



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Mercados en disputa: Respuestas organizacionales de las universidades chilenas a la agenda de empleabilidad**

Orellana Galarce, N.S.

### **Citation**

Orellana Galarce, N. S. (2020, October 20). *Mercados en disputa: Respuestas organizacionales de las universidades chilenas a la agenda de empleabilidad*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/136964>

Version: Publisher's Version

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/136964>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/136964> holds various files of this Leiden University dissertation.

**Author:** Orellana Galarce, N.S.

**Title:** Mercados en disputa: Respuestas organizacionales de las universidades chilenas a la agenda de empleabilidad

**Issue date:** 2020-10-20

## Capítulo 5

### Empleabilidad: implicancias de cambio y adaptación organizacional

El presente capítulo ahonda en el análisis del origen, desarrollo y estatus de la empleabilidad como aspecto de la evolución de la estructura formal de las organizaciones universitarias chilenas. Ello, desde el examen de dinámicas de cambio y adaptación organizacional en relación con las formas de apropiación de la agenda de empleabilidad en el sector universitario local, con énfasis en los participantes como elementos clave de la organización.

Se realiza dicha tarea a partir de la selección de tres casos para proveer comparaciones y proposiciones teóricas desarrolladas a partir de ellos, con el fin de construcción de teoría y verificación de las interpretaciones y las propuestas conceptuales emergentes del análisis de los casos (Eisenhardt y Graebener, 2007). Esto se realiza por medio de una aproximación fundada en los aportes del análisis organizacional de enfoque sociológico, específicamente, desde la premisa neoinstitucionalista de que las organizaciones son sistemas abiertos en contacto con su entorno. Parte de un campo organizacional donde enfrentan influencias de las instituciones (DiMaggio y Powell, 1991; Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1998). Y que, a su vez, las instituciones son estructuras sociales multifacéticas y durables, conformadas por elementos simbólicos, actividades sociales y recursos materiales, cuyo contexto es relevante en la conformación de estructuras y procesos organizacionales (Scott, 1998).

Las dinámicas de cambio y adaptación organizacional se observan con foco en la toma de decisiones y en la toma de acción por parte de las organizaciones. La aproximación a la noción de cambio organizacional que se aplica, es aquella que enfatiza legitimidad e isomorfismo. Una perspectiva indagatoria motivada por la intención de profundizar en la definición de los procesos por los cuales las instituciones conforman estructura y acción organizacional (DiMaggio y Powell, 1991).

Powell y DiMaggio (1991) postulan que el cambio organizacional varía en su sensibilidad a las condiciones técnicas y que, además, está vinculado a la manera en cómo los acuerdos institucionales influyen en la acción colectiva, a la persistencia de las instituciones, a sus efectos prácticos, al rol de las élites en el mantenimiento de las instituciones. Y, finalmente, a las condiciones en que los dirigentes de las organizaciones conducen a la renovación de las reglas y a la posibilidad de crear un nuevo orden institucional.

En este capítulo el análisis se estructura en base a los elementos de las organizaciones postulados por Scott (1998), a saber: *estructura social*, *participantes*, *objetivos*, *tecnología* y *entorno* (detallados en el capítulo 1), tomando en consideración las relaciones entre estructura (con énfasis en las pautas hegemónicas) y agencia (con énfasis en procesos y eventos). La recolección y el examen de la información considerada proviene de la revisión de documentos internos de políticas y lineamientos organizaciones, tales como: proyectos educativos, planes de desarrollo, declaraciones de misión, visión y de principios y valores. Además de entrevistas semiestructuradas, realizadas a participantes (autoridades y profesionales) ubicados en distintos espacios de la estructura jerárquica de la organización:

nivel directivo superior (vicerrectores académicos o equivalentes), nivel directivo no superior o nivel directivo intermedio (directores de las áreas que alojan los servicios de carrera) y nivel ejecutivo (encargados o jefes de los servicios de carrera).

La estructura del capítulo inicia con una caracterización de los casos seleccionados para profundizar en consideración de las lógicas institucionales, entendidas como el sistema de creencias y prácticas asociadas que predominan en un campo organizacional. En primera instancia, se examina cómo los casos configuran su posicionamiento organizacional frente al mundo del trabajo y la empleabilidad, en términos declarativos. En segunda instancia, se indaga en la noción de empleabilidad desde su dimensión operativa, a través del análisis de sus racionales de instalación y las particularidades de su despliegue organizacional en los elementos de la organización. Finalmente, se indaga acerca de cómo la organización brinda contenido a la empleabilidad y su gestión, para examinar en qué medida las nuevas capacidades organizacionales para fortalecer este aspecto constituyen cambio organizacional.

## **5.1 Hacia el entendimiento de las lógicas institucionales**

### **5.1.1 Tres aproximaciones a los mercados en disputa**

Existe consenso en la investigación especializada en educación superior acerca de que en el entorno actual de las universidades en todo el mundo coexisten fuerzas particularmente desafiantes y condicionantes respecto de su quehacer. Es así como la transformación de la universidad, en términos de institución excepcional o comunidad a universidad como organización, es ampliamente reconocida. De hecho, la universidad actual tiende a ser vista como una organización “de orientación a la práctica, empresarial, comercial y, a menudo, con fines de lucro”, Drori, Delmestri y Olberg (2016, p. 167).

En observación del cambio en las universidades como proceso institucional, Mazza, Quattrone y Riccaboni (2008) constatan que existe acuerdo respecto de que la universidad como institución se ha distinguido por su persistencia y expansión. Al tiempo en que ha experimentado relevantes procesos de diversificación y diferenciación que se expresan en la drástica ampliación cuantitativa de su presencia, del alcance de su quehacer y también de sus objetivos. No sólo manteniéndose como una institución social relevante, sino que, además, posicionándose en el centro del desarrollo de las sociedades actuales.

En términos generales, las universidades componen un campo diferenciado que se encuentra sujeto a una serie de medidas de modernización de alcance global que se asocian al rol crucial de la planificación estratégica (incremento de la racionalidad) y a la construcción y gestión de marca (mayor distinción identitaria). En el marco de intensas presiones normativas tendientes a la profesionalización de su gestión (Drori, Delmestri y Olberg, 2016).

En este contexto, el entendimiento de campo organizacional se asume en referencia a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional DiMaggio y Powell (1991). En el caso de las universidades, la configuración de su campo se caracteriza por la naturaleza de su quehacer centrado en la creación, difusión y aplicación del conocimiento. Lo que las conecta, como productores de conocimiento y de graduados, con

el Estado (como el principal arquitecto del sistema educativo), con las asociaciones profesionales, con los órganos de financiamiento y evaluación, con empresas privadas y públicas, y con el público en general, de acuerdo con Reihlen y Wenzlaff (2016).

Los actores organizacionales como las universidades, ya sea actuando colectiva o individualmente, están involucrados en la creación y reproducción de lógicas institucionales. Es decir, a sistemas de creencias y prácticas asociadas que predominan en un campo organizacional y que estructuran las interacciones en un campo organizacional (Scott *et al.*, 2000). Y que, a su vez, están moldeadas por la lógica institucional. Entonces, desde esta perspectiva, la aparición de nuevos actores y cambios en las relaciones de autoridad entre los actores ampliaría modificaciones en las lógicas institucionales, así como también, en los sistemas de gobernanza (Reihlen y Wenzlaff, 2016).

Las lógicas institucionales, a nivel macro, influyen el comportamiento individual y organizacional a través de mecanismos como la socialización, formación de identidad, clasificación social y categorización, o disputas por estatus y poder (Thornton y Ocasio 2008 en Reihlen y Wenzlaff (2016). En esa línea, resulta clave considerar las lógicas de gobernanza que, a nivel meso, se relacionan con la forma en que son definidas e implementadas las estrategias y estructuras para el logro de los objetivos de la organización, con énfasis en aquellas que están contenidas en sus marcos legales y documentos estatutarios y que moldean su gobernanza.

Las universidades contemporáneas son gobernadas por una combinación de lógicas parcialmente en disputa que pueden ser diferenciadas por: el origen de los procesos de establecimiento y ajuste de objetivos, que pueden ser definidos interna o externamente, y por el alcance de la participación de *stakeholders* que pueden ser diversos o heterogéneos (Frost, Hattke y Reihlen, 2016).

Desde la aproximación teórica adoptada en esta investigación, se considera a las universidades como organizaciones incompletas que se encuentran desafiadas por el entorno institucional a lograr su completitud (Brunsson y Sahlin-Andersson, 2000) o convertirse en actores organizacionales (Krücken y Meier, 2006). Es decir, a transformarse en entidades integradas y orientadas a resultados, que se comportan estratégicamente para posicionarse en relación con otras organizaciones con las cuales compiten.

El estudio de las formas organizacionales de este capítulo se centra en una tipología de universidades chilenas tomada a partir de la observación de su vínculo con las lógicas institucionales coexistentes en la actualidad. Esto es, con los “sistemas de creencias y prácticas asociadas que predominan en un determinado campo organizacional” (Scott *et al.*, 2000, p. 170) y dimensiones clave para examinar los niveles de completitud o actoría de las organizaciones universitarias: identidad, jerarquía y racionalidad, tomadas de los aportes de Brunsson y Sahlin-Andersson (2000) y Seeber *et al.* (2015).

Desde las perspectivas de las lógicas institucionales que los casos representan, se aborda la tipología que tradicionalmente se emplea a nivel local para caracterizar -de modo general- la diferenciación interinstitucional del subsistema universitario, a saber: *universidades estatales*, *universidades privadas dependientes* (ambos tipos asociados al grupo de

universidades tradicionales CRUCH) y *universidades privadas independientes*. Pues, si bien existe una amplia literatura con propuestas de clasificación de las organizaciones de educación superior en Chile (Brunner, 2009; Bernasconi, 2006, Améstica, Gaete y Linas-Audet, 2014; Muñoz y Blanco, 2013; Fernández, 2018), esta investigación está interesada en aquella que se relaciona con aspectos clave que remiten a aspectos diferenciadores y característicos, asociados a las ideas e imaginarios de universidad que coexisten en Chile actualmente.

Desde el análisis de los niveles de actoría presentes en universidades, la identidad se relaciona con aspectos simbólico-cognitivos de la organización. Implica poseer una percepción de ser especial o diferente de otras entidades, tener autonomía, controlar sus recursos internos y límites claros que le protejan de la influencia externa. Por su parte, la jerarquía tiene que ver con la coordinación de tareas y responsabilidades. Implica la centralización de la coordinación y los controles de poder por medio de patrones coherentes y estratificados de liderazgos, donde los roles de gestión son fortalecidos para dirigir la acción y desarrollar estrategias organizacionales. A su vez, la racionalidad remite a la intencionalidad que tienen las organizaciones en cuanto trabajan para el cumplimiento de especificados objetivos o propósitos. Se trata de procesos que enfatizan estructuras de sentido del objetivo y la adopción de significados formales o informales, Brunsson y Sahlin-Andersson (2000) y Seeber *et al.* (2015).

Los tres casos examinados corresponden a universidades adelantadas en la instalación y la puesta en marcha de servicios de carrera en su estructura organizacional, respecto de sus pares nacionales. Crean el área a partir de necesidades y gatillantes diversos, pero en todos los casos con el explícito propósito compartido de fortalecer la empleabilidad. Aunque su tecnología, participantes, objetivos y estructura social expresa procesos de apropiación y operacionalización heterogéneos.

Los casos 1 y 2 son universidades pertenecientes al núcleo base del sistema, es decir, son parte del grupo de universidades más antiguo del país que sentaron las bases de lo que es el actual subsistema universitario. Ambas son asociadas a la noción de *universidades tradicionales* o *CRUCH* que comprende dos tipologías: universidades estatales y universidades privadas dependientes (creadas por ley, que reciben aporte estatal directo, por cuanto fueron creadas y se desarrollaron en un contexto en que la educación superior era considerada una responsabilidad Estatal, previo al proceso de reformas de expansión y privatización experimentada por el sistema a inicio de la década de 1980). Por su parte, la Universidad 3 pertenece al grupo de universidades que fueron creadas posterior a las reformas de la expansión y privatización de la década de 1980 (fenómeno detallado en el capítulo 2).

La Universidad 1 se caracteriza por contar con alto prestigio local e internacional. A pesar de ser una de las más antiguas, no fue pionera en la creación de un área de gestión que trabajara, a nivel central, el tema de la empleabilidad. Hecho que se concretó en 2011 al interior de su Vicerrectoría Académica.

Tanto en esa área como en otras de la organización, la Universidad 1 tenía conocimiento acerca de que en otras universidades nacionales y extranjeras se estaban creando unidades

para gestionar la empleabilidad, desde inicios de la década del 2000. También se tenía conciencia de que en sus diversas unidades académicas (Facultades) coexistía una amplia variedad de iniciativas relacionadas con la empleabilidad de estudiantes y graduados, aunque con dispares niveles de calidad y profundidad. En ese sentido, tenían diagnosticada la necesidad de sistematizar la información histórica sobre graduados y avanzar hacia una integrada forma de realizarles seguimiento para posibilitar retroalimentación curricular desde ese ámbito. Sin embargo, no fue hasta 2010, que esta casa de estudios determinó instalar su propia unidad de gestión de nivel central que abordara esos aspectos en un marco general de fortalecimiento de la empleabilidad.

La Universidad 2 también se caracteriza por un alto prestigio nacional e internacional. Fue pionera en la instalación de un área de gestión centrada en fortalecer la empleabilidad desde su administración central, desde su Dirección de Asuntos Estudiantiles en 2006.

Clave en la génesis de la creación de su servicio de carrera fue la alta autonomía que, en ese entonces, tenía la dirección que le dio origen en la estructura jerárquica. Desde dicha dirección, la Universidad 2 desplegaba sus políticas de desarrollo estudiantil y vida universitaria, tomando como referentes a universidades estadounidenses de alto prestigio internacional. En este contexto, identificaron que -en comparación con sus referentes- no estaban abarcando la oferta de servicios de apoyo a toda la trayectoria de los estudiantes porque, hasta esa fecha, no consideraban la preparación para la inserción laboral dentro de las políticas de apoyo al desarrollo estudiantil. Entonces, a partir del interés por cumplir con estándares internacionales y ofrecer un servicio de excelencia, se instaló la necesidad de ampliar su ámbito de acción a través de la creación de un servicio de carrera inspirado en los *career services* norteamericanos.

La Universidad 3 es más joven que las universidades que conforman los dos casos anteriores y que representan referentes fundacionales y tradicionales del sistema universitario nacional. Al igual que la Universidad 2, es otra de las pioneras en la instalación de servicios de carrera de modo centralizado en su organización. Este caso es parte del grupo de universidades privadas sin aporte estatal directo, creadas tras las reformas de la expansión del sistema.

En relación con ello, cabe destacar que las universidades privadas independientes emergieron asociadas a desregulación y baja calidad, en contraste con el alto prestigio de las universidades del núcleo base del sistema, de las cuales los casos 1 y 2 son parte. Por lo tanto, la Universidad 3 -así como todas las universidades privadas creadas desde las reformas de los años 80-, se desarrolló en un entorno altamente competitivo, orientado por el mercado y carente de prestigio. Desafiada por un imaginario social que las configuró como representación de lo opuesto de la idea de universidad chilena institucionalizada, atribuida a las universidades tradicionales. Debido a ello, al igual que las otras universidades de su grupo, ha debido realizar un despliegue estratégico para subsistir, legitimarse y consolidarse. Fenómeno que se observa en la alta relevancia que dentro de su jerarquía organizacional ha tenido y aún tiene su área de comunicaciones y marketing, en función de la necesidad de posicionamiento de marca, para construir/incrementar el prestigio vía una configuración identitaria estratégica.

En esa línea, la Universidad 3 se define por estar dispuesta en observación de su entorno,

atenta a identificar aspectos diferenciadores e integrar desarrollos innovadores del sistema para fortalecer su posicionamiento. Al igual que la Universidad 2, esta organización identificó referentes internacionales de alto prestigio en búsqueda de buenas prácticas y estrategias que pudieran ser aplicables a su quehacer. En específico, tomó como referencia a universidades estadounidenses y a la Universidad 2 para crear un área de gestión destinada a fortalecer la empleabilidad.

En estas tres universidades se observan las funciones tradicionales de la universidad moderna que, en términos generales, comprenden: docencia, investigación y la tercera misión en sus definiciones misionales. Aunque este último aspecto en la Universidad 1 se enuncia como “extensión”, en la Universidad 2 como “transferencia” y en la Universidad 3 como “vinculación con el medio”. Al mismo tiempo en que todas ellas manifiestan aspirar a la realización de sus labores con “excelencia”.

Las diferencias más claras que se observan en sus textos declarativos y descriptivos se encuentran en sus visiones de futuro, donde se pueden distinguir dos tipologías de motivaciones: una que se proyecta en base a la historia, identidad, misión y rol social de la universidad (caso 1) y otra que se proyecta desde el incremento de la posición de prestigio o reconocimiento organizacional respecto de sus pares, denotando énfasis en una disposición de competitividad (casos 2 y 3). Estas tipologías de motivaciones dan cuenta de tres formas organizacionales distintas que plantean con heterogéneo énfasis la construcción de su identidad, jerarquía y racionalidad.

Así, la Universidad 1 se plantea explícitamente por sobre las necesidades inmediatas del entorno, en función de aspectos internos. Dando cuenta de una lógica institucional tradicional de la idea de universidad chilena vinculada al conocimiento como valor en sí mismo y la autonomía como valor fundamental. Por lo tanto, se trata de una universidad que, por su naturaleza, resiste a desprenderse de su especificidad y excepción organizacional para avanzar a transformarse en una organización completa. Por lo cual se sitúa en disputa a las lógicas institucionales al no disponerse en subordinación a las dinámicas de las políticas de modernización universitarias. Adaptándose funcionalmente a ellas como estrategia de resguardo de su identidad y supervivencia.

La Universidad 1 tiene una identidad consolidada, posee alto control de sus recursos internos y opera con límites claros y fijos. La jerarquía que compete a la coordinación de tareas y responsabilidades, roles de gestión y liderazgo, se caracteriza por contar con niveles de centralización, coordinación y control funcionales al logro de sus objetivos. Dada su identidad centrada en una cultura académica tradicional, esta organización posee liderazgos distribuidos en diversos lugares de la estructura jerárquica. Además, en ella coexisten diversas culturas disciplinares que representan alta diversidad de actores con poder, situación que favorece la ocurrencia del fenómeno de desacoplamiento o acoplamiento suelto (Weick, 1976). A partir de lo cual se infiere que en esta universidad el nivel racionalidad implicado en su actuar es *mediano*. Por cuanto su actuar está fuertemente influido por aspectos culturales-cognitivos y normativos relacionados con su propia identidad, pero al mismo tiempo presenta rasgos de universidad emprendedora.

A su vez, la Universidad 2 se sitúa explícitamente en función a aspectos internos y externos



de la organización. Encarna la lógica institucional de la universidad emprendedora de Clark (1998) en una expresión amplia, abordando el conocimiento como valor de intercambio, destacando la autonomía como valor fundamental y también exhibe desacoplamiento o acoplamiento suelto, dada su fuerte cultura académica tradicional. No se sitúa desde una postura de disputa frente a las lógicas institucionales. Más bien avanza hacia la completitud organizacional incorporando comportamientos racionalizados como estrategia de supervivencia y competitividad.

La Universidad 2 también tiene una identidad consolidada y posee alto control de sus recursos internos y opera con límites claros y fijos. La configuración de su jerarquía se basa en niveles de centralización, coordinación y control superiores que los de la Universidad 1. Pues más allá de cumplir un rol funcional, en esta organización esos aspectos tienen una alta relevancia en línea con la búsqueda de eficiencia, que corresponde a uno de los rasgos distintivos de su identidad. De ahí que en ella se percibe un grado mayor de racionalidad que en la Universidad 1, gracias a la disposición de la jerarquía organizacional que brinda alta relevancia al administrativismo y la profesionalización de su quehacer.

La Universidad 3 convive altamente relacionada con aspectos internos y externos de la organización y se desenvuelve como una universidad emprendedora, significando el conocimiento como valor de intercambio. Desplazando la autonomía de sus participantes académicos como un aspecto de menor relevancia frente a un alto nivel de administrativismo centralizado que, en ella, opera como regla de funcionamiento.

La Universidad 3 tiene una identidad no consolidada en proceso de configuración, dada su relativamente joven existencia y por el hecho de que las universidades de su grupo (privadas independientes) han sido objeto de críticas, denuncias, desconfianza y reputación negativa. Posee alto nivel de control sobre sus recursos internos y opera con límites maleables y un alto nivel de flexibilidad, para adaptarse a los requerimientos cambiantes del entorno institucional en el que busca legitimación. Se caracteriza por ser altamente jerárquica (en cuanto a que los roles de liderazgo y gestión están altamente diferenciados y son validados verticalmente como tales por los miembros de la organización). Además, cuenta con un alto nivel de administrativismo como regla de funcionamiento para la consecución eficiente de los objetivos planificados. Al igual que la Universidad 2, se asocia a la idea de universidad emprendedora, aunque exhibe mayores niveles de racionalización en su accionar, puesto que se plantea en función de objetivos dispuestos principalmente por influencias externas a la organización. Esto, derivado de un comportamiento organizacional basado en una alta racionalización como estrategia de supervivencia y competitividad.

A modo de ilustrar sintéticamente las características generales que se han presentado acerca de cada uno de los tres casos, se realizó una clasificación basada en: (1) el tipo de universidad a la que se asocia cada caso (estatal, privada dependiente o privada independiente); (2) el estado de desarrollo de los elementos clave que esta investigación contempla para examinar sus niveles de actoría (construcción de identidad, jerarquía y racionalidad); (3) otros aspectos diferenciadores como su antigüedad, tamaño (número de estudiantes), ubicación geográfica y nivel de certificación de calidad (graficada conceptualmente como baja, media o alta, de

acuerdo a los resultados de acreditación<sup>46</sup> que poseen.

**Tabla 5.1**

Síntesis caracterización de las formas organizacionales tomadas como casos

	<b>Universidad 1.</b>	<b>Universidad 2.</b>	<b>Universidad 3.</b>
<b>Tipo</b>	Estatal	Privada dependiente	Privada independiente
<b>Identidad</b>	Altamente distintiva. Alto control de recursos internos, posee límites fijos y flexibilidad mediana	Altamente distintiva. Alto control de recursos internos y posee límites fijos, flexibilidad mediana	Funcionalmente distintiva. Alto control de recursos internos, posee límites maleables y flexibilidad alta
<b>Jerarquía</b>	Funcional centralización, coordinación y control	Significativa centralización, coordinación y control	Alta centralización, coordinación y control
<b>Racionalidad</b>	Mediana Se planea explícitamente por sobre las necesidades inmediatas del entorno, en función de aspectos internos. Lógica institucional tradicional de la universidad: conocimiento como valor en sí mismo. Universidad en disputa. Jerárquica. Administrativismo funcional	Mediana Se planea explícitamente en función a aspectos internos y externos de la organización. Lógica institucional de la universidad emprendedora: conocimiento como valor de intercambio. Jerárquica. Alto nivel de administrativismo	Alta Se planea en función a aspectos externos de la organización. Lógica institucional de la universidad emprendedora: conocimiento como valor de intercambio. Altamente Jerárquica. Administrativismo como regla de funcionamiento
<b>Antigüedad</b>	Núcleo base del sistema (creada entre 1988 y 1956)	Núcleo base del sistema (creada entre 1988 y 1956)	Creada post 1981
<b>Ubicación</b>	Región Metropolitana	Región Metropolitana	Nacional
<b>Número de estudiantes</b>	35 – 45 mil	35 – 45 mil	45 – 55 mil
<b>Certificación de calidad</b>	Alta	Alta	Alta

Fuente: elaboración propia.

De la caracterización de los tres casos se desprende que cada uno representa distintos arreglos

<sup>46</sup> Los resultados de acreditación refieren a la evaluación externa conducida por la Comisión Nacional de Acreditación como “acreditación institucional”, cuyos resultados son públicos y se expresan en una escala que va de 0 a 7, siendo 7 la evaluación máxima.

organizacionales que dan cuenta de tres estados de completitud diferentes, dentro de un marco común significativo de racionalidad. Puesto que las tres universidades presentan características de la universidad emprendedora por el hecho de operar en el sistema chileno que las sitúa en posición de competencia por recursos, prestigio y resultados.

### **5.1.2 Posicionamiento organizacional frente al mundo del trabajo**

La revisión de sus declaraciones de misión, visión y propósitos arroja que en ninguno de los tres casos se hace referencia explícita al mundo del trabajo (o a alguna conceptualización similar) y tampoco a empleabilidad. Esto es muy similar a lo que ocurre en el texto de la normativa vigente sobre educación superior en el país (Ley sobre Educación Superior N°21.090 de 2018, abordada en el capítulo 3) que tampoco refiere directamente el rol de las universidades en relación con el ámbito laboral de los graduados, sino que se centra en caracterizar la naturaleza de su quehacer vinculado a un compromiso general con la sociedad en la que está inserta.

Las referencias más cercanas que se observan emergen en el contexto de la relación con el mercado laboral para la configuración, actualización y validación de los perfiles de egreso de sus planes de estudios de pregrado y posgrado. Asociado a la tercera misión de las universidades (o vinculación con el medio, como se denomina en Chile), en línea con los requerimientos que ha ido estandarizando el Sistema Nacional de Acreditación.

En sus principales documentos de políticas internas todas ellas dan relevancia a la consideración de fenómenos y desarrollos globales y locales de la sociedad actual, que estarían incidiendo en sus funciones tradicionales. En este contexto, ocurre algo muy similar a lo que se desprende de sus declaraciones de visión, dado que se pueden agrupar en dos los tipos de aproximaciones diferenciadas respecto de la postura organizacional ante las influencias y dinámicas del entorno, que cada una destaca.

Por un lado, se identifica una postura organizacional que se sitúa por sobre las demandas externas (específicamente aquellas provenientes del sector productivo) desde su independencia para responder en atención central a su misión, por tanto, desde el prisma de su quehacer (caso 1).

(...) compromiso de ser una universidad que, abierta al mundo y sin desatender las demandas que provienen del ámbito productivo, no se restrinja a las condiciones que plantea el mercado laboral y el sistema social del trabajo, y proyecte los horizontes de expectativas de los sujetos individuales y sociales que la conforman, a partir de la indagación libre y creadora y la discusión pública y plural en torno a los problemas, objetivos y metas del país, en un contexto inclusivo y sustentable (Universidad 1).

Mientras que también se identifica una postura organizacional que se reconoce condicionada por el entorno y desafiada a responder a los requerimientos que este le establece (casos 2 y 3). Manifestando una disposición de subordinación a los requerimientos del entorno (aunque entre los casos 2 y 3 esa disposición se manifiesta en distinto grado).

(...) El escenario que la sociedad del conocimiento está definiendo para las instituciones de educación superior es de una dinámica no vista con anterioridad, en cuanto a su masificación, restricciones de financiamiento y a la necesidad de generar una oferta académica vinculada a los requerimientos de capital humano futuro. De acuerdo a la UNESCO las universidades deberán ser más flexibles y adaptables a las necesidades de la sociedad, hecho que puede llevarlas a establecer nuevos modelos educativos (Universidad 2).

(...) emerge el cuestionamiento sobre el rol de la educación superior y cuáles son las nuevas directrices que deben adoptar las instituciones educacionales para estar acorde a las demandas de los modelos sociales-económicos imperantes (Universidad 3).

La revisión documental también permite observar que las referencias tanto implícitas como explícitas sobre la relación del quehacer organizacional con el desempeño ocupacional de sus graduados se aborda desde marcos conceptuales delimitados. De ahí que, en concordancia con las diferenciaciones conceptuales y declarativas que se identificaron en los párrafos anteriores, nuevamente se pueden agrupar en dos los tipos de referencias que emergen en sus principales documentos de políticas internas en esta materia.

El modo de enunciación de lo relacionado con la vida activa de los graduados, aparece referenciado en términos de: *mundo del trabajo*, *mercado laboral* y *ámbito laboral*. A nivel de análisis textual se observa que dichas referencias no son utilizadas como sinónimo, ya que con la expresión *mundo laboral* se plantea una aproximación amplia del trabajo que incorpora sus diversas manifestaciones (asalariadas y no asalariadas). En cambio, con *mercado laboral* se establece la relación con el sector productivo, el trabajo asalariado; relacionado con una dimensión económico-transaccional del trabajo, situado con carácter de mercado. Otras expresiones relacionadas, tales como: *ámbito laboral*, se asocian a la concepción amplia de trabajo, como otro modo de hablar del mundo del trabajo en general.

Entonces, un cuerpo de referencias (asociado a la Universidad 1) se compone de conceptos y frases que abordan el desempeño de los graduados desde una perspectiva que enfatiza sus trayectorias y motivaciones para la vida activa, como se puede observar en los siguientes pasajes:

(...) implica hacer viable el ingreso, progreso, egreso, ocupación y desarrollo profesional continuo de todos los estudiantes, removiendo obstáculos que dificulten su participación plena y creativa en el mundo cultural, social y laboral en el contexto de desarrollo de sus proyectos de vida (Universidad 1).

(...) intencionar la formación de los estudiantes como ciudadanos integrales y globales, a través del desarrollo de competencias genéricas necesarias para la interacción en el mundo académico y del trabajo (Universidad 1).

(...) lejos de restringirse a satisfacer de manera refleja los requerimientos del mercado laboral, establece el fundamento de una formación que prepare a las personas para la reflexión crítica y la acción propositiva y creadora en su medio

(Universidad 1).

El otro cuerpo de referencias observado (asociado a las universidades 1 y 2) comprende conceptos y frases que tratan el desempeño de los graduados desde una perspectiva que enfatiza su rol como factor de producción. En relación a las formulaciones que abordan el deber organizacional de preparar para el trabajo (en términos generales), pero desde una perspectiva economicista que se explicita en oraciones como las siguientes:

(...) Es por ello que, con el propósito de fortalecer la formación del capital humano y responder a las demandas de la sociedad, la Universidad ha expandido permanentemente el número de sus programas académicos en los diferentes niveles de educación superior (Universidad 2).

(...) De allí que se comprenda que la formación de los futuros profesionales supondrá una atención de relevancia a la construcción de sus perfiles de egreso, con especificación de los atributos que efectivamente serán requeridos. Atributos que serán definidos considerando los planteamientos de los empleadores, los egresados, y las recomendaciones que indiquen los observatorios de capital humano, nacionales e internacionales (Universidad 2).

Las carreras o programas [...] se estructuran en base a perfiles de egreso que combinan, por una parte, la satisfacción de los requerimientos de los ámbitos de trabajo que esperan al egresado, como asimismo las particularidades de la propuesta formativa de la Universidad, que pretende preparar profesionales no sólo para las ocupaciones existentes, sino también capaces de generar alternativas de emprendimiento y de adaptarse a nuevos escenarios de trabajo y estudio (Universidad 3).

Desde la perspectiva de sus participantes (basado en opiniones y reflexiones recogidas de las entrevistas en profundidad realizadas a actores clave de los casos estudiados), se exhiben distintos niveles de coherencia interna acerca de la percepción sobre el posicionamiento organizacional de sus universidades frente al mundo del trabajo.

Los casos 1 y 2 presentan un alto nivel de coherencia semántica entre todos los participantes entrevistados acerca de este aspecto, quienes coinciden en destacar que actualmente dicha relación no es abordada explícitamente por que se encuentra contenida dentro de la aproximación general de su tercera misión. Ligado a ello, los entrevistados manifiestan posturas de autocrítica respecto de la relevancia que, en ese contexto, tendría el mundo del trabajo actualmente para la organización. Si bien, se reconoce como un aspecto latente, contenido dentro de la relación con el entorno, no estaría siendo lo suficientemente explícito en relación con fenómenos del contexto interno, local, regional, internacional y global actual que convocarían a posicionarla en una ubicación más concreta.

En ese sentido, existe coincidencia sobre la necesidad de avanzar en un mayor posicionamiento de ese aspecto al interior de la organización, actualmente centrado en formación de excelencia y desarrollo integral de los estudiantes. Se reconoce una necesidad de avanzar por sobre iniciativas acotadas dirigidas a responder a requerimientos inmediatos

del mercado del trabajo. Además, existe conciencia acerca de que la composición del alumnado ha cambiado y que, en atención a ese fenómeno, la organización tiene que ejecutar acciones tendientes a brindar mayores oportunidades de ingreso y progresión académica a perfiles de estudiantes que, hasta hace poco tiempo, no eran parte de su comunidad y que necesitan mayores servicios de apoyo y acompañamiento académico para que puedan graduarse y, luego, tener oportunidades equivalentes.

Todos los entrevistados de las universidades 1 y 2 manifiestan la percepción de que el mundo del trabajo (en términos de mercado laboral) constituye una preocupación que ha comenzado a crecer al interior de sus organizaciones. Indican que esto conlleva que la temática ya no está siendo únicamente asociada a iniciativas extracurriculares diseñadas para graduados o estudiantes que están en la etapa final de sus estudios. Por lo cual, se estima que la visión al respecto se ha ampliado y complejizado desde la preocupación de contribuir a una mayor equidad e inclusión social, observable en las oportunidades de sus graduados en el mercado laboral y que el principal aspecto pendiente de avanzar es una mayor relación con los empleadores. No obstante, en ambos casos se reconoce que en la medida en que no existen problemas de inserción laboral ni tasa de empleo de graduados, este aspecto del desarrollo organizacional:

- mantiene la tendencia a quedar excluido de políticas, lineamientos y mandatos concretos para su potenciamiento y
- se transforma en una tarea de posicionamiento permanente acotada al equipo del servicio de carrera, convencido de que su relevancia y tratamiento organizacional debería verse incrementado y mayormente profesionalizado.

En la Universidad 3, los entrevistados también configuran la percepción del posicionamiento organizacional respecto del mundo del trabajo dentro del marco de sus vínculos con el medio externo en general. No obstante, en este caso el mercado laboral adquiere una centralidad mayor, por cuanto se concibe instrumentalizado como indicador de desempeño y legitimador de la calidad de la formación. De ahí que constituye lineamientos de política, indicadores de gestión y también de evaluación de desempeño de académicos y autoridades.

Si bien en sus declaraciones de misión, visión, proyecto educativo y plan de desarrollo el vínculo con el mercado laboral no se hace explícito, en las entrevistas este tema aparece como un aspecto considerado altamente estratégico. De hecho, la tasa de empleo de graduados es uno de los indicadores de lo que denominan *éxito de gestión*, que la administración central mide anualmente para evaluar el desempeño de las autoridades académicas. En consecuencia, ese hecho contribuye al posicionamiento permanente del equipo del servicio de carrera, convencido de que su relevancia y tratamiento organizacional debería verse mayormente profesionalizado.

Los resultados de los graduados en el sistema de empleo y la relación con los empleadores corresponden a los ámbitos de desarrollo que son vistos como deficientes por los participantes de las universidades 1 y 2, pero que concentra especial relevancia para los de la Universidad 3. Lo que resulta concordante con el examen de los instrumentos e iniciativas organizacionales de las cuales cada caso dispone para ello.

En síntesis, las percepciones de los participantes sobre el posicionamiento organizacional

frente al mundo del trabajo manifiestan diversos mecanismos de ajuste latentes. En los casos 1 y 2, imperan fuerzas normativas como aspecto subyacente a la necesidad de incrementar la consideración del mundo del trabajo en el quehacer organizacional, impulsada por las proyecciones de sus participantes acerca de las necesidades sociales, culturales y productivas contemporáneas y el compromiso social de su universidad con el desarrollo del país. No se observa un interés estratégico, integrado ni intencionado acerca del vínculo de la universidad con el mundo del trabajo. Lo que da cuenta de la fuerte apropiación de la lógica institucional derivada de la idea de universidad tradicional chilena, cuyo estatus la ubica por sobre una aproximación instrumental del rol de la universidad.

Por su parte, el caso 3 presenta particularidades que lo distinguen ampliamente de los otros dos casos. Dichas particularidades constan de un acercamiento basado en fuerzas regulatorias y coercitivas que posicionan el rol de la organización respecto del mundo del trabajo de modo explícito, intencionado, integrado y reglamentado, como parte de políticas y mecanismos de funcionamiento formalizados. Estrategia que se complementa con mecanismos de planificación y control que contienen dispositivos de naturaleza coercitiva para que los desempeños esperados en este ámbito se cumplan, de acuerdo a lo prospectado para cada periodo.

## **5.2 Institucionalización de la empleabilidad**

### **5.2.1 Instalación y posicionamiento organizacional**

En concordancia con la aproximación teórica para el análisis organizacional que se aplica en esta investigación, el fenómeno de la institucionalización se aborda en consideración de los aportes de Meyer y Rowan (1977), quienes la definen en relación a procesos por los cuales obligaciones, realidades o procesos sociales, adquieren un estatus de regla en el pensamiento social y en la acción. Definición complementada por Tolbert y Zucker (1983) con la identificación de tres indicadores de prácticas institucionalizadas: ser ampliamente seguidas, ser indiscutidas y exhibir permanencia.

Desde esta perspectiva y de acuerdo a los hallazgos presentados en los capítulos 3 y 4, se concluye que la agenda de empleabilidad se encuentra institucionalizada. Impulsada por un componente normativo predominante, asociado a los resultados esperados de la educación superior, que se plantean en disposición instrumental a las premisas economicistas hegemónicas. Ello, desde un énfasis monodimensional que concibe las funciones de la universidad acotadas, principalmente, a la adición de valor de uso (como inversión) para la búsqueda de retorno económico y a su capacidad formativa como instrumento del mercado laboral para la producción de capital humano.

Si bien las universidades, por definición, no se plantean en directa relación con el mundo del trabajo, la empleabilidad es posicionada en ellas como un imperativo altamente seguido, normalizado (como si se tratara de algo bueno en sí mismo) y permanente.

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 World Bank (Universidad 1, Vicerrector).

En concordancia con la cita anterior, se observa que la institucionalización de la empleabilidad no surgió desde las universidades, ni fue una respuesta de ellas a las demandas del mercado laboral. Habría sido principalmente introducida en el proceso de racionalización de los requerimientos que se han formulado a la educación superior durante las últimas décadas (UNESCO, 1998; Martín, 2018). En relación con la responsabilidad de incrementar la preparación para el empleo y trabajo de graduados y la necesidad de que la educación superior prospere las necesidades del entorno social y productivo.

La exploración, a nivel de sistema, acerca de la instalación y el funcionamiento de servicios de carrera en universidades chilenas, presentado en el capítulo previo, confirma un tipo de desarrollo organizacional altamente especializado y extendido en ese campo. Cuya emergencia, en general, se vincula a intereses periféricos o no prioritarios de las organizaciones universitarias que tienden a constituirse en nuevas capacidades organizacionales formales, una vez que se han transformado en requerimientos externos institucionalizados.

A su vez, a nivel organizacional, la agenda de empleabilidad ha logrado insertarse en la estructura formal de las universidades chilenas a través del despliegue de procesos por los cuales es operativizada en sintonía con su entendimiento compartido como imperativo. Apoyado por intereses organizacionales ligados al posicionamiento (prestigio), en función de la diferenciación vertical y competitividad de mercado, legitimado por el discurso de la pertinencia y responsabilidad social (tercera misión) que caracteriza la universidad contemporánea. Rasgos que, de acuerdo a lo planteado en el capítulo 3, se cristalizan en el discurso hegemónico de carácter economicista con el cual la empleabilidad emerge como expresión de una ideología del desempeño que interpela a las universidades a extender su responsabilidad más allá del proceso formativo para contribuir a optimizar el retorno económico de este nivel educativo.

De hecho, los procesos relacionados con la instalación y el funcionamiento de nuevas unidades de gestión en la estructura formal de la organización tienen que ver con preocupaciones organizacionales enmarcadas en su tercera misión. En todos los casos, la incorporación de estas nuevas capacidades implicó procesos de revisión del quehacer organizacional al respecto (tipo diagnóstico) y de revisión de prácticas y programas concretos del entorno internacional y nacional. Esto se realizó en los tres casos a través de procesos de *benchmarking* o referenciamiento, que dan cuenta del arraigo de dispositivos propios del sector empresarial adoptados por las universidades como ha ocurrido con otros aspectos, tales como: el establecimiento de misiones organizacionales, la formulación de planes estratégicos, productos publicitarios y *branding* (Kosmützky, 2016; Drori, Delmestri y Oberg, 2013).

En la indagación acerca de las formas de apropiación de la empleabilidad, se toma como punto de partida la conceptualización de los principales aspectos constituyentes de la relación entre educación superior y mundo del trabajo. Por lo tanto, en este apartado, cobra particular relevancia la dimensión política de la construcción discursiva de la empleabilidad (profundizada en el capítulo 3), que pone de manifiesto que el entorno institucional de las



universidades presenta fuerzas de influencia y ajuste en ámbitos declarativo (normativo) y latente (cognoscitivo), que coexisten y permiten -en la formalidad- proteger a la universidad de los requerimientos asociados a empleabilidad o a su relación con el mundo del trabajo en general. Dado que, desde el ámbito normativo, por su naturaleza, eso no le correspondería en la medida en que se trata de una relación social exclusivamente esperada para las organizaciones no universitarias dedicadas a la formación técnico-profesional.

La Universidad 1 determinó instalar su propia unidad de gestión de nivel central que aborda la empleabilidad en 2011. El aspecto gatillante para la incorporación formal de esta nueva capacidad organizacional tuvo relación con la influencia de fuerzas coercitivas y normativas derivadas de mecanismos de control externo. Específicamente, debido a la dependencia de recursos provistos por el Ministerio de Educación que requerían la instalación de la empleabilidad como un indicador de desempeño para acceder a una asignación de financiamiento estatal. Por lo que la Universidad 1, se vio impelida a comprometer la implementación de un sistema para generar información sobre empleabilidad. En ese contexto, la Comisión Nacional de Acreditación, a través del acuerdo de acreditación institucional, le planteó la necesidad de estandarización de mecanismos de vinculación con graduados y empleadores.

Esta universidad no estaba obligada a requerir el fondo estatal que demandaba la creación del indicador de empleabilidad, ni tampoco estaba obligada a responder al requerimiento de la Comisión Nacional de Acreditación. No obstante, ambos mecanismos de control externo ejercieron presiones normativas en la universidad, al determinar normas y valores, así como también, modos referenciales de hacer las cosas. Por un lado, porque comprenden un nivel relevante de dependencia de intercambio por parte de la universidad, por cuanto ambos mecanismos de control externo le significan aspectos clave para su subsistencia en materia de financiamiento y señalización de prestigio. Por otro lado, porque el sistema de control externo obtiene sus resultados esperados, en este caso, de fortalecimiento y mejoramiento de la calidad.

En ese caso, los procesos directamente relacionados con la instalación y la puesta en funcionamiento de su servicio de carrera no respondían a un aspecto específico ni prioritario surgido internamente para abordar en el periodo. De hecho, no estaba contenido en ningún tipo de mandato de sus autoridades, por lo cual se deduce que la preocupación por la empleabilidad en esta universidad no corresponde a un desarrollo orgánico ni a una extensión de sus funciones.

En consecuencia, la creación del servicio de carrera en la Universidad 1, deja en evidencia que los procesos que intervinieron en la modificación de su estructura formal por motivo de la empleabilidad, manifiestan diversas dinámicas internas. Unas que se vinculan a la obtención de financiamiento externo y, otras, a la existencia de sistemas de evaluación externa. Reflejando lo que sería un comportamiento adaptativo.

Las características de las formas de apropiación del imperativo de empleabilidad por parte de esta universidad se fundan en la necesidad interna de contar con información acerca de los graduados que pudiera contribuir a informar la toma de decisiones de sus autoridades. Por tanto, implicó el establecimiento de un catastro de sus graduados, una base de datos con

la información de datos de contacto, diseñar mecanismos de consulta a graduados para sistematizar la información que ellos brindan sobre su experiencia posterior a la universidad. Y, hacer todo ello, considerando las características de la organización y sus componentes principales: su ámbito académico/disciplinar como centro.

Al igual que en el caso anterior, la Universidad 2 es una de las que concentra una mayor proporción de graduados del sistema (también debido a su antigüedad y tamaño), no presentaba problemas de inserción laboral de graduados, tenía el interés de mejorar los mecanismos de apoyo estudiantil que tenía vigentes y se disponía atenta en observación de referentes extranjeros para comparar su quehacer, cuando en 2006 instaló su servicio de carrera.

De hecho, la iniciativa de crear su servicio de carrera deriva de proceso de visita a universidades estadounidenses para la observación de buenas prácticas y modelos de gestión en materia de apoyo al desarrollo estudiantil. Contexto en que representantes de la Dirección de Asuntos Estudiantiles observaron, en terreno, que en las universidades de ese país existían oficinas diseñadas para apoyar las transiciones formativas y ocupacionales de los estudiantes, desde el inicio de sus estudios hasta la graduación y con posterioridad a ella. Con lo cual tomaron conciencia acerca de la existencia de un entendimiento ampliado del apoyo estudiantil en todas las etapas formativas que era más ambicioso que el ostentado por su universidad hasta entonces. En consecuencia, se diagnosticaron en falta por el incumplimiento del estándar autoimpuesto de estar al nivel de las universidades de referencia, lo que dio paso a la necesidad interna de extender la mirada hacia la transición al mundo laboral, tomando como ejemplo los *career services* de las universidades norteamericanas. Esto ocurrió a nivel de un área directiva de rol específico y complementario de las áreas centrales de la estructura jerárquica que gozaba de amplia autonomía y capacidad de acción.

En este caso, los procesos directamente relacionados con la instalación y la puesta en funcionamiento de su servicio de carrera corresponden a dinámicas internas. Las que se relacionan en primer lugar, con intereses y motivaciones de los participantes de la organización y, en segundo lugar, con la actoría del área donde surge el servicio.

En efecto, se deduce que la preocupación por la empleabilidad en este caso no corresponde a una extensión de sus funciones, ni a la manifestación de un desarrollo orgánico previo, al tiempo de su creación y puesta en marcha. Sino más bien, a la acción de un área específica que decide apropiarse del tema a nivel organizacional, como una respuesta mimética derivada del comportamiento adaptativo y de supervivencia de la organización. Altamente influenciado por el contexto competitivo en el que se encuentra y por fuerzas internas de profesionalización de su equipo.

De este modo, la creación del servicio de carrera en la Universidad 2 corresponde a un fin en sí mismo: contar con un sistema de apoyo estudiantil de estándar internacional, a la vanguardia. Su creación fue posible gracias a la autonomía y disposición de recursos que poseía el área que le dio vida de acuerdo con sus dinámicas institucionalizadas de cambio y adaptación organizacional, frente a aspectos que se estaban evaluando cómo potenciar. Pero que no constituían prioridad organizacional porque no se relacionaba directamente con la enseñanza e investigación, con problemas concretos, ni con una inquietud organizacional del

periodo.

Las características de las formas de apropiación de la agenda de empleabilidad en la Universidad 2 se fundan en la necesidad interna de estar a la vanguardia en materia de apoyo al desarrollo estudiantil. Por tanto, de una necesidad que responde directamente a un ámbito del quehacer organizacional. Eso implicó la necesidad de contar con un equipo para que asumiera funciones especializadas para el diseño y la implementación de los servicios derivados. En primera instancia, contemplando las características del alumnado de pregrado y, en segunda instancia, las características de la organización y sus componentes principales: el ámbito académico/disciplinar como aspecto relevante pero no central.

Frente a este tipo de toma de decisiones y modo de accionar, se observa una estrategia de adaptación organizacional gatillada por el interés de mantener las condiciones de comparación con otras universidades al que subyace una postura de competitividad y mejora continua.

Al igual que en los dos casos anteriores, el servicio de carrera de la Universidad 3 se originó como un área de gestión nueva. Su instalación se condujo en el marco de iniciativas comunicacionales y de marketing, que se disponían en relación con el cumplimiento de estándares de modelos organizacionales basados en la observación de universidades estadounidenses y la Universidad 2 como referentes.

Las características del tiempo de creación del servicio de carrera de la Universidad 3 se desprenden de la finalización de un proceso de acreditación institucional, donde la entidad evaluadora externa estableció como principales debilidades: la inexistencia de un modelo educativo explícito, de políticas de nivelación y apoyo a los estudiantes y de políticas de vinculación con el medio. En un momento en que la universidad contaba con heterogéneos intentos por mantener bases de datos de graduados que carecían de actualización. Porque se trataba de un aspecto que no había sido considerado como tarea formal de gestión, ni a nivel de unidades académicas, ni a nivel de la administración central.

Identificada la debilidad y establecido el propósito interno de subsanarla, la Universidad 3 se dispuso a observar cómo abordaban esos temas algunas universidades estadounidenses y la Universidad 2. A través de un estudio de *benchmarking* adecuado a un proceso de carácter publicitario de mayor alcance que la creación del servicio. Esto, por la vía de establecer un doble propósito de posicionamiento:

- de marca, para potenciar la oferta de capacitación y educación continua y
- de identidad proyectada, para que la universidad fuera asociada determinado estatus social y calidad.

En la instalación del servicio de carrera de la Universidad 3 operaron fuerzas de ajuste miméticas inspiradas en las universidades de referencia. Proceso en que prevaleció el modelo norteamericano de *Alumni*, basado en el posicionamiento de marca (o fidelización) a partir del incremento de la lealtad del cliente por la marca y/o servicio, de modo que cada venta se convierta en el principio de la siguiente. Este tipo de estrategia apunta a crear una relación emocional con la universidad a partir de la entrega de beneficios y la idea de pertenencia a un grupo exclusivo.

En consecuencia, la Universidad 3 creó una unidad encargada de temas relacionados con empleabilidad dependiente de su Vicerrectoría de Comunicaciones a través de una subunidad con estatus de dirección. Durante sus primeros dos años de funcionamiento operó a través de dos líneas de acción (información sobre ofertas de empleo y apoyo a la inserción laboral). Su posicionamiento se realizó por medio del establecimiento de tres marcas distintas: una para englobar todas las tareas del servicio de carrera y las otras dos para referir diferenciadamente las líneas de acción del servicio. Así, la instalación de servicio de carrera en esa universidad evidencia la puesta en marcha de una estrategia comunicacional que representó a su nueva capacidad institucional como si se tratara de tres subunidades de gestión independientes pero articuladas. Generando una imagen sobredimensionada de lo que se había creado en este ámbito de gestión, que le significó problemas de articulación y posicionamiento interno desde el inicio.

La instalación del servicio de carrera de la Universidad 3 cumplió un doble propósito: corregir la debilidad que en materia de vinculación con graduados fue diagnosticada en el proceso de acreditación institucional y sobredimensionar comunicacionalmente un proceso de formalización de la estructura organizacional que le permitiera un mejor posicionamiento en el contexto nacional.

En esta universidad, la empleabilidad fue considerada un foco central de su servicio de carrera desde su creación en 2009 hasta su ajuste en 2017, sin contar con una definición o noción determinada de empleabilidad para guiar sus tareas. Por lo que, en su ausencia, la interpretación se dio por entendida como tasa de empleo o sinónimo de empleo, en línea con los discursos hegemónicos (abordados en el capítulo 3).

En 2017 la universidad realizó un cambio de estrategia en este ámbito de la gestión, a través del cual, su servicio de carrera fue reformulado y cambió de dependencia organizacional, dejando de pertenecer a la Vicerrectoría de Comunicaciones y pasó a ubicarse dentro de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio. A partir de esas modificaciones, el servicio de carrera desarrolló una nueva estrategia de gestión que modificó radicalmente el foco y modo de posicionamiento organizacional de la unidad. Pasando del énfasis en fidelización y marketing al de capacitación y preparación para la inserción laboral, como servicio estratégico para el fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

En este caso, los procesos directamente relacionados con la instalación y la puesta en funcionamiento de su servicio de carrera corresponden a dinámicas internas centradas en la necesidad de posicionamiento de marca frente a sus graduados y de marketing organizacional.

En consecuencia, se deduce que la preocupación por la empleabilidad en este caso no corresponde a una extensión de sus funciones, ni a la manifestación de un desarrollo orgánico previo, al tiempo de su creación y puesta en marcha. Sino más bien, a la acción de un área específica que decide apropiarse del tema a nivel organizacional, como una respuesta mimética derivada del comportamiento adaptativo y de supervivencia de la organización, altamente influenciado por el contexto competitivo en el que se encuentra.

Al igual que ocurre en el caso 1, la creación del servicio de carrera en esta universidad

corresponde a un medio para un fin mayor. Como tal, se trataba de un aspecto específico y prioritario identificado para abordar en el periodo, por lo cual estaba contenido en el mandato de sus autoridades. En consecuencia, se determinó crear esta área como un mecanismo de valorización publicitaria y comercial, que no se relacionaba directamente con la enseñanza. Más bien buscaba prevenir problemas que dañaran su imagen (mejorar resultados de acreditación) y diferenciarse de otras universidades privadas independientes, que también se encontraban en búsqueda de incrementar su prestigio.

Las características de las formas de apropiación de la agenda de empleabilidad en la Universidad 3 se fundan en la necesidad interna de posicionamiento de marca. Por lo tanto, se caracteriza por considerar, en primer plano, el perfilamiento de las características deseadas de sus graduados. Y, en segundo plano, las características de la organización y sus componentes principales: las unidades académicas y otras áreas de gestión relacionadas como calidad.

### **5.2.2 Servicios de carrera como nuevas capacidades organizacionales**

De acuerdo a lo visto en el capítulo previo, la rápida institucionalización de la agenda de empleabilidad se evidencia en la explosiva creación de servicios de carrera en casi la totalidad de las universidades chilenas, a partir de 2006. Para profundizar en el examen de su instalación, desarrollo y funcionamiento en los casos seleccionados, se retoma la caracterización de los elementos de la organización postulada por Scott (1998) para el análisis de las organizaciones, introducida en el capítulo 1, a saber:

- i) *la estructura social*, constituida por los aspectos modelados o regularizados de las relaciones existentes entre los participantes de una organización, que pueden agruparse en la estructura normativa y la estructura de comportamiento de la organización;
- ii) *los participantes*, quienes corresponden a los actores sociales que realizan contribuciones a la organización, por lo que con su actuar constituyen y moldean la estructura y sustentan su estructura social de la organización;
- iii) *los objetivos*, es decir, las concepciones de fines deseados que los participantes intentan lograr a través del desempeño de sus tareas y actividades;
- iv) *la tecnología*, entendida como todo aquello que permite realizar el trabajo de la organización. Está contenida en sus capacidades materiales tangibles e intangibles, también comprende las actividades realizadas para generar el trabajo de la organización; y
- v) *el ambiente*, elemento externo a la organización que brinda el marco de acción del desenvolvimiento organizacional, entendido como el específico ambiente físico, tecnológico, cultural y social en el cual existe y al que debe adaptarse la organización.

Por medio de la consideración de los elementos de la organización en el análisis de los casos, se busca proveer de un mismo marco analítico que facilite la comparativa de hallazgos. Dentro del prisma analítico que brinda el análisis organizacional de aproximación sociológica que transversalmente se expresa en este libro.

## **La Universidad 1**

En la Universidad 1 los objetivos del servicio de carrera se centran en el macropropósito de generar evidencia sistematizada sobre la situación ocupacional de los graduados de la universidad, considerada información relevante para el análisis, el diagnóstico y la toma de decisiones a nivel central y también de unidades académicas. En concordancia, sus objetivos específicos son seguimiento a graduados, retroalimentación curricular y aumento de la empleabilidad.

Desde la estructura normativa de valores, la Universidad 1 ejecutó el mandato de instalar el indicador de empleabilidad y sistematizar el seguimiento a graduados por medio de la creación de un área específica, dependiente de la Vicerrectoría Académica, conformada por un profesional con apoyo administrativo. En la configuración del área, se contrató a un profesional sociólogo para que realizara un análisis de lo que ocurría en el mundo, en Chile y al interior de las diversas unidades de gestión y académicas de la universidad. Desde el inicio de esta área, el foco se ubicó en el seguimiento, es decir, en todo lo relacionado con el contacto y la obtención de información de los graduados. Adicionalmente las estrategias generales con que se planteó la gestión de los distintos componentes del proyecto, fueron articuladas en base a lineamientos de lo que la universidad denominó “Modelo Integral de Desarrollo del Estudiante”; una visión del proceso formativo de aproximación sistémica centrada en el estudiante.

Desde la perspectiva de la estructura de comportamiento, el servicio de carrera en la Universidad 1, que finalmente fue instaurado en 2013, opera como un área de gestión totalmente nueva que cuenta con dependencias específicas para operar y que no ha cambiado de alineación jerárquica desde su creación. Se trata de una subunidad dentro de la Vicerrectoría Académica que actualmente está organizacionalmente definida como el área que contribuye al fortalecimiento de la empleabilidad, aunque ese aspecto no corresponde a su objetivo central. Sus vínculos formales con otras áreas de la universidad son principalmente con otras subunidades (desarrollo curricular, asuntos comunicacionales y marketing, apoyo a la docencia, posgrado e investigación, ex alumnos, análisis institucional y aseguramiento de la calidad), así como también con unidades académicas (o facultades).

En relación con la tecnología de su servicio de carrera, la Universidad 1 tiene una aproximación formalmente consensuada y explícita acerca de empleabilidad que está vinculada a la situación ocupacional de los graduados. Esto desde la perspectiva de las capacidades de ocuparse o emplearse, en relación con las competencias profesionales y personales de los estudiantes. Aunque la empleabilidad adquiere una connotación diferente cuando se trata de someterla a evaluación, pues en ese contexto es considerada como indicador de tasa de empleo de graduados.

El trabajo de este servicio de carrera se realiza a través de estudios de seguimiento a graduados, procesamiento y análisis de datos, preparación de informes de resultados y articulación entre las diversas áreas de la Dirección de Pregrado de la Vicerrectoría Académica. Enfocada en ofrecer información agregada y desagregada a las autoridades centrales y a las unidades académicas para la toma de decisiones. Para ello, se encarga de todos los procesos requeridos para operacionalizar el sistema de seguimiento a graduados

(actualización de datos de contacto, creación de bases de datos, actualización de bases de datos, contacto con graduados, elaboración y aplicación del instrumento de seguimiento, análisis y sistematización de resultados del seguimiento, elaboración de informes, difusión de resultados, etc.). Esas tareas están a cargo de dos profesionales no académicos que poseen conocimiento técnico, competencias y acceso a equipamiento pertinente para concretar las actividades.

En la Universidad 1 los mencionados profesionales responsables de esta unidad cuentan con estudios de posgrado (Magister) y formación en ciencias sociales. Se caracterizan por abordar las temáticas y tareas asociadas a su rol desde una postura integradora de fundamentos académicos y requerimientos operativos. Por lo cual, para diseñar y planificar sus iniciativas se basan en revisión de literatura especializada y la aplicación de modelos específicos.

Este modo de actuar se desprende de una postura de la Vicerrectoría Académica que considera estratégicamente el rol de los profesionales de la gestión y de este tipo de unidad para la consecución de sus propósitos misionales. Esto lo hace sobre la base del reconocimiento de las características organizacionales particulares de esa universidad, donde existe una oligarquía académica consolidada, con la cual se debe llegar a acuerdo y establecer trabajo colaborativo. Entonces, la principal estrategia del equipo de profesionales no académicos del servicio de carrera consiste en fundamentar con evidencia científica los proyectos y acciones que constituyen su quehacer. Con el propósito de legitimar su agencia por la vía de la adaptación a las lógicas organizacionales, donde cada unidad académica cuenta con altos grados de independencia y modos de hacer las cosas profundamente arraigados en sus culturas internas influenciadas por sus dinámicas disciplinares.

Esta forma de relacionamiento con el resto de la universidad fue determinada por los académicos que ocupan los cargos directivos en la vicerrectoría de la que depende el servicio de carrera, tras un proceso de revisión de las permanentes dificultades de posicionamiento que enfrentaban las unidades y subunidades de nivel central de la organización. Una problemática que impedía generar las condiciones para que las medidas de modernización en curso logaran su integración organizacional.

La autoimagen de este equipo es de *especialistas o expertos* en seguimiento a graduados y empleabilidad. Se plantean como facilitadores de procesos relevantes para la consecución de la misión organizacional y se ubican bajo la dirección de académicos que cuentan con doble nombramiento, es decir, que tienen responsabilidades académicas y también de liderazgo y gestión.

## **La Universidad 2**

Los fines deseados del servicio de carrera de la Universidad 2 se centran en el fortalecimiento de la empleabilidad de estudiantes. Entendiendo ello como la preparación de los sujetos para enfrentar el mundo del trabajo y, en específico, sus ocupaciones o empleos. Sus objetivos específicos son: inserción laboral y desarrollo de carrera desde el enfoque de transiciones educativas y ocupacionales.

La estructura normativa de valores en torno al servicio de carrera de la Universidad 2 se

configura a partir de una necesidad de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de esta universidad de ampliar los servicios de apoyo a la transición al mundo del trabajo. Desarrollo que tuvo lugar en tiempos en que Asuntos Estudiantiles tenía el estatus de una Dirección General de la universidad por lo que contaba con una posición destacada en la jerarquía organizacional y una alta autonomía, sostenida por el hecho de que las autoridades entendían que su rol no interfería con las actividades centrales de la organización (la docencia y la investigación).

Desde su puesta en marcha, el foco del servicio de carrera se ubicó en la preparación para la inserción laboral. Para lo cual se articuló con los otros servicios de apoyo estudiantil, con la finalidad de contar con servicios de apoyo disponibles desde el ingreso hasta el término de los estudios, a disposición de las unidades académicas y los estudiantes en general.

La estructura de comportamiento de la Universidad 2 se erige sobre la instauración del servicio de carrera como un área de gestión totalmente nueva, con dependencias específicas para operar que no ha cambiado de nombre ni de dependencia jerárquica desde su creación. En la actualidad, se visualiza como un área dedicada al fortalecimiento de la empleabilidad, como aspecto central de su gestión.

Sus vínculos formales con otras áreas de la organización se establecen principalmente con las unidades académicas (decanos, directores de docencia, jefes de programas de estudios). Y, en segundo, plano con otras unidades de gestión, entre las que destacan aquella que se encarga de realizar análisis de datos organizacionales para reportes externos y externos a nivel centralizado.

Por un lado, este servicio de carrera se caracteriza por ir a la vanguardia nacional en la profesionalización de su gestión y variedad de iniciativas que desarrolla. Pero, por otro lado, presenta un bajo nivel de integración organizacional que permite resguardar la capacidad de acción del área. Y, con ello, también los desarrollos orgánicos relacionados con su sofisticación y la profesionalización de su equipo, que le han valido un significativo nivel de reconocimiento externo de pares. Al tiempo en que esta situación le implica un permanente esfuerzo de posicionamiento interno.

Considerando la tecnología, este servicio de carrera cuenta con un entendimiento consensuado y explícito sobre empleabilidad que se relaciona con el desarrollo de habilidades, destrezas y atributos para las transiciones laborales. Su trabajo se realiza por medio del diseño y la ejecución de servicios ofrecidos a estudiantes de pregrado y posgrado. Estos servicios comprenden asesorías individuales, talleres grupales, corrección de curriculum vitae, mentorías y simulación de entrevistas laborales, entre las más destacadas.

Basa su enfoque en aportes de las teorías de carrera, concretamente en la educación para la carrera y la orientación profesional. Su equipo está compuesto por profesionales del área de la psicología que cuentan con formación y estudios altamente pertinentes para abordar con fundamentos teóricos y herramientas especializadas sus tareas.

El equipo del servicio de carrera de la Universidad 2 se compone de dos profesionales del ámbito de la psicología laboral y uno de la psicología educativa con grado de magíster, que



tiene el rol directivo. El equipo tiene una composición relativamente estable por cuanto la mayoría de miembros se mantienen en los cargos desde 2012. Situación que les ha permitido construir capacidades internas y especializarse en las materias que abordan.

Su aproximación al trabajo que realizan es basada en la literatura y buenas prácticas documentadas de otras universidades nacionales y extranjeras. Esta característica la han desarrollado espontáneamente, debido a la alta vinculación de los estudios y la formación de los miembros del equipo con la configuración del objetivo y los servicios del área, la existencia de incentivos -de su jefatura- para avanzar en su especialización y profesionalización, y el establecimiento de una relación de confianza y autonomía en las capacidades de trabajo de cada cual, como sello de su estilo de gestión y liderazgo.

La autoimagen de este equipo es de *especialistas* o *expertos* en desarrollo de carrera y empleabilidad frente a la implementación de mecanismos de apoyo a las transiciones laborales a disposición de la universidad (unidades académicas, estudiantes, otras áreas de gestión). Se proyectan como facilitadores de procesos relevantes para la consecución de la misión organizacional y son liderados por un profesional no académico con cargo directivo.

### **La Universidad 3**

Las concepciones del propósito general que posee el área actualmente se centran en el fortalecimiento de la empleabilidad de sus estudiantes, desde la perspectiva de proceso de desarrollo de herramientas y capacidades para enfrentar el mundo laboral. Sus objetivos específicos (en orden de prioridad) actualmente son: inserción laboral, seguimiento a graduados y fidelización.

En cuanto a la estructura normativa de valores, cabe destacar que la Universidad 3 presenta cambios de nombre, de dependencia jerárquica, de rol y estrategia en sus 10 años de existencia. Inicialmente fue definida por un énfasis comunicacional y de marketing, al interior de la Vicerrectoría de Comunicaciones, para diferenciarse de las demás universidades como una organización vanguardista de estándar internacional en esta materia.

A poco andar de su creación, este servicio de carrera fue experimentando un proceso de valoración negativa en la estructura social. Principalmente porque fue quedando en evidencia que su relevancia y disposición estaba sobredimensionada en relación a lo que de facto era y hacía. Esta situación se expresó en un bajo nivel de integración organizacional y mínima valoración de sus funciones por parte de otros participantes de la organización. Principalmente porque sus iniciativas eran consideradas muy alejadas de los aspectos centrales del propósito formativo.

En 2017 se realizó una renovación del área en el marco de una nueva estrategia centrada en la modernización organizacional. Dicho cambio estaba asociado a incrementar la profesionalización de la gestión, la rendición de cuentas y efectuar un consecuente ajuste de objetivos. A diferencia de lo ocurrido al tiempo de su creación, en lugar de realizar un *benchmark* para explorar qué hacen otras universidades de referencia al respecto, esta vez, se realizó un diagnóstico interno, acompañado de revisión de literatura especializada en el tema, buenas prácticas extranjeras y nacionales y los objetivos organizacionales.

Como consecuencia, se realizó una planificación estratégica para que el servicio pudiera avanzar hacia un mayor posicionamiento e integración organizacional. Por la vía del establecimiento de nuevos objetivos, estrategias, acciones, indicadores y metas, articuladas con los lineamientos del plan de desarrollo organizacional, de modo de optimizar la gestión y la rendición de cuentas, en concordancia con las lógicas organizacionales imperantes. Situando en el centro de su rol, el fortalecimiento de la empleabilidad, en segundo plano, la retroalimentación curricular a partir del seguimiento a graduados y, en tercero, la fidelización, como última prioridad estratégica.

Desde la perspectiva de su estructura de comportamiento, destaca el hecho de que desde su creación en 2009 hasta 2016, que es la etapa en que el servicio se centró en fidelización, éste fue configurando una imagen interna de área dedicada a las comunicaciones y el marketing. Por tanto, separada de los aspectos misionales de la organización (docencia, investigación y extensión). De hecho, se le reconocía como una “productora de eventos” por su visibilización relacionada a la convocatoria de actividades con ex alumnos, cuyo impacto era escasamente valorado por otras áreas de la gestión y por el cuerpo académico como un aporte al quehacer organizacional. Todo ello porque, en la práctica, sus tareas principales eran organizar cenas y encuentros de ex alumnos, gestionar la publicación de una revista digital con experiencias y recomendaciones de ex alumnos y mantener un portal de ofertas de empleo, junto a la realización de ferias laborales y talleres de inserción laboral.

La reformulación experimentada en 2017 puso como eje la información proveniente de las acciones de seguimiento de graduados para delinear y ajustar sus estrategias y objetivos. Desde entonces se ha profundizado en iniciativas de orientación personalizada y grupal de preparación para la inserción laboral y el desarrollo de carrera. Además, en el mantenimiento de algunas acciones de fidelización. Es así como se encuentra experimentando un reposicionamiento en la estructura jerárquica, donde se presenta como un servicio interno -de carácter transversal y especializado- que tiene la potencialidad de colaborar con las unidades académicas y con otras áreas de gestión, tales como: aseguramiento de la calidad y posgrados y educación continua.

La tecnología del servicio de carrera de la Universidad 3 se basa en un entendimiento consensuado entre sus miembros sobre empleabilidad -que al igual que en el caso de las otras dos universidades- se relaciona con el desarrollo de habilidades, destrezas y atributos para las transiciones laborales. Realiza su trabajo a partir de lineamientos formalizados en un plan estratégico propio, definido en tres ejes, que en orden de relevancia comprenden: fortalecimiento de la empleabilidad, seguimiento a graduados y fidelización, claramente diferenciados en lineamientos internos.

Durante su primera etapa, el equipo estaba compuesto por un publicista (su director) y dos profesionales de apoyo del ámbito de la ingeniería comercial y de los recursos humanos. Actualmente, se compone de 5 profesionales de las áreas de comunicaciones, salud y recursos humanos, cuya antigüedad como equipo tiene 3 años. Sus lineamientos de operación son planteados desde su jefatura, posición ocupada por un profesional del área de recursos humanos que cuenta con estudios de magíster en desarrollo de carrera y orientación profesional. El proceso de definición y ajuste de su accionar se basa en la revisión de literatura especializada, de tendencias y de la observación permanente de buenas prácticas de

universidades extranjeras y nacionales, por un lado, y del análisis de necesidades internas, por el otro.

La autoimagen que exhibe el equipo es de *profesionales de apoyo especializados*, dispuestos en función de articularse con las diversas áreas de la organización para contribuir a la misión organizacional.

## **5.3 ¿Cambio organizacional?**

### **5.3.1 Cómo brindan contenido a la empleabilidad y su gestión**

Tal como se observa en la exploración panorámica del subsector universitario presentada en el capítulo 4, la empleabilidad como tópico -dentro de los tres casos explorados en profundidad- emerge en relación a su posicionamiento en el ámbito organizacional, impulsado por exigencias de evaluación externa y de disponibilidad de información derivados de la instalación del Sistema de Acreditación Nacional y del Sistema de Información sobre Educación Superior.

En esa línea, la noción de empleabilidad surge de mecanismos de control externo a las universidades y se posiciona organizacionalmente como indicador cuantitativo de resultado, respecto de preocupaciones sobre la calidad de la formación y la pertinencia de los programas de estudios, en relación con las necesidades del mercado laboral. El trasfondo de su configuración es la teoría de capital humano y su enfoque centrado en los retornos económicos de la educación (abordados en el capítulo 3).

Uno de los compromisos que habrían quedado de la acreditación 2011 era el vínculo con los egresados que no estaba institucionalizado (Universidad 1, Vicerrector).

Siendo bien transparente, te diría que el contexto externo ha delimitado con total claridad para dónde ir la gestión de esta área (Universidad 3, Director de área).

Siempre hay influencias macro pero que van como enmarcando un poco el rumbo, pero que son más macro. Creo que lo más visible, tangible y tangente es la acreditación como efecto importante (Universidad 2, Encargado de servicio).

En el caso de la Universidad 1, el concepto de empleabilidad aparece como un término intencionalmente evitado. A nivel estratégico y táctico de la gestión, los entrevistados reconocen la dificultad que genera su uso en la gestión académica interna. Esto, debido a que la interpretación dada por entendida del término, a nivel de sistema, no se adecúa a la situación interna de la organización. Por lo que coinciden en expresar que se ha optado por utilizar, en su reemplazo, el término: *ocupación*.

De momento, nosotros lo llamamos ocupación porque dadas las características de esta universidad, muchos de los jóvenes van a estudios de posgrado y los estamos midiendo, entonces, en un sentido más amplio. Ahora, la ocupación es alta en la universidad, no tenemos ese problema. Eso se puede ir complementando con otros análisis y es ahí donde tenemos espacio por avanzar para entender el fenómeno de la

ocupación. Hay siempre tantos problemas internos que, poner tu mirada en lo que ocurre después, es fundamental. Si bien partimos en 2013, estamos dando los primeros pasos en esa materia (Vicerrector).

Nosotros no hablamos tanto de empleabilidad porque para algunos de nuestros programas, no aplica. Sino que hablamos de ocupación, la ocupación es mucho más amplia, tiene que ver obviamente con ejercer tu rol para el cual te formaste, por lo tanto, ahí la ligación con la empleabilidad es directa. Pero si tú eres un licenciado en historia, la empleabilidad probablemente no es directamente condición para un licenciado en historia, a lo mejor la condición básica de diseño es que haya una continuidad de estudios y a eso le llamamos ocupación (Director de área).

A nivel operativo de la gestión no se realiza esa distinción explícita acerca de la preferencia de hablar de ocupación en lugar de empleabilidad, se habla de empleabilidad desde la perspectiva de capacidades y preparación para el empleo. Independiente de ello, esta temática se aborda a nivel organizacional, principalmente, desde el desarrollo curricular. Sin perjuicio de que cada unidad académica pueda desplegar iniciativas de este tipo, así como también co-curriculares o extra curriculares.

El fortalecimiento de la empleabilidad es integrado en la relevancia del proceso formativo como una experiencia global, ligada a la pertinencia de la formación y los estudios para las trayectorias ocupacionales de sus estudiantes y graduados. En consecuencia, en este caso, la empleabilidad no corresponde a un aspecto que en sí mismo constituya una preocupación específica, por ello no es sujeto de políticas internas como tal. Entonces, este modo de brindar contenido a la preparación para el trabajo (evitando el uso del término empleabilidad), da cuenta de una apropiación organizacional centrada en aspectos internos de la organización. Específicamente, de sus componentes misionales e identitarios que la distinguen de las otras universidades del país.

Lo anterior se expresa en que el área que a nivel central aborda la empleabilidad no está basada directamente en ese aspecto. Sino que, en la recolección de información de seguimiento de los graduados para generar información de retroalimentación curricular, para la toma de decisiones en el ámbito académico. Entonces, la empleabilidad no corresponde a un término (adecuado a las expresiones impuestas exógenamente y normalizadas en el entorno institucional) utilizado para responder ritualmente a los requerimientos coercitivos y las fuerzas normativas del entorno organizacional.

En la Universidad 2, los entrevistados usan el término empleabilidad con distintos énfasis, evidenciando apreciaciones diversas dentro de la misma organización. A nivel táctico, el vicerrector o equivalente lo refiere como algo que se da por entendido: como la capacidad de los graduados de obtener un empleo que esté relacionado con su formación y estudios. Mientras que en los niveles táctico y operativo emerge como: el desarrollo de herramientas y preparación para el mundo del trabajo, no restringidas al ámbito laboral, sino que en perspectiva de trayectorias ocupacionales a lo largo de la vida.

La respuesta va a ser un poco obvia, pero lo asocio con la capacidad de nuestros egresados de tener un empleo en sintonía con sus intereses, con lo que han estudiado.

No sólo emplearse. Una empleabilidad que se relacione con lo que se ha formado. Dentro de empleabilidad, considero lo que es emplearse en lo tradicional formal como también considero lo que se relaciona con proyectos propios: ser uno mismo su empleador (Vicerrector).

Asocio empleabilidad a un conjunto de cosas: a conocimiento, herramientas, actitudes que facilitan que una persona se pueda desarrollar fluidamente en distintos ambientes post universitarios. No sólo asociado a un tema laboral, sino a los distintos caminos que uno pueda desarrollar de forma independiente una vez terminada la educación superior (Director de área).

Empleabilidad lo asocio a desarrollo y competencia o a la preparación de los sujetos para enfrentar el mundo del trabajo y más allá del mundo del trabajo: un puesto de trabajo. Y cómo me relaciono con ese rol que tengo en la sociedad (Encargado de servicio).

A nivel organizacional, en la Universidad 2 no existen lineamientos, política ni una definición orientadora explícita ni de consenso sobre empleabilidad. El modelo educativo no hace mención a este aspecto, pero sí se explicita como un indicador de resultado. En cambio, se plantea que dentro de la formación se incluye preparación para el trabajo como parte de la preparación integral que brinda la universidad, por medio de sus planes de estudios y mecanismos de acompañamiento de la experiencia estudiantil.

En términos generales, no constituye una preocupación organizacional la empleabilidad ni la preparación para el trabajo en sí mismas. Las iniciativas que en este aspecto se realizan tienden a ser ubicadas en el ámbito extra curricular, aunque también tienen presencia en lo curricular y co-curricular, gracias al desempeño de su servicio de carrera. Cuya principal estrategia es vincularse directamente con las unidades académicas para explorar los mecanismos de introducción del desarrollo de destrezas de empleabilidad en el currículo, co-curriculum y otros aspectos de la experiencia estudiantil general. En consecuencia, el contenido que se le brinda internamente a la empleabilidad en esta organización varía en relación al ámbito de la gestión y el nivel de la estructura jerárquica donde se consulte.

Tal como en los casos anteriores, los entrevistados del caso 3 también usan el término empleabilidad con distintos énfasis, evidenciando apreciaciones diversas dentro de la misma universidad. A pesar de que, a nivel organizacional, sí existen lineamientos, políticas y una definición orientadora explícita sobre el tema. Esto ocurre porque la definición orientadora no es de pleno consenso, según indican el encargado del servicio de carrera y el director del área que lo acoge.

Veo la empleabilidad como calidad de los procesos formativos. El rol fundamental de una universidad es formar profesionales y si éstos no se emplean, entonces es un fracaso. Así que las altas tasas de empleabilidad representan un éxito en el proceso formativo de los estudiantes, por lo tanto, son de prioridad (Universidad 3, Vicerrector).

Empleabilidad para el caso nuestro, es como lo que se entiende tradicionalmente por

empleabilidad: el porcentaje de los titulados que forman parte de la fuerza de trabajo y que están trabajando de manera pertinente en las carreras que estudiaron, es así de simple (Universidad 3, Director de área).

Entiendo la empleabilidad como ese todo que no culmina con obtener un empleo, todo el proceso completo que va desde tu formación hasta tu jubilación como algo constante (Universidad 3, Encargado de servicio).

En las universidades 1 y 2 no existe una definición orientadora de empleabilidad formalizada para su entendimiento y operacionalización. La idea con la cual se trabaja en el servicio de carrera emerge del consenso entre los participantes de esa unidad y tiene relación con la formación disciplinar y experiencia de los miembros del equipo, pero no es la aproximación imperante en la organización. En la Universidad 1 esta definición es conocida y compartida por la autoridad de nivel directivo superior, adoptada como lineamiento organizacional no formalizado. Mientras que en la Universidad 2, su autoridad de nivel directivo superior no la comparte, por tanto, no alcanza a constituirse como un lineamiento organizacional.

En cambio, en la Universidad 3, si hay una definición orientadora de empleabilidad que se encuentra formalizada. Esta no emergió del consenso entre los participantes del ámbito de su gestión sino de la idea de empleabilidad hegemónica, normalizada en el campo de la educación superior chilena (aquella proveniente del Ministerio de Educación). Esta definición es compartida por la autoridad nivel directivo superior, adoptada como lineamiento organizacional e instrumento de valuación de desempeño. No obstante, sus participantes del nivel ejecutivo no la comparten del todo, porque tienen un entendimiento más amplio de aquel que es instrumentalizado como indicador de desempeño y que constituye el lineamiento organizacional.

A nivel declarativo, en los tres casos, la empleabilidad no se construye como una preocupación organizacional en sí misma. Se definen desde la naturaleza de su quehacer, comprometidas con el desarrollo de sus estudiantes y la sociedad, en términos amplios (misión, visión). Por tanto, las tres universidades caracterizan sus propósitos, principios y proyecciones sobre la idea de universidad tradicional chilena que no se dispone en relación explícita con el trabajo. Ello, a pesar de que no todas sus formas organizacionales sean de facto relacionadas con esa lógica institucional específica. De hecho, la Universidad 3 representa lo opuesto a la universidad tradicional chilena, desde la perspectiva del desplazamiento hacia el mercado con comportamientos propios de la universidad emprendedora de alto administrativismo.

Sólo a nivel declarativo de premisas, lineamientos y estrategias de operativización de su quehacer (proyectos educativos), es cuando el trabajo aparece como un aspecto del entorno que es considerado como altamente relevante. En las universidades 1 y 2 estas apreciaciones se formulan desde una postura pasiva, en términos de manifestar que se espera que adquiera mayor relevancia, de acuerdo con las necesidades que las transformaciones sociales y el campo irán introduciendo. Mientras que la Universidad 3, presenta una postura proactiva que da cuenta de que el mercado laboral, no sólo es más central de lo que se deduce de sus textos normativos. Es considerado un ámbito del entorno que puede tener directa injerencia en el comportamiento organizacional, por cuanto se erige como un factor de evaluación

condicionante de su quehacer global.

En la Universidad 2 ocurre la situación similar, pero a la inversa. En el proyecto educativo de esa universidad el mercado laboral adquiere una mayor relevancia que la que tendría a nivel organizacional, de acuerdo con los entrevistados. En efecto, el texto del proyecto educativo denota explícitamente vinculación con el mercado laboral para la formación de capital humano. Una asociación de ideas que no se condice con la construcción discursiva de su misión, visión y plan de desarrollo, altamente consistentes y coherentes con la idea de una universidad tradicional que sitúa al desarrollo integral de las personas y la sociedad, en un primer plano, similar a la Universidad 1. Por lo tanto, dichas expresiones de su documento de modelo educativo aparecen como un planteamiento poco representativo del sistema de creencias y accionar específico en torno a esa materia.

En síntesis, las universidades examinadas coinciden en presentar una postura identitaria que se relaciona con la idea de universidad tradicional chilena en la que el mundo del trabajo no aparece como fin ni condicionante. Sin embargo, en su comportamiento organizacional, este ámbito del entorno está adquiriendo mayor relevancia y ya es parte de acciones específicas para abordarlo. Fenómeno que se expresa en concordancia con las características de cada una, considerando las visiones dominantes observadas en el análisis documental y en el contenido de las entrevistas en profundidad.

Así, las universidades 1 y 2 se orientan desde una aproximación normativa a la satisfacción de los requerimientos de desarrollo integral de la persona para que pueda relacionarse empoderadamente con el entorno. Mientras la Universidad 3 lo hace principalmente para la satisfacción de requerimientos de competitividad.

Las diferencias en los modos de apropiación de la empleabilidad a nivel terminológico-conceptual se relacionan con las estrategias de gobernanza de cada una de estas organizaciones, donde se observa una gradualidad representada por cada caso.

La Universidad 1 se plantea principalmente desde dentro. Poniendo énfasis en las especificidades que configuran su identidad, en sus formas de organización, misión y plan de desarrollo actual. Entonces, incorpora este término desde un uso ritual, destinado a la comunicación hacia fuera de lo que internamente se determinó trabajar con otro concepto, que es el de ocupación. Situación que evidencia una adaptación de su lenguaje para responder en los términos impuestos por los órganos coordinadores y evaluadores del sistema.

Esta situación da cuenta de un proceso interno de análisis, discusión e intencionalidad en la apropiación de la temática de empleabilidad, a partir de sus propias dinámicas y características organizacionales. Un proceso que ha ocurrido al interior de la Vicerrectoría Académica cuya injerencia es altamente relevante en el quehacer de la organización, puesto que trabaja con los aspectos centrales del quehacer misional, como son: el currículo y la docencia.

A su vez, la Universidad 2, a nivel organizacional asume empleabilidad como reflejo de los lineamientos del discurso dominante de nivel de sistema respecto de la empleabilidad. Principalmente, debido a que así lo incorpora su área de gestión central dedicada al análisis

y procesamiento de datos organizacionales, desde donde asume la empleabilidad como indicador de empleo o tasa de empleo y así lo comunica internamente en la organización. Aproximación que resulta simplista desde la perspectiva del servicio de carrera de esta misma universidad que comprende la temática desde un enfoque formativo.

Similar al caso anterior, la Universidad 3 también presenta esos dos modos de apropiación del concepto de empleabilidad. En una situación muy similar, el primer enfoque mencionado se posiciona como aquel generalizado en la organización. Mientras que el segundo, se circunscribe al trabajo del equipo del servicio de carrera. En este caso dicho comportamiento es de peculiar relevancia por cuanto esta universidad cuenta con una definición institucional de empleabilidad que es vinculada a desempeños deseados de nivel general de la organización y también de nivel específico, por programa académico.

En los tres casos se observa una problemática terminológica-conceptual en torno a la empleabilidad, expresada en la conciencia de que el término se interpreta y se operativiza de diversas maneras al interior de la organización. Siendo la aproximación dominante aquella que coincide con la de sentido común o dada por entendida que está presente en el entorno institucional. No obstante, la injerencia que ello tiene en la gestión del tema a nivel centralizado, varía dependiendo de la jerarquía organizacional de la unidad que lo trabaja. En ese sentido, las diferencias de posicionamiento organizacional de la empleabilidad en estas universidades se relacionan principalmente con la estructura jerárquica que ocupa el área, en cuanto esté más o menos relacionada con aspectos centrales de su arreglo misional.

En relación a ello, su configuración como una necesidad de rendición de cuentas, se ha traducido en problemas de legitimación y de operacionalización interna de los servicios de carrera. Pues, todos ellos presentan problemas de articulación, posicionamiento, visibilidad y validación interna justamente porque trabajan con un tema que remite a un imaginario colectivo ajeno al quehacer organizacional que se tiende a asociar a una connotación informativa en lugar de formativa.

### **5.3.2 Asimilación de las nuevas capacidades organizacionales**

La creación de unidades de gestión de nivel central que abordan empleabilidad en los casos estudiados en detalle constituye la instalación de nuevas capacidades organizacionales, por cuanto consiste en la adición de elementos de la organización (tecnologías, objetivos, participantes y estructura jerárquica) formalmente constituidos. No obstante, cabe mencionar que algunas de las actividades básicas que fueron incorporadas a los servicios de carrera ya contaban con algún tipo de antecedente estas organizaciones, tales como: seguimiento a graduados (en los casos 1 y 3) y difusión de ofertas de empleo (en los casos 2 y 3). Aunque se trataba de actividades no asumidas formalmente en objetivos y tecnologías de la organización. Por tanto, carentes de lineamientos generales, articulación con otras áreas académicas y/o administrativas y de cualquier tipo de sistematización para el uso estratégico de los resultados derivados de esas acciones.

En estos tres casos examinados en profundidad, la empleabilidad es apropiada de modo heterogéneo. En las universidades 1 y 3 ocurre una asociación directa a ex alumnos, concordante con la referencia de los discursos hegemónicos sobre este tema a nivel nacional.



En esos casos, sus unidades fueron diseñadas con el propósito de ejecutar actividades que implicaban establecer relacionamiento con, con énfasis informativos y autoevaluativos. Mientras que en el caso 2, la empleabilidad se comprende como un aspecto a desarrollar en los estudiantes con énfasis informativos y formativos.

Al respecto, en los tres casos analizados ocurre el mismo fenómeno:

- a nivel organizacional se cuenta con una idea (dada por entendida) de la empleabilidad;
- la jerarquía organizacional que ocupa el área de gestión que aborda empleabilidad a nivel central, genera un efecto directo en las potencialidades de integración de sus actividades y funciones dentro de las lógicas organizacionales (legitimación).

Por defecto, estas nuevas capacidades parten y desarrollan su accionar con el desafío de lograr legitimidad interna como aspecto clave para su subsistencia y desarrollo. Debido a que se tratan de áreas de gestión que no tributan con las funciones de docencia e investigación centrales de la universidad que están compuestas por equipos de profesionales no académicos.

La estructura de tareas de los servicios de carrera de estas universidades presenta diversas expresiones. En los tres casos, se realizan actividades tendientes a ayudar a estudiantes a fortalecer competencias y habilidades para la inserción laboral y, en dos casos, el servicio de carrera está encargado del seguimiento a graduados. Tanto en enfoque como en tipo de actividades, estas tres universidades varían ampliamente su trabajo. Aunque en todos los casos sus universidades consideran a estas áreas como las que se dedican a fortalecer la empleabilidad.

La estructura de tareas concreta depende en gran medida de las circunstancias locales, tomando como ejemplo lo que realizan en estas materias universidades de referencia. Esta heterogeneidad en la estructura de tareas se relaciona con la falta de posicionamiento interno y la ambigüedad que experimenta su configuración en la estructura social de la organización. Es así como estas unidades experimentan un bajo nivel de integración organizacional.

Lo anterior se grafica en la forma en que las universidades abordan la evaluación de los resultados de empleabilidad. Principalmente porque estos son discutidos y medidos desde un entendimiento distinto al de empleabilidad que presentan los servicios de carrera que, irónicamente, son presentados como los encargados organizacionales de realizar la gestión especializada del tema.

Tenemos muchas prioridades que están explícitas en el plan estratégico actual, son once y la relación con graduados es la once. Por ejemplo, cuando hablo con directores de carrera y les digo que tenemos que hacer esto, me dicen: esto lo tengo muy claro, está dentro de mis prioridades, pero es la última (Universidad 3, Director de área).

La mirada principal de esta universidad es de empleabilidad como tasa de ocupación, cuántos egresados están trabajando, y dónde trabajan, y cuánto se demoran en encontrar trabajo, cuánto ganan, incluso se les pregunta si trabajan en el sector público

o privado (Universidad 2, Encargado de servicio).

Desde una visión macro de la evaluación de los resultados de empleabilidad, se observa que su importancia está dada, principalmente, por motivaciones de índoles: *informativas* y *reformadoras*. Las primeras, para nutrir procesos de información internos y externos, asociados a procesos de evaluación estandarizados y actividades de publicidad. Las segundas, para retroalimentar procesos de diseño y rediseño curricular.

Dependiendo del anclaje organizacional y la naturaleza de sus tareas, la relevancia que adquieren estas unidades resulta variada. Pues, al estar asociadas a las actividades misionales de la organización y ubicarse en el área que estructura dichos aspectos, su existencia se concibe articulada con el quehacer académico. Mientras que en los casos en que esta área se ubica en ámbitos de menor centralidad para la consecución de la misión organizacional, su articulación con otras áreas de la organización resulta ser un desafío mayor y permanente, no un atributo característico.

La problematización de la empleabilidad como imperativo de las instituciones de educación superior introducido por agentes externos, es abordada desde diversos niveles de complejidad, dependiendo del nivel de la gestión en que se ubican los participantes entrevistados. Por ejemplo, en la Universidad 1 los entrevistados de nivel táctico y estratégico de la gestión elaboran una conceptualización argumentada, detallada y situada más contundente que la conceptualización que brinda el representante de la gestión operativa. Mientras que en la Universidad 2 y 3 ocurre al revés, dado que el entendimiento de la empleabilidad desde una conceptualización fundamentada se da a nivel operativo de la gestión, quedando en evidencia un desajuste importante con la concepción del tema que tienen sus autoridades superiores.

Consultados sobre cómo evalúan el posicionamiento organizacional que tiene el servicio de carrera en su universidad, todos coinciden en relatar una experiencia de posicionamiento difícil y en permanente trabajo. El hecho de ser un área de gestión compuesta por profesionales no académicos y plantear sus objetivos desde requerimientos externos a la organización configuran un entorno adverso para su posicionamiento.

En este sentido los entrevistados encargados de área y directores de área presentan un alto nivel de conciencia acerca de la naturaleza híbrida y problemática de sus perfiles ocupacionales, en línea con lo que recoge la literatura local al respecto acerca de unidades similares (Scharager y Rodríguez, 2019).

Los tres equipos de los servicios de carrera estudiados explican que han debido desplegar estrategias de relacionamiento con otras áreas de gestión de la organización, así como también, con el cuerpo docente y las autoridades de las unidades académicas. Existe coincidencia respecto de que la relevancia del área se encuentra en permanente incremento de valoración y que sus actividades e impacto se amplían, pero que su valoración interna de nivel organizacional no sigue esta misma tendencia.

Hemos tenido muchas trabas para nuestro posicionamiento, una de ellas consistió en que las jefaturas de carreras (académicos a los que se le asignan cargos directivos de

toma de decisión), cuestionaban la validez de nuestro estudio de seguimiento a graduados porque los analizaban desde una perspectiva científica. Entonces, el primer desafío fue cómo hacer entender que este estudio tiene el propósito de informar la gestión para la toma de decisiones, es decir, no hacer una investigación científica con ellos. (...) eso implica que en esta universidad tengo que ir unidad por unidad académica, convenciendo, explicando y atendiendo a todas las consultas derivadas de eso para que reconocieran nuestro estudio como tal (Universidad 1, Encargado de servicio).

El desafío de posicionamiento para nosotros te diría que es instalar un paradigma de que el rol [de nuestro servicio], o que incluso el rol de la institución, es favorecer el ingreso, la permanencia y el egreso del estudiante, y que el egreso es más que titularse; es la transición al mundo del trabajo en sus particularidades. Instalar esa noción ha sido complejo con las autoridades locales (decanos y académicos) y a nivel de autoridades centrales es mucho más difícil (Universidad 2, Encargado de servicio).

Tenemos una diversidad bastante grande. Tenemos a gente que lo tiene súper concientizado y otros a los que tenemos que explicarles de qué se trata, no lo entienden (Universidad 3, Director Área).

Consultados acerca de los mayores desafíos que enfrenta la universidad en relación con el fortalecimiento de la empleabilidad, los entrevistados de los tres casos expresan preocupaciones que se pueden diferenciar en dos frentes:

- posicionar la relevancia del mundo del trabajo a nivel organizacional y, relacionado con ello, avanzar hacia un entendimiento compartido acerca de empleabilidad, tanto para su despliegue en los discursos como en las prácticas concretas; y
- posicionar la labor y relevancia del área a nivel organizacional, en el sentido de lograr un mayor conocimiento de sus funciones e implicancias para la consecución de la misión organizacional y, con ello, avanzar hacia una mayor legitimidad interna. Esto último, relacionado con la necesidad de potenciar la visibilidad y la articulación del quehacer de estas unidades de gestión especializada con al cuerpo académico y con otras áreas de gestión vinculadas a procesos académicos y curriculares.

A su vez, en la Universidad 3 se da cuenta de que la relación entre la organización y el mundo del trabajo es un aspecto relevante, que es parte de los lineamientos de política y resultados internos esperados. Por lo que los desafíos en materia de fortalecimiento de la empleabilidad están asociados, principalmente, a la necesidad de ampliar la cantidad y el detalle de información que se tiene de la situación ocupacional de sus graduados.

En los casos donde se identifica que los servicios de carrera tienen una mayor dificultad de posicionamiento y el fortalecimiento de la empleabilidad se reconoce como muy importante pero poco abordado, los vicerrectores transmiten una idea compartida de universidad. En el sentido de que existe amplia conciencia acerca de la importancia del fortalecimiento de la empleabilidad de los estudiantes en la actualidad pero que ese aspecto no es parte de una política específica porque estaría contenido en su relación general con el entorno. Porque en línea con aspectos identitarios de la organización, esto no se considera un fin en sí mismo

dado que sus fines son mucho más amplios y menos concretos (Universidad 1 y 2). Comportamiento que ocurre de modo opuesto en la Universidad 3, donde el vicerrector académico refleja una idea de universidad mucho más articulada con las necesidades del mercado laboral y reconoce que el tema es directamente abordado como un ámbito de acción que permite el logro de resultados estratégicos.

En este sentido, se vislumbran dos aproximaciones a la tipología de universidad emprendedora planteada por Clark (1998). Una ideológicamente emprendedora y otra operacionalmente emprendedora. La primera, en referencia a la Universidad 3, por cuanto se concibe como una universidad emprendedora cuyos elementos organizacionales se disponen desde una clara conciencia de sus particularidades en esa línea. En los otros dos casos, si bien también operan como universidades emprendedoras, éstas se plantean desde una noción tradicional de universidad. Es decir, aunque operan en los mismos parámetros de desempeño y competencia que la Universidad 3, su autoimagen se aferra a una concepción de la universidad que se ubica por sobre necesidades o circunstancias inmediatas.

De acuerdo a lo planteado en el presente capítulo, se observa cómo las lógicas organizacionales moldean la forma de apropiación y desenvolvimiento de las actividades asociadas a la empleabilidad, como un ámbito de acción incipiente de la gestión universitaria local.

Las tres universidades examinadas muestran procesos de racionalización sustentados en diversas motivaciones y expresados con variados énfasis, teniendo en común el hecho de que sus servicios de carrera operan, en gran medida, como un recurso de legitimidad dado por la institucionalización de la empleabilidad como un imperativo de la educación superior en general.

La creación formal de nuevas capacidades organizacionales para la gestión de la empleabilidad a nivel central, si bien, aporta a la clarificación de estructuras jerárquicas y la centralización de procesos, pueden ser fuente de desacoplamiento en la estructura organizativa formal y la práctica. Tal como se documenta en dos de los tres casos profundizados, que presentan mayor acoplamiento suelto, dificultades de legitimidad e integración organizacional.

En la medida en que la creación de servicios de carrera corresponde a procesos de formalización de la estructura organizacional -cualquiera que sea el resultado (desacoplamiento o no)- implica procesos de cambio organizacional en algún grado.

Al respecto, la universidad que elabora su cambio organizacional desde la predominancia de un comportamiento basado en el conocimiento de sí misma por sobre el conocimiento de otras organizaciones similares, es aquella que presenta un nivel de desacoplamiento menor. Si bien responde a los requerimientos del entorno en materia de empleabilidad, lo hace desde las lógicas organizacionales (sus necesidades internas). Manifestando un comportamiento adaptativo que aporta al fortalecimiento de sus elementos constitutivos.

A pesar de que las universidades chilenas pueden ser consideradas referentes de la idea de universidad emprendedora de Clark (1998) y, por tanto, avanzar rápidamente hacia su

transformación en organizaciones completas, la racionalidad de sus acciones es significativamente mediada por el entorno institucional. A través de lo cual se direcciona un comportamiento altamente homogéneo entre las organizaciones que son parte del campo.

Ese tipo de comportamiento se plasma en el proceso de isomorfismo representado por la creación de servicios de carrera que -a pesar de presentar alta heterogeneidad en sus configuraciones internas- se identifican a sí mismos con el objetivo compartido de *fortalecer la empleabilidad*; a pesar de no contar con entendimientos compartidos sobre el tema ni sobre la forma de abordarlo a nivel organizacional. De esto se desprende que ese tipo de respuestas organizacionales derivan del accionar de mecanismos coercitivos, miméticos y normativos, instalados a partir del mito racionalizado de *asegurar la inversión vía incorporación de habilidades, destrezas y atributos adicionales*. Dispuesto desde la aproximación de la teoría de capital humano como el planteamiento condicionante de la educación superior chilena en su relación con el mundo del trabajo, en relación a presiones de alcance global contenidas en la agenda de empleabilidad.