



# **EMPLEABILIDAD Y ESTUDIOS DE POSTGRADO EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Felipe Villarino  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, Junio 2016**

## Índice

Introducción del proyecto. . . . .	3
Marco teórico. . . . .	7
Metodología. . . . .	14
Resultados de la Investigación .. . . .	16
Discusión y Conclusiones . . . . .	25
Bibliografía. . . . .	31

### 1. Introducción del proyecto

Presentación de la problemática:

En el rol de consultor de Recursos Humanos, específicamente como especialista en reclutamiento y selección para diversas empresas, se tiene la posibilidad de entrevistar muchos candidatos para diferentes cargos de varias empresas en diversas industrias. Por otro lado, en este rol, la relación con Gerentes de RR.HH. o Jefe de Selección de diversas empresas que actúan como clientes en consultoría es muy frecuente. Con ellos se trabaja en conjunto para levantar perfiles de los cargos para los cuales requieren implementar procesos de selección.

Desde esta posición en los proceso de reclutamiento y selección se hace evidente cómo impacta en los profesionales de RR.HH. el historial educacional que tienen los postulantes cuando se selecciona personal para ofrecer un cargo en la empresa que se encuentra en búsqueda. Muchos clientes establecen como requisito formación profesional en universidades con prestigio académico, pero sobre todo cuando se refiere a cargos estratégicos se preocupan mucho que el candidato cuente con estudios de posgrado. Esta pareciera ser una realidad en el mercado laboral chileno en el día de hoy, y que de cierta manera les abre puertas a algunos profesionales, pero también se las cierran a otros.

En el pasado, la especialización en Chile y en el mundo occidental era mucho más baja. Los trabajadores, en general, optaban por hacer carrera e ir ascendiendo en pocas empresas, manteniendo el mismo cargo y esperando varios años para ser ascendidos. Habrían varias razones para este comportamiento: inestabilidad económica, menor información entre los trabajadores acerca del mercado y las ofertas laborales, organizaciones verticales y más jerárquicas, leyes laborales menos favorables para los trabajadores y que motivaban la permanencia de estos en sus trabajos, culturas más austeras, menos ambiciosas y menos consumistas; entre otras.

El contexto económico-cultural actual ha ocasionado que las personas pierdan miedo a lo desconocido y a la incertidumbre y ambicionen más, material e intelectualmente, lo que ha llevado a las personas a una constante búsqueda de mejores condiciones de vida, de acuerdo sus intereses personales. Hoy, en día, los profesionales trabajan en empresas más planas y horizontales, están más expuestas a lo que ocurre en el mercado y tienen más y mejor información para tomar decisiones respecto a su futuro laboral y personal. Y hoy la oferta de especialización en relación a los estudios de

posgrado ha incrementado enormemente, lo cual ha llevado a una competencia de empleabilidad en el mercado.

Considerando este cambio en los requerimientos de especialización en la formación profesional, se trona relevante identificar de que forma el mercado laboral chileno actualmente está identificando el nivel de especialización de los profesionales. Especialmente, dado el nivel de dinamismo y movilidad laboral, cobra relevancia la forma como el mercado laboral del sector privado valora la especialización profesional. Específicamente en qué medida los estudios de posgrado se constituyen en un antecedente importante para incrementar el valor de un profesional en el sector privado, favoreciendo la empleabilidad del profesional que postula a una empresa.

### **1.1 Pregunta de investigación y objetivos:**

Este proyecto de título busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿El profesional con estudios de posgrado tiene mayor empleabilidad en el mercado laboral Chileno del sector privado?

Considerando la empleabilidad como la capacidad de una persona de conseguir y mantener su empleo (Competencias Laborales y la Empleabilidad, s.f.), los estudios de posgrado, ¿aumentan las posibilidades de ingreso al mercado laboral?, ¿impactan positivamente en el desarrollo profesional?, ¿aumentan la estabilidad laboral del profesional dentro de una empresa?

A partir de la pregunta de investigación se define como objetivo general de este proyecto analizar exploratoriamente la relevancia de los estudios de posgrado en el desarrollo de la empleabilidad de los profesionales del sector privado en el mercado laboral chileno.

De esta manera, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el valor que otorgan los ejecutivos que toman decisiones de contratación a los profesionales con estudios de posgrado en el proceso de selección.
- Conocer cómo valoran los profesionales del mercado laboral chileno la especialización por medio de estudio de posgrado, por medio de la evolución de la oferta de programas de posgrado los últimos años en Chile.
- Entender la valorización y diferenciación que hace el mercado laboral chileno frente a profesionales con estudios de posgrado.

Los estudios de Posgrado adquieren cada vez mayor importancia a medida que el mundo se torna más complejo. Los avances surgidos de la investigación y la tecnología, la economía del conocimiento, los efectos de la globalización y las interconexiones entre las naciones requieren de personas con competencias avanzadas, capaces de liderar el desarrollo económico, educacional, científico y cultural. Países del mundo entero están invirtiendo en la formación de Posgrados para incrementar su pool de talentos y mantener su competitividad. (Munita & Reyes, 2012).

Este proyecto de título tiene un valor importante especialmente para los profesionales que buscan desarrollarse en el sector privado del mercado laboral chileno. El efecto que tenga la formación de posgrado en la empleabilidad es información importante, para que las personas puedan capitalizar dentro del mercado.

Analizando lo que esta investigación puede aportar para la gestión de las personas dentro de las organizaciones, puede generar un impacto en términos de cómo se plantean las prácticas de desarrollo de carrera interna, capacitación, y retención de talento, entre otros. La valoración de capital humano especializado determina un contexto de mayor competencia para la contratación de los profesionales con posgrado. De esta manera, las empresas deben implementar prácticas de retención de talentos que alineando todas sus políticas y procedimientos de RRHH para atraer y retener los profesionales altamente valorados en el mercado laboral.

Hoy en día los profesionales de la generación Y buscan son nuevos desafíos que los mantengan motivados, con una proyección de desarrollo para incrementar su empleabilidad. Esta es una realidad a nivel global, y en particular en nuestro país las organizaciones se han tenido que comenzar adaptarse a esta nueva realidad. El rol del área de RRHH y las prácticas de Gestión de personas toma relevancia en la medida que son los responsables de mantener su talento motivado, identificando las necesidades de especialización que requieren los profesionales jóvenes para alcanzar sus objetivos.

Como profesional del área, en un contexto de una Consultora Internacional especializada en Reclutamiento y Selección, este proyecto genera un gran valor. Por medio de la información obtenida se puede aportar desde la perspectiva de la Gestión de RRHH hacia

el mercado, así como en las asesorías a clientes cuando se busca definir estratégicamente perfiles o se desarrollan asesorías de mercado. Esta información, es muy valorada por los clientes, personas que toman decisiones estratégicas en las organizaciones hoy, como Gerentes Generales y Gerentes de RRHH. Ellos saben que hoy el capital humano de las organizaciones son los que hacen que las empresas sean exitosas o no, y por lo tanto, es que ha tomado tanta relevancia seleccionar bien a los trabajadores.

## 2. Marco Teórico

### Empleabilidad

Según ChileValora (Competencias Laborales y la Empleabilidad, s.f.), “la empleabilidad se refiere a las competencias que tiene una persona para el ingreso, desarrollo y mantención de un puesto de trabajo en el mercado laboral”

Según Campos (2003): “La empleabilidad se entiende como el conjunto de aptitudes y de actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y además de permanecer en él.” (p. 104)

Empleabilidad proviene de la palabra inglesa *Employability*. Esta palabra no existe como tal en la lengua castellana. El significado que implica este concepto va justamente relacionado a la *habilidad para obtener o conservar un empleo*.

Campos (2003) plantea que en sus inicios,

“la empleabilidad era abordada fundamentalmente por los administradores y psicólogos industriales como una fase de la selección de personal, estuvo restringida a un ámbito de acción muy limitado del mercado de trabajo que era el momento de la contratación. A este momento y a este espacio limitado del mercado laboral algunos estudiosos del tema le han llamado el “puerto de entrada”. Piore y los segmentalistas lo reconocen como el punto de acceso a los mercados internos (Piore, 1985), una imagen similar manejan Lester Thurow y Keneth Arrow, quienes desde la economía y la administración han explorado el tipo de relaciones que se manifiestan en el momento en que se “enfrentan” físicamente el buscador de empleo y el empleador o el representante de la institución empleadora” (p.105)

Según Campos (2003) el conocimiento es una pieza fundamental para el contexto del capital humano, sin embargo su definición al respecto parece ser poco precisa, ya que de la misma manera aglutina el conocimiento adquirido en los centros educacionales , entendiéndose como el conocimiento formal para las personas, junto con el conocimiento adquirido en la experiencia laboral, capacitaciones, entre otros. Lo cual de los declara como conocimientos informales. Según este autor, Theodore Shultz, Gary Becker y Jacob

Mincer, autores de la teoría del capital humano, “utilizaron el conocimiento como una variable definida fundamentalmente por la escolaridad, sin dejar de reconocer que no es la escuela la única fuente de generación y transmisión de conocimiento.” (p.102)

Según Shultz (1961, citado en Campos, 2003) personas de la misma raza, edad y sexo poseen diferencias sustanciales en sus remuneraciones cuando poseen origen campesino aún cuando no se ocupen en empleos no agrícolas, en comparación con los trabajadores industriales. En forma similar, en áreas urbanas ganan la diferencia racial es la que determinaría la diferencia en las remuneraciones. Según este autor, las diferenciales en ingresos se derivan de las diferenciales en educación, sugiriendo fuertemente que una es consecuencia de la otra.

Por otro lado, podemos agregar la visión concedida de empleabilidad por Weinert, Baukens, Bollérot, Pineschi-Gapàne y Walwei (2001, citado en Rentería-Pérez & Malvezzi, 2008), manifiesta que la noción o definición del concepto de empleabilidad ha estado sujeta a una serie de interpretaciones a lo largo del tiempo desde su aparición a comienzos del siglo XX. En su versión más corriente se comprende como “la capacidad relativa de un individuo para obtener un empleo teniendo en cuenta la interacción generada entre sus características personales y el mercado de trabajo” (p. 320).

Gazier (2001, citado en Rentería-Pérez & Malvezzi, 2008) profundiza en la noción de empleabilidad. Sugiere que no es una noción teórica dentro en una red de conexiones explicativas o de estándares explícitos unívocos y estables. Más bien, se refiere a la acción de identificar problemas y prioridades relacionadas con las iniciativas de personas e instituciones partícipes en el acceso al empleo.

Expandiendo el concepto de empleabilidad Bollerot, 2001, citado en Rentería-Pérez & Malvezzi, 2008) señala que la empleabilidad es una cuestión social. Empleabilidad se vuelve popular el término en los años 90s como la capacidad de integrarse al trabajo y como el resultado de factores positivos que configuran la capacidad de obtener y mantener un empleo.

Como se ha revisado, empleabilidad es un concepto con diversos orígenes durante la historia que se anclan a variados autores de cada época, A pesar de encontrar una amplia oferta de definiciones y conceptualizaciones con respecto a la empleabilidad a lo largo de

la historia y autores, es que para el objetivo de la investigación, se utilizará la definición sustentada según ChileValora (Competencias Laborales y la Empleabilidad, (s.f.), “la empleabilidad se refiere a las competencias que tiene una persona para el ingreso, desarrollo y mantención de un puesto de trabajo en el mercado laboral”

## **2.1 Escenario de los posgrados en Chile**

Los estudios de posgrado han aumentado considerablemente en los últimos 5 años, tanto la oferta de los mismos como los índices de inscripciones en los centros de estudios universitarios del país alcanzando un alza de un 10% en los últimos 3 años (2012 – 2015). Munita y Reyes (2012) plantean que el gran objetivo de la sociedad de implementar educación especializada a través de estudios de posgrado, es proveer educación y formación que permita avanzar en la investigación, desarrollo e innovación. Y esto, lo plantean como algo relevante debido a que tiene una relación e impacto directo con el desarrollo y crecimiento económico y que entrega las herramientas necesarias para lo que requiere la fuerza de trabajo, señalando que no solo es relevante para Latinoamérica, sino que para el mundo entero. Estas autoras, plantean que el desarrollo de los programas de Posgrado en Chile, es relativamente reciente, y como ejemplo los datos señalan que el 58% de los programas de Doctorado fueron creados e impartidos recién a partir del año 1999. Lo cual, quiere decir que los chilenos que obtuvieron Doctorados previamente a esa fecha, tuvieron que conseguirlo fuera del país.

Estos dos hechos podrían explicar por qué actualmente hay poca presencia chilena en la educación internacional de Posgrado. Ahora, si nos comparamos con el desarrollo de programas de Posgrado que realizan otros países, Chile tiene la ventaja de contar con un sistema universitario fuerte, sólido y con un importante apoyo a la educación superior a nivel nacional. Poder utilizar estratégicamente estas ventajas del sistema educacional, a Chile le permite desarrollar e implementar sistemas y programas de Posgrado en forma más ágil y veloz que muchos otros países que, a pesar de encontrarse en un nivel similar de desarrollo de Posgrado, no les resulta sencillo implementarlos (Munita & Reyes, 2012).

Por su parte, el Torres (2012), reconoce que en nuestro país, para insertarnos en una economía en que la generación de valor depende de la información y el conocimiento, es requerimiento el desarrollo de capital humano. Se necesita una población que cuente con

mayores niveles educativos. También una masa crítica de capital humano avanzado, que permita al país posicionarse en ciertos estándares de innovación y producción impactando en distintos sectores de la economía nacional, y por lo tanto el desarrollo de la nación.

Torres (2012) además plantea que los profesionales que aportan a través del conocimientos especializado al desarrollo del país, lo hacen principalmente adquiriendo nuevos conocimientos y educándose continuamente a través de diversos programas de posgrado ofrecidos por las instituciones educacionales de cada país. En Chile esto también es una realidad y una de las ofertas de estudios superiores especializados más requeridos en Chile, es el estudio de Magister, es por ello que es importante comprender un poco más en profundidad lo que plantea la legislación nacional vigente, la cual hace referencia al grado académico de Magíster. "Magíster es el grado académico que una universidad otorga al alumno de un programa de profundización en una o más disciplinas. Está destinado a quienes cuenten previamente con el grado de licenciado o con un título profesional equivalente, en términos del nivel y contenido de los estudios requeridos." (Torres, 2012, p. 2)

### **¿Cómo ha evolucionado la oferta de posgrado en Chile?**

Se comprenderá a los programas de Magíster como aquellos que permiten acceder al grado correspondiente a través de la aprobación de un programa de estudios de profundización en una o más de las disciplinas de que se trate. Para optar a este grado, se requiere tener grado de licenciado o un título profesional cuyo nivel y contenido de estudios sean equivalentes a los necesarios para obtener el grado de licenciado (Munita & Reyes, 2012).

Según lo señalado por Torres (2012), se ha visto un incremento importante en la oferta de postgrados entre los años 2005 y 2011, casi duplicándose la cifra 1.119 a 2.296 en la oferta de estudios posgrados, pos títulos y otras certificaciones. Gran porcentaje de este incremento se debe a dado debido al aumento significativo del alumnado en los programa de magister y especialidades médicas, las cuales alcanzan un 136,3 % de crecimiento porcentual desde el año 2005.

Según el estudio realizado por Munita y Reyes (2012), los programas con mayor incremento en la matrícula son a nivel de programas de Magíster. Como se muestra en la siguiente Tabla, en 2009, Chile contaba con 837 programas de Magíster de los que 2/3 pertenecían a universidades del CRUCH. Por su parte, las universidades privadas casi doblaron el número de oferta de sus programas durante el periodo 2004-2009. Es así, como en el año 2008, se graduaron alrededor de 6000 profesionales con programas de Magister, lo que significó un incremento del 96% respecto del año 2004.

#### Evolución de Oferta de Programas de Posgrado

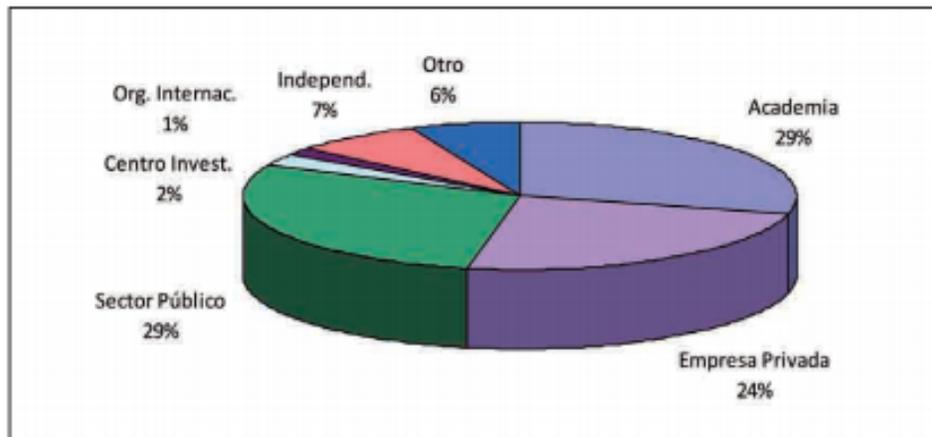
Año	MAGÍSTER		Total
	U. CRUCH	U. PRIVADAS	
2004	517	138	655
2005	357	136	493
2006	415	147	562
2007	491	144	635
2008	543	261	804
2009	569	268	837

Fuente: SIES, 2009

Según la información obtenida se puede observar que existen 3 grandes áreas laborales donde los graduados de Magister deciden desarrollarse profesionalmente. Estas áreas son el mundo académico, el sector público y el privado, por sobre, las organizaciones internacionales, centros de investigación, o como independientes. Obteniendo un 57% de la muestra de los profesionales concentrados en la Región Metropolitana, mientras que un 23% se desarrollan en regiones del sur de nuestro país. Por otro lado, también se puede observar un incremento significativo en el número de estudiantes femeninos y sobre todo en las áreas de Administración y Negocio.

El siguiente gráfico indica los principales destinos laborales de los graduados de programas de Magíster. El gráfico refleja las principales áreas donde ejercen los profesionales con estudios de Magister. Se puede observar que la mayor cantidad de profesionales especializados se inclinan por el sector público (29%), la academia (29%) y el sector privado (24%)

### Áreas de Trabajo de Profesionales con Magister



Fuente: Muestra de programas de Magister CRUCH.

En relación con la distribución de la matrícula por área de conocimiento, como se muestra en la siguiente tabla en Administración s observa un mayor número de matrículas que en y Ciencias Sociales.

Tabla de distribución de la matrícula de magister por área de conocimiento.

Área	2004		2009	
	U. CRUCH	U. PRIVADA	U. CRUCH	U. PRIVADA
Administración y Comercio	1.748	1.660	3.039	2.278
Agrop. y Cs. Mar	208	-	414	53
Arte y Arquitectura	213	-	320	160
Ciencias Básicas	447	-	963	23
Ciencias Sociales	1.700	1.385	2.770	1.458
Derecho	316	117	736	333
Educación	979	1.622	2.144	2.682
Humanidades	550	119	986	235
Salud	457	86	1.038	445
Tecnología	1.515	22	2.276	301
TOTAL	8.133	5011	14.686	7.968

Fuente: SIES, 2004-2009; Anuario Estadístico CRUCH, 2010

## **Consultoras Especializadas en Reclutamiento y Selección en Chile**

Para analizar la relevancia de los estudios de posgrado en la empleabilidad, sería importante considerar la mirada de las consultoras especialistas en Selección. La visión de las consultoras nos permite analizar el escenario mucho con mayor claridad en relación a lo que el mercado está buscando actualmente. También entrega la visión que tendrían los mismos candidatos o trabajadores con respecto a su formación profesional y grado de empleabilidad.

Romero (2014), plantea que las diversas empresas de Head Hunting coinciden en que los profesionales interesados en realizar estudios de magíster fluctúan entre los 28 y 40 años de edad. El interés de los profesionales de este rango de edad por realizar estudios de magíster se debe a que cuentan con una experiencia laboral suficiente para potenciar sus estudios de especialización.

Entre los interesados, los profesionales que tienen de 3 a 5 años de experiencia profesional, toman la decisión de realizar estudios de posgrado, por lo general, son profesionales que se desempeñan como jefaturas y quieren optar a una gerencia o cargo de mayor responsabilidad (Silva, 2012, citado en Romero, 2014). Se puede agregar como factor influyente en la decisión de estos profesionales, que generalmente se encuentran en etapas donde están formando familia y con esto buscan mayor desarrollo y consolidación profesional, apuntando a obtener una renta mayor.

Se ha detectado que las carreras que tienen mayor retorno después de realizar un estudio de posgrado son las carreras relacionadas a las áreas comerciales, financieras y las ingenierías. Sin embargo, para que el estudio de posgrado tenga un impacto positivo en el desarrollo del profesional, se debe combinar con la suficiente experiencia profesional previa, sus habilidades de liderazgo y relaciones interpersonales que finalmente hagan potenciar los nuevos conocimientos adquiridos con sus estudios de posgrado.

## **2.4 Metodología**

Con el objetivo de responder a la pregunta de investigación, se recolectó información proveniente de personas involucradas en los procesos de reclutamiento y selección de profesionales en grandes y medianas empresas. Adicionalmente, de modo de corroborar el interés de los profesionales por obtener estudios de posgrado, se obtuvo información del aumento en las matrículas de posgrado entre los años 2012 a 2015 de tres universidades.

Dada la relevancia de la información que podían entregar por su experiencia en contratación de profesionales, se realizaron entrevistas personalizadas y dirigidas a 15 profesionales de RRHH; 10 Gerentes de RRHH y 5 Jefaturas de RRHH de medianas y grandes empresas. Todos ellos se encontraban desempeñándose en cargos que permitieron obtener una visión real y certera de lo que consideran relevante hoy en las empresas para seleccionar a sus profesionales en general y de RRHH en particular.

Por otro lado, se aplicaron encuestas de tres preguntas específicas y cerradas a 6 profesionales de 3 distintas consultoras especializadas en reclutamiento y selección. Esta información complementó el análisis de la información entregada por los profesionales de RRHH con la percepción que tendría el mercado en relación a la búsqueda de profesionales de RRHH, tanto desde la perspectiva de las empresas que reclutan como de los candidatos.

Las encuestas realizadas a las consultoras especializadas en reclutamiento y selección se realizaron en el mes de Marzo del 2016, a través de una encuesta electrónica y la muestra fue tomada a través de 18 consultores pertenecientes a Michael Page, Addeco y Mando Medio. Las preguntas diseñadas para estas encuestas fueron: ¿Es determinante los estudios de posgrado para un candidato a la hora de ser seleccionados por una empresa?, ¿Los profesionales hoy encuentran relevante contar con posgrado para enfrentar el mercado? , Existe un aumento de la demanda, en el mercado laboral por profesionales con estudios de posgrado?

Por último, para poder tener un dato duro en relación a como los estudiantes y profesionales perciben las necesidades y competencias necesarias para ser competitivos en el mercado laboral, se analizó la tasa de crecimiento en sus matrículas a posgrado en

3 universidades nacionales, entre los años 2012 al 2015. Esto permitió, junto con las otras anteriores fuentes de información contar un escenario más global de la realidad actual sobre la necesidad de continuar con los estudios de posgrado para ser competitivo en el mercado profesional.

Se consideró estrategias de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, que sin duda tienen diferentes maneras de aproximarse a la recolección de información, ya que la combinación de ambas metodologías genera ventajas en la investigación por la triangulación, en la cual se puede validar la información recolectada en forma cruzada por ambas metodologías, generando así un aporte a la credibilidad a las conclusiones (Anderson, 2004).

Las entrevistas a los Gerentes y Jefes de RRHH se realizaron en los meses de Enero y Febrero de 2015 en sus oficinas. Duraron aproximadamente 45 minutos y consistieron en una conversación en torno a tres preguntas. Las preguntas diseñadas para estas entrevistas fueron: (1) ¿Cree Ud. que los profesionales de Recursos Humanos que cuentan con estudios de post grado tienen mayor posibilidad de empleabilidad? (2) Cree Ud. que los profesionales de Recursos Humanos que cuentan con estudios de post grado tienen mejor desarrollo de carrera en sus empresas? (3) ¿Cree Ud. que es determinante contar con estudios de posgrado hoy en RRHH para ser considerado en cargos de Jefatura? Sin embargo, de la forma como se desarrollaron las entrevistas, los Gerentes y Jefes de RRHH no se limitaron a responder las preguntas, si no que las respondieron en relación con la importancia de los estudios de posgrado en cargos profesionales en general y del área de RRHH en particular.

### **3. Resultados de la investigación:**

#### **3.1 Entrevistas a Gerentes y Jefaturas de RRHH**

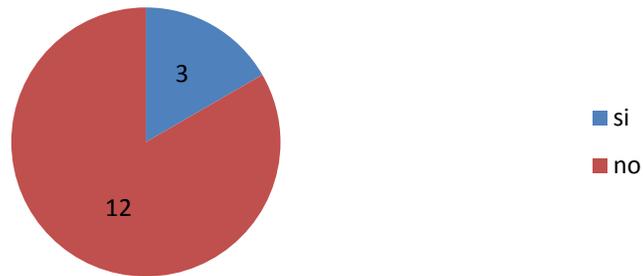
**Muestra:** 10 Gerentes de RRHH  
5 Jefaturas de RRHH

#### **Resultados Entrevista a 15 Ejecutivos de RRHH entre Gerentes y Jefaturas**

La entrevista se inició, una vez presentados los objetivos del proyecto de título, aclarando a los encuestados la definición de Empleabilidad que guía el proyecto de título. La empleabilidad se refiere a las competencias que tiene una persona para el ingreso, desarrollo y mantención de un puesto de trabajo en el mercado laboral (Competencias Laborales y la Empleabilidad, s.f.)

Como se muestra en la siguiente gráfica, respecto de la pregunta “¿Cree Ud. que los profesionales de Recursos Humanos que cuentan con estudios de post grado tienen mayor posibilidad de empleabilidad?” 3 de los entrevistados señalan que los profesionales que cuentan con estudios de posgrado tienen mayor nivel de empleabilidad. Justifican sus respuestas indicando, principalmente, que hoy las empresas están buscando cada vez mayor especialización en ciertos cargos, valorándose estudios de posgrado en combinación con experiencia profesional. Sin embargo, 12 de los entrevistados señalan que los estudios de posgrado no impacta en la empleabilidad de los profesionales, ya que gran porcentaje de las empresas en Chile son PYMES y no tienen los recursos, la estructura o el interés de incorporar profesionales con estudios de posgrado, apostando a su experiencia previa y el desarrollo que alcanzará dentro de la empresa. En la justificación de las respuestas los entrevistados se refirieron a la contratación de profesionales en general, y no necesariamente de profesionales del área de RRHH.

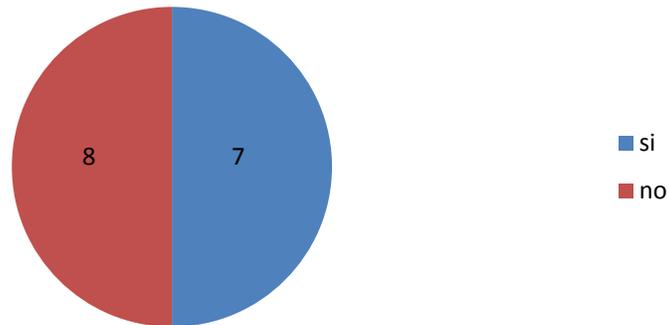
## ¿Profesionales de RRHH con Posgrado tienen mayor empleabilidad?



Por lo tanto, a partir de las respuestas a esta pregunta se debería concluir que, dado que en Chile la mayor fuerza laboral se concentra en las PYMES, la contratación de profesionales con estudios de Posgrado no sería una práctica frecuente. En este sentido, contar con estudios de Posgrado no sería importante para incrementar la empleabilidad de los profesionales.

Respecto de la pregunta “¿Cree Ud. que los profesionales que cuentan con estudios de post grado tienen mayor posibilidad de desarrollo de carrera en sus empresas?”, tal como muestra la siguiente gráfica, 7 de los entrevistados señalan que los profesionales que cuentan con estudios de posgrado tienen mayor posibilidad de contar con desarrollo de carrera en sus empresas. Sin embargo, 8 entrevistados cree que el contar con un posgrado no impacta directamente sobre el desarrollo del profesional en su trabajo. Justifican sus respuestas indicando, principalmente que existen otros factores que determinan dicho desarrollo, tal como es el desempeño del empleado, el valor que genera como persona en la organización, estilos de liderazgo, entre otros.

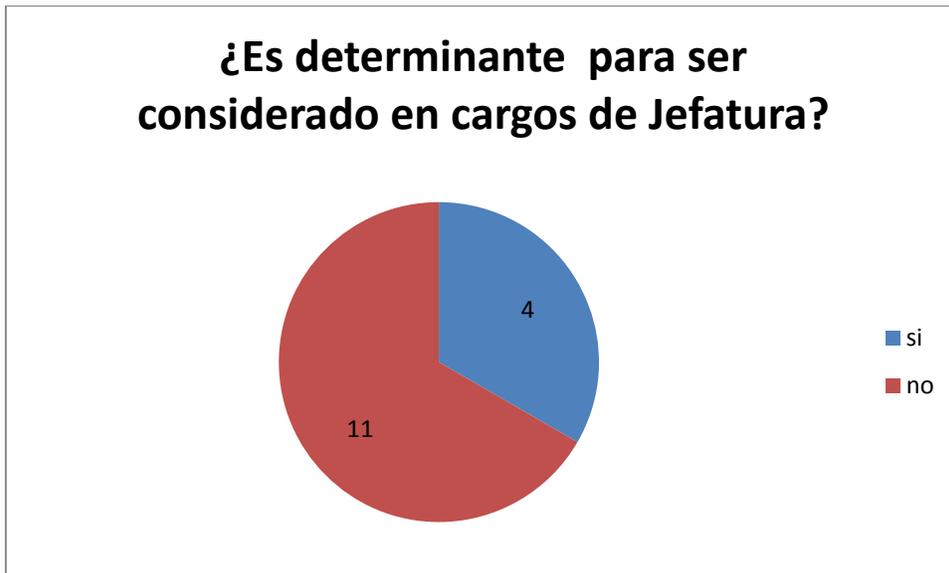
## ¿Tienen mayor desarrollo de carrera en sus empresas?



Por lo tanto, se puede desprender que hoy los Ejecutivos de RRHH en sus organizaciones no consideran como un factor determinante el que los profesionales cuenten con estudios de posgrado para ser promovidos dentro de sus empresas, sino que consideran otros elementos como su desempeño y liderazgo.

En esta tercera gráfica se ilustra la respuesta a la pregunta “¿Cree Ud. que es determinante para los profesionales contar con estudios de posgrado para ser considerado en cargos de jefaturas dentro de sus empresas?”. Cuatro de los entrevistados señalan que puede influir el contar con un posgrado para optar a un cargo de Jefatura en una organización, esto lo justifican en base a que algunas compañías por política interna, cierto perfiles de cargo deben contar con un mínimo de estudios de posgrado para asumir algunos roles estratégicos en la organización. Sin embargo, 11 de los entrevistados considera que esto no influye en nada, ya que muchos de los factores que influyen hoy en las organizaciones para poder ser promovidos a cargos de segundo nivel jerárquico o más, no tienen que ver tanto con los niveles de educación obtenidos, sino que van en relación a factores como, la trayectoria en la compañía, desempeño

destacado, logros, reconocimientos de sus pares y superiores, competencias de liderazgo y manejo de equipos, entre otras.



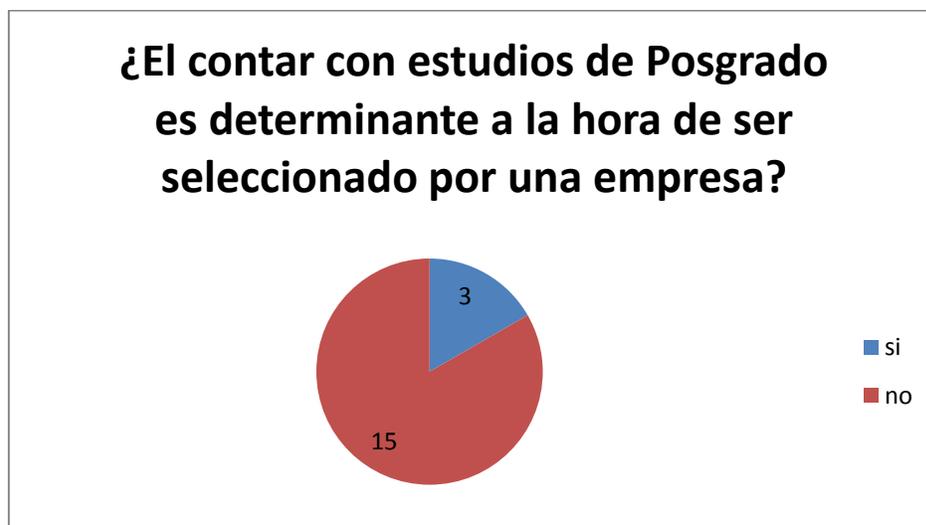
Por lo tanto, se puede concluir que dentro de las organizaciones los motivos para ser considerados para asumir un cargo de jefatura y de mayor responsabilidad está vinculado a otras variables, más allá de que el profesional cuente con estudios de posgrado, valorando sobre eso su destacada trayectoria dentro de la compañía, desempeño, logros y reconocimientos, liderazgo, entre otros.

### **3.2 Encuestas a profesionales de Consultoras RRHH**

**Muestra:** 18 consultores de Michael Page, Adecco y Mando Medio

#### **Resultados Encuestas a 18 Consultores de RRHH**

Antes de comenzar las encuestas, a cada consultor encuestado se le presento los objetivos del proyecto de título, aclarando a los encuestados la definición de Empleabilidad que guía el proyecto de título. La empleabilidad se refiere a las competencias que tiene una persona para el ingreso, desarrollo y mantención de un puesto de trabajo en el mercado laboral (Competencias Laborales y la Empleabilidad, s.f.) Respecto de la pregunta “¿Cree Ud. que es determinante para las empresas a la hora de seleccionar a un profesional, que éste cuente con estudios de posgrado?” 3 de los encuestados señalan que si es determinante el contar con un posgrado a la hora de ser seleccionado por una empresa, sin embargo, 15 de los especialistas encuestados, señalan que no es determinante en las decisiones de contratación, ya que muchos cargos no requieren de gran especialización y la renta mercado tampoco permite incorporar esos profesionales, ya que no cumple con sus expectativas.



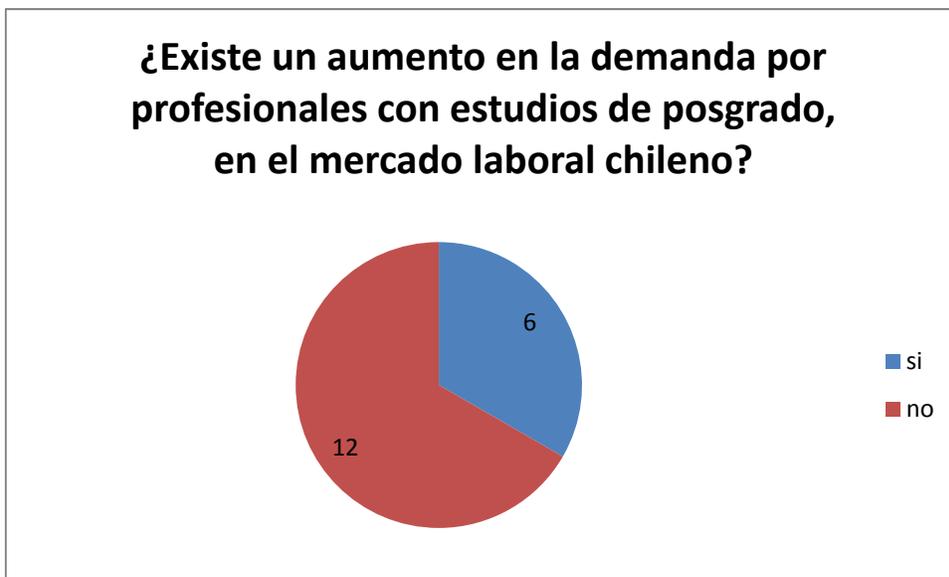
Por lo tanto, según las Consultoras especialistas en Reclutamiento y Selección, señalan que hoy no es un factor determinante contar con estudios de posgrado para un profesional cuando se encuentra en un proceso de selección, ya que en la mayoría de los cargos en que se buscan candidatos, no se requiere de un gran nivel de especialización, siendo otros factores relevantes a la hora de seleccionar a un profesional.

Respecto de la pregunta “¿Cree Ud. que los profesionales que postulan a oportunidades de trabajo, consideran relevante contar con estudios de posgrado para enfrentar el mercado laboral?” 9 de los encuestados señalan que si es importante. Sin embargo, otro de los 9 encuestados plantea que no es relevante.



Por lo tanto, podemos concluir que un porcentaje de los profesionales considera que si es importante contar con estudios de posgrado, como hipótesis se puede deber a que hoy el mercado laboral está demandando profesionales mucho más preparados y especializados en ciertos conocimientos. Por otro lado, también podemos concluir que el porcentaje de profesionales que no considera relevante contar con estudios de posgrado, se justifica a que existen otros factores relevantes a la hora de enfrentar el mercado laboral, como la experiencia profesional a través de los años, valorándola más que los estudios de posgrado.

Respecto de la pregunta “¿Cree Ud. que existe un aumento en la demanda por los profesionales con estudios de posgrado, en el mercado laboral chileno?” El 6 de los encuestados señalan que si existe una demanda mayor por esto profesionales con estudios de posgrados. Sin embargo, el 12 de los encuestados señala que las empresas no han aumentado su demanda por estos profesionales con especialización a través de sus estudios de posgrado.



Como explicación a esto resultados podemos plantear que esto se justifica en base a que los cargos que requieren o demandan estudios de posgrado y especialización, son cargos muchas veces críticos y estratégicos para las compañías, y estos cargos son los más escasos por eso impacta directamente en la baja demanda del mercado por estos profesionales a diferencia de los cargos más comunes en donde no se requiere de estos estudios. Por lo tanto, se podría decir que hoy el foco de las empresas a la hora de seleccionar profesionales, no va determinado por si este candidato posee o no un título de posgrado, más bien las variables que se analizan son el tipo de cargo a cubrir, que la mayoría de ellos no requieren de una gran especialización, siendo esto solo los cargos más estratégicos y por lo tanto los más escasos.

Sin embargo, en conversaciones con profesionales de estas consultoras se reconoció que los profesionales pueden lograr un salto cuantitativo en su remuneración gracias a magísteres, MBA y otras especializaciones. Pudiendo este significar de un 25% a un 35% de aumento salarial, siempre que cuenten con una experiencia que avalen su desempeño.

### **3.3 Análisis de tasa de matrícula en Escuelas de Posgrado:**

**Muestra:** Tres universidades con programas de estudios de posgrado

Se contactó a las autoridades de la Universidad del Pacífico, Universidad del Desarrollo y Universidad Adolfo Ibañez indicadas en la Tabla Evolución de inscripciones en programas de posgrado. Estas autoridades entregaron información sobre el aumento en sus matrículas de posgrado de los últimos 3 años (2012 al 2015). Adicionalmente se les consultó por las causas a las cuales atribuyen el cambio en la inscripción de las matrículas en los programas de posgrado.

#### **Resultados**

Tal como se muestra en la Tabla Evolución de inscripciones en programas de posgrado, en las tres universidades consultadas se ha experimentado un incremento en la inscripción de estudiantes de alrededor de un 10%. Este incremento es homogéneo entre las tres universidades y transversal a toda la oferta de estudios de posgrado.

Tabla. Evolución de inscripciones en programas de posgrado

Universidad	Contacto	Cargo	Aumento de matrículas 2012 al 2015
U. del Pacífico	Cristian Antoine Faundez	Director de Post grado e investigación.	10%
U. Adolfo Ibañez	Soledad Arellando	Vicerrectora Académica	12%
U. del Desarrollo	Olga Pizarro Stiepovic	Directora de Postgrado	11%

Las autoridades contactadas plantean 3 factores principales que han permitido el aumento en las inscripciones en programas de posgrado en los últimos 3 años. Uno de ellos es, la mayor oferta atractiva de estos estudios debido a las estrategias de marketing implementadas. El segundo factor es la competencia profesional en el mercado la cual se ve influenciada por la globalización de los últimos años, aumentando la competencia

tanto nacional como internacional. Por último el foco hoy de las empresas de atraer el mejor talento para ayudar a cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Por lo tanto, a partir de esta fuente de información podemos reconocer que las instituciones educacionales han estado interesadas en hacer crecer la oferta de vacantes en estudios de posgrado. Invierten mucho en marketing y publicidad para atraer profesionales a sus estudios de posgrado. Esta inversión en marketing puede estar generando un incremento del interés de las personas en formación de posgrado. Pero también podría deberse a la necesidad de absorber un mercado creciente, dada la mayor demanda de parte del mercado por profesionales con estudios de posgrado.

Por otro lado, estas autoridades también reconocen que existe una sensación global entre los profesionales modernos respecto de la competencia cada vez más dura en cuanto a la especialización y expertis en los temas que ellos pueden ofrecer al mercado laboral. La globalización estaría aportando a incrementar la necesidad de estar continuamente adquiriendo conocimientos y reconocimientos educacionales a través de estudios de posgrado, de modo de alcanzar mayor nivel de especialización.

También las autoridades consultadas identifican que el mercado laboral demanda profesionales con mayor nivel de especialización. Según sus palabras, las empresas estarían enfocándose a atraer talento para cumplir con sus objetivos organizacionales. Incluso invierten en formación de posgrado en los talentos que identifican en la empresa.

#### **4. Discusión y Conclusiones:**

El objetivo general del proyecto de título fue analizar exploratoriamente la relevancia de los estudios de posgrado en la empleabilidad de los profesionales del sector privado del mercado laboral Chileno. Para esto, primero se consultó a Gerentes y Jefes de Recursos Humanos sobre el impacto que tienen los estudios de posgrado en la empleabilidad de los profesionales, las posibilidades de desarrollo, y para obtener cargos de jefatura en la empresa. Luego se encuestó a profesionales de tres consultoras acerca del impacto de los estudios de posgrado en los procesos de selección, la percepción de los profesionales respecto del valor que otorgan los estudios de posgrado, y la valoración del mercado respecto de profesionales con este nivel de formación. Finalmente se analizó como se ha comportado las inscripciones en estudios de posgrado para evaluar la demanda del mismo mercado laboral en los últimos años. La información obtenida en las encuestas y de las estadísticas de la evolución de las matrículas de posgrado, se complementa con conversaciones e información entregada voluntariamente por los participantes.

En relación a nuestra pregunta de investigación, ¿El profesional del sector privado con estudios de Posgrado tiene mayor empleabilidad en el mercado Chileno?, es importante adoptar una mirada más profunda y detallada de este fenómeno. La empleabilidad es una preocupación continua en el contexto laboral y social hoy en nuestro país. Diversos actores se están involucrados en esta preocupación. El Estado se preocupa en relación a los profesionales que requiere para Chile para alcanzar el desarrollo sostenido. Las Instituciones Educativas intentan cumplir con su rol social y desarrollar su negocio a través de su oferta de estudios de posgrado. Y sin duda, los profesionales y las empresas sostienen creencias colectivas sobre el valor que tienen hoy los profesionales con estudios de posgrado.

Los resultados arrojados por las entrevistas a los Gerentes y Jefes de RRHH nos revelaron que pareciera ser poco relevante contar con estudios de posgrado para aumentar la empleabilidad. Esto se debe a que un gran porcentaje de las empresas en Chile son PYMES y no tienen los recursos, la estructura o el interés de incorporar profesionales con estudios de posgrado. Este tipo de empresa apostaría a la formación interna o experiencia previa de los profesionales.

Sin embargo, algunas empresas, y para ciertos cargos específicos, estaría jugando a favor para los profesionales contar con estudios de posgrado. Existirían, muchas veces, políticas internas en que se ajustan los perfiles de los cargos a altos niveles de especialización. Los profesionales lograrían desempeñarse en esos cargos por medio de formación de posgrado. Así, los estudios de posgrado estarían incrementando la empleabilidad de los profesionales.

Sin perjuicio de lo anterior, se pudo observar que contar con estudios de posgrado tiene mayor importancia para el desarrollo de carrera dentro de las empresas. Esto se debería a que el desempeño destacado de un profesional en sus roles durante su carrera, sumado con especialización alcanzada por medio de estudios de posgrado, favorecerían la posibilidad de asumir cargos más críticos y de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Lo anterior, debido a la diferenciación con otros candidatos al cargo de mayor responsabilidad dado respaldo y especialización que obtienen con estudios de posgrado. Esto sucede en los movimientos internos dentro de las compañías, pero también le permite contar con un respaldo mayor en su desarrollo de carrera al ser considerado por otras empresas del mercado, considerándolo un talento y ofreciéndole una posición de mayor responsabilidad y mejores beneficios a los actuales, permitiéndole obtener un crecimiento en su desarrollo profesional.

Otro input muy relevante para la investigación fue la información recogida por las consultoras de recursos humanos especialistas en reclutamiento y selección. La misión de estas consultoras es posicionar a profesionales en cargos que ajusten el perfil de calificación profesional con las expectativas de la empresa cliente para el correcto desempeño de sus las funciones requeridas. Paradójicamente, pocos de los consultores encuestados declararon que un posgrado es determinante contar con para el éxito en un proceso de selección. Los estudios de posgrado no serían determinantes en las decisiones de contratación, ya que muchos cargos no requieren de gran especialización. Tampoco el mercado poseería capacidad de incorporar a profesionales con estudios de posgrado, ya que las expectativas de renta de estos profesionales serían mayores de lo que las empresas pueden ofrecer. O sea, el problema del bajo interés por contratar profesionales con estudios de posgrado se debería al desajuste entre las expectativas de los profesionales y los requerimientos de la empresa. Sin embargo, para los cargos en

que se requiere un alto grado de especialización, los estudios de posgrado estarían incrementando la empleabilidad para de los profesionales que postulan a ellos.

A partir de la visión de los profesionales que postulan a cargos, contar hoy en día con estudios de posgrado podría incrementar su empleabilidad. Los profesionales de consultoras de RRHH encuestados reconocen que aproximadamente el 50% de los profesionales que postulan a oportunidades laborales están acuerdo que los estudios de posgrado son relevantes. La relevancia de los estudios de posgrado la justifican en la demanda del mercado por profesionales mucho más preparados y especializados, lo cual incrementa la competitividad del mercado laboral.

Otro factor relevante a considerar en este análisis es cómo perciben las consultoras la demanda del mercado por los profesionales de recursos humanos con posgrado. Sólo un tercio de los profesionales de las consultoras seleccionadas señalaron que hoy el mercado busca profesionales de RRHH con estudios de pos grado. Esto se justifica en base a que los cargos que requieren o demandan estudios de posgrado y especialización, son cargos muchas veces críticos y estratégicos para las compañías, y son los más escasos. Dada la escasez de cargos estratégicos que requieren especialización, la demanda del mercado por profesionales con posgrado es muy baja a diferencia de los cargos más comunes en donde no se requiere de estos estudios.

Desde el rol organizacional en consultoría de RRHH, es interesante analizar la información recabada para esta investigación. Como profesional de esta área y donde una de las funciones es justamente asesorar en el diseño e implementación de políticas de RRHH, es importante reconocer el incremento de un 10% promedio en las matriculas de posgrado en las universidades, así como la creencia colectiva injustificada en el requerimiento profesional de mayor especialización y estudios de posgrado para destacar en el mercado laboral. Si bien los estudios de posgrado puedan ser importantes para postular a cargo de relevancia estratégica o requerimientos de especialización, el mercado laboral chileno aún demanda profesionales con bajo nivel de especialización. Lo que reduce el potencial de incremento en la empleabilidad de los profesionales que invierten en estudios de posgrado.

Ante esto, y frente a todos los resultados obtenidos en esta investigación, la reflexión final se circunscribe al cuestionamiento de la idea colectiva de contar con un posgrado para poder aumentar la empleabilidad y ser mejor profesional. Esta podría ser una necesidad creada por la misma “industria de la educación” o por un sesgo social no comprendido realmente y que todos practican. O por el contrario, la valoración de los estudios de posgrado podría ser realmente un fenómeno, que a escala mundial en el mundo laboral, se ha producido por una demanda real por parte de las empresas y del mercado laboral.

Sin embargo, las conclusiones de este proyecto de título deben ser tomados con cautela, ya que la información recolectada no es necesariamente representativa. Dado el carácter exploratorio del trabajo realizado, a través de entrevistas y encuestas a un grupo menor de personas seleccionadas a discreción, la generalización de los resultados no constituye un propósito del proyecto. La selección de los participantes que entregaron la información podría haber generado sesgos en los resultados obtenidos. Sin embargo, las apreciaciones de los entrevistados y encuestados que provienen de dos “mundos” del mercado laboral coinciden tanto en el análisis de las causas del bajo impacto de los estudios de posgrado en la empleabilidad, como en los requerimientos de profesionales con posgrado. Mientras que el bajo impacto en la empleabilidad lo justifican en las características del mercado, el cual no ofrecería suficientes cargos para profesionales especializados, la relevancia de los estudios de posgrado se reconoce en aquel reducido mercado laboral que requiere para cargos estratégicos para funciones que requieren alto grado de especialización.

Basados en los resultados exploratorios de este proyecto, sería necesario diseñar un estudio más exhaustivo. Un estudio que reconozca la demanda de profesionales con estudios de posgrado considerando los requerimientos de los cargos disponibles en el mercado. También, identificando la proporción de cargos disponibles en relación con la oferta de profesionales con este tipo de especialización.

Sin perjuicio de lo anterior, al analizar el escenario del desarrollo del país, otro punto importante a destacar es la necesidad y el esfuerzo que hace el Estado Chileno por promover el desarrollo e innovación del país frente a la competencia global incentivando

el desarrollo de profesionales con un alto nivel de especialización por medio de Becas de Estudios de Posgrado. El Estado es consciente que la competencia global exige actividades productivas con mayor nivel de especialización, y por lo cual es importante contar con una masa crítica de profesionales competentes y con expertis para el crecimiento socioeconómico del país.

El esfuerzo del Estado por desarrollar la innovación por medio de la especialización profesional incentiva una mayor y variada oferta de programas de estudios de posgrado. Los programas de posgrado se deben ir adaptando al cambio continuo y desarrollando el conocimiento a nivel global. Se transforma en un desafío para el país ofrecer una estructura educacional lo suficientemente robusta y de calidad para lograr el desarrollo de profesionales que permitan hacer crecer el país frente al mundo. También se constituye en un desafío para los empresarios crear negocios que requieran de especialistas para absorber a este grupo de profesionales y favorecer del desarrollo del país.

Paradójicamente la realidad actual del país, donde existe una gran contracción del mercado y en que las empresas no están invirtiendo sino reduciendo costos, es un escenario negativo para los profesionales que se especializan con posgrado. Las expectativas de los profesionales con posgrado en relación con su reinserción laboral o las condiciones esperadas no se cumplirán en estos momentos. Esto se debe a que con la deceleración económica y el alza de la oferta de profesionales con posgrado, sin aumento en la demanda, los antes apetecidos ejecutivos con posgrado enfrentan dificultades para encontrar empleo y los salarios que les ofrecen son más bajos de lo esperado.

Aún no existen estudios acabados en relación con la reinserción de los profesionales de posgrado que se especializan en el extranjero, pues falta recopilar más datos duros sobre el tema, pero en las firmas de Head Hunters afirman que ayudar a esos ejecutivos a encontrar trabajo también forma parte de sus desafíos. Los estudios de posgrado se consideran como un buen vehículo para ascender profesionalmente y aumentar la empleabilidad, lo que se potencia si el programa es impartido por una universidad extranjera, más aún si es de prestigio, e incluso más si está en un país de habla inglesa.

Pero hoy, en que el curso de la economía mundial y las características de la desaceleración siguen sorprendiendo al mercado, el contar en el currículum con un posgrado internacional, aun cuando sigue siendo una herramienta valiosa, no permite proyectar, ni menos asegurar, una fácil recolocación en el mercado laboral una vez que se está de regreso en Chile.

Las organizaciones jugarían un rol fundamental el día de hoy en este escenario de crisis, ya que deben tener la capacidad de generar una visión a largo plazo. Los periodos de crisis son oportunidades para invertir en capital humano, retener talento y desarrollar un sentido de engagement en sus empleados. Cuando el mercado se reactive, las empresas que realizaron un esfuerzo invirtiendo en su capital humano y reteniéndolo se verán beneficiadas con empleados comprometidos y que seguramente se mantendrán desempeñándose en la empresa por el valor agregado que les genera.

Por lo tanto, se podría plantear que siguen habiendo oportunidades de trabajo para quienes hicieron la inversión de especializarse. El talento siempre es escaso, y más cuando se ha potenciado a través de estudios de posgrado en Chile o en el exterior de modo que estos ejecutivos tienen siempre más posibilidades de encontrar empleo respecto de quien no ha cursado uno de esos programas.

## **Bibliografía**

Anderson, V. (2004). *Research Methods in Human Resources Management*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

Campos, G. (2003). Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Aportes*, 8(23), 101-111.

Competencias Laborales y la Empleabilidad (s.f.) *ChileValora*. Extraído de <http://www.chilevalora.cl/index.php/employability>

Munita, M. I., & Reyes, J. (2012). *El Sistema de Posgrado en Chile: Evolución y Proyecciones para las Universidades del Consejo de Rectores*. Santiago de Chile: Consejo de Rectores, CRUCH.

### **Piore (1985)**

Rentería-Perez, E. & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.

Romero, M. (2014). *Posgrados pueden incrementar en más de 15% el salario*. Extraído de: <http://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2014/posgrados-pueden-incrementar-en-mas-de-15-el-salario.html>

Torres, D. (2012). El escenario de los posgrados, postítulos y otras certificaciones en Chile. *Perspectivas en Educación*, 6, 1-4. Extraído de : <http://www.cned.cl/boletin/201205N06.pdf>