compañía, yo creo que es súper importante que tenga no sólo experiencia en el mercado nacional sino que también conozca lo que está pasando en los otros países de América Latina y Europa.”*

Otro punto importante al que los expertos hicieron mención fue que para ellos una experiencia internacional es mucho más necesaria en cargos que requieran de innovación y perspectivas distintas. Al respecto Denisse Goldfarb señaló que esta experiencia es más significativa: *“Para cargos que esten muy asociados a temas de innovación, porque son experiencias que te abren mucho la mente, te da nuevas perspectivas conocer a otras personas.”* Además Carol Morales agregó *“Entonces más que depender del perfil, depende de las áreas profesionales. Ahora bien, donde se da más este perfil es: marketing, el área comercial y en el área de supply chain.”* Así Carol y Denisse coincidieron que en cargos relacionados a innovación, como el área de marketing y ventas, es donde se requieren más profesionales con experiencias internacionales.

Finalmente, un punto muy interesante que Sofía Moren señaló en relación a los perfiles es el tipo de empresa en la cual la persona desarrollará su carrera, si es solo nacional o tiene también presencia internacional. Así ella señaló que para empresas con presencia internacional esta experiencia trae diversos beneficios. En específico ella señaló: *“Más que analizar un puesto de trabajo en particular, se debe tener en cuenta el tipo de empresa que requieren de profesionales con experiencia internacional. En el caso de tratarse de una empresa internacional, se requerirá de una persona que tenga experiencia trabajando con distintas culturas y que sepa lidiar con las diferencias culturales.”* A modo de ejemplo, nos contó su experiencia previa como Gerente de Reclutamiento en Starbucks durante cinco años, en el cual establecía contacto frecuente con personas de varias nacionalidades, donde el manejo de las diferencias culturales era vital para realizar un buen trabajo. Donde incluso, dentro de Latinoamérica era necesario comprender las diferencias en lenguaje, formas de interacción y cómo se implementan las distintas cosas. Concretamente Sofía señaló que *“Para el caso de una empresa internacional, te sirve mucho saber la idiosincrasia de donde está metida la empresa. Sin embargo, en caso de tratarse de empresas nacionales, no es mucha la necesidad de contar con personal que haya realizado un postgrado fuera del país.”*

Luego, para seguir desarrollando este tema en más profundidad y conocer si existían cambios en temas de remuneraciones tras una experiencia internacional consultamos a los expertos si existe un aumento en los sueldos de los empleados que desarrollaron sus estudios fuera del país tras volver de su estudio de postgrado. En este punto se puede observar que si bien los expertos coinciden en que puede existir un aumento salarial, esto no es algo que ocurre en todos los casos y depende también de otros factores importantes. Un primer punto relevante, es que los expertos coinciden que para mantener la equidad interna en la empresa los cambios salariales deben ir acompañados de un cambio de cargo y que al regreso del postgrado, no en todos los casos está disponible un cargo más alto para el profesional que vuelve de sus estudios. Otro aspecto del que depende el aumento en remuneraciones según los expertos son las evaluaciones de desempeño que suelen estar ligadas no sólo a conocimientos, sino también a habilidades blandas y competencias por lo cual, no dependen sólo de los conocimientos adquiridos durante los estudios, sino también de cuanto hayan aportado estos en temas de habilidades y competencias. Un punto fundamental que destacó en las entrevistas es la experiencia laboral, ya que los expertos coinciden que los estudios de postgrado sin experiencia práctica asociada carecen de valor.

Así Rodrigo Pino señaló que *“En algunos casos se pacta algo antes de salir, en otras situaciones no, esto porque ya parten con una renta atractiva para el mercado. Generalmente las personas que han vuelto de estudios en el extranjero, llegan con expectativas de ocupar cargos más altos, lo que muchas veces no se da en la realidad, porque las otras personas siguen y son buenas en lo que hacen.”* Luego, en la misma línea Sofía Moren afirmó que *“Cuando existe una política de remuneraciones, más que el título en sí, esta busca asegurar tanto la equidad externa como la interna en la empresa, premiando sobre todo la experiencia. Cuando se trata de equidad interna, las personas que ocupan el mismo cargo, independiente de la cantidad de estudios de perfeccionamiento obtenidos, se va premiando la experiencia y los vas poniendo en distintos percentiles. Las personas que desarrollan sus estudios de postgrado en el extranjero pueden optar por mejores empresas, más que obtener un mejor cargo. Además recalco, el rol clave que tiene la medición del desempeño laboral en la política de remuneraciones.”* Luego, Sofía comentó su experiencia previa en Starbucks, una empresa de carácter muy diferente a la que pertenece ahora y señaló que: *“Durante sus 5 años en Starbucks, si tuvo la experiencia de conocer a personal que tomará este tipo de programa, donde podía o no haber un aumento salarial al regreso. Explicó que una persona que realiza un*

postgrado en el extranjero tiene más oportunidades de ascender, lo que implica ascender también de escala salarial.”

Por otro lado, Denisse Goldfarb relató lo siguiente *“Tenemos un caso, que es el caso de Tomás Gasmuri. Él trabajaba en el área de SASI Falabella, que es la central matriz en el área de planificación y desarrollo como ingeniero de proyecto, y se fue a estudiar a Wharton University un MBA, con la ayuda financiera de la empresa y cuando regresó, asumió otro cargo con otro nivel de renta asociada. Ambos factores influyendo en el aumento de la renta.”* Finalmente Carol señaló: *“Como L’Oreal mide full competencias y esas competencias están establecidas (competencias blandas), si bien es cierto se agradece un MBA afuera, si eso no va enlazado a competencias, a que estén bien desarrolladas y que sea un perfil para la compañía, no genera mayor impacto. La verdad, L’oreal no es una empresa mecánica, entonces no tiene tramos establecidos según el nivel de estudios; es full experiencia y full competencias. Existe un plan de formación interna que es una malla curricular que tiene distintos steps según el nivel del cargo pero que básicamente se concentra en un 80% en formaciones internas, realizadas por L’Oreal. Por lo mismo no se paga un estudio en el extranjero. O sea si vamos a pagar, y es lo que se hace, es en formaciones dentro de la compañía.”*

## **4.2 Análisis profesionales con estudios de postgrado en el extranjero**

En este punto se analizarán los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los profesionales que decidieron realizar estudios de postgrado en el extranjero, como se mencionó anteriormente, se dividieron en tres temas principales, los cuales fueron: Pre experiencia internacional, Experiencia internacional y post experiencia internacional.

### **4.2.1 Pre Experiencia internacional**

La experiencia de estudiar en el exterior conlleva varias tomas de decisiones, para conocer qué factores influyeron, les realizamos diversas preguntas, cuyos resultados serán analizados a continuación.



Para comenzar, luego de haber tomado la decisión de irse a estudiar afuera, la pregunta que sigue es ¿En qué parte del mundo quiero realizar mi post grado? , una decisión difícil de tomar, pero el factor común de los entrevistados era ver por el ranking de las universidades y el país. *“Siempre quise estudiar en una universidad en Europa, con prestigio y bien renqueada, por eso busque dentro de Europa y para lo que estudie, las mejores eran London School of Economics, Oxford y Cambridge, pero dado el programa que me ofrecían, me decidí por London School Of Economics haciendo un magister de desarrollo económico”*. Otro factor importante es el programa que ofrecen los MBA, que dependen de la universidad que se escoja, es necesario que se adecue a las necesidades de lo que se ande buscando. *“, Hice un MBA en Manchester Business School. En Manchester, Inglaterra porque ofrecía un programa de 18 meses y te daba la oportunidad de hacer dos cosas que yo buscaba. Lo primero, que era en la mitad del primer periodo hacer una práctica o un trabajo. Lo que permite esto era estudiar el MBA y después tener un espacio de 3 o 4 meses durante el primer periodo para buscar una empresa donde hacer un proyecto o trabajar, una empresa que puede ser en Inglaterra o en cualquier otro sitio y segundo, porque en la segunda parte del MBA había un proyecto que se llamaba International Business Project que la idea era hacer un trabajo de consultoría, porque la gente que estaba en el MBA ya tenía experiencia de trabajo, hacer una consultoría a empresas que venían a la universidad con proyectos, empresas como DHL, Adidas, American Express, entre otras, y cada producto presenta una alternativa de trabajo por tres meses. Hice mi primera práctica en American Express y después en Siemens, trabajé dentro de Inglaterra y también me fui a Estados Unidos. Además quería algo en Inglés, y como ya había estado en un colegio en francés ahora quería una experiencia en inglés. No quería Estados Unidos, quería Europa para poder moverme por ahí, por eso elegí Inglaterra.”*

Otro punto importante es el financiamiento de este programa, ya que tiene un costo muy grande. Existen empresas en donde es requisito obligatorio ir hacer un MBA, *“En Mckinsey después de haber trabajado dos años te pagan un MBA donde tú quieras, siempre cuando quedas en la universidad que postules, pero por lo general siempre quedas en la que postulas y luego tienes que volver a trabajar por tres años con ellos o pagarles una cierta cantidad”*. Otra opción es financiar uno mismo el MBA, como destacaron Miguel Ángel y Ricardo, *“Me financie yo mismo el MBA “, por otro lado está la posibilidad de optar a una beca, como mencionó Gabriela Silva “Me gané la Beca Chile, que te financia todo. Ellos te financian el programa y además te dan plata para vivir, esto fue determinante, endeudarse por años no era la idea ya*

*que tenemos niños y esto de la beca fue lo mejor porque no teníamos que devolver nada ni siquiera trabajar para el gobierno, no te amarra a nada”.*

Existe la posibilidad de hacer un postgrado en tu propio país, como fue el caso de Gabriela, *“Hice un MBA en la Universidad Católica como dos años antes de irme a estudiar al extranjero”.* Mientras que otras personas creen que lo esencial del postgrado es realizarlo en el exterior, *“Para mí lo interesante del MBA es tener la experiencia de trabajar y estar en contacto con gente con visiones totalmente distintas. Por ejemplo, en mi equipo de proyecto tenía un japonés, un portugués, una persona de Irán, un indio, una coreana y yo. Comprenderás que tienen maneras de pensar totalmente distintas, también todo en inglés. Yo aprendí del japonés el orden, también metodologías, en eficiencia y puntualidad, en general muy rica la experiencia de ese tipo de intercambio, que uno tiene en el día a día, porque uno convive con esa gente durante un año y medio, a veces dos años si se prolonga el MBA. Esa era una de las razones principales por las cuales decidí irme a estudiar afuera”* nos comentó Miguel Ángel.

Otro factor importante a considerar, es la familia, ya que las personas que tienen familias en el momento en que deciden hacer un postgrado en el exterior, es de suma importancia tener en consideración su opinión. *“Estábamos complicados porque con niños podía ser muy difícil, pero para mí fue determinante el apoyo de mi marido, porque él ya había estudiado afuera”* *“La decisión del País fue una decisión familiar, lo discutí con mi señora siempre pensamos en EE.UU. pero la decisión global dependía de 3 conceptos: Universidad: ranking calidad”* nos comentó Gabriela y Jaime respectivamente.

#### **4.2.2 Experiencia internacional**

Muchas de las habilidades y competencias adquiridas al realizar un programa de postgrado en el extranjero se adquieren con la experiencia misma de estar viviendo en otro país. En esta sesión buscamos comprender las experiencias, proceso de adaptación y el aporte académico que significó para las personas entrevistadas la experiencia de realizar un estudio fuera de su país natal.

Los entrevistados afirmaron que haber realizado un postgrado en el extranjero no sólo significó un importante aporte para su carrera profesional, sino también una enriquecedora

experiencia de vida. Como comenta Ricardo *“El hecho de poder estudiar en otro país compartiendo con alumnos de todo el mundo es una experiencia que enriquece no sólo en lo académico sino también en lo cultural. Fueron dos años en los cuales estuve inserto en un programa muy exigente en lo académico pero que también se combinó con la experiencia de poder trabajar en los veranos y hacer ayudantías durante el año. Más que en lo netamente académico, estudiar en el extranjero es una experiencia de vida que da herramientas para desenvolverse en cualquier ambiente a futuro.”* Sin embargo, lo que más que más rescataron los entrevistados fue el intercambio cultural, el hecho de relacionarse con culturas totalmente distintas. Donde Ricardo Terrazas agregó haber *“conocido gente de variadas culturas pero todos ellos, alumnos muy destacados en sus respectivos países.”* Por otro lado, Gabriela también destacó la importancia de la experiencia vivida en Londres, especialmente desde el ámbito familiar. *“más que los ramos mismos, porque hoy en día la información está en todas partes, es la experiencia que implica, el desafío de llegar a una cultura nueva”.*

Otro punto importante al que los entrevistados hicieron mención fue el proceso de adaptación vivida, donde tres de los entrevistados señalaron haber tenido dificultades en un comienzo para adecuarse a la nueva vida en un país extranjero, donde todo en un comienzo parece ser extraño y distinto. Sin embargo, luego destacando que mirando hacia atrás la experiencia vivida les ayudó a desarrollar capacidades para adaptarse. Miguel Ángel comentó que *“la adaptación yo no la sentí tan difícil a nivel país, lo que si de repente fue complicado fue manejar variables básicas como el clima, en Manchester por ejemplo llovía todo el año, la comida no es la misma y los amigos se echan de menos”.* En la misma línea, Gabriela agregó que para ella *“Fue difícil al principio, pero mirando para atrás uno aprende un montón. Nos acostumbramos a vivir de una manera distinta, por ejemplo, allá tenía un coche doble y andábamos bajo la lluvia con un plástico todo el día sin complicarnos y acá ni lo use. Uno se acostumbra a otra realidad, una realidad “más difícil”, pero encuentro que te hace súper bien vivir de otra manera, como exponerte a eso te da otra mirada”.*

Por otro lado, sólo uno de los entrevistados señaló que el idioma presentó ser un factor que dificultó su adaptación al nuevo país de residencia. Donde afirmó que *“El proceso de adaptación no es fácil ya que todo es “distinto” cuando uno se va a vivir a otro país. Ya no está la comodidad que tenía en un ambiente conocido como es el país de uno, ahora todo es nuevo y hay que aprender a adaptarse a ello. El idioma es una barrera importante y hace más difícil la adaptación. Con el correr del tiempo uno se va adaptando y esto es parte de lo que uno gana*

*con experiencias como estas, ya que después esta capacidad de adaptarse sirve mucho en el ambiente laboral.”*

Independiente de la gran contribución en términos de experiencia que significa realizar un estudio de postgrado en el extranjero, los entrevistados hicieron mención del gran aporte académico que este representó. Ricardo mencionó que *“en ese sentido, esta experiencia internacional vino a enriquecer esa visión más ingenieril de los negocios complementándolo con asignaturas que me prepararon para enfocar las cosas desde otro punto de vista. Asignaturas como Marketing, Finanzas, Inversiones, Emprendimiento, Negocios Internacionales, etc., sin duda me prepararon de mejor manera para enfrentar el camino en el que yo quería seguir desarrollándome”*. Gabriela, en ese mismo sentido enfatizó que la metodología utilizada en Inglaterra le ayudó a generar pensamiento crítico. *“Pensando más en lo académico, más que memorizar se trabaja mucho generar pensamiento crítico. En general te hacen redactar ensayos, donde tenías todo el material disponible, de todas las clases y todos los libros, pero la cosa era cómo uno busca la información, como uno genera un pensamiento crítico, como contrasta ideas. No como acá, que yo encuentro que es todo como aprenderlo de memoria la materia y al final de eso no te queda nada”*. Por otro lado, uno de los entrevistados señaló que los cursos tomados en el extranjero le sirvieron para aprender la materia desde otra perspectiva distinta donde *“Académicamente, fue para algunos casos refrescar cosas que ya había visto y por otro lado ver cómo habían evolucionado muchas cosas, y por otro lado ver cosas que no tenía, había llevado cursos de negociación internacional, manejo de recursos humanos en contexto totalmente distinto”*.

Otro punto que destacaron dos de los entrevistados, fue el impacto a nivel académico que significó tener profesores con mayores conocimientos y distinta visión, sumado al haber estado en contacto con grupos de trabajo de distintas nacionalidades y con experiencias de trabajo muy variadas. Miguel Ángel mencionó que *“la mayoría de los cursos que llevé cuando estudié Administración en la universidad de Lima, que sería acá ingeniera comercial, es muy parecido. Es uno, la gran diferencia son las personas que te enseñan estos cursos, pueden tener una perspectiva mucho más global de que un profesor local por más bueno que sea este”*. A este comentario Ricardo agregó, que *“además del aporte académico que significa hacer ramos afuera, uno aprende bastante de sus compañeros, los cuales también vienen con un currículum muy variado y esto es parte de la riqueza de esta experiencia global.”*

Es interesante también destacar, la experiencia de Gabriela Silva, que después de haber desarrollado un MBA en Chile en la Universidad Católica, tuvo la oportunidad de participar en un programa de postgrado en London School of Economics. Ella señala que *“Comparado con el magister afuera, las competencias obtenidas en mi postgrado en Chile fueron totalmente distintas. El MBA en Chile para mí fue un poco más de lo mismo, más conocimientos técnicos, pero lo que tuve en el otro no lo tuve aquí. Era como haber tomado más electivos nivel 300, así lo llamamos en la universidad católica, que son más electivos de profundización. Quizás te ayuda un poco haber tenido experiencia laboral, porque uno lo lleva todo más a la práctica, pero en términos de lo que te entregaba, era más de lo mismo de pregrado.”*

#### **4.2.3 Post Experiencia internacional**

Para conocer como fue el desarrollo de carrera de los profesionales que realizaron sus estudios de postgrado en el exterior realizamos diversas preguntas a los entrevistados para conocer temas como competencias desarrolladas, cambios en remuneraciones o cargos, networking y los principales beneficios de sus experiencias internacionales.

En primer lugar, consultamos a los entrevistados si creen que desarrollaron alguna competencia en particular tras haber realizado sus estudios en el extranjero y específicamente qué habilidades blandas desarrollaron, ante lo cual podemos observar que todos coincidieron en el que estudiar afuera ayuda a tener una visión diferente de un sinnúmero de temas, a ser más innovadores y a tener puntos de vista diferentes a los que tenían previo a esta experiencia. Todo estos puntos se encuentran estrechamente ligado a temas de creatividad como señalaba la literatura, por lo cual en el siguiente apartado abordaremos este tema con mayor profundidad.

En concreto Miguel Ángel Ruiz señaló que en sus estudios en el extranjero aprendió *“A pensar que las cosas se pueden hacer de diferente manera a la que uno normalmente piensa o la que normalmente te enseñan localmente en la universidad o localmente en un trabajo”*. En esta misma línea Gabriela Silva añadió que *“Uno se acostumbra a otra realidad, una realidad más difícil, pero encuentro que te hace súper bien vivir de otra manera, como exponerte a eso, te da otra mirada”*. Sumándose a las opiniones anteriores Jaime Zsigueti agregó: *“Si ayudan a*

llegar a soluciones más innovadoras debido a que se trabaja con equipos *multiculturales y multidisciplinarios lo que ayuda a llegar a soluciones distintas*". Mientas Ricardo Terrazas comentó que complementó sus conocimientos con *"Asignaturas que me prepararon para enfocar las cosas desde otro punto de vista. Sin duda me prepararon de mejor manera para enfrentar el camino en el que yo quería seguir desarrollándome. Asimismo uno aprende bastante de sus compañeros, los cuales también vienen con un currículum muy variado y esto es parte de la riqueza de esta experiencia global."*

Luego, otro punto en el que los entrevistados coincidieron fue temas de empoderamiento, liderazgo y seguridad. Así ellos afirmaron que el haber vivido lejos de su hogar y en un lugar desconocido los había ayudado a tener más seguridad, empoderamiento y confianza en ellos mismo y además a desarrollar habilidades de liderazgo. Miguel Angel Ruiz señaló en primer lugar que *"En términos de competencias, me ayudó mucho en términos de liderazgo."* Luego, Ricardo Terrazas agregó que *"Sin duda que al estar por tanto tiempo fuera del entorno natural en el que me había tocado desempeñarme, va desarrollando en uno una fortaleza y confianza que a la larga va dando seguridad para enfrentar ambientes que pueden ser adversos. Esa seguridad y confianza en que uno puede llevar adelante proyectos de gran magnitud es una de las principales competencias obtenidas tras haber realizado el MBA en USA."* Muy similar a lo anterior, Gabriela añadió que había ganado *"Lo de empoderarse y de ser aperrado. Nosotros nos fuimos con niños chicos y tener que llegar a buscar donde vivir, empezar a llamar a agencias para ver donde, es todo distinto. Creo que te hace bien para el carácter"*.

Un último punto, que si bien mencionó sólo uno de los entrevistados, creemos que es relevante mencionar es el tema de flexibilidad, adaptación al cambio y trabajo en equipo. Así Miguel Ángel Ruiz señaló *"Por ejemplo en el curso de M&A, es un curso que en verdad me sirvió, pero si me pongo a pensar exactamente lo que pasaron, no me acuerdo, puedo revisar y recordar, pero lo principal fue la dinámica que se armó en ese equipo de trabajo y como se llevó a cabo un proyecto que era parte del curso."* Además agregó: *"Yo creo que las dos principales competencias que desarrollé son Flexibilidad y adaptación al cambio. Obviamente, te cambia la forma en que ves las cosas, como ves las relaciones interpersonales, a respetar opiniones de gente totalmente distintas, para capitalizar las fortalezas de los equipos de trabajo."*

Otro tema que consultamos a los entrevistados para poder entender si sus estudios en el exterior había sido un aporte en su desarrollo de carrera fue si ellos habían percibido cambios en su salario o en su cargo tras haber regresado de sus estudios en el extranjero.

Así ante la pregunta: ¿Ha habido un cambio de sueldo o de estar haciendo un trabajo que genera más satisfacción post el estudio en el exterior?, encontramos que todos los entrevistados coincidieron en que esta experiencia había contribuido a su desarrollo de carrera dado que para todos significó un cambio en temas de remuneraciones. Sin embargo, no se puede observar acuerdo al preguntar si esto se debe en exclusivo a sus estudios en el extranjero o no, ya que estos llevan asociados también, prácticas laborales como señala Gabriela.

En este punto Miguel Ángel Y Gabriela coinciden en que existe un cambio salarial pero que este también se encuentra asociado a temas de experiencia. En concreto, Miguel Ángel contestó: *“Sí. Inicialmente saliendo del MBA más o menos los rangos son parecidos. Una vez salido del MBA uno busca trabajos que están entre ciertos rangos. Y ese cierto rango, difícilmente lo puedes tener si no has hecho un MBA. Tu no vas a una empresa y le dices hice un MBA, sino que las mismas empresas saben que si contratas a alguien con MBA su rango de salario tiene que estar entre tales cifras. Entonces, cuando tu estas en la universidad y van empresas a reclutar, saben las empresas que están en cierto rango, hay algunas especialidades que pagan más que otras, por ejemplo los del área de finanzas optan por rangos de salarios distintos a los de marketing o recursos humanos. Pero dentro de recursos humanos o marketing existen rangos establecidos donde tiene que ver la experiencia más el MBA.”* Luego Gabriela añadió: *“Si hubo un aumento de sueldo considerable en relación al anterior. Pero no te sabría decir si fue exclusivamente por los estudios de postgrado. Porque estoy comparando los sueldos de los primeros dos años con el sueldo de ahora que ya han pasado casi nueve años, como que no tengo los sueldos de dos años seguidos para decirte efectivamente si fue a raíz de los postgrados. Sino que también por un tema de experiencia.”*

Por otro lado, Jaime y Ricardo si bien coinciden en que existe un cambio salarial, lo atribuyen en mayor medida a la realización del MBA que lo entrevistados mencionados anteriormente. Jaime señaló: *“Si, Como parte de las políticas de desarrollo de carrera de Mckinsey tras haber realizado un MBA se regresa por un mínimo de dos años a la empresa con un cargo distinto que lleva asociado más responsabilidades lo cual genera claramente más*

*satisfacción y también involucra un mayor sueldo". Similar a lo anterior, Ricardo señala que "El cambio de sueldo vino con mi regreso a Chile ya que encontré un nuevo trabajo con un cargo de mayor jerarquía. Sin embargo soy un convencido que la satisfacción viene por el lado de haber conseguido un logro que pocos han obtenido y que, a la larga, tiene además su compensación monetaria. En el fondo, lo primero es sentirse preparado para enfrentar los nuevos desafíos y, dado esto, la compensación económica va a llegar sola."*

Luego en la misma línea, consultamos a los profesionales con estudios en el extranjero si habían experimentado un cambio en el cargo desempeñado una vez realizado los estudios en el extranjero.

Ante esta pregunta Miguel Ángel y Gabriela vuelven a coincidir en que si existió un cambio pero que esto no es sólo atribuible al MBA que realizaron sino también a la experiencia laboral que ganaron. Así Miguel Ángel señaló: *"Es la idea, la gente también hace el MBA para tener una experiencia distinta. En ese MBA particularmente como le aumentas experiencias laborales internacionales, es mucho más fácil poder optar a otros cargo que previo al MBA hubiera sido más difícil. Si alguien no tiene experiencia en Europa, en mi caso yo no tenía experiencia en Europa, y no hubiera hecho esas práctica, hubieran dicho esta persona es de Perú y si trabajó en empresas multinacionales, pero nunca trabajó en el mismo lugar donde requería manejar equipos con gente de diferentes países o tener negociaciones con gente de otros lugares, o con países o empresas de distintos lugares. Al tener experiencia en un MBA más experiencia de práctica o de proyecto con empresas internacionales se te abren muchas puertas."* En concordancia con Miguel Ángel, Gabriela agregó: *"No sé si uno puede atribuirlo al magister afuera. Pero en Larraín Vial, por ejemplo, trabajaba de analista que quizás es más commodity, como perfil ingeniero comercial con alguna expertise más financiera, en cambio ahora estoy en un cargo más de confianza y de criterio. Mi labor ahora es apoyar al director del Instituto de Economía y es demasiado diversa las cosas que tengo que hacer y yo creo que eso es lo que puede influir, tengo que ver una variedad de cosas y ahí yo creo que pueden haber considerado eso quizás al elegirme, más que un trabajo de un conocimiento técnico muy puntual."*

En cambio, Ricardo y Jaime atribuyen el cambio de cargo a sus estudios, ya que Ricardo señala que lo importante en este aspecto es estar bien preparado. Ricardo agregó: *"Varias veces, como lo dije antes, lo importante es estar bien preparado y, al ser así,*



*posteriormente vinieron varios ofrecimientos que me permitieron seguir creciendo profesionalmente.”*

Luego, otro tema que investigamos fue como había contribuido la experiencia internacional a ampliar la red de contactos de los entrevistados ya que pensamos que esto puede contribuir al desarrollo de carrera debido a que puede permitir que los estudiantes sean recomendados para entrar a trabajar en otras organizaciones. En específico le preguntamos a los entrevistados si creen que la experiencia internacional vivida les ayudó a ampliar su red de contactos. Ante lo cual, tres de los cuatro entrevistados coincidieron en que durante sus estudios establecieron una red de contacto muchos más amplio y en el caso de Ricardo incluso mantiene negocios actualmente con personas que conoció en su MBA.

En específico, Jaime señaló: *“Totalmente, a través de una aplicación de Facebook que consulté durante el MBA, pude observar una red de contactos totalmente nueva. Además me di cuenta que era el conector entre muchas relaciones. En un MBA conoces a muchas personas y tu red de contactos se amplía enormemente”*. Muy relacionado a lo anterior, Ricardo añadió que: *“Ayudó mucho, hoy tengo amigos en diversos países del mundo y, concretamente, he desarrollado negocios con ex compañeros del MBA que hoy son gerentes de empresas del mismo rubro donde trabajo actualmente.”* Además, Miguel Ángel agregó: *“Sí definitivamente. Naturalmente, cuando empiezas en MBA, tu red de contacto empieza automáticamente a crear y a través de ellos puedes conseguir muchas cosas, a conseguir un trabajo o si te vas de vacaciones los puedes contactar y te dan datos. Es parte del MBA esta experiencia, y es una de las razones para hacer un MBA afuera. Para mí no tenía ningún sentido hacer un MBA local, tiene mayor posibilidades de expandirse porque ya empiezas a involucrar a gente de otros lugares. “*

Por el contrario, Gabriela cree que esta experiencia no significó ningún aporte en relación a su red de contacto y al compararlo con sus estudios de postgrado en Chile señaló que estos tampoco fueron un aporte. En específico mencionó: *“No. También le pregunté a mi marido que también tiene las dos experiencias, el hizo un magíster en derecho tributario en la Adolfo Ibáñez, hizo otro diplomado más en la Universidad de Chile y estudió en Duke en Estados Unidos y en la Universidad de Londres en Londres y también me dijo que no. En el tema de redes, ni en el MBA aquí ni en el magíster afuera.”*

Finalmente, le preguntamos a los entrevistados cuáles eran los principales beneficios y aportes de haber estudiado un postgrado en el extranjero. Así, le preguntamos: Cuál ha sido el mayor beneficio de haber estudiado un postgrado (tanto en lo laboral como en personal) y si creen que ha sido un aporte la experiencia internacional al desarrollo de su carrera laboral.

Ante esto en temas de aporte al área laboral, los entrevistados señalaron beneficios en temas de acceso a nuevos empleos, también en el desarrollo de una visión más global y de trabajar en ambientes multiculturales”

Miguel Ángel señaló *“Y en lo profesional definitivamente gracias al MBA, pude tener acceso a trabajar en una empresa en Londres y gracias a eso después pude trabajar en una empresa como L’Oreal, se contactaron para que trabajara con ellos. Para mi tanto en lo personal como en lo profesional valió la pena.”*

En concordancia Ricardo agregó *“En lo laboral una visión más amplia de los negocios y esa seguridad que da el hecho de saber que uno ha estado compartiendo con los alumnos más aventajados del mundo. Absolutamente, hoy en día la mayoría de los negocios son globales. Uno está inserto en una economía que funciona relacionada con lo que pasa en China, en Estados Unidos, en Europa, etc. En mi caso personal me toca bastante seguido relacionarme con proveedores en China y Alemania donde ha sido clave mi conocimiento del inglés y, más que eso, el hecho de estar habituado a tratar con personas de distinta culturas. Además de eso, quizás por este perfil más abierto hacia lo multicultural, algunos años atrás fui escogido para liderar un proyecto en Brasil, país en el que viví por cuatro años.”*

Luego, en temas de aporte personal, los entrevistados señalaron principalmente temas de madurez, en relación a enfrentarse a estar más solo en un país, y en el caso de haber ido con su pareja en cómo esta situación afianzó sus relaciones.

Así, Miguel Ángel señaló que *“En lo personal, uno se cuestiona todo el tiempo la forma de hacer las cosas que a uno le parecían normales. Madurez, estar enfrentado solo a un país nuevo desde temas muy domésticos, como pagar cuentas, manejar presupuestos, y hay minutos que no tienes a tu familia y amigos cerca porque estas bastante lejos, es un minuto donde te das cuenta que eres tú y solo tú. Hay muchas experiencias que en lo personal aprendes y te hacen sentir más fuerte.”*

Además, Ricardo agregó que *“En lo personal me enriqueció mucho el hecho de haberme ido a hacer el postgrado recién casado, lo cual afianzó mi relación de pareja muchísimo y nos permitió enfrentar este proyecto como un asunto de familia. Es un desafío donde todo es diferente y donde uno sólo tiene a su pareja como apoyo.”*

Finalmente, Jaime afirmó que *“Si definitivamente, logré combinar el tiempo para estudiar con mucho tiempo libre lo que me permitió disfrutar de mi vida familiar con mi señora y a la vez logré crecer como profesional.”*

### **4.3 Comparación de los resultados obtenidos con la bibliografía estudiada**

En esta sección contrastaremos los resultados obtenidos en nuestra investigación con lo expuesto en la sección del marco teórico de nuestra investigación, que constituye estudios previos. Para esto establecimos cuatro temas en los cuales abordaremos con más en detalle los tópicos desarrollados en la revisión de la bibliografía.

#### **4.3.1 Desarrollo de carrera**

Al contrastar lo visto en el marco teórico y lo señalado por nuestros entrevistados, podemos darnos cuenta, que según Claudio Fuch en su texto *“Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”* menciona que hoy en día el desarrollo de carrera requiere de trabajadores que contribuyan y agreguen valor a su organización, dado que existe un entorno laboral más competitivo, por lo que los jóvenes se quieren diferenciar. Nuestra experta Denisse Goldfard destacó el tema de diferenciación *“Hoy en día los jóvenes se están yendo hacer un postgrado en el extranjero principalmente por un tema de diferenciación, se ha ampliado bastante la oferta de postgrados, respecto a años anteriores. Aquí en Chile uno ve la cantidad de universidades, de tipos de programas que se ofrece. Hoy día, esté pasando a ser un tipo de commodity tener un postgrado.”* Con respecto a esto último, existe un contraste de opiniones ya que por un lado están los estudiantes que se quieren diferenciar y se van a

estudiar al extranjero pero, por otro lado esto ya no te diferencia del resto, porque cada vez son más las personas que hacen este tipo de postgrado. Según lo investigado una característica que sí sirve para diferenciarse son las competencias que se desarrollan afuera, que va en cada persona y en la forma que tiene para desarrollarlas. Según Denisse *“Estar en un programa que estás con personas de todas partes del mundo y que tienen visiones y tipos de experiencias pasadas distintas, te generan una mayor apertura de mente y te permiten conocer otras realidades. Además, te permite ser más abierto y más flexible a la hora de enfrentar un trabajo que se requiera de contacto con culturas distintas.”* Esto se apoya con lo dicho por Miguel Ángel con respecto a las competencias que él adquirió, y que lo ayudaron en su desarrollo de carrera. *“En términos de competencias, he podido ver reflejadas en mi desarrollo de carrera. El tema del liderazgo, la flexibilidad, ser más tolerante, a pensar que las cosas se pueden hacer de diferente manera a la que uno normalmente piensa o la que normalmente te enseñan localmente en la universidad o localmente en un trabajo”.*

Podemos decir que el desarrollo de carrera va más ligado a las competencias de las personas. Es un hecho que realizar estudios en el extranjero ayuda a desarrollar competencias que quizás en nuestro país no desarrollarías, como es la flexibilidad, que fue la competencia que más se destacó. Otro punto en común fue el hecho que para cargos más gerenciales, como CEO de una compañía o gerente general si es necesario un estudio en el extranjero porque te entrega una visión más amplia. No sólo en relación a otros mercados sino que más bien compartir y conocer una visión global distinta y enriquecedora.

Con respecto a la planificación de carrera, pudimos ver que todos las personas que toman la decisión de estudiar en el extranjero es porque ven una oportunidad de desarrollar su carrera. Esto puede venir ligado por la misma empresa que ofrece programas para atraer y desarrollar a las personas en el extranjero o por el riesgo que toman las personas de ir hacer un postgrado al exterior financiado por ellos mismos. Como mencionó Ricardo Terrazas en su entrevista *“Averigüé sobre distintos programas de MBA en el extranjero y lo ví como una oportunidad, trabajé varios años en Chile y pedí un crédito, sabía que me estaba arriesgando con el crédito pero no me arrepiento de haberlo hecho”.*

### 4.3.2 Teoría de la Creatividad

En el marco teórico revisamos diversos estudios que establecen e incluso prueban empíricamente la existencia de una relación entre la creatividad y las experiencias internacionales. En específico, estudiamos el documento “Multicultural Experience enhances creativity” donde señalaban las distintas formas en que una experiencia multicultural puede aumentar la creatividad. En este estudio señalan que “la experiencia de vida multicultural puede permitir a la gente reconocer que la misma forma, o comportamiento, tiene diferentes funciones y consecuencias. Los que tienen la experiencia de vivir en el extranjero son más propensos a ver la misma forma como funciones dinámicas con múltiples significados posibles” (Chiu y Hong, 2006; Galinsky, Mad-dux, y Ku, 2006). Apoyando este punto, Miguel Ángel Ruiz señaló que en sus estudios en el extranjero aprendió *“A pensar que las cosas se pueden hacer de diferente manera a la que uno normalmente piensa o la que normalmente te enseñan localmente en la universidad o localmente en un trabajo”*.

Otra forma que según el estudio la creatividad se ve aumentada es que “A través de experiencias multiculturales, las personas también están expuestas a una serie de códigos de comportamiento y cognitivos para diversas situaciones y problemas. Estas nuevas ideas, conceptos, y códigos pueden ser los insumos para los procesos de expansión creativa porque mientras más nuevas ideas tiene la gente, más probable es llegar a nuevas combinaciones (Weisberg, 1999). Así Gabriela Silva, entrevistada que actualmente trabaja en la Universidad Católica, señaló que “Uno se acostumbra a otra realidad, una realidad más difícil, pero encuentro que te hace súper bien vivir de otra manera, como exponerte a eso, te da otra mirada.”

Además los otros dos entrevistados también coinciden en que aumentaron su creatividad a través de la experiencia internacional. En particular Jaime Szigueti agregó: *“Si (la experiencia) ayuda a llegar a soluciones más innovadoras debido a que se trabaja con equipos multiculturales y multidisciplinarios lo que ayuda a llegar a soluciones distintas”*. Y Ricardo Terrazas comentó que *complementó sus conocimientos con “Asignaturas que me prepararon para enfocar las cosas desde otro punto de vista. Sin duda me prepararon de mejor manera para enfrentar el camino en el que yo quería seguir desarrollándome. Asimismo uno aprende bastante de sus compañeros, los cuales también vienen con un currículum muy variado y esto es parte de la riqueza de esta experiencia global.”*

Por otro lado, la revisión bibliográfica sugiere que “Hay algún tipo de transformación psicológica que tiene que ocurrir cuando las personas viven en un país extranjero con el fin de mejorar la creatividad. Esto puede suceder cuando las personas trabajan para adaptarse a una nueva cultura”. Si bien, una de las entrevistadas, Gabriela Silva, coincidió en que el proceso ocurrió durante el proceso de adaptación. Los otros entrevistados señalaron que este proceso más bien ocurrió al trabajar en equipos multicultural. Sin embargo, creemos que esto se debe a que es sumamente difícil identificar qué factor específicamente desarrolló la habilidad ya que está más bien se debe al proceso por completo.

Al contrastar lo encontrado en la revisión bibliográfica y lo señalado por los profesionales del área de reclutamiento y selección podemos ver que tanto la literatura como los expertos coinciden en que las experiencias internacionales son fundamentales para cargos que están muy asociados a temas de innovación.

Como revisamos en el marco teórico, de acuerdo al estudio “Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship Between Living Abroad and Creativity,” de William W. Maddux, donde señalan que “Sabido que las experiencias en el extranjero son críticas para tener soluciones creativas, hace que los programas de estudio en el extranjero y asignaciones de trabajo en otros países mucho más importantes, especialmente para las personas y empresas que ponen énfasis en la creatividad y la innovación para seguir siendo competitivos”.

Apoyando lo anterior Denise Goldfarb, del subsistema de reclutamiento y selección de Falabella, señaló que las experiencias internacionales eran especialmente importantes *“Para cargos que están muy asociados a temas de innovación, porque son experiencias que te abren mucho la mente, te da nuevas perspectivas conocer a otras personas.”* Además, otra de nuestras entrevistadas también coincide con lo señalado en el marco teórico cuando al preguntarle para qué perfiles creía que era importante tener una experiencia internacional contestó que *“Más que depender del perfil, depende de las áreas profesionales. Ahora bien, donde se da más este perfil es: marketing, el área comercial y en el área de supply chain que son áreas donde la innovación es fundamental.”*

### 4.3.3 Motivos para realizar un programa de estudio en el extranjero

Al contrastar lo descrito en el marco teórico sobre los factores que inciden en la decisión de llevar a cabo un estudio de postgrado fuera del país con los entrevistados obtuvimos los siguientes resultados que serán descritos a continuación.

Uno de los puntos discutidos en el marco teórico fue como el grado de adaptación puede ser uno de los factores que influyen en la decisión de realizar un estudio en el extranjero. El modelo de U Curve of Adjustment (Lysgaard, 1955) definido en el marco teórico se relaciona con el proceso de adaptación vivida por los entrevistados que realizaron sus estudios en el extranjero. Este modelo describe el ajuste cultural de residentes temporales a una cultura extranjera, en donde en un principio se produce un periodo de optimismo sobre de la cultura del país de recepción, continuado con una etapa declive o ajuste y finalmente un periodo de recuperación gradual. Como señalado en los resultados, la mayor parte de los entrevistados indicaron haber tenido dificultades en un principio para adecuarse y adaptarse a la vida del nuevo país.

La experiencia de Gabriela Silva señala perfectamente el proceso de ajuste del modelo de U Curve of Adjustment, donde en una primera instancia vivió un arduo proceso de adaptación, para luego después tiempo de estabilización lograr acostumbrarse al nuevo país. A este proceso de adaptación ella menciona que *“Fue difícil al principio, pero mirando para atrás uno aprende un montón. Nos acostumbramos a vivir de una manera distinta, por ejemplo, allá tenía un coche doble y andábamos bajo la lluvia con un plástico todo el día sin complicarnos y acá ni lo use. Uno se acostumbra a otra realidad, una realidad “más difícil”, pero encuentro que te hace súper bien vivir de otra manera, como exponerte a eso te da otra mirada”*. En esa misma línea, Jaime se refirió al choque cultural vivido al comienzo de su estadía en el nuevo país *“Cuando llegué, viví una especie de shock cultural, donde todo me parecía extraño. Me costó un par de semanas adaptarme a una nueva estructura de vida, con otras comidas, otros horarios, Ya al final me quedó gustando tanto Estados Unidos que no quería volver”*.

Uno de los puntos descrito en el marco teórico como factores que inciden y muchas veces determinan que personas puedan realizar un estudio de postgrado en el extranjero es el

factor económico, en otras palabras las posibilidades reales de poder financiarse el programa y la existencia de posibilidades a optar a una beca. Según el “Push- Pull” Model, el ingreso familiar, en acceso a becas y la situación económica en general se trata de factores que “empujarán” a los estudiantes a tomar la decisión de realizar un estudio en el extranjero. Tanto Gabriela como Jaime señalaron que sin el apoyo económico de la Becas Chile y la beca entregada por la empresa respectivamente, hubiese sido imposible realizar un estudio en el extranjero. Cuando se le preguntó a Gabriela si al realizar su primer postgrado en Chile consideró la alternativa de hacerlo en el extranjero, ella señaló que *“a pensar que tenía muchas ganas de estudiar afuera, familiarmente no era posible. No era fácil con niños chicos, mi marido tenía su trabajo, entonces dado ese contexto creí que era una buena alternativa hacer mi postgrado en Chile. No pensaba que se me iba a dar la oportunidad de estudiar afuera después”*. Por otro lado, Jaime cuenta que *“En Mckinsey después de haber trabajado dos años te pagan un MBA donde tú quieras, siempre cuando quedes en la universidad que postules, pero por lo general siempre quedas en la que postulas y luego tienes que volver a trabajar por tres años con ellos o pagarles una cierta cantidad”*, donde la beca entregada por la empresa tiene directa relación con el compromiso que tiene esta con el desarrollo de carrera de sus empleados y estrategia de retención de estos.

Uno de los factores “cautivadores” mencionado en el “Push-Pull” Model es la universidad y el tipo de programa ofrecido. En el caso de Miguel Ángel, el programa ofrecido por Manchester Business School tuvo directa relación con la decisión de irse estudiar el postgrado a Inglaterra. *“Hice un MBA en Manchester Business School. En Manchester, Inglaterra porque ofrecía un programa de 18 meses y te daba la oportunidad de hacer dos cosas que yo buscaba.”* Donde luego agregó, *“Pero aparte, antes de escoger el MBA, me fui a Francia y España a ver varias universidades, ósea vi varias opciones”*. Asimismo, Gabriela Silva eligió la universidad en primer lugar por el continente en el cual se encontraba, seguido del prestigio de esta en el área que le interesaba, donde señaló que *“Siempre quise estudiar en una universidad en Europa, con prestigio y buen ranking, por eso busque dentro de Europa y para lo que estudie, las mejores eran London School of Economics, Oxford y Cambridge, pero dado el programa que me ofrecían, me decidí por London School Of Economics haciendo un magister de desarrollo económico”*.



#### 4.3.4 Beneficios de realizar un programa de estudios en el extranjero

Con respecto a los beneficios obtenidos al realizar un programa de estudios en el extranjero, los estudios previos, planteados en el marco teórico, apuntan al desarrollo de habilidades personales, académicas y profesionales.

Respecto a las habilidades blandas, relacionados a lo personal, los estudios existentes no exploran más allá, en las habilidades específicas que se desarrollan. En este estudio se pudo detectar habilidades derivadas de la experiencia, que se pueden adquirir, estas son principalmente habilidades de *liderazgo, adaptabilidad, innovación y flexibilidad*. Coincide que estas habilidades, destacadas en las entrevistas que se realizaron durante la presente investigación, constituyen parte de las competencias más buscadas por las empresas multinacionales actuales, esto porque constituyen la base de lo necesario para desenvolverse con éxito en ellas. Otro de los “must” para el trabajo en una empresa multinacional, corresponde al conocimiento del inglés, este punto también se ve muy favorecido por el hecho de realizar un estudio en el extranjero. Finalmente las personas que realizan un estudio en el extranjero, generan grandes redes de contacto, que en el caso de las entrevistas realizadas a estudiantes que habían realizado su postgrado en el extranjero, permanecen hasta la actualidad, y más aún le han permitido realizar conexiones de negocios.

En relación a las habilidades profesionales uno de los beneficios más importantes, es el hecho de tener la oportunidad de salir de la cultura propia, para insertarse en una nueva, y todo lo que esto conlleva, en términos de aprendizajes y experiencia, tal como mencionó Carol Morales, en las entrevistas realizadas a expertos, Chile tiene rasgos muy distintivos en su cultura, como lo es el hecho de ser más ejecutores que estratégicos, entre otras. Este punto, es posible de trabajar al vivir en otro país, y tener que vincularse con otras culturas. También es destacable el desafío que implica esta multiculturalidad que se da en los programas internacionales, ya que permite además que las personas que vuelven sean más tolerantes, y adquiera una mayor personalidad y seguridad en sí mismos, lo cual también fue comentado durante las entrevistas. Todo lo anterior constituye una fuerte ventaja para cuándo se ingresa al mundo profesional.

Finalmente, los beneficios académicos de la experiencia internacional vienen dados principalmente por temas técnicos. Más aún, éstos permiten adquirir un mayor grado de especialización, ampliando el conocimiento de contenidos que ya se obtuvieron durante una carrera de pregrado, como comenta Denise Golfarb, el escenario ideal sería una persona que realice su pregrado en Chile, y luego, vaya a realizar un posgrado en otro país. Lo anterior le permitirá entender en primer lugar cómo funcionan las cosas en Chile, para luego seguir aprendiendo, pero no llegar con un pensamiento tan idealista después del postgrado. También se destaca en lo académico, la importancia de ir afuera en búsqueda de conocimientos técnicos que no se encuentran en el país, en este punto, tanto los estudios anteriores como las entrevistas realizadas para este estudio coinciden. Si bien estos conocimientos adquiridos dependen de temas como el área en que se haya desarrollado el postgrado, el país donde se haya realizado, incluso los estudios previos que haya tenido, como destaca Sofía Moren.

## 5. Conclusiones

A continuación se presentarán las conclusiones del estudio. Estas se dividirán en cuatro grandes tópicos: **Hallazgos del Estudio**, en donde se presentarán los temas más relevantes que se pudieron dilucidar en esta investigación; **Recomendaciones**, donde se entregarán recomendaciones ligadas al tema, tanto para empresas como para las personas que están pensando o han realizado un estudio en el extranjero; **Limitaciones del Estudio**, en donde se establecen las restricciones que tiene el estudio y finalmente, las **Recomendaciones para Futuros Estudios**, en donde se establecen temas de interés que podrían ser abordados y profundizados en futuras investigaciones y que surgieron a raíz de nuestra investigación.

### 5.1 Hallazgos

El fin de esta investigación es entender cómo se desarrolla la relación entre el desarrollo de carrera y la experiencia internacional. Para llegar a esto, separaremos los hallazgos en 2 partes, aquello que se descubrió por el lado de los estudiantes, a través de las entrevistas realizadas, y por otro lado, aquellos descubrimientos que se obtuvieron entrevistando a profesionales del área de reclutamiento de distintas empresas.

En primer lugar, por parte de los estudiantes son 3 principalmente los hallazgos que encontramos, y estos son temas recurrentes en las entrevistas. Los temas se dividirán así: Competencias, Salario y Red de contactos.

Las competencias desarrolladas por los estudiantes, tras vivir una experiencia internacional, envuelven diferentes áreas, ya que estas pueden ser desde muy técnicas, hasta habilidades blandas, como la seguridad en sí mismos. Dentro de las principales habilidades desarrolladas por nuestros entrevistados, tras tener una experiencia internacional, en posgrado, se encuentran: *La creatividad*, esto en respuesta al contacto con una nueva forma de ver las cosas, la multiculturalidad en las salas de clases, el contacto con nuevas realidades, permiten al estudiante volver a su país con una visión más creativa. Otra habilidad importante es *la flexibilidad*, el hecho de haber estado en otro país, a una edad adulta, ya con experiencia laboral, obliga a los estudiantes a ser flexibles en la forma de pensar. Finalmente está *el empoderamiento y la seguridad* que adquieren los estudiantes, el hecho de realizar estudios de

postgrado en el extranjero y haber tenido que enfrentarse a vivir solos, les permite confiar más en sus propias capacidades, e incluso conocerse mejor a sí mismos, esto se convierte en un plus muy grande para puestos más altos, donde el empoderamiento y la seguridad son claves para el desarrollo de carrera, esto no significa que no lo sea para otros cargos no gerenciales.

El salario es un tema controversial, ya que no hay claridad con respecto a los efectos que tiene la experiencia internacional en él directamente. Si bien, todos nuestros entrevistados aseguran haber experimentado un aumento salarial a la vuelta de su postgrado, producto de un ascenso en el cargo, como resultado de un aumento en la experiencia, nuevas habilidades técnicas adquiridas, idiomas, etc. Esto no es una regla, ni mucho menos hay seguridad de que a la vuelta del postgrado, el aumento salarial sea un hecho. Más aún, por el lado de las empresas entrevistadas, estas aseguran que la experiencia internacional por sí sola, no conlleva un aumento salarial, sino que el aumento salarial viene dado por el ascenso en el cargo, el que dependerá de los puestos disponibles que tenga la empresa a la vuelta del estudiante. También hay empresas que promueven el estudio en el extranjero, incluso llegando a financiar este, en esos casos si se asegura un aumento tanto de cargo como salarial para el individuo cuando este vuelva. Por lo tanto respecto a los salarios, no existe seguridad de que la persona reciba un aumento salarial, aunque si es lo que ocurre generalmente, producto de la mayor experiencia, seguridad y otras habilidades adquiridas.

Uno de los principales temas en las entrevistas, que pocas veces es considerado a la hora de pensar en experiencias internacionales, fueron las redes de contacto, las que se desarrollan a plenitud al vivir una experiencia de postgrado internacional, donde se conocen personas de todas partes del mundo, casi todas ya con experiencia laboral en el cuerpo, lo que permite no solo generar lazos duraderos, sino que compartir experiencias en el momento y en el futuro. Lo anterior constituye un gran activo para quienes viven la experiencia internacional, ya que el manejo oportuno de estas relaciones, puede abrirles grandes oportunidades en su futuro desarrollo de carrera, por ejemplo en la búsqueda de empleo, el comienzo de nuevos emprendimientos, el traspaso de conocimientos, etc.

Por el lado de las empresas, también hubo descubrimientos importantes en esta investigación, resulta interesante ahondar un poco en la visión que tienen en la actualidad las empresas y los profesionales el área de reclutamiento, con respecto a los postgrados en el extranjero.

Los hallazgos del lado de las empresas los dividiremos en dos: la persona y la empresa. Con respecto a la persona resulta interesante ver cómo las empresas, y más aún los profesionales a cargo de reclutamiento de las empresas, ven una diferencia en la importancia de una experiencia internacional, dependiendo del cargo al cuál se quiere optar, de esta manera, la mayoría considera que es importante tener una experiencia internacional en cargos más altos, ligados a la gerencia, donde temas como la innovación y el contacto con diferentes culturas, es parte del trabajo mismo. De esta manera, la experiencia internacional aporta valor para el desarrollo de carrera, esencialmente en cargos ligados a estos temas mencionados anteriormente.

Desde el punto de vista de la empresa, el valor que una empresa le otorgue a la experiencia internacional, dependerá exclusivamente de la naturaleza de esta, su cultura organizacional constituye un rol clave para esto. Así pudimos descubrir que la experiencia internacional no siempre constituye un gran valor para la organización, más aún hay empresas que no consideran esto como un “plus” relevante, otorgándole mucho mayor valor a temas como la experiencia laboral por ejemplo.

Finalmente vemos cómo esta nueva tendencia, no es siempre un gran valor para todas las empresas, sino que más bien dependerá de la naturaleza de la empresa, lo que busca en sus trabajadores y también del cargo al que se postula, y el nivel de creatividad, innovación y visión global que éste requiera.

Existe diferencia en los puntos de vista de estudiantes y empresas con respecto al valor que entrega un estudio en el extranjero para las carreras, cabe preguntarnos entonces ¿Están los estudiantes sobrevalorando el efecto que tienen los postgrados en su desarrollo de carrera? Atribuyendo todos sus éxitos profesionales únicamente a él, obviando los efectos que podría tener por ejemplo una mayor experiencia laboral. O ¿Están las empresas subvalorando los beneficios que una experiencia internacional puede tener sobre sus trabajadores? Debido al poco conocimiento de los programas que se imparten en otros países, quedando fuera de esta tendencia mundial,

## 5.2 Recomendaciones

Luego de analizar cuáles fueron los principales aportes y descubrimientos de la presente investigación, estamos en condiciones de proponer medidas de mejora, incentivo y apoyo entre otras para todo lo que tiene que ver con la experiencia internacional y sus dos principales agentes, los estudiantes y las empresas. Esto constituye un complemento a los hallazgos mencionados en el punto anterior.

En primer lugar, considerando los enormes beneficios que tienen las experiencias internacionales, entre los cuales encontramos tanto habilidades blandas como competencias, creemos que las políticas gubernamentales deben incentivar la implementación de programas de intercambio educacional, programas de pasantías laborales en el extranjero y otras políticas como el aumento del apoyo financiero a los distintos programas. Además como se mencionó anteriormente estos factores servirán como señales a las empresas a la hora de seleccionar a sus postulantes.

Por otro lado, dado que el factor económico es determinante al momento de tomar la decisión de estudiar o no en el extranjero, debido a los altos costos que implica realizar estudios de postgrado en el exterior debido a que en general se debe dejar de trabajar durante ese periodo, pagar arriendo, pasajes y todos los costos de vivir en otro país, en algunos casos, con familia incluida. En consecuencia, programas que apoyen en este sentido a los estudiantes como Becas Chile son fundamentales para incentivar las experiencias internacionales en los profesionales chilenos.

Luego, en cuanto a las políticas organizacionales de las empresas, dado el contexto empresarial intercultural creemos que es muy importante, tanto para empresas como para universidades, traer empleados y estudiantes de diferentes orígenes culturales en el mismo equipo o departamentos ya que esto proporciona una forma de experiencia multicultural que potencialmente puede hacer que la gente encuentre más fáciles soluciones creativas a problemas y genere nuevas ideas. Otras políticas que fomenten esta nueva visión son por ejemplo estudiar en el extranjero, enviar a los empleados a trabajar y recibir formación en las sucursales extranjeras. Como revisamos a lo largo del presente estudio estas tendencias tienen importantes implicancias para el ser humano y para la gestión de los recursos en las organizaciones. Cada vez más, los responsables de recursos humanos y especialistas han

sentido la necesidad de potenciar los aspectos positivos de la creciente diversidad en el lugar de trabajo en beneficio de la organización y sus empleados.

Además por el lado de las universidades creemos que es fundamental que los educadores reconozcan los aspectos positivos de la diversidad cultural y transformen las escuelas en organizaciones educativas que valoren la diversidad y establezcan un ambiente de educación multicultural.

Finalmente, creemos que la realización de las actividades mencionadas anteriormente, donde se propicia el intercambio multicultural, es de fundamental importancia en empresas multinacionales donde los empleados suelen tratar con personas de otros países, por lo cual es importante que reconozcan el valor de los ambientes multiculturales y además que sepan tratar con estas experiencias. Por otro lado, el fomentar actividades de carácter multicultural ganan aún más relevancias en las áreas de innovación de las empresas o en aquellas divisiones donde la creatividad es una herramienta fundamental ya que los empleados podrán mejorar este tipo de habilidades y adquirir nuevas visiones a través de estas experiencias.

### **5.3 Limitaciones del Estudio.**

Es necesario tener en consideración las limitaciones que conlleva este estudio de manera de poder comprender de mejor manera los resultados y conclusiones obtenidas para que puedan ser aplicadas según corresponda. Este se trata de una investigación cualitativa, que de por sí no es concluyente, cuya muestra utilizada para el análisis resulta ser poco representativa, dado que sólo se consideraron ocho participantes. De manera que los resultados obtenidos en esta investigación solo pueden ser aplicados para el área de administración y economía, lo que hace que no sea extrapolable a ningún otro caso.

Se utilizó como método de recolección de datos el instrumento de entrevistas en profundidad, que al ser el único método aplicado en la investigación, hace que sus resultados sean acotados solamente al área de investigada. Además las entrevistas en profundidad, al tratarse de un método de recolección semi estructurado, pueden llevar a respuestas inducidas o influenciadas por el estado de ánimo del entrevistado, generado sesgo.

Al ser una investigación cualitativa no se definió un grupo de control que permitiera establecer un punto de comparación. Sin embargo, algunas entrevistas en profundidad consideraron la experiencia de haber realizado un postgrado en Chile y en el extranjero, permitiéndonos comparar ambas situaciones para detectar posibles beneficios de una situación frente a otra.

Dado que se trató de una investigación de corta duración, el periodo destinado al estudio no permitió indagar sobre alguno de los temas ahondados con mayor profundidad. Pero si dejó planteada ciertas temáticas que pueden ser consideradas como fuentes para futuras investigaciones.

#### **5.4 Recomendaciones para Futuros Estudios**

Para terminar pudimos identificar diversos temas en los cuales una futura investigación podría centrarse. Específicamente creemos que realizar investigaciones de carácter cuantitativo en relación a este tema podrían arrojar diversas conclusiones que si bien en el presente estudio se pueden vislumbrar, sería importante sustentarlos con datos numéricos de forma de medir el impacto de las experiencias internacionales en el desarrollo de carrera. Además, considerando que la presente investigación se basó en el desarrollo de un número pequeño de entrevistas en profundidad creemos que sería importante ampliar el número de encuestados y seleccionarlos de forma aleatoria de modo de eliminar sesgos que podrían existir en nuestra investigación al solo abordar un número limitado de personas en las entrevistas.

Un tema más específico que sería interesante abordar en una futura investigación es el de financiamiento. Como señalamos anteriormente un factor determinante a la hora de decidir si estudiar o no en el extranjero es el cómo se financiará este gran gasto. Ya que de contar con becas o con programas internos de la empresa que te ayuden a solventar este gasto, las personas son mucho más proclives a realizar esta experiencia. De esta forma sería importante investigar si existe un retorno de la inversión incurrida para estudiar en el extranjero y en caso de haberlo, cuanto tiempo toma recuperar la inversión.



Otro aspecto importante que una futura investigación podría considerar es el establecer un grupo de control de entrevistados que hayan realizado estudios de postgrado solo dentro del país de modo de identificar en qué aspectos creen que marca la diferencia el que los estudios sean realizados dentro o fuera del país y que ventajas o desventajas perciben frente a un profesional que haya realizado estudios en el extranjero.

Por otro lado, una visión interesante que se podría abordar en una futura investigación es la de los académicos que imparten clases en universidades con estudiantes extranjeros de modo de conocer qué beneficios creen que esta situación aporta a la educación de los alumnos y que habilidades creen que las personas desarrollan en un ambiente multicultural.

Finalmente, un tópico que surgió a raíz de la investigación fue la importancia que han ido tomando ciertas habilidades blandas dentro de las organizaciones y el aporte de las experiencias internacionales en el desarrollo de estas. Específicamente en altos cargo el tener una visión global es un aspecto fundamental al igual que en ciertas áreas, como marketing, la creatividad se ha transformado en un diferenciador clave. Es por esto que estudiar el desarrollo de habilidades blandas a través de experiencias internacionales sería de gran importancia dado el valor que están ganando las personas que logran desarrollar estas competencias.

Para concluir al volver a la pregunta inicial de nuestra investigación: ¿Hay algún efecto de tener un estudio en el extranjero con el desarrollo de carrera de las personas? podemos señalar que los expertos del área de reclutamiento coinciden en que el estudiar en el extranjero no es por sí solo un factor decisivo a la hora de dar un ascenso o aumento de salario, pero que sí es un factor que influye sobre todo para personas que postulan a cargos de alta gerencia. Sin embargo, otras características como habilidades y competencias de la persona si son determinantes a la hora de un ascenso y su desarrollo está estrechamente relacionado con las experiencias internacionales. Por otro lado, desde el punto de vista de los profesionales que estudiaron en el extranjero, estos coinciden en que la experiencia internacional ha sido un factor fundamental en su desarrollo de carrera y que esto les ha traído diversos beneficios en términos de competencias, networking y conocimientos. Específicamente, como señalan las teorías revisadas habilidades como la flexibilidad, seguridad, creatividad y la obtención de una visión global son competencias que los profesionales afirman haber ganado tras estas experiencias.

De esta forma, este estudio constituye el punto de partida de una investigación que puede tener un impacto muy importante en términos de desarrollo de carrera de los profesionales en las organizaciones, aportando mayor evidencia que podría ayudar a explicar las razones que subyacen a esta tendencia que cada día toma más importancia dado el notorio aumento que este fenómeno ha experimentado especialmente en los jóvenes, lo que hace que sea fundamental seguir investigando este tema.

## 6. Referencias

Altbach, Philip G, & Knight, Jane. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3-4), 290-305.

America International Noticias, Estudiar en USA, Una tendencia al alza que crece año tras año, <http://america-international.org/actualidad/?p=130>

Arensberg, C. M., & Niehoff, A. H. *Introducing social change: A manual for Americans overseas*. Chicago: Aldine, 1964.

Becas Chile, Estadísticas Generales

[http://www.becaschile.cl/index2.php?id\\_portal=60&id\\_seccion=3536&id\\_contenido=15472](http://www.becaschile.cl/index2.php?id_portal=60&id_seccion=3536&id_contenido=15472)

[visitado, Septiembre 2014]

Black, J.S., Mendenhall, M. y Oddou, G., (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 291-317.

Carrera laboral Araucana, La Segunda.

Chiu, C-y., & Hong, Y. (2006). *The social psychology of culture*. New York: Psychology Press.

Diario La Tercera, Los beneficios de estudiar un MBA en el extranjero versus una universidad chilena <http://diario.latercera.com/2014/05/04/01/contenido/negocios/27-163664-9-los-beneficios-de-estudiar-un-mba-en-el-extranjero-versus-una-universidad.shtml> [visitado, Octubre

2014]

Dwyer, M.M. & Peters, C.K.. (2004) 'The Benefits to Study Abroad', *Transactions Abroad Magazine*, (Marzo/ Abril), [www document]

Effective Succession Planning Ensuring Leadership Continuity and building Talent From Within  
3rd Edition

El Mercurio, Más de 10.000 chilenos estudian en el extranjero <http://diariomayor.cl/detalle-actualidad/detalle-actualidad.index/895> [visitado, Septiembre 2014]

Los beneficios de estudiar un MBA en el extranjero versus una universidad Chilena. *La Tercera*,  
4 Mayo. <http://diario.latercera.com/2014/05/04/01/contenido/negocios/27-163664-9-los-beneficios-de-estudiar-un-mba-en-el-extranjero-versus-una-universidad.shtml> [visitado,  
Noviembre 2014]

Foster, G. M. Traditional cultures and the impact of technological change. New York: Harper & Row, 1962

FOX, D. (1981): El proceso de investigación en educación. Ed. Eunsa. Pamplona. Página 709

Gaete Soto 2012 Esta Es Mi Trayectoria, Este Es Mi Trabajo: Narrativas e Identidad en el Trabajo en Chile

Galinsky, A. D., Maddux, W. W., & Ku, G. (2006). The view from the other side of the table: Getting inside your counterpart's head can increase the value of the deal you walk away with. Here's how to do it. *Negotiation*, 9, 1–5.

Getting the Most Out of Living Abroad: Biculturalism and Integrative Complexity as Key Drivers of Creative and Professional Success, Carmit T. Tadmor (Tel Aviv University), Adam D. Galinsky (Northwestern University), William W. Maddux (INSEAD)

Grant, A. M., Langer, E. J., Falk, E., & Capodilupo, C. (2004). Mindful creativity: Drawing to draw distinctions. *Journal of Creativity Research*, 16, 261–265

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 1963, 79(3), 33-47.

Hu, D. (July 2014). International Students in Chinese Higher Education: Choices, Expectations, and Experiences by Region of Origin.

Intereses de carrera de una muestra de administradores chilenos, Andres Rainieri, Estudios de Administración. Vol. 5, N°2, 1998

International experience broadens the mind, From Management-Issues Magazine.

“International Opportunities, Industry-Specific Information.” Duke University Career Center. Excellent reference tool showing how to interpret skills and competencies in relation to the needs of employers in different fields. Terrific links to organizations.[www.studentaffairs.duke.edu/career/resources/international-ops](http://www.studentaffairs.duke.edu/career/resources/international-ops)

Journal of Cross-Cultural Psychology, Multicultural Experience, Idea Receptiveness, and Creativity, 2010, Angela Ka-yee Leung and Chi-yue Chiu

Langer, E. (2000). Mindful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 220 –223.

Leung, A. K-y., & Chiu, C-y. (in press-a). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

Leung, A. K-y., & Chiu, C-y. (in press-b). Interactive effects of multicultural experiences and openness to experience on creative potential. *Creativity Research Journal*.

Lundstedt, S. An introduction to some evolving problems in cross-cultural research. *Journal of Social Issues*, 1963, yp(3), 1-9.

Lysgaard, S. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 1955, 7, 45-51.

Mazzarol, Tim, & Soutar, Geoffrey N. (2002). "Push-pull" factors influencing international student destination choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82-90.

Multicultural Experience Enhances Creativity, The When and How, Angela Ka-yee Leung (Singapore Management University), William W. Maddux (INSEAD), Adam D. Galinsky (Northwestern University), Chi-yue Chiu (University of Illinois at Urbana–Champaign) 2008.

Naffziger, D. W., Bott, J. P., & Mueller, C. B. (2008). Factors Influencing Study Abroad Decisions among College of Business Students. *International Business Research, Teaching and Practice The Journal of the AIB-SE*, 39-52.

Oberg, K. Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 1960,7, 177- 182.

Paige, R. M. & Fry, G. W., 2010. Beyond Immediate Impact: Study Abroad for Global Engagement (SAGE). *International Research and Studies Program U.S Department of Education*.

Salas, C. G. S., 2003. Estudiar en el Extranjero: La experiencia de algunos Costarricenses. *Ciencias Sociales* 99, pp. 107-119.

Salisbury, M. H., Umbach, P. D., & Paulsen, M. B. (2008). Going Global: Understanding the Choice Process. *Springer Science+Business Media*.

Sawyer, K. (2006). Explaining creativity: The science of human motivation. New York: Oxford University Press.

Spencer, Lyle M., Jr. Phd., Spencer, Signe M, 1993. "Competence at Work", John Wiley & Sons (cap. 2, p.9 "Definition of a Competency", cap.21, p.286 "Development and Career Pathing")

Sternberg, R. J., & O'Hara, L. A. (1999). Creativity and intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 251–272). New York: Cambridge University Press.

Tadmor, C. T., & Tetlock, P. E. (2006). Biculturalism: A model of the effects of second-culture exposure on integrative complexity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 173–190.

Tadmor, C. T., Galinsky, A. D., & Maddux, W. W. (2012, July 23). Getting the Most Out of Living Abroad: Biculturalism and Integrative Complexity as Key Drivers of Creative a Proessional Success. *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online

Tillman, M., 2011. AIFS Student Guide to: Study Abroad & Career Development. *American Institute For Foreign Study*

Un Marco Laboral para el desarrollo de la carrera laboral, Claudio Fuchs Baranski, Universidad Adolfo Ibáñez

Universia, Estudiar en el extranjero: son varios los estudiantes que optan por continuar su formación fuera del país

<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/07/11/949874/estudiar-extranjero-son-varios-estudiantes-optan-continuar-formacion-fuera-pais.html> [visitado, Septiembre 2014]

Walker, James J. 1980, "Human Resource Planning", McGraw Hill

Wan, W., & Chiu, C-y. (2002). Effects of novel conceptual combination on creativity. *Journal of Creative Behavior*, 36, 227–241

Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge: A challenge to theories. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 226 –250). Cambridge, England: Cambridge University Press.

## **7. Anexos**

### **7.1 Guía de preguntas: Efectos de las Experiencias Internacionales en los profesionales**

#### **Pre Experiencia Internacional (Motivaciones)**

1. ¿Realizó sus estudios en el extranjero durante el postgrado? ¿Qué país elegiste y por qué?
2. ¿Quién financió el postgrado?
3. ¿Consideraste alguna vez realizar un postgrado en Chile?
4. ¿Cuáles fueron los motivos que te llevaron a tomar la decisión de estudiar afuera?
5. ¿Cuáles eran sus expectativas previas de realizar un postgrado en el ámbito del desarrollo de su carrera?

#### **Experiencia internacional**

1. ¿Cómo definiría que fue su experiencia en otro país?
2. ¿Cómo fue el proceso de “adaptación” al nuevo país?
3. ¿Cuál cree que fue el aporte académico de la experiencia internacional?



### **Post Intercambio (Desarrollo de Carrera)**

1. ¿Cree que desarrolló alguna competencia en particular tras haber realizado sus estudios en el extranjero? Nombre algunas.
2. ¿En qué medida cree que sus estudios en el extranjero desarrollaron habilidades blandas que antes no tenía?
3. ¿Ha habido un cambio de sueldo o de estar haciendo un trabajo que genere más satisfacción post el estudio en el exterior?
4. ¿Ha habido un cambio de en el cargo desempeñado una vez realizado los estudios en el extranjero?
5. ¿Cree que ha sido un aporte la experiencia internacional al desarrollo de su carrera laboral? ¿Cómo?
6. ¿Cree que la experiencia internacional vivida le ayudó a ampliar su red de contactos?
7. ¿Cuál ha sido el mayor beneficio de haber estudiado un postgrado, tanto en lo laboral como en personal?

### **Datos Personales**

#### Información básica

1. Nombre:
2. Edad:
3. Profesión:
4. Estudio en el Extranjero:

5. Año en que realizó su estudio en el extranjero:

6. Duración de los estudios en el extranjero:

7. Universidad:

8. País:

9. Programa:

10. Cargo desempeñado antes de postgrado:

11. Cargo desempeñado después de postgrado:

12. Años en la empresa:

## **7.2 Entrevista a subsistema de Reclutamiento y Selección**

### **Entrevista en Profundidad:**

1. ¿Por qué cree que cada vez más personas están optando por realizar un programa de estudios en el extranjero?
2. ¿Para qué puestos de trabajo se requiere personas con una experiencia internacional? (perfil)
3. ¿Qué habilidad cree usted que se adquiere una persona que realizar un programa de estudios en el extranjero?
4. ¿Qué perfil de persona es más proclive a tener un perfil más riesgoso?

5. ¿Existe un aumento en los sueldos de los empleados que desarrollaron sus estudios fuera del país?, si es así ¿en qué medida esto se debe directamente al estudio en el exterior?
6. Existe en la empresa un plan de desarrollo de carrera para los empleados que los motive a realizar estudios en el extranjero. De existir ¿en qué consiste?
7. Respecto a la pregunta anterior, En caso que haya tenido un empleado que se fue a estudiar al extranjero, y luego volvió ¿Existe algún cambio en el cargo realizado por el empleado o en las tareas desempeñadas?
8. Al enfrentarse a la situación de tener dos candidatos que hayan realizado un postgrado, un en Chile y otro fuera del país, ¿Sería un factor relevante en la decisión de contratación el que el candidato tenga una experiencia internacional? Si la respuesta es positiva, ¿Por qué?
9. Según usted, cuál es el tiempo ideal necesario para tener una experiencia internacional y por qué.
10. En algunos papers leídos encontramos que se mencionaba la existencia de la relación entre tener una experiencia internacional con una mayor creatividad en el trabajo. ¿Ve ustedes reflejada esta evidencia en la empresa?