

Fortalecimiento de la empleabilidad: especialización de ámbitos de la gestión universitaria, el caso de los servicios de carrera en Chile

Orellana Galarce, Natalia; Cuneo Olhaberry, Isabella

Fortalecimiento de la empleabilidad: especialización de ámbitos de la gestión universitaria, el caso de los servicios de carrera en Chile

Revista Educación las Américas, vol. 9, 2019

Universidad de Las Américas, Chile

DOI: <https://doi.org/10.35811/rea.v9i0.69>

Cada autor garantiza que su trabajo enviado es original y que tiene todo el poder para celebrar este acuerdo. Ni este trabajo ni otro similar se han publicado en otro lugar en ningún idioma ni se enviarán para su publicación en otro lugar mientras REA los esté evaluando. El autor conserva sus derechos de autor y garantiza a la revista el derecho de la primera publicación de su obra.

Atribución no comercial (CC BY-NC) 4.0

Fortalecimiento de la empleabilidad: especialización de ámbitos de la gestión universitaria, el caso de los servicios de carrera en Chile

Strengthening of employability: specialization of fields of university management. The case of career services in Chile

Natalia Orellana Galarce

Facultad de Letras, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

norellanag@uc.cl

 <http://orcid.org/0000-0002-2836-9948>

DOI: <https://doi.org/10.35811/rea.v9i0.69>

Isabella Cuneo Olhaberry

Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Chile, Chile

isabella.cuneo@udp.cl

 <http://orcid.org/0000-0002-8778-3495>

Recepción: 21 Noviembre 2019

Aprobación: 17 Enero 2020

RESUMEN:

Este artículo presenta los resultados de un estudio descriptivo que busca caracterizar la instalación y el funcionamiento de unidades que abordan, de manera centralizada y específica, la preparación para el trabajo en las universidades chilenas. La investigación se basa en la combinación de métodos cuantitativos (cuestionario) y cualitativos (por medio de la entrevista semi estructurada) que permiten evidenciar y describir la configuración de un ámbito de gestión universitaria, distinguido por asociar su rol al “fortalecimiento de la empleabilidad”. A partir de lo cual, se elabora una tipología analítica de sus lineamientos estratégicos y énfasis de operación. Se concluye que presentan un anclaje organizacional heterogéneo y problemas de legitimación interna. Al tiempo en que se erigen como espacios de profesionalización de la gestión, que dan cabida al surgimiento de nuevas identidades profesionales no académicas especializadas.

PALABRAS CLAVE: empleabilidad, gestión universitaria, graduados, servicios de carrera, educación superior.

ABSTRACT:

This article presents the results of a descriptive study that seeks to characterize the installation and operation of departments in Chilean universities to address training for the labor market, in a centralized and specific way. The research was based on a combination of quantitative methods and qualitative methods (questionnaire and semi-structured interview) that allow to demonstrate and describe the configuration of an area of university management, whose purpose is to strengthen employability. An analytical typology of its strategic guidelines and operational emphasis was developed. It is concluded that there is a heterogeneous organizational anchor and internal legitimation problems. At the same time, spaces for professionalization of management are erected to accommodate the emergence of new specialized non-academic professional identities.

KEYWORDS: employability, university management, graduates, career services, higher education.

INTRODUCCIÓN

En el marco de los desarrollos la educación superior contemporánea, la universidad ha experimentado cambios significativos a nivel organizacional (Krücken, Blumen & Klöke, 2013; Frost, Hattke & Reihlen,

NOTAS DE AUTOR

isabella.cuneo@udp.cl

2016) en un entorno institucional caracterizado, principalmente, por la masificación de su acceso, la centralidad de su relevancia para el progreso de las sociedades del conocimiento, los múltiples requerimientos (de rendición de cuentas, pertinencia social y modernización de la gestión) de su contexto que la interpela, y la creciente complejidad de su quehacer.

Entre esos cambios, se observan transformaciones organizativas y ocupacionales dentro de sus ámbitos de gestión y administración que concentran el interés de este estudio, específicamente, respecto de la emergencia de unidades configuradas para abordar aspectos especializados del quehacer organizacional. Ejemplo de lo anterior, y tal como ocurre en universidades de todo el mundo, durante las últimas décadas se han ido formalizando estructuras de gestión en áreas como: relaciones internacionales, innovación y transferencia tecnológica, análisis institucional, comunicaciones y marketing, vinculación con el medio, aseguramiento de la calidad, entre otras. De acuerdo con Schneijderberg (2017), la diferenciación y profesionalización de la gestión universitaria constituye un cambio en un ámbito de desenvolvimiento transversal en estas organizaciones, principalmente, en relación con la necesidad de configuración de capacidades internas que permitan sobrellevar los desafíos complejizados del sector. Esto ocurre tanto para sostener su rápida expansión, como para mantener su legitimidad desafiada por desempeños estandarizados y altamente institucionalizados, planteados no sólo por las mismas universidades sino por el entorno.

La investigación acerca del auge de ámbitos de gestión especializada en universidades chilenas tiene antecedentes en Rivera, Astudillo y Fernández (2009), en el estudio de la configuración y el quehacer de oficinas de análisis institucional, y en el examen de la profesionalización y configuración de unidades de gestión de la calidad académica, de Scharager (2017). Ambos estudios coinciden en que este tipo de respuestas están extendidamente integradas como un mecanismo de adaptación organizacional que ha ido modificando la configuración interna de las universidades con particular rapidez.

En este contexto, el presente estudio aborda aspectos centrales de la instalación y el funcionamiento de nuevas unidades de gestión que abordan, de manera centralizada y específica, el fortalecimiento de la preparación para el trabajo en las universidades chilenas, a las que genéricamente se les llama “servicios de carrera”, en esta investigación. Las preguntas conductoras se centraron en ¿Qué origina su instalación? ¿Qué roles cumplen y cómo se integran organizacionalmente? ¿Qué funciones, actividades y tareas asumen? ¿Cómo se caracterizan sus equipos? ¿Qué cambios han experimentado?

Se examina la configuración conceptual del vínculo educación superior y mundo del trabajo en la educación superior y la aproximación operativa de lo que las universidades conciben en relación con el fortalecimiento de la preparación para el trabajo. Adicionalmente, se estudia la emergencia y el desarrollo de servicios de carrera como un incipiente ámbito de la gestión universitaria local, que se expresa en la instalación de unidades que formalmente son parte la estructura organizacional, cuentan con un propósito específico establecido, recursos humanos y económicos asociados, y condiciones de infraestructura para operar.

1. EDUCACIÓN SUPERIOR, MUNDO DEL TRABAJO Y EMPLEABILIDAD

En el contexto de las sociedades y economías del conocimiento e independiente de la aproximación epistemológica con que se observe la relación entre la educación y el mundo del trabajo, existe consenso internacional acerca de la relevancia de enriquecer los procesos formativos y la integralidad de la experiencia estudiantil para mejorar las oportunidades y el desempeño de los graduados[1], (Teichler, 2018; Salmi, 2017; Schwab, 2017). En este escenario, y durante las últimas dos décadas, emerge el constructo empleabilidad como puente respecto entre la educación superior y el mundo del trabajo.

En un enfoque situado en la investigación en educación superior, destaca el posicionamiento internacional de la empleabilidad como proceso y experiencia formativa, asociada a la metacognición (Römgens, Scoupe & Beausaert, 2019), esto es, a la necesidad de activar el potencial y empoderar a estudiantes y graduados para que enfrenten positivamente sus transiciones educativas y laborales. Desde esta perspectiva, la empleabilidad

se enmarca en las premisas de las teorías de carrera y la orientación profesional (McMahon, 2017), donde la carrera se comprende como un aspecto del desarrollo general del individuo, constituido por una serie de sucesivas elecciones a lo largo de la vida mediante la cual el sujeto evalúa cómo poder mejorar el ajuste entre sus metas cambiantes y las realidades del trabajo. Por lo tanto, representa un planteamiento educativo que pone acento en la dimensión orientadora y formativa de la educación como preparación para el trabajo (Orellana, 2018).

Dentro de la literatura latinoamericana acerca de empleabilidad en educación superior (Orellana, 2018; Bargsted, 2017), se observa coincidencia con tendencias internacionales que abogan por un entendimiento amplio de este constructo (Artess, Hooley & Mellors-Bourne, 2017; Tomlinson & Holmes, 2017), a partir de un tratamiento de la empleabilidad en perspectiva multidimensional y de proceso, influida por una combinación de distintos componentes relacionados, constantemente sujetos a cambio. Entre estos aspectos encontramos: las características personales de los sujetos, atributos y logros educativos (conocimientos, competencias, habilidades, valores y disposiciones disciplinares y/o genéricas); dinámicas cuantitativas-estructurales del sistema de empleo y la economía; la configuración del mercado de graduados de educación superior; aspectos socio-culturales relacionados, así como también, otros aspectos asociados a la institución de educación superior (como el prestigio de la credencial educativa, las redes, la calidad y el tipo de formación), entre otros.

2. RESPUESTAS DESDE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Las universidades de Reino Unido y Estados Unidos son precursoras de la instauración de capacidades organizacionales específicas para orientar y preparar procesos de transición educativos y laborales de estudiantes universitarios, siendo, actualmente, los modelos de mayor difusión internacional (McMahon, 2017). En sus sistemas de educación superior surgieron lo que hoy se conoce como: servicios de carrera (career services), destinados a brindar consejería, guía profesional, apoyar la toma de decisiones informadas respecto al empleo, recopilar información para el seguimiento de graduados y contribuir al desarrollo de herramientas para la gestión de las transiciones educativas y laborales.

Actualmente, los servicios de carrera se pueden encontrar en universidades de todas las regiones del mundo y su funcionamiento varía de acuerdo a los énfasis adoptados por cada universidad. No obstante, existe consenso en torno a dos modelos genéricos referenciales, definidos por su nivel de integración con el proceso formativo del estudiante (McMahon, 2017). El primero de ellos, centrado en el apoyo a la inserción laboral al final de los estudios o posterior a la graduación, que se vincula a la entrega de información sobre opciones formativas del sistema educativo sobre qué y dónde estudiar; y, el segundo, basado en una fuerte integración en el proceso formativo y la experiencia estudiantil, que se relaciona con actividades que contemplan estrategias de exploración de la carrera, para alcanzar un conocimiento más objetivo de sí mismos y de sus alternativas educativas y profesionales (Romero & Figuera, 2018).

En esa línea, la revisión internacional de los servicios de carrera da cuenta de que en el despliegue de su provisión se tiende a exhibir una interpretación del proceso formativo en tres fases (Romero & Figuera, 2018) a la luz de la naturaleza de transiciones que van experimentando los estudiantes, esto es, el periodo de transición a la educación superior, las transiciones entre ciclos formativos y posterior a la graduación.

La revisión internacional de Artess et al. (2017) destaca que las preocupaciones centrales de los servicios de carrera durante los últimos diez años se han orientado hacia cinco aspectos clave:

- a) empleabilidad (habilidades, destrezas y tributos para la carrera),
- b) emprendimiento o autoempleo,
- c) planificación del desarrollo personal,
- d) necesidad de interesar a los empleadores,
- e) la gestión de redes y comunidades.

Por lo cual, se aprecia una tendencia de las universidades a, no sólo centrarse en ayudar a encontrar el primer empleo, sino a brindar orientación y asistencia para que los estudiantes sean capaces de construir y reconstruir positivamente sus transiciones educativas y laborales. Específicamente, a integrar el fortalecimiento de empleabilidad en la formación (curricular, o-curricular y extracurricularmente) y la experiencia estudiantil global.

2.1 El caso chileno

De la revisión de la literatura local del periodo 2003-2018 realizada para este estudio, se observa que la empleabilidad en Chile ha sido abordada de forma ambigua y limitada, principalmente, como sinónimo de situación ocupacional o empleo, enfatizando el desempeño de los graduados en el mercado laboral. Por cuanto, su instalación fue perfilada tomando en consideración las premisas de la teoría de capital humano, centrada en la evaluación de los ingresos y el estatus ocupacional de los graduados como indicador de la calidad de la oferta educativa.

Durante los últimos diez años, se ha ido ampliando y complejizando el entendimiento de la empleabilidad en educación superior gracias a los aportes de la sociología, la psicología y la educación, que la relacionan con el desarrollo de determinadas competencias; características curriculares de la formación técnico-profesional; tendencias del mercado laboral para determinadas profesiones y/o disciplinas; y dinámicas estructura-agencia que influyen en las oportunidades y experiencias de los graduados en el mercado laboral. Todo ello, dentro de los marcos temáticos de inserción laboral, trayectorias profesionales, y condiciones laborales de graduados de profesiones específicas, contexto en el cual, se vislumbran dos macro-enfoques predominantes en su emergencia:

- 1) un enfoque monodimensional, que concibe la empleabilidad en términos de resultado, índice e indicador centrado en el estado ocupacional o empleo, asociado principalmente a aspectos internos del graduado. Este enfoque se caracteriza por su formulación en términos cuantitativos, como una función de los programas de estudios, instituciones de educación superior y/o de los graduados; y
- 2) un enfoque multidimensional, que concibe la empleabilidad en términos de procesos, centrado en la preparación para las transiciones académicas y laborales (habilidades destrezas y atributos de empleabilidad), asociado tanto a aspectos internos como externos del graduado (relación estructura - agencia), caracterizado por formularse en términos cualitativos y/o mixtos.

Además de los modos en que ha sido incorporada y tratada por parte de la investigación educativa local, cabe destacar que la empleabilidad en Chile fue introducida en la gestión universitaria a través de los desarrollos procedentes del establecimiento del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, lo que implicó la creación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y la creación del Sistema de Información sobre Educación Superior (SIES), a partir de 2006 (Ley N°20.129, 2006).

En el origen de las iniciativas de información sobre graduados y empleo que actualmente posee el SIES, se ubica el recurso informativo digital Mifuturo.cl, cuyo objetivo es proveer información sobre tasas de empleo y retorno económico de graduados de diversos planes de estudios y tipos de instituciones. Dicha herramienta se consolidó como una fuente de información pública que contribuyó sustancialmente al posicionamiento del constructo “empleabilidad de carreras” en referencia a la proyección de los resultados en el empleo de graduados por tipo de programa de estudio cursado (SIES, 2018), posicionando la empleabilidad desde la perspectiva de la teoría de capital humano que se centra en aspectos cuantitativos de la relación entre la educación superior y el mundo del trabajo (estado ocupacional y salario).

A partir de lo expuesto, queda en evidencia que, a nivel de sistema existe una problemática terminológica/conceptual en el estudio y la operatividad de la empleabilidad en Chile, que se expresa en la coexistencia

de múltiples aproximaciones no confluentes acerca de sus implicancias y alcances, tanto en la investigación educativa local, como en los lineamientos provistos por los órganos coordinadores del sistema que tienen particular injerencia normativa y regulativa en el mismo.

2.2 Hacia la configuración de servicios de carrera

En Chile, la evolución de los servicios de carrera se origina en iniciativas de vinculación con graduados, para la realización de encuestas y de apoyo a los estudiantes en la búsqueda de empleos de tiempo parcial para contribuir a financiar los estudios. Así como también, en la operación de Bolsas de Empleo o repositorios de ofertas laborales e información para alumnos y graduados, que adquirieron amplia difusión, en formato digital, gracias a la masificación del internet en el país, en torno al año 2003 (Orellana, 2010).

Tras la amplia difusión de las bolsas de empleo como servicios en línea de las universidades, la necesidad de contar con información segmentada y confiable sobre el desempeño de los egresados en el ámbito laboral sirvió de impulso para adicionar tareas de seguimiento para actualización de datos de contacto, a las áreas que contenían el servicio de bolsa de empleo. Esto derivó en que -a mediados de esa década- comenzara la creación de sub-unidades centradas, específicamente, en el relacionamiento con los graduados. Paulatinamente, comenzaron a extender sus actividades y funciones de apoyo a la inserción laboral, por la vía de: la organización de ferias laborales para realizar procesos de reclutamiento masivo y la ejecución de acciones de fidelización o marketing organizacional para potenciar los lazos con sus graduados.

En torno al año 2006 (paralelo al establecimiento del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y del SIES), las bolsas de empleo fueron integradas a este tipo de sub-unidades como el único servicio o como el de mayor relevancia, a veces, junto a otros servicios relacionados con información para la inserción laboral, marketing organizacional o fidelización y seguimiento a graduados. Dicho proceso, se expresó también en su fortalecimiento dentro de la estructura organizacional como nuevos sub-servicios o capacidades de gestión dependientes. De este modo, la década de 2010 finalizó con nominativamente homogéneos, pero operativamente heterogéneos e incipientes servicios centrados en apoyar la inserción laboral de graduados (Orellana, 2010).

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Esta investigación fue realizada entre diciembre de 2017 y marzo de 2019, y tuvo por objeto analizar aspectos centrales de la instalación y el funcionamiento de servicios de carrera en las universidades chilenas. Empleó una estrategia de investigación por etapas, conocida como método cuantitativo- cualitativo (Padgett, 2016). Las técnicas de recolección de información constaron; cuantitativamente de un cuestionario, validado por expertos y con ítems de distintas naturalezas (Yorke, 1987), y luego entrevistas en profundidad (Flick, 2014). Este tipo de metodología permitió no sólo describir los servicios de carrera en Chile, sino, además, indagar en aspectos claves de los servicios y su apropiación institucional en un contexto determinado (Thyer, 2010). Esto permite responder al objetivo de la investigación desde la vereda del relato de las instituciones, basada en casos múltiples (Eisenhardt y Graebner, 2007), no experimental, transeccional descriptiva, que aborda muestras no probabilísticas intencionales.

El proceso de recopilación de información contempló tres etapas: (1) realización de un catastro de las universidades chilenas que cuentan con servicios de carrera a nivel central, por medio de consultas directas y revisión de información disponible sus documentos oficiales de acceso público y páginas web; (2) aplicación de un cuestionario en línea y de auto-aplicación de 49 preguntas, a los encargados de los servicios de carrera, que comprendió preguntas abiertas, de selección múltiple y de escala de calificación; y 3) entrevistas semi

estructuradas a representantes de seis universidades cuyos servicios de carrera se ajustaron al criterio de casos típicos, tras el análisis de los resultados de la etapa 2.

En la primera etapa se obtuvo información sobre 51 universidades (de 57 vigentes[2]), de ellas, se constató que el 85,96% (49) cuenta con un área del tipo servicio de carrera. En la tabla 1 se observan datos del catastro.

Tabla 1
Catastro de Servicios de Carrera en universidades chilenas

Universidades ³	Total vigentes	Con servicio de carrera	Sin servicio de carrera	Sin información
Estatales	18	16	2	0
Privadas dependientes	9	9	0	0
Privadas independientes	30	24	-	6
Total	57	49	2	6

Fuente: Elaboración propia

TABLA 1
Catastro de Servicios de Carrera en universidades chilenas
Elaboración propia

En la segunda etapa se obtuvo respuesta de 34 universidades, equivalentes al 69,38% (n=34) del universo posible definido para este estudio. El instrumento fue diseñado a partir de la revisión de la literatura internacional referida a la caracterización de servicios de carrera en educación superior (Romero & Figuera, 2018; Artes et al., 2017) y validado con criterio experto. Finalmente, se realizaron 18 entrevistas en profundidad a representantes de seis universidades con servicios de carrera considerados casos típicos, por cada una se entrevistó a su vicerrector(a) académico(a) o equivalente, al director(a) del área responsable del servicio de carrera y al jefe(a) de dicho servicio para complementar la etapa previa con visiones de multinivel de la gestión.

La técnica de análisis fue el análisis de contenido, puesto que permite una clasificación e interpretación de material, lo que favorece la generalización y comparación de los resultados obtenidos (Flick, 2014), y de éstos con los resultados de la fase anterior. En el caso de la presente investigación, permitió no solo categorizar conceptos y significados asociados al fortalecimiento de la empleabilidad, sino además su contrastación organizacional e implicancias en la ejecución de estrategias asociadas.

4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de acuerdo a las categorías de identificación institucional e instalación, alineación organizacional, lineamientos estratégicos, y gestión de recursos humanos y otros aspectos organizacionales.

4.1 Identificación institucional e instalación

En el contexto de los 34 casos que participaron en esta investigación, 60,61% de los servicios de carrera surgió como un área totalmente nueva y, el resto (39,39%), como la agrupación de tareas que se realizaban en otra(s) área(s) ya existente(s) que realizaba(n) tareas en este ámbito.

Al observar los periodos de mayor creación de este tipo de unidades (quinquenos 2006-2010 y 2011-2015 que suman el 82,3% del total), se desprende que su masiva emergencia ha sido altamente condicionada por requerimientos derivados de la instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y del Sistema de Información sobre Educación Superior, en 2006, que introdujeron la noción de empleabilidad como un

aspecto esperado y constitutivo de la rendición de cuentas del sistema. Así también, contribuyó el hecho de que empleabilidad fuera parte de lineamientos promovidos instrumentos de financiamiento competitivo como el Fondo de Innovación Académica (FIAC) del Programa MECESUP del Ministerio de Educación, a partir del año 2011.

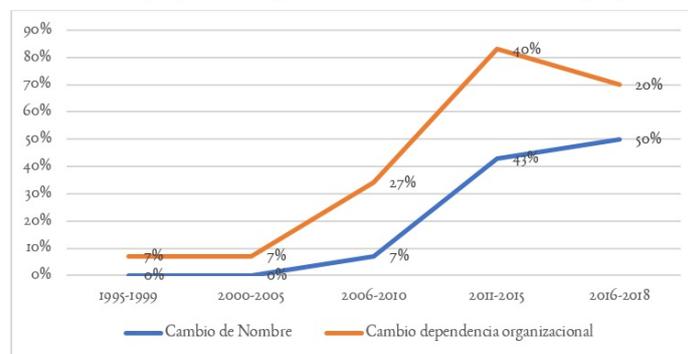
En suma, factores extrínsecos fueron clave para que las instituciones de educación superior adicionaran la vinculación con los graduados, para efectos de seguimiento y retroalimentación acerca de los destinos laborales, situación ocupacional y otras características de su empleo y trabajo, tema referido explícitamente por uno de los vicerrectores:

A nivel central diría que la empleabilidad viene más bien del diálogo con la política pública, con el financiamiento MECESUP, es decir, con el financiamiento que viene desde el Ministerio de Educación que, a su vez, está muy influenciado por el Banco Mundial.

De hecho, en 11 casos (32,35%) se constata que su instalación derivó de proyectos de financiamiento externo, específicamente de MECESUP. Este fenómeno es de alta relevancia, por cuanto representa la influencia de un condicionamiento externo derivado de lineamientos de política pública en educación, que promovieron explícitamente la instalación de mecanismos de vinculación con graduados para el levantamiento de información sobre sus resultados en el empleo. De los 11 servicios de carrera creados a través de proyectos MECESUP, siete corresponden a universidades estatales, una a universidades privadas independientes y tres a universidades privadas dependientes. Estas nuevas unidades organizacionales fueron creadas entre 2008 y 2016, con particular presencia en el periodo 2011-2015, cuando se concretó la creación del 81% de ellas. Mismo fenómeno se observa para todo el grupo de universidades encuestadas que, agregadamente, concentran el 58,82% de la creación de servicios de carrera en el mismo periodo, como muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1

Registro de cambio de nombre y dependencia organizacional de los servicios de carrera, según período



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 1

Registro de cambio de nombre y dependencia organizacional de los servicios de carrera, según período

Elaboración propia

En cuanto a los nombres que poseen los servicios de carrera, destaca una alta heterogeneidad, a saber: Ex alumnos, Alumni, Centro de Desarrollo Profesional, Seguimiento a Graduados y Titulados, Red de Egresados, Programa de Desarrollo de Carrera, Egresados, Empleabilidad y Egresados, Programa de Seguimiento de Egresados y Vinculación con Empleadores, Gestión del Talento, entre otros.

A partir esta diversidad de denominaciones es posible configurar tres tipologías de referencias, que ejemplifican el variado énfasis que adoptan para su visibilización como unidad de servicio:

1. aquellas que perfilan su visibilidad a partir de su público objetivo (Graduados, Alumni, Ex Alumnos, Egresados);
2. aquellas que lo hacen a través de la referencia de ámbitos de acción (Seguimiento a Graduados, Vinculación con Egresados); y
3. aquellas que lo hacen relevando sus estrategias de gestión (Desarrollo Profesional, Desarrollo de Carrera, Gestión del Talento).

4.2 Alineación organizacional

Dentro de la estructura organizacional, los servicios de carrera suelen figurar como unidades, direcciones y coordinaciones. Su dependencia jerárquica se ubica principalmente en las vicerrectorías académicas o equivalentes y en las vicerrectorías de vinculación con el medio, marginalmente en rectorías. Todas reconocen que su labor se relaciona con la de otras áreas de la organización con las que poseen una vinculación formal. Principalmente, con las áreas de ex alumnos (74%), aseguramiento de la calidad (59%), educación continua y posgrado (56%), análisis institucional (56%), comunicaciones y marketing (50%).

El 44,12% ha cambiado de dependencia organizacional en los últimos años. En este fenómeno destaca el desplazamiento de las direcciones y vicerrectorías de comunicación o equivalente como área de dependencia organizacional de los servicios de carrera, dando paso a direcciones y vicerrectorías relacionadas, en primer lugar, con asuntos académicos y, en segundo lugar, con vinculación con el medio.

En el 14 (41,18%) de los 34 casos estudiados, estos servicios de carrera han experimentado cambios de nombre desde su creación, en su mayoría se trata de modificaciones que reflejan un reposicionamiento jerárquico que muestra una tendencia a incrementar su estatus organizacional. Durante la última década han tendido a pasar de ser subservicios a programas, unidades, oficinas y direcciones, que se reconocen formalmente vinculadas con el quehacer de otras estructuras de gestión de la universidad. En efecto, 9 de los 14 casos de cambio de nombre responden a una lógica de aumento de jerarquía del área y los 5 restantes a ajustes en su énfasis de acción.

4.3 Lineamientos estratégicos

Los servicios de carrera que participaron en esta investigación poseen un rol organizacional que está altamente relacionado o centrado en el “fortalecimiento de la empleabilidad”, no obstante, el 51,52% de ellos no trabaja con una definición específica de empleabilidad, situación que se explica por la predominancia de un uso dado por entendido del constructo, como sinónimo de empleo o tasa de empleo. Solo un grupo menor de servicios de carrera lo asocia a herramientas y preparación para el trabajo, en el marco de la coexistencia de diferentes interpretaciones de empleabilidad entre las universidades, pero también dentro de ellas. De hecho, para efectos de evaluar la empleabilidad en sus universidades, el 54,55% lo hace en términos de “tasa de empleo”, el 33,33% como “herramientas y preparación” y el 12,12% restante de ambas maneras.

Todos ofrecen información sobre oportunidades laborales y actividades de apoyo a la inserción laboral (como ferias de empleo presenciales o virtuales) y el 79,41% conduce iniciativas para el desarrollo de habilidades, destrezas y atributos de empleabilidad, entre las más frecuentes son: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, autoconocimiento, creatividad, autoempleo y emprendimiento.

Sus lineamientos estratégicos dan cuenta de variadas aproximaciones, que van desde acotar su actuación a algún o algunos hitos de transición del proceso formativo hasta plantearse de modo transversal a éste. En este sentido, el 65,63% establece que el periodo a partir del cual brindan sus servicios se ubica en la etapa final de los estudios y posterior a la graduación. Al tiempo que el 93,76% de los casos indicó que sus servicios se extienden después del egreso.

Estos servicios se caracterizan por contemplar su rol con relación a dos vías de acción: 1) una interna, por tareas administrativas para la satisfacción de necesidades de desarrollo y retroalimentación organizacional; y 2) otra externa, por servicios orientados directa y predominantemente a la asistencia de necesidades de estudiantes (que pueden ser de tipo curricular, co-curricular y extracurricular) y/o graduados, y -en menor medida- a empleadores u otros actores externos a la organización. Esta información se aprecia en la figura 1.

Figura 1

Aproximación de los servicios de carrera a las transiciones relevantes para su rol organizacional

Proceso formativo		
Inicio y primer ciclo o etapa inicial de los estudios (generalmente hasta el segundo año)	De preparación para la inserción laboral (etapa intermedia y final de los estudios)	Post-graduación (etapa que comprende meses hasta años posteriores a graduación)
Transversal durante toda la experiencia estudiantil (con actividades diferenciadas por periodos inicio, intermedio y final de los estudios)		

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 1
Aproximación de los servicios de carrera a las transiciones relevantes para su rol organizacional
Elaboración propia

Dentro de las principales actividades realizadas por los servicios de carrera se identifican iniciativas tendientes a apoyar la exploración de la carrera, es decir, la preparación para las trayectorias educativas y laborales, así como también a asistir la inserción laboral, principalmente a través de información sobre empleo, estrategias de búsqueda y postulación, siendo esta última la que concentra el mayor número de actividades asociadas. Lo indicado se observa en la tabla 2.

Tabla 2
Frecuencia y porcentaje de las actividades implementadas por los servicios de carrera

	Actividades	Nº	%
Servicios de exploración de carrera	Charlas, seminarios o talleres informativos	29	85%
	Asesoría personalizada o grupal	20	59%
	Networking (redes)	15	44%
	Promoción de la innovación y el emprendimiento	14	41%
	Recopilar y entregar información sobre oportunidades de empleo y mercado laboral	14	41%
	Promoción de experiencias tempranas como voluntariados y actividades de aprendizaje y servicio	13	38%
	Asistencia personalizada para la identificación del perfil profesional y planificación de carrera	13	38%
	Mentorías	3	9%
Servicios de inserción laboral	Gestión de bolsa de empleo institucional	27	79%
	Ferías laborales	25	74%
	Apoyo personalizado o grupal para la realización de curriculum vitae	23	68%
	Gestión de comunidades o redes sociales	23	68%
	Alianzas con posibles empleadores	22	65%
	Fidelización de graduados	22	65%
	Asistencia para la preparación de entrevistas de trabajo	21	62%
	Gestión de alianzas con empleadores	20	59%
	Organizar acciones de intermediación o reclutamiento laboral en campus	16	47%
	Recopilar y entregar información sobre creación y puesta en marcha de proyectos empresariales	10	29%
	Asistencia para financiamiento y postulación para proyectos	8	24%
Servicios de retroalimentación y desarrollo	Realizar informes, análisis y estudios con resultados del seguimiento a graduados	25	74%
	Actualización de bases de datos de graduados	24	71%
	Diligenciar encuestas de seguimiento a graduados	22	65%
	Gestión de alianzas con organizaciones externas	17	50%
	Colaborar en el desarrollo de actividades formativas para el desarrollo de habilidades de empleabilidad	14	41%
	Búsqueda de donaciones para la institución	6	18%
	Apoyo a la capacitación docente en materia de fortalecimiento de la empleabilidad	5	15%
	Otro	2	6%

Fuente: elaboración propia.

TABLA 2
Frecuencia y porcentaje de las actividades implementadas por los servicios de carrera
Elaboración propia

De las diez actividades realizadas con mayor frecuencia, sólo dos (charlas y asesoría personalizada o grupal) corresponden a iniciativas de exploración de la carrera. Así también ocurre con la actividad menos aplicada: las mentorías, instancias de desarrollo personal diseñadas para que una persona con experiencia o con mayor conocimiento sobre un determinado campo ocupacional se vincule directamente con otra menos experimentada para transmitir sus aprendizajes y recomendaciones.

Las actividades de exploración de carrera son propias de modelos de gestión que trabajan vinculados de manera integrada a la experiencia formativa y, justamente, esos tipos de servicios de carrera el grupo minoritario. Situación que también explica que sólo el 6% cuenta con planes especiales para grupos específicos (como por ejemplo mujeres madres, estudiantes trabajadores, personas con discapacidad, migrantes, pueblos indígenas y diversidad sexual). El 79,41% indica que desde su servicio de carrera conducen iniciativas para el desarrollo de habilidades, destrezas y atributos de empleabilidad. Entre ellas, las más frecuentes son: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, autoconocimiento, creatividad, autoempleo y emprendimiento.

En el análisis sus lineamientos estratégicos (en la consideración relacional de su rol, objetivos, públicos objetivos, estrategias y el diseño de sus acciones), es posible distinguir que los servicios de carrera chilenos

tienden a enmarcarse en tres ámbitos de acción, que pueden estar presentes agregada o desagregadamente y en diversa medida: herramientas y preparación para el trabajo; seguimiento y estudios de graduados; y fidelización y marketing.

El ámbito herramientas y preparación comprende lo relacionado con la transición al empleo y el desarrollo de carrera, por lo que puede ir desde iniciativas acotadas a inserción laboral hasta otras más amplias con múltiples focos destinados a la exploración personal y el desarrollo de competencias, destrezas y atributos para la empleabilidad.

El ámbito seguimiento y estudios de graduados aborda las iniciativas de recolección de información sistemática sobre la situación de los graduados en el sistema de empleo.

El ámbito fidelización y marketing se relaciona con las acciones de publicidad y comunicación (interna y externa) destinadas a los vínculos emocionales de los graduados con su casa de estudio y posicionar a la universidad, en general. También en este contexto se identifican acciones tendientes a generar donaciones, como aporte de los exalumnos.

En línea con investigaciones similares y de referencia internacional en esta materia (McMahon, 2017; Romero y Figuera, 2018), el examen de los énfasis de acción y el alcance de las actividades realizadas dan cuenta de dos tendencias predominantes, dadas por el nivel de integración de las iniciativas de los servicios de carrera con el ciclo de vida del estudiante. En consecuencia, se propone diferenciar a esos grupos a través de su diferenciación entre los que brindan: 1) apoyo integrado, por cuanto se integran en el ciclo de vida del estudiante; y 2) los que brindan apoyo focalizado, es decir, que se disponen hacia el término de los estudios y con posterioridad a la graduación.

Figura 2.
Modelos de gestión de los servicios de carrera en universidades chilenas



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 2
Modelos de gestión de los servicios de carrera en universidades chilenas
elaboración propia

Los servicios de carrera de apoyo focalizado, que son los más frecuentes en el subsistema universitario (79,4%), se caracterizan por su valoración y configuración de la empleabilidad como resultado e indicador cuantitativo. Entonces, establecen y despliegan su accionar teniendo como propósito central la inserción laboral, por lo que la configuración de su público objetivo tiende a ser altamente delimitada a quienes están prontos a graduarse o son recién graduados, de ahí que comprenden las iniciativas acotadas a un resultado específico.

Los servicios de carrera de apoyo integrado (que corresponden al 20,6% de los casos) se caracterizan por diseñar y disponer de su quehacer a partir de una visión de proceso formativo y experiencial amplia y secuencial, alineada con las premisas de las teorías de carrera y de la orientación profesional, como ocurre con servicios de carrera de países con mayor tradición en este ámbito como Reino Unido, España, Estados Unidos, entre otros (Tomlinson & Holmes, 2017). La comprensión de estos servicios se da de manera integrada con el objetivo central de favorecer la exploración para la carrera, es decir, una preparación para las transiciones académicas y laborales en perspectiva de proceso continuo, nutrido por experiencias diversas que aporten al

autoconocimiento y conocimiento de las oportunidades del entorno, entre otros aspectos complementarios para fortalecer los procesos de toma de decisiones, que no se agotan en la inserción laboral.

La identificación y caracterización de las tipologías de servicios de carrera, a su vez, permite generar una sub-clasificación que da cuenta de cuatro énfasis de acción diferenciables en lo que se identifica como modelos de gestión de este tipo de servicios.

De este modo, dentro de los servicios de carrera de apoyo integrado presentan los modelos de énfasis en:

1. Guía integrada. Servicios que orientan la integración de sus actividades durante todo el proceso formativo, y también pueden brindar servicios a graduados. Se trata de un apoyo que entiende la experiencia estudiantil de modo secuencial y dispone de apoyo desde el ingreso a los estudios. En este grupo se observan servicios de apoyo a departamentos académicos en el desarrollo de competencias o herramientas de empleabilidad y/o de desarrollo de carrera a través de intervenciones co-curriculares y extracurriculares, así como también pueden ser curriculares; e

2. Inserción Laboral Integrada. Servicios que orientan la integración de sus actividades durante el proceso formativo, y también pueden brindar servicios a graduados. Se trata de un apoyo que entiende la experiencia estudiantil de modo secuencial y dispone de apoyo posterior al primer año o desde la etapa intermedia de los estudios, lo que le distingue de los servicios de carrera de guía integrada.

Dentro de los servicios de carrera de Apoyo focalizado, se distinguen:

1. Seguimiento. Plantean sus actividades principalmente como instancias de autoevaluación y retroalimentación curricular para departamentos académicos y de docencia. Su aporte al fortalecimiento de empleabilidad se ubica como un objetivo relevante de sus funciones, pero no necesariamente central. Ofrecen apoyo a estudiantes en ciclo final y a graduados que se encuentran en la etapa inicial de sus carreras académico/profesionales, principalmente a través de intervenciones extracurriculares.

2. Vinculación. Tiene como estrategia central el establecimiento y mantenimiento de un contacto permanente con graduados. Usualmente proveen servicios y beneficios a estudiantes en ciclo final y a graduados que se encuentran en la etapa inicial de sus carreras académico/profesionales, principalmente a través de intervenciones extracurriculares de carácter comunicacional, principalmente, con fines de fidelización.

Tabla 3
Lineamientos estratégicos de los servicios de carrera en universidades chilenas

Tipo de Universidad	% Apoyo Focalizado	% Apoyo Integrado	% Total
Estatal	90%	10%	100%
Privada dependiente	71.43%	28.57%	100%
Privada independiente	76.47%	23.53%	100%
N° Total de casos	27 (79,4%)	7 (20,6%)	34 (100%)

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3
Lineamientos estratégicos de los servicios de carrera en universidades chilenas

Elaboración propia

Actividades asociadas a cada uno de esos énfasis se encuentran de forma agregada y también desagregada en los servicios de carrera encuestados. Existen servicios de carrera que solo realizan actividades en materia de inserción laboral, otros que suman el seguimiento a graduados, unos que realizan actividades de fidelización, y otros que brindan todo tipo de acciones para apoyar la preparación para el trabajo e inserción laboral. Por tanto, la configuración del servicio de carrera es altamente variable y el énfasis dado por el ámbito de acción que le caracteriza, parece no limitar el diseño y despliegue de sus actividades.

4.4 Gestión de recursos humanos y otros aspectos organizacionales

Los 34 servicios de carrera que respondieron la encuesta son conducidos por profesionales universitarios (94%) y que la mayoría cuenta con estudios de posgrado (59,38% con magíster y 3,13% con doctorado) y que este tipo de cargo es ocupado principalmente por mujeres (76,4%).

Quienes lideran los servicios de carrera tienden a representar una posición jerárquica variada en la denominación de sus cargos, ya que entre ellos hay directores o jefes, encargados y analistas, siendo las direcciones y coordinaciones las más frecuentes (con 46% y 30% de los casos, respectivamente). En este grupo la formación de pregrado más recurrente es la del ámbito de las ingenierías (32,2%), seguida por psicología (16,1%), administración y recursos humanos (16,1%) y periodismo (12,9%), además de profesionales otras disciplinas del ámbito de las humanidades y las ciencias sociales, específicamente, de antropología, educación, trabajo social, arquitectura, traducción y administración pública (16,1%). A su vez, la composición de los equipos cuenta con profesionales de diversas áreas del conocimiento, principalmente provenientes las ciencias sociales y las humanidades (comunicadores sociales, psicólogos, trabajadores sociales), seguidos por profesionales del ámbito de la ingeniería y la administración, al tiempo en que su tamaño presenta una media de 3 personas, el 51,5% de ellos van de 1 a 3 personas; el 42,4% entre 4 y 7 personas; y el 6,1% restante por más de 7 personas.

Existe consenso pleno, por parte de los encargados de los servicios de carrera, respecto de que sus propósitos son de carácter transversal, por lo que sus iniciativas pueden ser articuladas y complementadas por la labor de las unidades académica y también de otras unidades de gestión. Es este último aspecto, reconocen que su labor se relaciona con la de otras áreas de la organización con las que poseen una vinculación formal.

Las principales áreas con las cuales se vincula corresponden a: ex alumnos (en los casos en que dicha área con constituye el servicio de carrera de la organización), aseguramiento de la calidad, educación continua y posgrado, análisis institucional y comunicaciones y marketing. Destaca que el 80% de los encuestados considera que la empleabilidad se ha posicionado como tema y ámbito de acción en su universidad, principalmente debido a los requerimientos de acreditación.

En relación con los principales cambios que experimentan estos servicios, se obtiene total acuerdo acerca de que sus tareas y responsabilidades están siendo gradualmente incrementadas, así como también su relevancia para procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de programas de estudio de pregrado y posgrado. Al tiempo en que registran aumento notable en el número de usuarios de sus servicios. Sin embargo, esos incrementos en términos de posicionamiento y alcance no se condicen, con equivalente énfasis, a los incrementos en el número de profesionales a cargo, puesto que sólo el 23% declara que ha visto ampliar su equipo.

En relación con lo anterior, sólo el 13% considera que la contribución que hace su unidad a la consecución de la misión institucional es debidamente reconocida a nivel organizacional. El 46,67% estima que es medianamente reconocida y el 21% restante estima que es básicamente, insuficientemente y no reconocida del todo. Esto queda evidenciado en opiniones de sus encargados, como las siguientes:

La gestión del área creo que no es muy valorada, responde a medidas tal vez reactivas frente al contexto de lo que está pasando. La valoración que está instalada en el discurso no está instalada en la real práctica, entonces sigo considerando que mientras no existan políticas, mientras no existan reglamentos que indiquen que sea necesario que las unidades académicas se apropien y comiencen a instalar la temática, seguirá instalada solamente en el discurso.

En términos generales, el rol del área, se concibe utilitaristamente [a nivel organizacional] porque le permite levantar información para actualizar malla en sus procesos de acreditación y lograr posicionamiento si es que sus egresados han llegado a cargos importantes en empresas de renombre. Pero en términos internos yo creo que no hay una concepción definida de cómo crear la vinculación con el mundo del trabajo.

En este contexto emerge la idea de la necesidad de cambio cultural, asociado a la integración y valoración que tienen los servicios de carrera en la actualidad, a diferencia de lo que era hace una década, periodo

en que eran consideradas separadas del quehacer central de docencia e investigación de las universidades, asociadas a la organización de eventos y el marketing organizacional. En la actualidad, experimentan un mayor nivel de profesionalización, que se observa en una autoimagen de “especialistas” en temas relacionados con empleabilidad, al servicio de la consecución de la misión organizacional. También consideran que se trata de un aspecto clave para avanzar en una mayor integración organizacional del rol de los servicios de carrera pasa por un entendimiento de empleabilidad, en específico, y de su rol como capacidad organizacional específica, en particular. Más allá de la visión dominante asociada a indicadores de empleo, sino más bien desde un entendimiento multidimensional que potencie un desarrollo estudiantil integral que facilite el empoderamiento y la ampliación de oportunidades. En relación con ese aspecto, destacan las siguientes reflexiones de directores de áreas que poseen un servicio de carrera:

El desafío de posicionamiento es instalar un paradigma de que el rol de nuestro servicio. Instalar esa noción ha sido complejo con las autoridades locales [decanos y académicos] y mucho más difícil con las autoridades de nivel central (...) consideramos que el valor de haber entrado a esta institución debería indistinguible de dónde vienes. Ese es uno de nuestros desafíos, ir comprendiendo mejor este fenómeno para intencionar con mayor fuerza equidad en el egreso.

Los principales desafíos de integración y legitimidad organizacional que los responsables de estas unidades identifican, se resumen en los siguientes tres aspectos interrelacionados:

- dificultades de legitimidad interna de los servicios de carrera por la propensión de asociar su quehacer con iniciativas que únicamente se vinculan con agentes externos a la organización (graduados y empleadores);
 - resistencia del cuerpo académico de trabajar con los servicios de carrera para el fortalecimiento de la empleabilidad; y
 - carencia de un entendimiento compartido por los actores relevantes (estudiantes, académicos, otros profesionales de la gestión universitaria, ex alumnos y empleadores) acerca de la empleabilidad en ese contexto.

5. DISCUSIÓN

La creación de nuevas capacidades para abordar -a nivel central- el fortalecimiento de la empleabilidad se constituye como una manifestación concreta del incremento de la rendición de cuentas organizacional, de un mayor énfasis en definición de objetivos y del espacio que ha ido ganando el administrativismo, por cuanto todo ellos, son considerados elementos básicos de los modelos globales de modernización de la educación superior (Krücken y Hüther, 2018).

En ese sentido, sus rasgos de emergencia y evolución, como respuesta organizacional a los requerimientos del entorno institucional, y condicionadas por fuerzas normativas y regulatorias, permiten colegir que han ido siendo ajustadas a través del despliegue de un comportamiento predominantemente isomorfo, que esta investigación identifica en tres etapas.

- de instauración formal, por la cual se instala una nueva capacidad organización específica en la estructura organizacional.

- de ajustes, en la que se evalúan los resultados de su instauración y se aplican arreglos para mejorar los resultados. Este proceso se ha caracterizado por la generalización del ejercicio de referenciamiento (benchmarking) que es una técnica proveniente de la administración de empresas por la cual las organizaciones buscan mejorar sus resultados de negocio, por la vía de la realización de procesos estructurados de comparación entre organizaciones para identificar prácticas influyentes, realizar su análisis y luego, a partir de ello, fijar y/o ajustar un accionar competitivo para la propia organización. Se trata de una técnica que desde hace aproximadamente tres décadas se ha aplica en universidades y en iniciativas de investigación sobre

educación superior comparada, al punto en que actualmente hacen parte de uno de los rasgos característicos de la gestión universitaria a nivel internacional (OECD, 2017).

- de profesionalización, sin desmedro de la realización permanente de acciones de referenciamiento para el ajuste de estrategias y objetivos, la etapa de profesionalización de la gestión por la cual han transitado los servicios de carrera, en sus cerca de veinte años de existencia en el subsector universitario local, dan cuenta de la configuración de espacios de profesionalización de la gestión que dan cabida al surgimiento de nuevas identidades profesionales no académicas especializadas.

6. CONCLUSIONES

Los servicios de carrera son parte de un desarrollo organizacional altamente especializado y extendido en las universidades chilenas. Su emergencia deriva de requerimientos múltiples, asociados a ámbitos de acción relacionados con recopilar y procesar información sobre el desempeño de los graduados en el empleo, realizar actividades de fidelización con el alma mater y ejecutar iniciativas de apoyo al fortalecimiento de herramientas y preparación para el trabajo.

Los servicios de carrera se constituyen como espacios de profesionalización de la gestión que dan cabida al surgimiento de nuevas identidades profesionales no académicas especializadas, cuyas tareas se encuentran en la interface de las actividades tradicionales de docencia e investigación, que experimentan problemas de legitimación interna respecto de la agencia de sus equipos en la integración de sus objetivos con la consecución de la misión organizacional.

A la luz de los referentes teóricos y metodológicos de las teorías de carrera y la orientación profesional revisados (Romero y Figueroa, 2018), estos servicios se encontrarían en un estado de desarrollo inicial. Por lo que tienen el potencial de complejizarse, abordando una aproximación evolutiva del desarrollo experiencial continuo, a lo largo de la vida, que comprende el proceso a través del cual las personas logran un entendimiento de sí mismas, de cómo se relacionan con el mundo del trabajo y su rol en él, desde la perspectiva de las teorías de carrera y la orientación profesional.

Por lo tanto, es recomendable seguir profundizando en esta temática a la luz de la presente investigación con miras a; indagar en los impactos organizacionales de la influencia de requerimientos normativos y regulatorios externos de las universidades a su quehacer organizacional, en materia de fortalecimiento de la empleabilidad; contar con evidencia sobre los efectos en enseñanza y aprendizaje derivados de las diversas iniciativas provenientes desde el nivel central de la gestión, que extienden la ampliación del rol de las universidades más allá de la graduación de sus estudiantes. Así como también, explorar la configuración de las identidades profesionales especializadas, que se están constituyendo, en el contexto de la profesionalización de la gestión universitaria en materia de fortalecimiento de la preparación para el trabajo.

REFERENCIAS

- Artess, J., Hooley, T. y Mellors-Bourne, R. (2017). *Employability: A Review of the Literature 2012-2016*. York: Higher Education Academy.
- Bargsted, M. (2017). El impacto de las competencias personales y del valor de mercado de la profesión en la empleabilidad objetiva y la percepción de oportunidades de carrera en profesionales jóvenes. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33 (2), 115-123, doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.003
- Brunner, J.J. (2009). *Educación Superior en Chile. Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales (1967 – 2007)*. Santiago de Chile. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Eisenhardt, K., y Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenge. *The Academy of Management Journal*, 50 (1) 25-32, doi: 10.5465/amj.2007.24160888
- Flick, U. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Fifth edition. España: Ediciones Morata.

- Frost, J., Hattke, F y Reihlen, M. (2016). *Multi-Level Governance in Universities*. Springer International Publishing Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-32678-8
- Krücken, G., Blümel, A. y Kloke, K. (2013). The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 51, 417-442, <http://doi.org/10.1007/s11024-013-9240-z>.
- Krücken, G. y Hüther, O. (2018). *Higher Education in Germany—Recent Developments in an International Perspective*. Springer International Publishing AG, doi: 10.1007/978-3-319-61479-3
- Ley 20.129. Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Diario Oficial de la República de Chile. 17 de noviembre de 2016.
- McMahon, M. (2017). *Career Counselling. Constructivist approaches*. London: Routledge, doi: 10.4324/9781315693590
- OECD (2017). *Benchmarking higher education system performance: Conceptual framework and data, Enhancing Higher Education System Performance*. OECD Paris.
- Orellana, N. (2010). Transición Educación Superior-Empleo: ¿Qué Servicios de Apoyo Ofrecen las Instituciones Chilenas? Recuperado de <http://www.brunner.cl/?p=1867>
- Orellana, N. (2018). Consideraciones sobre empleabilidad en educación superior. *Calidad en la Educación*, 48, 273-291, doi: 10.31619/caledu.n48.477
- Padgett, D. (2016). *Qualitative methods in social work research: Challenges and rewards*. Third edition. USA: SAGE Publications.
- Rivera, F., Astudillo, P. y Fernández, E. (2009). Información y toma de decisiones: oficinas de análisis institucional en universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, 30, 161-178, doi: 10.31619/caledu.n30.176
- Romero, S. y Figuera, P. (2018). Orientación en la universidad. En Manzanares, A. y Sanz, C. Eds. *Orientación Profesional Fundamentos y estrategias* (pp. 163- 192), Castilla la Mancha, UCL, doi: 10.18239/atenea.07.2018
- Römgens, I., Scoupe R., y Beusaert S. (2019). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, doi: 10.1080/03075079.2019.1623770
- Salmi, J. (2017). *El Imperativo de la Educación Superior. Conocimiento y habilidades para el desarrollo*. Santiago: Ediciones Diego Portales.
- Scharager, J. (2017). *La profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Schneiderberg C. (2017) *Higher Education Professionals: A Growing Profession*. In: Shin J., Teixeira P. (eds) *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra. WEF.
- Servicio de Información de Educación Superior, SIES. (2018). *Metodología buscadora de empleabilidad e ingresos 2017-2018*. Recuperado de <http://www.mifuturo.cl>
- Teichler, U. (2018). *Higher Education and Graduate Employment. Changing Conditions and Challenges*. INCHER Working Paper Nr. 10. <https://doi.org/10.17906/INCHER.0002>
- Thyer, B. (2010). *The Handbook of Social Work Research Methods*. Florida State University. Second edition. USA: SAGE Publications, doi: 10.4135/9781544364902
- Tomlinson, M. y Holmes, L. (2017). *Graduate Employability in Context. Theory, Research and Debate*. UK: Palgrave Macmillan.
- Yorke, D. (1987). Indicators of institutional achievement: some theoretical and empirical considerations. *Higher Education*, 16(1), 3-20. doi: 0.1007/BF00139243

NOTAS

- [1] Nota: el término graduados se emplea como una noción general para referir a la situación de los individuos con estudios de nivel terciario completos.
- [2] Nota: Sin considerar cuatro universidades que se encontraban en proceso de cierre a julio de 2018.
- [3] Categoría de universidades tomada de Brunner (2009, p. 411).

Cada autor garantiza que su trabajo enviado es original y que tiene todo el poder para celebrar este acuerdo. Ni este trabajo ni otro similar se han publicado en otro lugar en ningún idioma ni se enviarán para su publicación en otro lugar mientras REA los esté evaluando. El autor conserva sus derechos de autor y garantiza a la revista el derecho de la primera publicación de su obra.

CC BY-NC