

# **Encuesta de Reclutadores Empresariales 2009**

## **Informe de Encuesta 2009**

El Informe de Reclutadores Empresariales es un producto del Consejo de Admisión de Graduados en Administración (“Graduate Management Admission Council”<sup>®</sup>) (GMAC<sup>®</sup>), una organización educativa global y sin fines de lucro de escuelas de negocios líderes para graduados y la propietaria de la Prueba de Admisión para Graduados en Administración (“Graduate Management Admission Test”<sup>®</sup>) (GMAT<sup>®</sup>). El examen GMAT es una parte importante del proceso de admisiones para más de 4.600 programas de graduados en administración en todo el mundo. GMAC está dedicada a promover el acceso a y diseminar información acerca de la educación para graduados en administración; estas escuelas y otras se apoyan en el Consejo como el principal proveedor de datos confiables acerca de la industria educativa para los graduados en administración. GMAC se asoció con la Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración (“European Foundation for Management Development” (EFMD)) y el Consejo MBA de Servicios de Carrera (“Career Services Council” (MBA CSC)) para desarrollar preguntas para la encuesta y para aumentar la participación de las escuelas de negocios en todo el mundo.

EFMD es una organización internacional de afiliados con base en Bruselas, Bélgica. Con más de 650 organizaciones afiliadas provenientes de los campos académicos, de negocios, de los servicios públicos y de consultoría en 75 países, EFMD suministra un foro único para la información, la investigación, el trabajo en red y el debate sobre la innovación y las mejores prácticas en el desarrollo de la administración. A EFMD se la reconoce globalmente como una acreditada entidad de primera calidad en la educación administrativa y ha establecido acreditados servicios para escuelas de negocios y programas para escuelas de negocios, universidades empresariales y programas de aprendizaje con tecnología mejorada.

El MBA CSC es una asociación internacional de profesionales que representa a personas en el campo de los servicios de carrera y reclutamiento para MBA. El MBA CSC suministra un foro para el intercambio de ideas e información y aborda cuestiones únicas en cuanto a las necesidades de los servicios de carrera para MBA y el reclutamiento de profesionales. También suministran desarrollo profesional y oportunidades de trabajo en red para sus miembros, y desarrollan y promueven sus *Estándares para informar Estadísticas de Empleo para MBA* (“*Standards for Reporting MBA Employment Statistics*”).

## Tabla de Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
Conclusiones Clave .....	2
Metodología .....	3
<b>PROYECCIONES DE CONTRATACIÓN EN UNA RECESIÓN CADA VEZ MÁS PROFUNDA .....</b>	<b>3</b>
Visión de la Industria .....	8
Estrategias de Reclutamiento y Selección de Escuelas .....	11
¿Quién está en el Campus? .....	13
Escuelas Donde las Empresas Reclutan Graduados .....	13
<b>OBTENER TALENTO MBA .....</b>	<b>14</b>
De Recesión a Recesión .....	16
Valor No Mermado del Título MBA .....	18
<b>COMBATIENDO LA CRISIS .....</b>	<b>19</b>
<b>NOTA FINAL .....</b>	<b>20</b>
Información de Contacto .....	21
Autoría .....	21
Agradecimientos .....	21

## Introducción

**E**l Consejo de Admisión de Graduados en Administración (“Graduate Management Admission Council®” (GMAC®)) se complace en traerle estos resultados de la Encuesta de Reclutadores Empresariales 2009 (“Corporate Recruiters Survey”). Llevada a cabo anualmente desde 2002, esta encuesta examina el mercado de trabajo para estudiantes graduados en negocios así como las necesidades y expectativas de los empleadores. Una vez más GMAC se asoció con la Fundación Europea para el Desarrollo de la Administración (“European Foundation for Management Development”) y el Consejo MBA de Servicios de Carrera (“Career Services Council”) para diseñar la encuesta y solicitar asociaciones para la misma.

Las metas de este estudio anual son: obtener un retrato del paisaje actual en materia de empleo, sondear la demanda para graduados de negocios en el nivel de maestría, comprender mejor las necesidades del empleador, y suministrar una visión interior de las prácticas de contratación. La encuesta examina tendencias de contratación para graduados de MBA, Maestrías en administración, y programas especializados para Maestrías (tales como Maestrías en contabilidad, tecnología de la información de negocios, finanzas, e ingeniería financiera). Para los graduados en MBA hay más diferenciación en el nivel de programa por extensión del mismo, incluyendo los formatos a tiempo como parciales y ejecutivos, y por entrega, tales como online.

Las respuestas a esta octava encuesta anual de empleadores de estudiantes graduados en negocios fueron recogidas desde mediados de febrero a mediados de marzo. Los datos reflejan las respuestas de 2.825 participantes que representan a 2.092 empresas en 63 países de todo el mundo; participaron 147 de las empresas globales Fortune 500. Los encuestados en los Estados Unidos representan empresas en 48 estados y el Distrito de Columbia, e incluyen a 172 de las empresas US Fortune 500. Esta amplia representación del espectro de empleadores fue posible debido a las 157 escuelas de negocios en 30 países en todo el mundo, que facilitaron la administración de la encuesta.

## Conclusiones Clave

La visión del empleo para graduados de negocios en 2009 es consistente con lo que se espera para otras industrias. Los empleadores participantes informan que una sostenida presión económica ha precipitado un bajón en la cantidad de posiciones que anticipan tendrán que llenar durante 2009. En 2008, los encuestados contrataron más de 35.000 candidatos provenientes de programas para graduados en administración. Los mismos encuestados esperan contratar aproximadamente 22.000 graduados durante 2009. Habrá trabajos disponibles pero la competencia será feroz en muchos sectores de empleo. Otras conclusiones incluyen las siguientes:

- El valor de un título MBA parece no mermado por la actual agitación económica – 98 por ciento de los encuestados, desde negocios pequeños hasta multinacionales, estuvieron satisfechos con sus empleados MBA. Un análisis comparativo de los salarios iniciales promedio esperados para graduados recientes mostró que los empleadores sistemáticamente pagaron a los graduados MBA más del doble del salario inicial promedio ofrecido a los estudiantes de escuelas universitarias y un 30 por ciento a 35 por ciento más de lo que le pagaron a graduados con otros títulos de administración.
- Los encuestados acordaron casi unánimemente que la calidad del estudiante era su criterio de selección número uno (99%). Cuanto más selectiva era la empresa, más importante parecía la experiencia adquirida en la escuela.

- La demanda de graduados en MBA se mantuvo intensa en los sectores de consultoría, atención sanitaria y farmacéuticos, y energía y servicios públicos. La demanda de graduados con títulos de Maestrías en Administración fue mayor en los sectores de consultoría y alta tecnología, mientras que los graduados con títulos especializados de Maestrías en Negocios parecieron tener más oportunidades en los campos de las finanzas y la contabilidad.
- Se esperaba que el mercado de trabajo para los MBA creciera cada año entre 10 por ciento y 20 por ciento entre 2002 y 2008. Sin embargo, se espera que en 2009 el mercado total para los MBA sea bastante flojo. Los encuestados indicaron que la cantidad de empresas que contratan a los MBA declinará de una contratación del 59 por ciento durante 2008 al 50 por ciento durante 2009. La cantidad promedio de nuevas contrataciones en esas compañías también bajará de 12 nuevos empleados durante 2008 a 6 nuevos empleados durante 2009.

## Metodología

Para desarrollar la muestra de la encuesta, fueron invitadas a participar todas las escuelas miembros de GMAC, EFMD, y MBA CSC y una cantidad de instituciones no miembros que representaban un segmento de la industria de los graduados en administración en todo el mundo. Las escuelas que aceptaron la invitación suministraron información de contacto para los empleadores que trabajaron con su oficina de servicios de carrera durante el último año de reclutamiento para contratar a los MBA u otros estudiantes graduados en negocios. Ciento cincuenta y siete escuelas de negocios eligieron facilitar la administración de la encuesta para una tasa de respuesta total del 15 por ciento. El esfuerzo conjunto de las escuelas participantes contribuyó a una muestra de más de 28.000 empleadores invitados, de los cuales 2.825 (o 10%) completaron el cuestionario online.<sup>1</sup>

El lector debería notar que las conclusiones aquí informadas se basan en una muestra de datos efectuada por los empleadores encuestados y no representan un censo de todos los empleadores de estudiantes graduados en negocios.

## Proyecciones de Contratación en una Recesión cada vez más Profunda

La crisis económica global está afectando profundamente a las economías de todo el mundo. De acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (“International Monetary Fund” (IMF)) para 2009, las economías avanzadas sufrirán la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y el crecimiento en las economías emergentes y en desarrollo se ralentizará considerablemente desde el 7,2 por ciento visto en 2007 y el 6,1 por ciento visto en 2008 hasta un

---

<sup>1</sup> Se tuvo especial cuidado con la información de contacto del empleador para asegurar la confidencialidad a través del proyecto. La información de contacto fue separada de las respuestas a la encuesta y encriptada utilizando software especializado. Luego de completarse el proyecto, toda la información de contacto de empleadores no encuestados fue borrada de los sistemas GMAC. GMAC no comparte la información a nivel individual del encuestado con cualesquiera otras instituciones, empresas o personas.

1,5 a 2,5 por ciento estimados para este año.<sup>2</sup> En los Estados Unidos, las condiciones económicas se deterioraron significativamente durante el año anterior. Entre otros indicadores, el PIB (“GDP”) real disminuyó a una tasa anual del 6,3 por ciento en el cuarto trimestre de 2008,<sup>3</sup> y la tasa de desempleo de marzo de 2009 subió hasta un 8,5 por ciento, el nivel más alto desde noviembre de 1982.<sup>4</sup> Los gobiernos de todo el mundo intentaron adoptar roles clave para moderar la declinación económica, utilizando paquetes de estímulo y normas. Con tal intervención, se pronostica una gradual restauración de la estabilidad económica global para 2010. En los Estados Unidos, la recuperación económica puede comenzar pronto, a finales de 2009. “La implementación de un paquete de estímulos sustancial, combinado con una continua relajación monetaria proveniente de la Reserva Federal, debería llevar a la economía fuera de la recesión antes de fines de año”, dijo Bruce Kasman, el presidente del Comité de Asesoramiento Económico (“Economic Advisory Committee”) de ABA (“American Bankers Association” – Asociación de Bancos Americanos) y economista jefe de JPMorgan Chase.<sup>5</sup>

Cuando a los empleadores participantes se les pidió que evaluaran el impacto de la ralentización económica global en sus empresas durante 2008, casi 6 de 10 (59%) declararon que fue negativa, y aún más empleadores esperaban repercusiones negativas durante 2009 (77%). Los resultados de la encuesta reflejan este impacto negativo en los planes de contratación de las empresas – la mayor parte de las organizaciones a través de las industrias y situaciones geográficas proyectan una congelación de la contratación para todas las clases de nuevos candidatos a empleados. Cuanto más duro fue el impacto de la economía durante 2008 para las empresas, menos optimistas son sus proyecciones de contratación para 2009 (Figura 1). Aún las empresas que continuarán contratando espera reducir su cantidad de nuevas contrataciones a la mitad, en promedio, comparadas con el último año.

En total, las empresas participantes contrataron 35.261 candidatos de programas de graduados en administración durante 2008, de los cuales 19.746 eran recientes graduados MBA. Estas empresas esperan ofrecer sólo 21.855 posiciones durante 2009. Esta reducción marca la primera vez durante los últimos 5 años en que las proyecciones de los empleadores fueron menos optimistas que los resultados de contratación de los períodos precedentes: a diferencia del 10 a 20 por ciento de incrementos anuales en la cantidad de contrataciones de nuevos graduados en negocios esperados en

---

<sup>2</sup> Fondo Monetario Internacional (“International Monetary Fund”). (2009). *Grupo de los veinte (“Group of twenty”). Políticas y perspectivas económicas globales (“Global economic policies and prospects”)*. Nota por el Personal del Fondo Monetario Internacional (“International Monetary Fund”). Washington, D.C.: Autor.

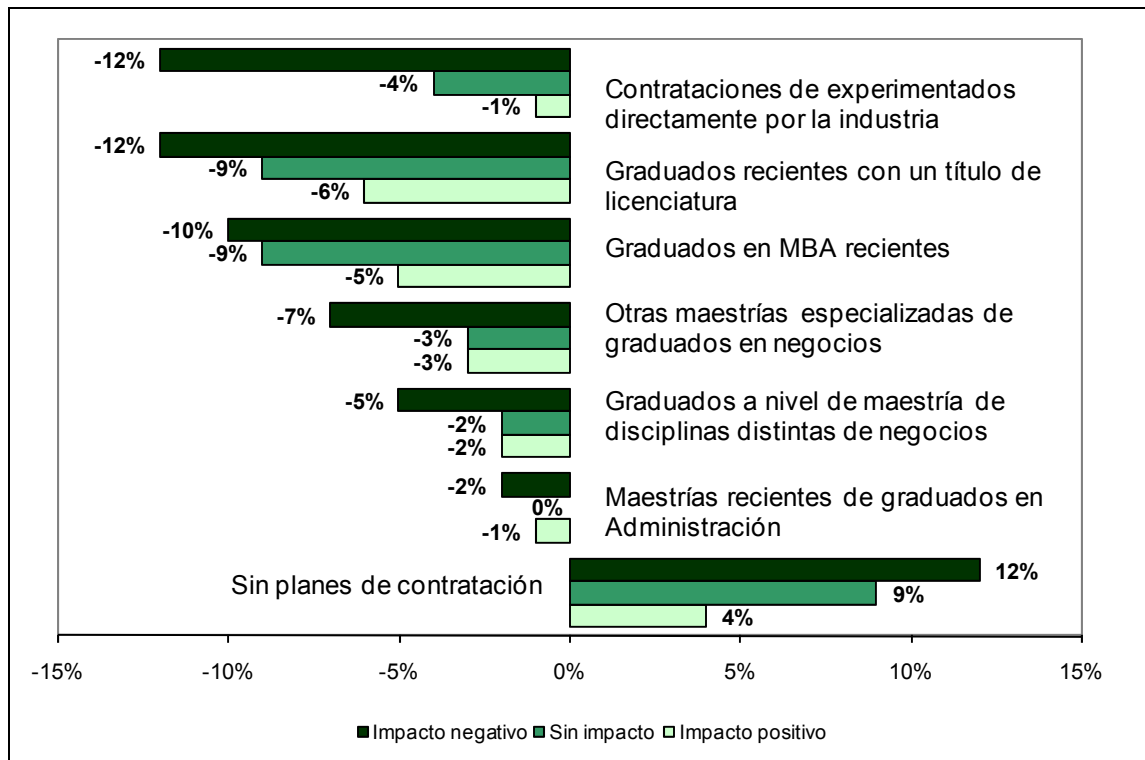
<sup>3</sup> Departamento de Comercio de los Estados Unidos (“United States Department of Commerce”). Oficina de Análisis Económico (“Bureau of Economic Analysis”) (BEA). *Producto bruto doméstico (“Gross domestic product”): Cuarto trimestre 2008 (“Fourth quarter”) 2008 (final)* Comunicado de Prensa, 26 de marzo de 2009 (“News Release, March 26, 2009”). Washington, D.C.: Autor.

<sup>4</sup> Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (“United States Department of Labor”). Oficina de Estadísticas Laborales (“Bureau of Labor Statistics”) (BLS). *Situación del empleo (“Employment situation”)* Comunicado de Prensa, 3 de abril de 2009 (“News Release”, April 3, 2009). Washington, D.C.: Autor.

<sup>5</sup> Asociación de Bancos Americanos (“American Bankers Association”). (2009). *Los economistas de la banca ven a la recesión profundizándose: la acción política es clave para la recuperación en la segunda mitad (“Bank economists see recession deepening; Policy action key to second half recovery”)*. Comunicado de Prensa, 16 de enero de 2009 (“News Release, January 16, 2009”). Washington, D.C.: Autor.

el pasado, durante 2009 se esperaban declinaciones del 10 al 50 por ciento. Estos datos sugieren que el mercado de trabajo en 2009 para graduados recientes será extremadamente competitivo.

**Figura 1: Cambio Esperado en la Cantidad de Empresas que Planean Contratar Candidatos Durante 2009 Comparado con sus Contrataciones Realizadas Durante 2008, por el Impacto Económico de 2008**

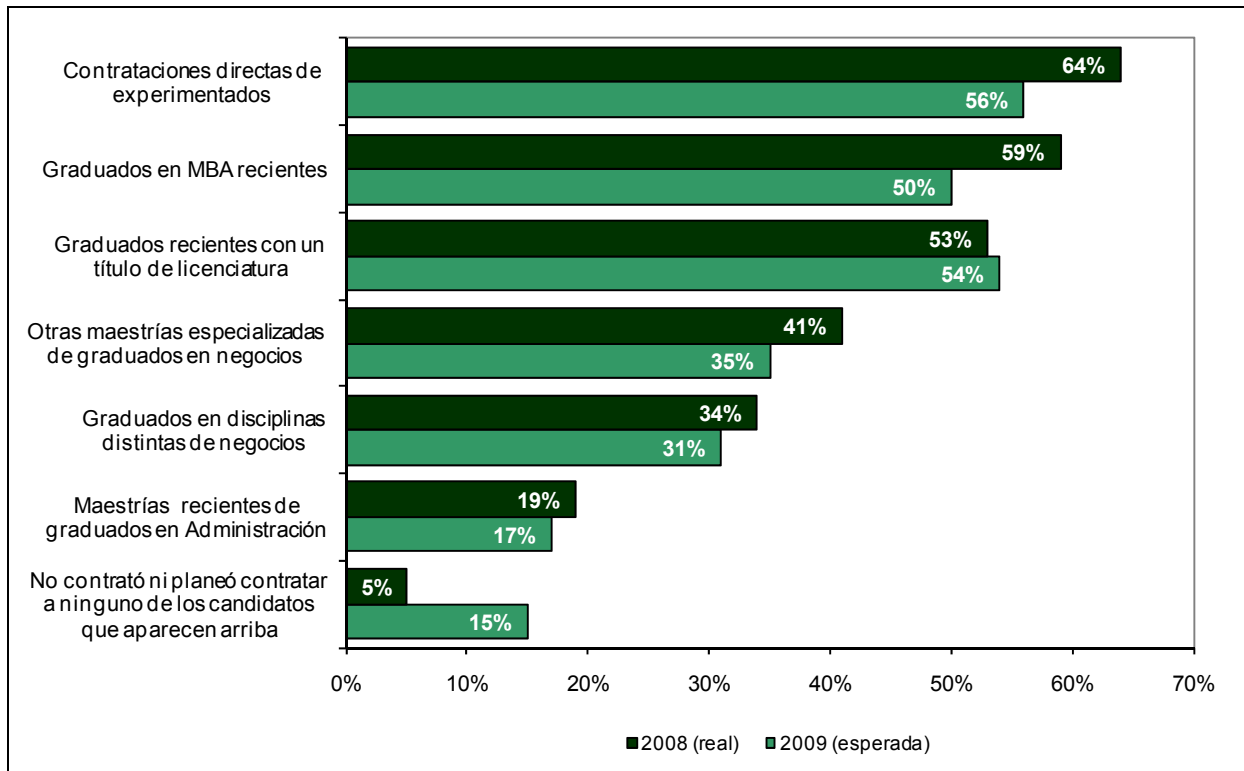


A pesar de que la recesión en los Estados Unidos que causó un efecto de onda expansiva en la economía mundial comenzó en diciembre de 2007, la contratación de graduados en MBA durante 2008 se vio poco afectada. Hubo una moderada reducción en la cantidad de empresas que contrataron a los MBA graduados durante 2007 (64%) a 2008 (58%), pero la cantidad promedio de nuevas contrataciones de graduados en MBA tuvo un incremento marginal del 3 por ciento. Sin embargo, se espera que el mercado de trabajo en 2009 tenga más características de reto para los graduados en MBA. Con una disminución proyectada del 9 por ciento en la cantidad de empresas contratantes (Figura 2), se espera que baje la cantidad de nuevas contrataciones de graduados en MBA por empresa de un promedio de 12 nuevos empleados en 2008 a 6 nuevos empleados en 2009 (Figura 3).

La proporción de empresas que contrataron Maestrías en Administración se mantuvo sin cambios en 2008 (19%) comparada con 2007; sin embargo, se observó una drástica disminución en la cantidad promedio de nuevas contrataciones – las empresas encuestadas informaron que contrataron 5 veces menos graduados de programas de Maestrías en Administración durante 2008 que durante 2007 (Ilustraciones 2-3). A pesar de un incremento en la proporción de empresas que contrataron graduados especializados en maestría de negocios, de un 31 por ciento durante 2007 a un 40 por ciento durante 2008, las empresas contratantes cortaron a más de la mitad su cantidad de nuevas

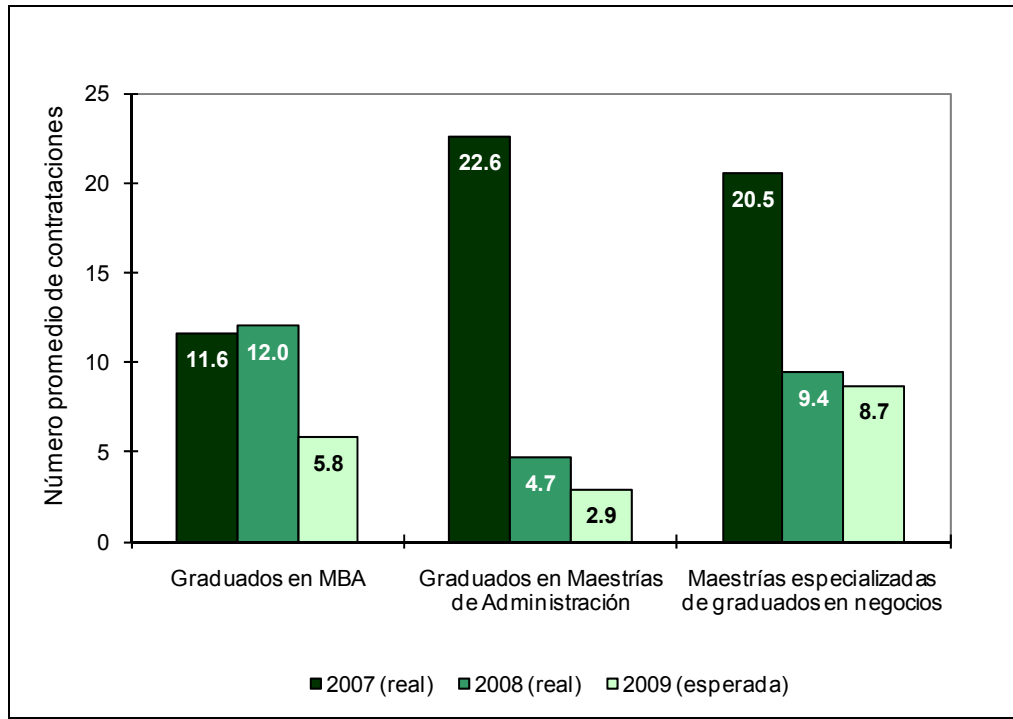
contrataciones. Las proyecciones de los empleadores para 2009 sugieren que sin embargo el peor año para los graduados, como Maestrías en Administración y otros programas especializados de maestría de negocios, ha quedado atrás.

**Figura 2: Empresas que Contrataron Nuevos Empleados Durante 2008 y Planean Contratar Durante 2009, por Categoría de Candidato**





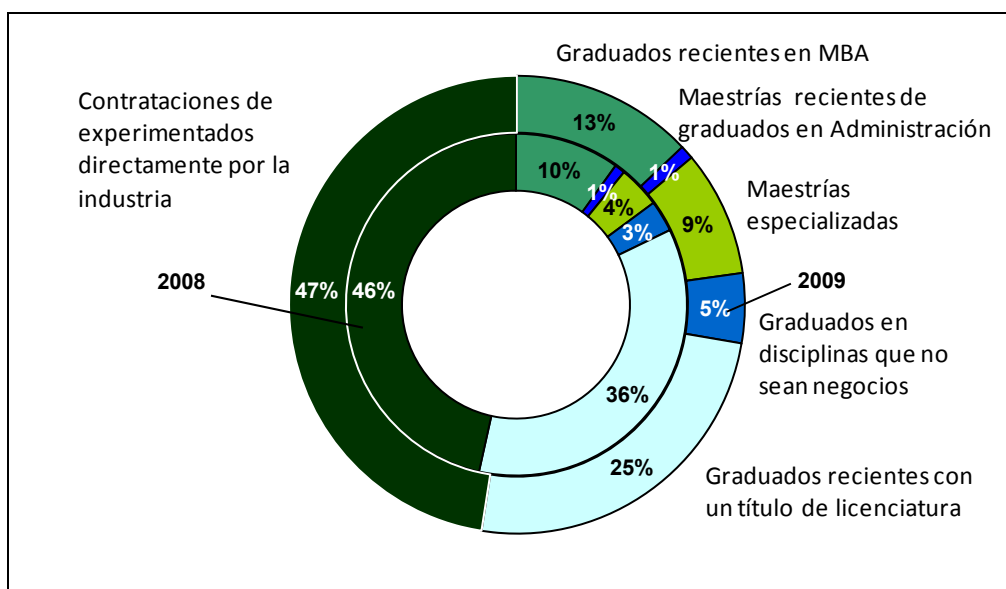
**Figura 3: Promedio Real y Cantidad Esperada de Nuevas Contrataciones de Graduados en Negociosa**



a. Los análisis de datos utilizando el promedio ponderado dieron los mismos resultados.

Mientras las empresas recortaron la contratación de todo tipo de nuevos empleados, desde graduados recientes a contratados con experiencia, la proporción total de contrataciones de graduados recientes en la mezcla de contrataciones de las empresas se mantuvo, esencialmente, sin cambios (Figura 4). Más aún, los empleadores esperaban que la proporción de contrataciones de graduados con títulos en negocios y administración y nivel de Maestrías, incluyendo a los MBA, puede crecer durante 2009 mientras la proporción de graduados recientes con títulos de licenciatura declina.

**Figura 4: Proporción de Nuevas Contrataciones en la Mezcla de Contrataciones por Empresa, 2008 (Real) y 2009 (Esperada)**



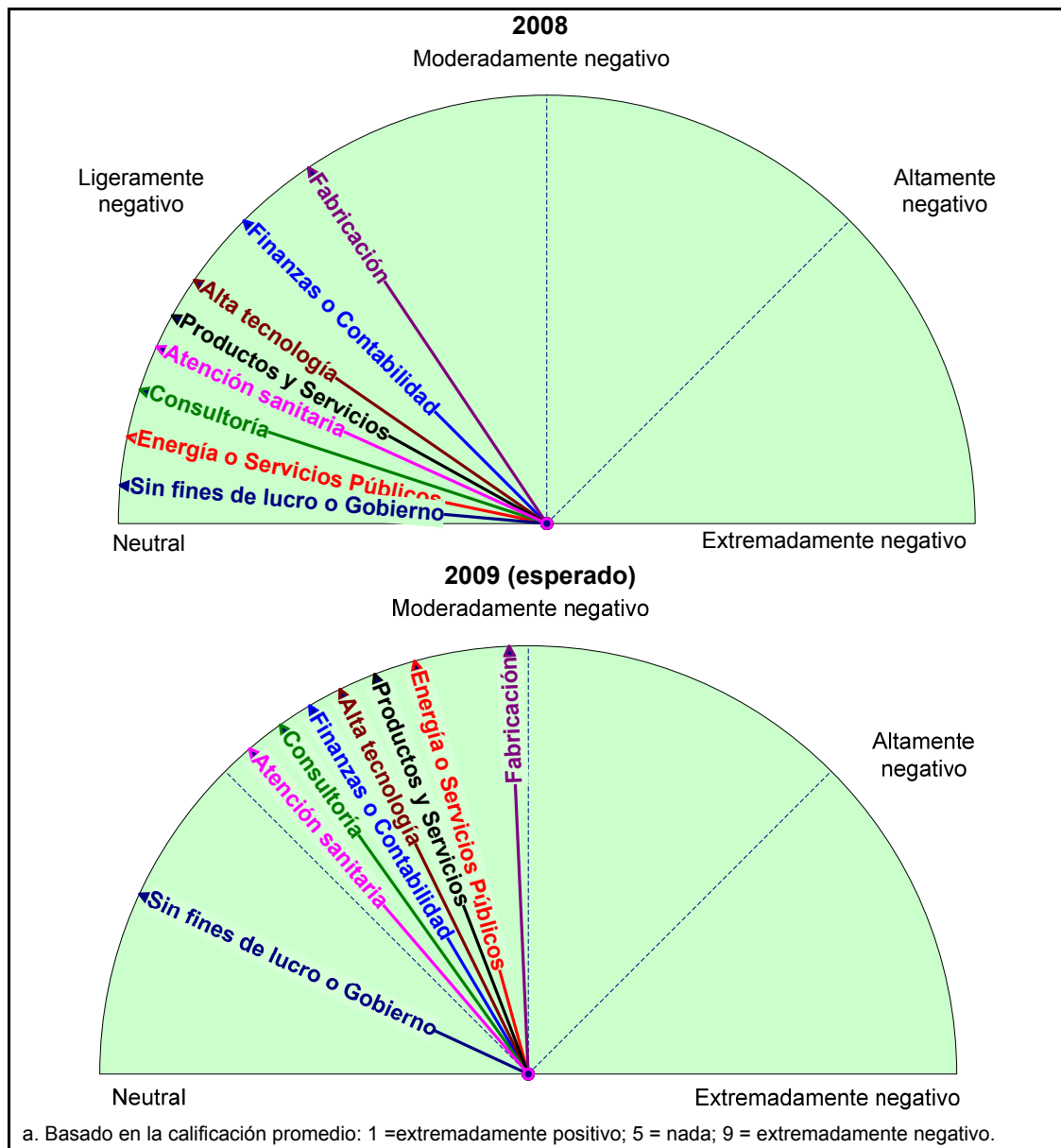
## Visión de la Industria

De acuerdo con las estadísticas de la Oficina de Trabajo de los EEUU (“US Bureau of Labor Statistics”), las oportunidades de trabajo “resultan de las relaciones entre la población, la fuerza laboral, y la demanda por bienes y servicios”.<sup>6</sup> En tanto que la población limita el tamaño de una fuerza laboral, la demanda por bienes y servicios impulsa el empleo en las industrias que suministran dichos bienes y servicios. Por industria, dos factores principales impulsaron la visión del trabajo en 2009 para graduados recientes: la propensión global a contratar – demanda de aptitudes que se necesitan en industrias específicas – y el límite hasta el cual los negocios fueron afectados por la crisis económica. Indudablemente, la tensión en la economía ha afectado a todos sus segmentos; sin embargo, los resultados de la encuesta mostraron que el bajón económico de 2008 tuvo el mayor impacto en las empresas manufactureras, financieras y contables (Figura 5). Contra un telón de fondo de proyecciones pesimistas para 2009 en todos los sectores industriales, las empresas energéticas y de servicios públicos predijeron el cambio más dramático, con un salto del 46 por ciento de empleadores que informaron el impacto negativo de las condiciones económicas en sus negocios durante 2008 al 85 por ciento de empleadores que anticiparon un impacto negativo durante 2009. Las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales fueron las menos afectadas durante 2008 y esperaban ser las menos afectadas por la crisis durante 2009. Además, el “The Economist Intelligence Unit” evaluó que el cuidado para la salud, las telecomunicaciones y la tecnología de la información están “mejor situadas para navegar en mares tormentosos” durante 2009 que otras industrias.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Estadísticas de la Oficina de Trabajo (2007). (“United States Department of Labor Bureau of Labor Statistics) (2007). *Los trabajos del mañana (“Tomorrow’s Jobs”)*. *El Manual de Visión Ocupacional 2008-09 (“The Occupational Outlook Handbook 2008-09”)* ed. Washington D.C.: Autor.

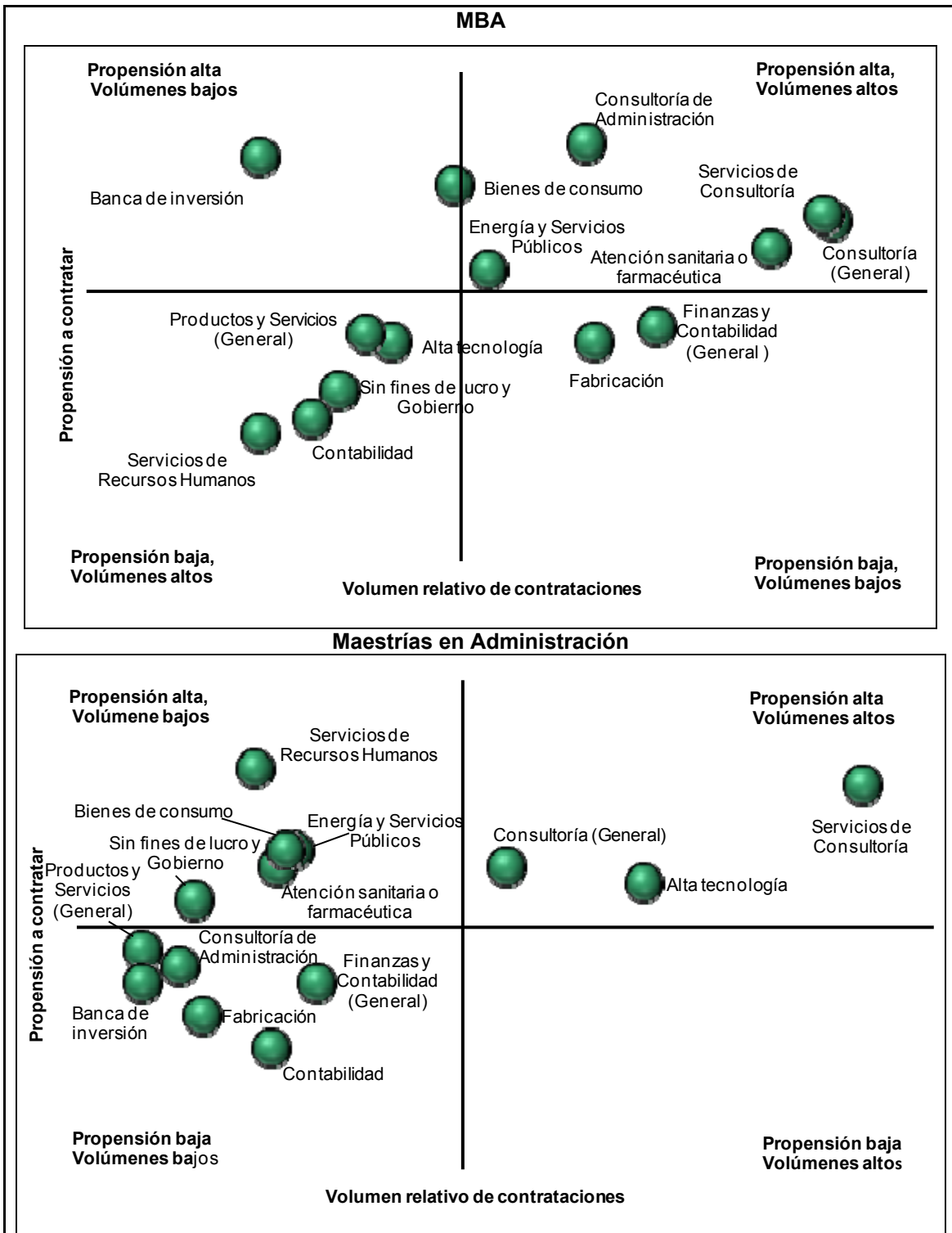
<sup>7</sup> The Economist (2009). *El Mundo en 2009 (“The World in 2009”)*. Economist Newspaper Ltd. London, UK: Autor.

**Figura 5: Barómetro Económico de la Industria: Efecto del Bajón Económico Global en las Empresas, 2008 y 2009 (Esperado)<sup>a</sup>**



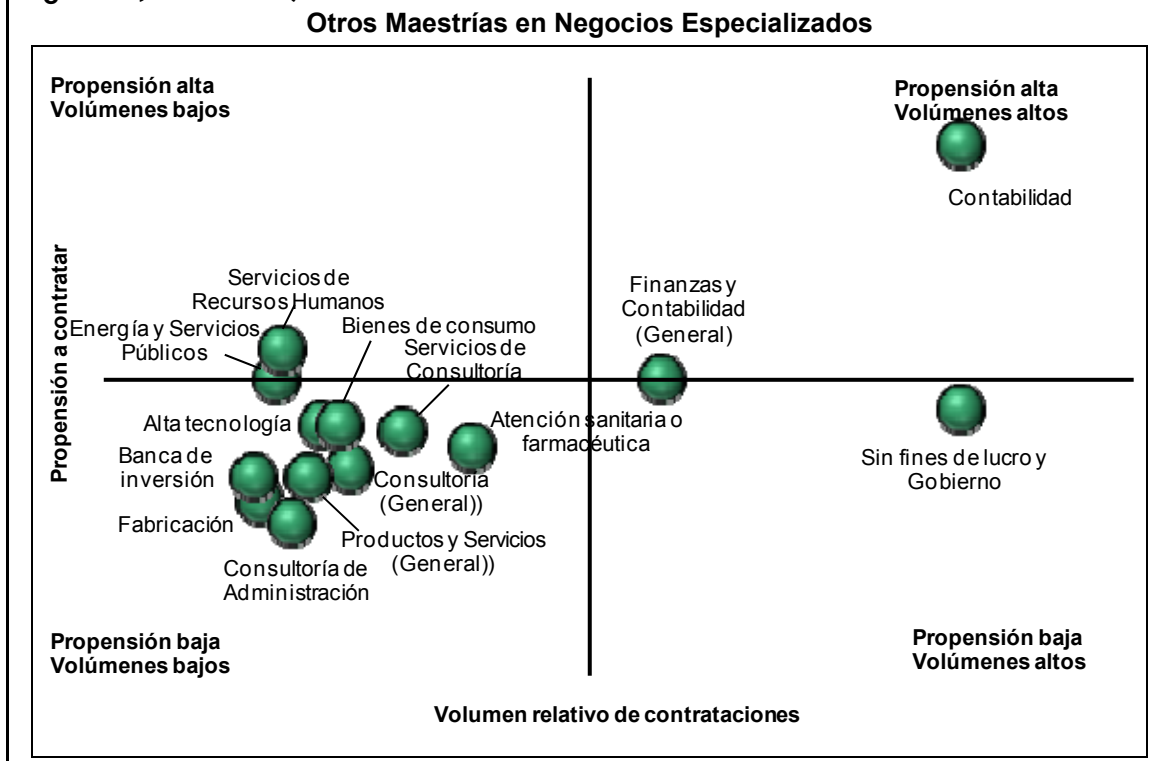
El análisis de la demanda de aptitudes específicas dentro de las industrias mostró que se esperaba que las proyecciones de empleo en 2009 para graduados en MBA recientes fuesen mejores en consultoría (incluyendo servicios de consultoría y consultoría de administración), atención sanitaria y farmacéuticas, y energía y servicios públicos (Figura 6). Consultoría, incluyendo servicios de consultoría, y alta tecnología anticipaban una mayor necesidad de Maestrías en Administración durante 2009 comparadas con lo esperado por otros sectores, y las empresas de finanzas y contabilidad informaron una mayor demanda de graduados especializados en maestría de negocios, especialmente entre las empresas de contabilidad.

**Figura 6: Visión de la Industria en 2009 Para MBA, Maestrías en Administración, y Graduados Especializados en Maestría de Negocios**



*(continuada)*

Figura 6 (continuada)



## Estrategias de Reclutamiento y Selección de Escuelas

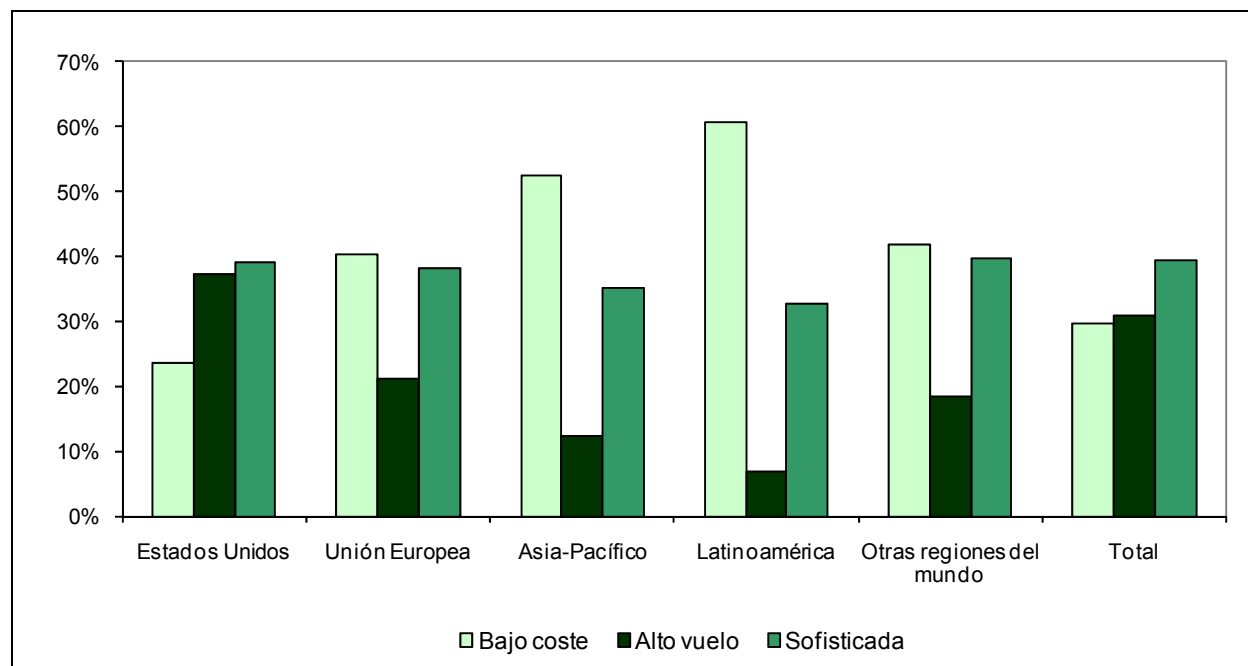
La vasta mayoría global de empleadores utilizaron recomendaciones de empleados (80%) o los propios sitios web de las empresas, para publicitar trabajos y remitir CV's (77%), cuando efectuaron búsquedas de nuevos candidatos. Sin embargo, por región, las empresas de todo el mundo parecieron favorecer diferentes estrategias (Figura 7). Las empresas en Latinoamérica, por ejemplo, hicieron un amplio uso de agencias de reclutamiento o de reclutadores ejecutivos (a veces llamados cazatalentos). De los empleadores en esa región, un 70 por ciento usó los servicios de tales agencias de reclutamiento o reclutadores ejecutivos, comparados con 46 por ciento de empleadores en los Estados Unidos. Las empresas en los Estados Unidos fueron menos propensas a publicar avisos de búsqueda de trabajo impresos (35%), pero más de la mitad de los empleadores en la Unión Europea (57%) y Latinoamérica (56%) continuaron utilizando esta práctica. Entre las estrategias más nuevas estuvieron las solicitudes a través de medios sociales.

**Figura 7: Las Principales Estrategias de Reclutamiento de las Cinco Primeras Empresas, por Región Mundial**

Rango	Estados Unidos	Unión Europea	Asia-Pacífico	Latinoamérica	Otras regiones del mundo
Nº1	Utilizan recomendaciones de empleados	Utilizan el propio sitio web	Utilizan recomendaciones de empleados	Utilizan agencias de reclutamiento o reclutadores ejecutivos	Utilizan búsquedas de trabajo online
Nº2	Utilizan el propio sitio web	Utilizan búsquedas de trabajo online	Utilizan búsquedas de trabajo online	Utilizan búsquedas de trabajo online	Utilizan recomendaciones de empleados
Nº3	Empleos para prácticas	Utilizan agencias de reclutamiento o reclutadores ejecutivos	Utilizan el propio sitio web	Utilizan recomendaciones de empleados	Utilizan el propio sitio web
Nº4	Utilizan búsquedas de trabajo online	Utilizan recomendaciones de empleados	Utilizan agencias de reclutamiento o reclutadores ejecutivos	Publican anuncios de trabajo impresos	Utilizan agencias de reclutamiento o reclutadores ejecutivos
Nº5	Reclutan en el campus	Publican anuncios de trabajo impresos	Publican anuncios de trabajo impresos	Patrocinan empleados en las escuelas de negocios	Utilizan ferias de carreras

El análisis de racimo utilizando un algoritmo de dos pasos reveló tres grupos diferentes de empresas basados en la combinación de estrategias de reclutamiento que usaron: 1) un grupo de empresas con estrategias de bajo coste que se apoyaron extensamente en sus recursos internos y de bajo coste (30%); 2) un grupo de estrategias de alto vuelo de aquellas que asignaron un gran rol a organizar y participar en eventos de gran escala, cara a cara (31%); y 3) un grupo de estrategias sofisticadas de aquellos que usaron un amplio despliegue de métodos de reclutamiento, incluyendo métodos de alto coste tales como agencia de reclutamiento (39%; Figura 8).

A pesar que las empresas de estrategias sofisticadas estaban casi igualmente representadas a través de las regiones del mundo (33% a 40%), se encontraron proporcionalmente más empresas de estrategias de alto vuelo entre las encuestadas en los Estados Unidos (37%) y la Unión Europea (21%). Una gran cantidad de empresas de estrategias de bajo coste fueron encontradas entre las encuestadas en Latinoamérica (61%) y la zona Asia-Pacífico (53%). Estos empleadores que favorecieron estrategias de bajo coste fueron menos propensos a reclutar estudiantes graduados en negocios en el campus, una estrategia que típicamente requiere una importante inversión, incluyendo tiempo del personal.

**Figura 8: Grupo de Estrategias de Reclutamiento, por Región Mundial**

### ¿Quién está en el Campus?

En total, 6 de cada 10 empresas reclutaron estudiantes graduados en escuelas de negocios en el campus (61%). Las empresas en los Estados Unidos fueron más propensas a reclutar en el campus (68%) que las empresas en otras regiones; las organizaciones con 10.000 o más empleados fueron más propensas a hacerlo (85%) que las instituciones más pequeñas; y las empresas altamente selectivas que sólo trabajan con escuelas de negocios de alto rango fueron más propensas (86%) que las empresas menos selectivas, a reclutar en el campus. Las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales (26%) así como las empresas con menos de 100 empleados (33%) fueron menos propensas a llevar a cabo el reclutamiento en el campus.

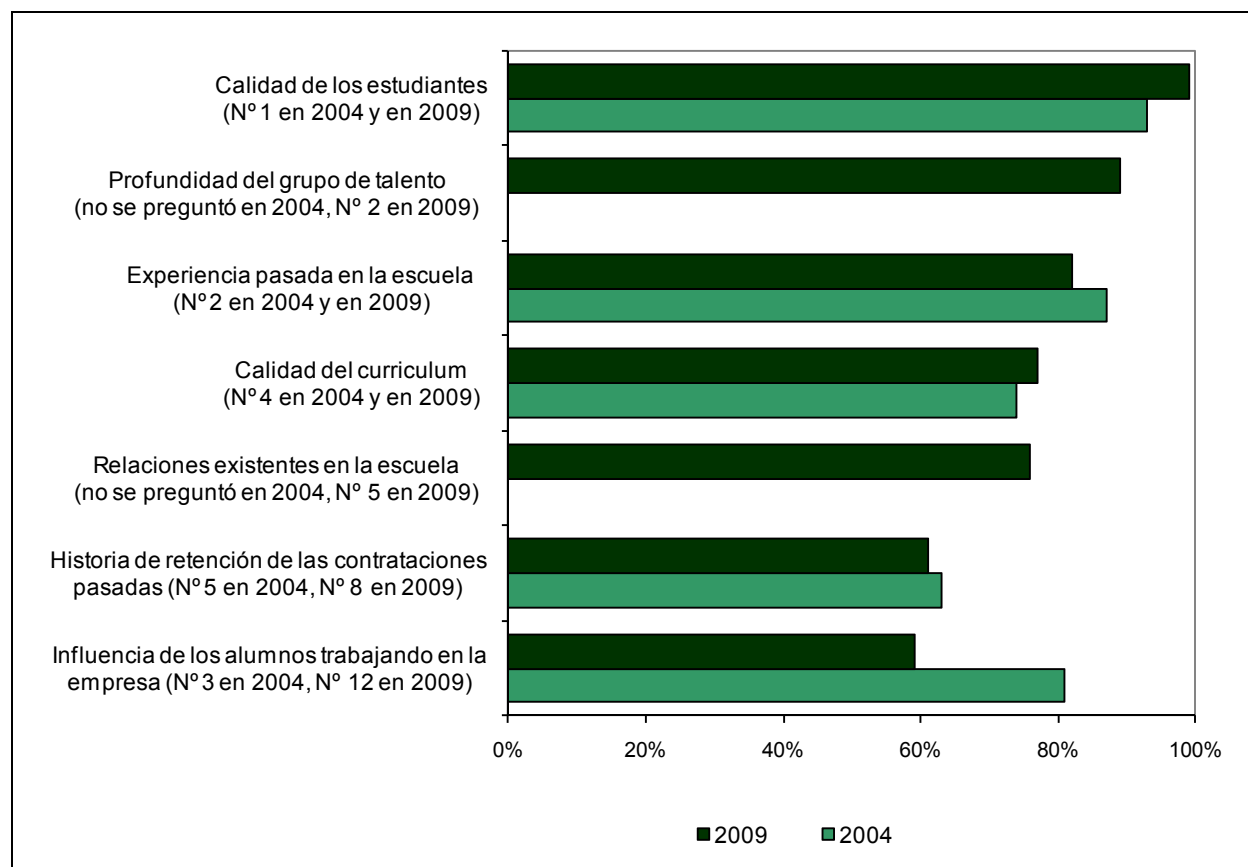
### Escuelas Donde las Empresas Reclutan Graduados

Los encuestados acordaron casi unánimemente (99%) que la calidad de los estudiantes era su criterio número uno de selección en escuelas. A pesar de la similitud en el enfoque hacia la selección en escuelas, las empresas con diferentes niveles de selectividad tendieron a asignar diferentes niveles de importancia a ciertos criterios. Por ejemplo, cuanto más selectiva la empresa, mayor la importancia que los encuestados pusieron en la experiencia pasada en la escuela – 88 por ciento de las empresas que trabajaban con escuelas de negocios de primera clase comparadas con 69 por ciento de aquellas que trabajaban con escuelas de tercera clase informaron que la experiencia pasada era muy o extremadamente importante.

La calidad de los estudiantes, la experiencia pasada en la escuela, y la calidad del currículum parecen haberse mantenido tan importantes para los empleadores al decidir adonde reclutar en 2009 como lo fueron cinco años antes (Figura 9). La influencia de antiguos alumnos en las elecciones de una empresa para reclutar en escuelas ha disminuido a través de los años. Un amplio uso de las

recomendaciones de empleados, sin embargo, sugiere que las recomendaciones de los antiguos alumnos aún pueden tener un rol clave en la formación de las decisiones de reclutamiento de las empresas a nivel individual.

**Figura 9: Criterio de Selección en Escuelas de Primera Línea, 2004 y 2009**



## Obtener Talento MBA

“Cualquier otra aptitud de liderazgo no es significativa si no prima tener el talento correcto en su dirección y equipo”, escribió Jim Sullivan, un consultor en Relaciones Humanas (“HR”) en el sector de hospitalidad y minorista.<sup>8</sup> Reconociendo la importancia del personal de calidad, los empleadores en general basan sus decisiones de reclutamiento en los éxitos pasados de los candidatos a través de la validación de sus aptitudes y estrategias tangibles, así como en la evaluación de los rasgos de personalidad intangibles. De acuerdo a los resultados de la encuesta, cuando los empleadores contrataron graduados en MBA, buscaban primariamente buenas aptitudes de comunicación oral y escrita (89%), una capacidad demostrada para producir (73%), aptitudes estratégicas (69%), y conocimientos de negocios sólidos y centrados (67%). Iniciativa (82%), profesionalismo (81%), e

<sup>8</sup> Sullivan, Jim (2007). Sea un buscador de talento y construya su equipo de los sueños (“Be a talent scout and build your dream team”). *Nation's Restaurant News*: 5 de marzo de 2007.



integridad (81%) estuvieron entre los rasgos y capacidades más demandados buscados en los candidatos MBA.

El análisis de factores utilizando como principal componente el análisis de transformación ortogonal se aplicó para resumir aspectos tangibles e intangibles de la elección de los empleadores en el proceso de selección MBA. Las 18 variables tangibles examinadas que describían aptitudes primarias, conocimientos, y experiencia buscadas por los empleadores en los reclutados MBA potenciales para 2009, formaron cuatro factores: capacidad para gestionar, fundamentos técnicos, experiencia de trabajo y ejecución. Otras 18 variables intangibles que describen los rasgos personales y aptitudes primarios que los empleadores buscaban en los candidatos MBA se centraron alrededor de tres factores: profesionalismo, pensamiento divergente y aptitudes interpersonales. (Figura 10).

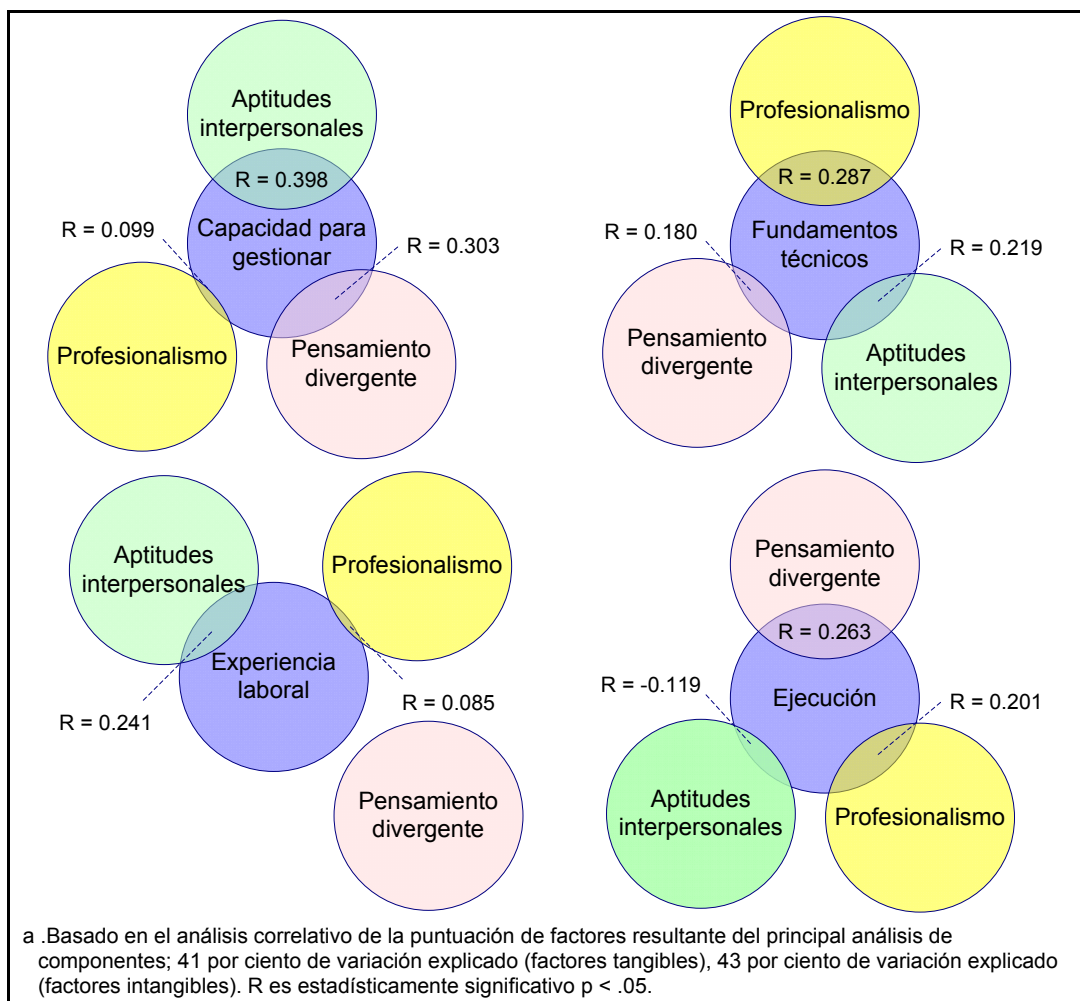
**Figura 10: Factores Tangibles e Intangibles <sup>a</sup> y sus Componentes más Prominentes en el Proceso de Selección de MBA**

<b>Factores Tangibles</b>			
<b>Capacidad para Gestionar</b>	<b>Fundamentos Técnicos</b>	<b>Experiencia de Trabajo</b>	<b>Ejecución</b>
Capacidad para gestionar el cambio	Aptitudes técnicas o cuantitativas	Experiencia ocupacional en trabajos anteriores	Capacidad demostrada para desempeñarse
Capacidad para gestionar el capital humano	Conocimiento básico de los negocios	Experiencia anterior de trabajo en la industria	Aptitudes comunicativas
Capacidad para gestionar la toma de decisiones	Fuerte éxito académico	Suficientes años de experiencia de trabajo	Capacidad para establecer estructuras de negocios, procesos y procedimientos
<b>Factores Intangibles</b>			
<b>Profesionalismo</b>	<b>Pensamiento Divergente</b>	<b>Aptitudes Interpersonales</b>	
Profesionalismo	Innovación y creatividad	Empatía	
Motivación	Colaboración	Diplomacia/Tacto	
Disciplina	Iniciativa	Aptitud para escuchar	

a. Principal análisis de componentes con transformación ortogonal, 41 por ciento de variación explicada (factores tangibles), 43 por ciento de variación explicada (factores intangibles).

b. Basado en la carga de los factores más altos.

Un análisis correlativo de la relación de los factores de selección intangibles de MBA con cada uno de los factores tangibles, mostró que los empleadores cuya selección fue impulsada por la capacidad para gestionar de los candidatos MBA, eran más propensos a considerar las aptitudes interpersonales de los candidatos (Figura 11). Aquellos que le prestaron más atención a los fundamentos técnicos de los candidatos tendían a valorar el profesionalismo también. A pesar de que una fuerte relación también se observó entre los empleadores que buscaban experiencia de trabajo y aptitudes interpersonales, pareció que los empleadores que primariamente buscaban candidatos basados en la experiencia laboral no esperaban que dichos candidatos fuesen fuertes pensadores divergentes. En cambio, el pensamiento divergente fue fuertemente correlacionado con la capacidad de los candidatos para ejecutar.

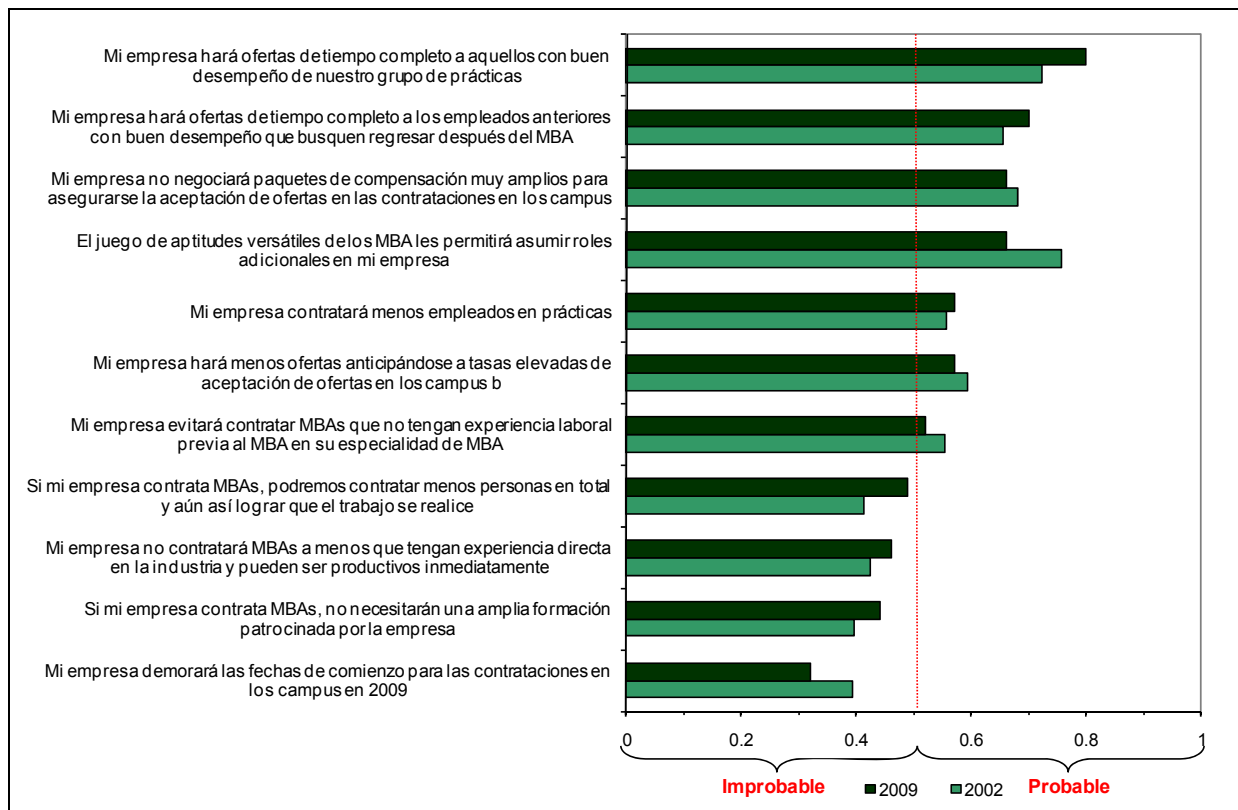
**Figura 11: Relación Entre los Factores de Selección de MBA Tangibles e Intangibles <sup>a</sup>**

## De Recesión a Recesión

Desde el comienzo de la Encuesta de Reclutadores Empresariales GMAC (“Corporate Recruiters Survey GMAC”) en 2002, el nivel de empleo más alto para los graduados MBA recientes se registró durante 2006, año que vio la más alta proporción de empresas reclutando a los MBA recientemente graduados (76%) y la cantidad promedio informada más alta de nuevas contrataciones por empresa (12,3). Los datos de la encuesta recogidos durante el año 2002, inmediatamente después de la explosión de la “burbuja punto – com” (“dot-com bubble”) vinculada a la recesión global a principios de 2000 – que afectó mayormente a la Unión Europea y a los Estados Unidos – permiten una interesante comparación con las estrategias de comparación de MBA empresariales en la actual recesión. Impulsadas por los retos económicos, las empresas entonces y ahora esperaban altas tasas de aceptación de ofertas y no eran propensas a negociar amplios paquetes de retribución con los contratados del campus (Figura 12). A pesar de una probable reducción en la cantidad de personal en prácticas – otro reflejo de la empeorada realidad económica – los encuestados de 2001 y 2009 estaban bastante propensos a contratar personal en prácticas de MBA de buen desempeño.

A pesar de que las empresas parecieron tomar un enfoque similar para la contratación de graduados MBA durante las dos recesiones, hubo un significativo aumento en la probabilidad de contratar personas de buen desempeño provenientes del grupo de prácticas de MBA desde 2002 a 2009 (Figura 12). Los empleadores en 2009 también estaban significativamente más propensos a creer que al contratar a los MBA podrían contratar menos gente y aún conseguir que el trabajo estuviese hecho. Los encuestados durante 2009 sin embargo, son menos propensos a pensar que el versátil juego de aptitudes de los MBA les permitiría asumir roles adicionales en la empresa.

**Figura 12: Probabilidad de Uso de Diferentes Estrategias de Contratación de MBA 2002 y 2009<sup>a</sup>**

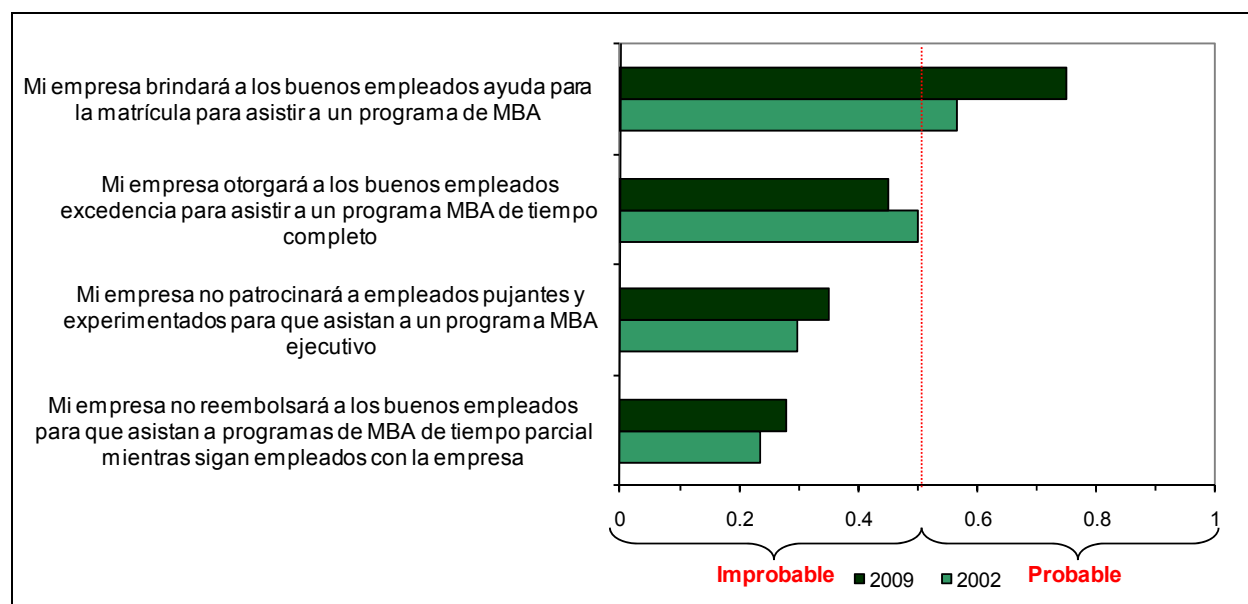


a. Basado en evaluación de informes: 0 = fuertemente en desacuerdo; 0.5 = ni acuerdo ni desacuerdo; 1 = fuertemente de acuerdo.

b. En el 2009, a los encuestados se les pidió evaluar dos declaraciones: A) Mi empresa hará menos ofertas a los graduados en MBA durante 2009 (probabilidad = 0,57) y B) Esperamos que la tasa de aceptación de ofertas del reclutamiento en el campus será más alta durante el 2009 (probabilidad = 0,72). P (A|B) se usa para comparación.

Tanto en 2002 como en 2009, las empresas continuaron haciendo crecer su propio talento de graduados en administración suministrando a los buenos empleados ayuda para la matrícula y oportunidades para asistir a programas MBA de tiempo parcial y ejecutivos (Figura 13). La probabilidad de ofrecer asistencia de clases para los empleados que asisten a un programa MBA se ha incrementado significativamente desde 2002, pero las empresas son menos propensas a otorgar a los empleados permisos de excedencia para asistir a un programa MBA de tiempo completo. Tal apoyo para programas MBA de tiempo parcial y ejecutivos, podrá sin embargo verse reducido si las empresas vislumbran la necesidad de mayores recortes presupuestarios.

**Figura 13: Probabilidad de Patrocinio de Empleados a los Programas MBA Estrategias 2002 y 2009<sup>a</sup>**



a. Basado en la evaluación de declaraciones: 0 = fuertemente en desacuerdo; 0.5 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 1 = fuertemente de acuerdo.

## Valor No Mermado del Título MBA

Mientras que una tendencia a encontrar el culpable, por ejemplo, a creer que ciertos grupos o personas son responsables por hechos o consecuencias percibidos como negativos o “erróneos” es común en todas las esferas de la vida<sup>9</sup>, las organizaciones que son típicamente más poderosas que grupos o personas son “etiquetadas” o culpadas por rasgos no existentes o variables relativamente poco frecuentes<sup>10</sup>. Las escuelas de negocios, sin embargo, parecen ser una excepción. A diferencia de las escuelas médicas, que no son culpadas por brotes de enfermedad, o las escuelas de leyes, que no son consideradas responsables por las fechorías en el mundo empresarial. Sin embargo, en un momento en que las escuelas de negocios están contra las “víctimas de una caza de brujas pública”<sup>11</sup> la reacción a la encuesta de los empleadores confirmó que las empresas desde pequeñas en tamaño a multinacionales continuaron valuando un fuerte fundamento de las aptitudes de gestión en los MBA contratados. Por ejemplo, la proporción de nuevos empleados que tienen títulos de MBA, incluyendo los nuevos graduados y los contratados con experiencia, se mantuvo estable en la mezcla

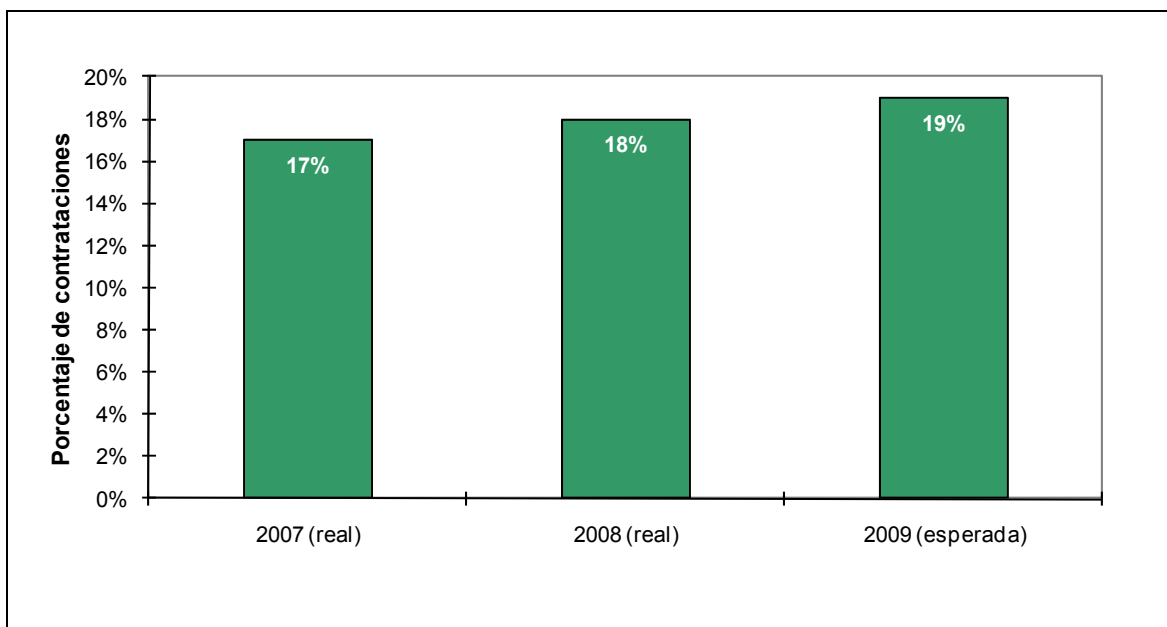
<sup>9</sup> Becker, Howard S. (1963). *Intrusos. Estudios en la sociología de desviación* (“*Outsiders. Studies in the sociology of deviance*”). The Free Press, New York, NY.

<sup>10</sup> George, Binoj Oomen (2002). *Una explicación etiquetada y en perspectiva de la desviación organizacional* (“*A labeling perspective explanation of organizational deviance*”). Departamento de Sociología, Universidad de Louisville Kentucky (“Department of Sociology, University of Louisville Kentucky”).

<sup>11</sup> James, Adam (2009). ¿*Academias del apocalipsis?* (“*Academies of the apocalypse?*”) *The Guardian*, Abril 7 de 2009. Recuperado de <http://www.guardian.co.uk/education/2009/apr/07/mba-business-schools-credit-crunch> el 10 de abril de 2009.

de contratación de las empresas (Figura 14). Más aún, la vasta mayoría de los encuestados (98%) continuaron expresando su satisfacción acerca de sus empleados MBA.

**Figura 14: Proporción de Todas las Contrataciones con Títulos MBA en la Mezcla de Contratación de las Empresas, 2007, 2008, y 2009 (Esperado)**



Un análisis comparativo de los salarios promedio iniciales esperados para los graduados recientes mostró que los empleadores constantemente le pagaban a los graduados MBA casi el doble del salario promedio inicial ofrecido a los estudiantes universitarios y 30 a 35 por ciento más que lo que le pagaban a los graduados con otros títulos de administración. Las respuestas a la encuesta de los últimos cinco años sugieren que alrededor de 40 por ciento del salario ofrecido a los MBA podría atribuirse a un valor añadido basado en el título de un MBA por sobre un título de licenciatura o un valor añadido basado en el título de un 25 por ciento para un MBA sobre otros tipos de títulos de maestría relativa a negocios.

## Combatiendo la Crisis

Mientras todo el mundo parece estar en el mismo barco tratando de hacer más soportable la crisis económica a nivel estatal, empresarial, comunitario y personal, la clase de 2009 puede creer que nada podría ser peor que graduarse en la deprimida economía de hoy. La gente que vivió a través de la Gran Depresión nos asegura sin embargo, que preferirían la economía moderna cualquier día.<sup>12</sup> “La economía está mejor sustentada hoy en día para soportar tales shocks” dice Ernest Kurnow, un profesor de estadística de 96 años en New York University que se graduó en el City College de New

<sup>12</sup> Dliger, Aimee (2009). La recesión de hoy no es tan mala como la Gran Depresión (“Today’s recession not as bad as Great Depression”). timesleader.com. Abril 5 de 2009. Recuperado de [http://www.timesleader.com/news/Today\\_rsquo\\_s\\_recession\\_not\\_as\\_bad\\_as\\_Great\\_Depression\\_04-05-2009](http://www.timesleader.com/news/Today_rsquo_s_recession_not_as_bad_as_Great_Depression_04-05-2009) el 10 de abril de 2009.

York en 1933.<sup>13</sup> Indudablemente, en 2009 muchos estudiantes se enfrentarán a dificultades para encontrar un trabajo luego de su graduación, pero aún existen buenas oportunidades tanto para estudiantes graduados como para sus empleadores potenciales. Por ejemplo, industrias alternativas fuera de la consultoría o de los servicios financieros pueden atraer más talento de graduados en administración. “El Tío Sam está contratando” (“Uncle Sam is hiring”) con más de 46.000 ofertas laborales publicadas por el gobierno de los EEUU.<sup>14</sup> Esta disponibilidad de trabajos puede contrarrestar la anterior baja atracción de las carreras en el sector público para los MBA y otros graduados con nivel de Maestrías de las escuelas de negocios y suministrar una oportunidad para que el sector público haga el seguimiento de una discusión en curso sobre la aplicación de las aptitudes de los graduados en administración dentro de esa industria.

Adicionalmente, los pequeños negocios más que las grandes empresas multinacionales pueden aparecer más frecuentemente en los radares de búsqueda de trabajo para los MBA. “Durante años, las pequeñas empresas que típicamente contratan estudiantes de las escuelas de negocios, han tenido problemas compitiendo con las empresas más grandes, pero eso está empezando a cambiar,” apunta Allison Damast de *BusinessWeek*.<sup>15</sup> “Contratamos un graduado en MBA durante mayo de 2006. Ha resultado muy bueno y juega un rol crucial en las operaciones diarias de nuestro negocio,” compartió el propietario de un pequeño negocio familiar de 22 empleados que participó en la encuesta. Durante un bajón económico, los pequeños negocios tienen un acceso más amplio a los graduados de negocios, y los MBA y otros estudiantes graduados de negocios tienen una oportunidad para avanzar más rápido, construir su experiencia directiva al influenciar directamente las decisiones de las empresas, y contribuyendo a los resultados en las organizaciones más pequeñas.

Al final, el mercado mejorará. La crisis económica de hoy le ofrece a los graduados actuales la valiosa experiencia de sobreponerse a los retos, el planeamiento a largo plazo, la flexibilidad, y el aplicar los conocimientos de negocios en un “estudio de caso” personal. En 2011, los graduados de hoy posiblemente consigan sus trabajos soñados y estén en situación aventajada si aprovechan al máximo esta oportunidad para obtener experiencia.

## Nota Final

Las conclusiones presentadas en esta publicación se basan en el análisis de datos de encuesta encontrados en el *Informe de Datos Exhaustivos de los Reclutadores Empresariales 2009* (“2009 Corporate Recruiters Comprehensive Data Report”). El *Informe de Datos Exhaustivos*, que está disponible exclusivamente para las escuelas de negocios y empleadores participantes, contiene tablas de datos detallados y el análisis de las respuestas a la encuesta por grupo industrial, tamaño de la empresa, región mundial, región de los EEUU, estrategias de reclutamiento, impacto económico, y selectividad del empleador, además del análisis global. El *Informe de Datos Exhaustivos* también suministra una lista completa de comentarios verbales de los empleadores sobre los cambios que los

---

<sup>13</sup> *Los nuevos tiempos duros* (“The new hard times”). Prof. Ernest Kurnov (video). Recuperado de <http://www.nytimes.com/packages/html/national/thenewhardtimes/index.html#/kurnov> el 10 de abril de 2009.

<sup>14</sup> Pope, Justin (2009). Los graduados de colegio se enfrentan al peor mercado laboral en años (“College grads face worst job market in years”). *USA Today* 3 de Abril de 2009. Recuperado de [http://www.usatoday.com/news/education/2009-04-02-college-graduates-jobs\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/education/2009-04-02-college-graduates-jobs_N.htm) el 7 de abril de 2009.

<sup>15</sup> Damast, Alison (2009). Los MBA van a lo micro (“MBAs go micro”). *BusinessWeek* 2 de abril de 2009. Recuperado de [http://www.businessweek.com/bschools/content/apr2009/bs2009042\\_102239.htm](http://www.businessweek.com/bschools/content/apr2009/bs2009042_102239.htm) el 4 de abril de 2009.

graduados de escuelas de negocios deberían hacer para adaptarse mejor a las necesidades del mercado de trabajo. Una lista de las escuelas de negocios y empresas que participaron de la encuesta está públicamente disponible en <http://www.gmac.com/surveys>.

Además de las copias de este informe de encuesta y del *Informe de Datos Exhaustivos*, las escuelas de negocios participantes reciben informes de referencia que comparan las respuestas acumuladas de los empleadores que trabajan con su escuela con las respuestas de los empleadores que trabajan con otras escuelas. Un resumen del análisis de la base de datos de los empleadores también está disponible para cada una de las escuelas de negocios participantes.

Esta publicación y *Informe de Datos Exhaustivos de los Reclutadores Empresariales 2009* están disponibles en Chino Mandarín y Español, además de en Inglés.

## Información de Contacto

Para preguntas o comentarios relativos a las conclusiones del estudio, metodología, o datos, por favor contacte al GMAC® Research and Development department en [research@gmac.com](mailto:research@gmac.com).

## Autoría

Marina Murray, Gerente, Investigación Aplicada, Investigación y Desarrollo, Consejo de Admisión de Graduados en Administración.

## Agradecimientos

Kip Harrell, Associate Vice President, Professional and Career Development, Thunderbird School of Global Management and Joyce Rothenberg, Director Career Management Center, Vanderbilt Owen Graduate School of Management—miembros del MBA Career Services Council—desarrollo del cuestionario de la encuesta, reclutamiento en escuela, y visión de los datos; Martine Plompen, Director, Knowledge Services Unit, EFMD y Christophe Terrasse, Project Advisor, EFMD—desarrollo del cuestionario de la encuesta, reclutamiento en escuela, y visión de los datos.

Dr. Lawrence M. Rudner, Vice President, Research and Development, GMAC, revisión del manuscrito; Rachel Edgington, Director, Market Research and Analysis, GMAC, desarrollo del cuestionario de la encuesta, y asesoramiento experto; Tacoma Williams, Coordinadora, Research, GMAC, apoyo de investigación y producción; Verónica Sinz, Research Publications Manager, GMAC, servicios editoriales y de publicación.

GMAC agradece a los profesionales participantes provenientes de 157 escuelas de negocios que se tomaron el tiempo de anotarse y participar en esta encuesta, y los 2.825 empleadores que completaron el cuestionario. Sin ustedes, este informe no hubiese sido posible.

© 2009 Graduate Management Admission Council® (GMAC®). Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, distribuida o transmitida de cualquier forma o manera, electrónica, mecánica, fotocopiada, grabada o de cualquier otra, sin el previo permiso escrito de GMAC®. Para obtener permiso contáctese con el departamento legal de GMAC en [legal@gmac.com](mailto:legal@gmac.com).

Creating Access to Graduate Business Education®, GMAC®, GMAT®, Graduate Management Admission Council®, y Graduate Management Admission Test® son marcas registradas del Graduate Management Admission Council en los Estados Unidos y otros países.