

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ESTUDIO DE LA SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LOS  
GRADUADOS DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA  
EMPRESARIAL DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL EN  
EL PERÍODO 2010 AL 2015.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO MAGISTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL, MBA.**

**CINDY PAMELA LÓPEZ CHULCA**  
cindy.lopez@epn.edu.ec

**Director: Ing. María Stefanie Vásquez Peñafiel. MBA**  
maria.vasquez@epn.edu.ec

**2018**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Cindy Pamela López Chulca, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Cindy Pamela López Chulca**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cindy Pamela López Chulca,  
bajo mi supervisión.

---

**Ing. María Stefanie Vásquez Peñafiel. MBA**  
**DIRECTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mis primeras palabras de agradecimiento son para mis directores, la Ing. Stefanie Vásquez Peñafiel y el Ing. Milton Rivadeneira Vallejo, quienes me han guiado durante este proceso que no ha sido fácil, pero con su paciencia, apoyo y asesoría han logrado que culmine este trabajo de investigación.

Gracias a mi madre Elvia y mi padre José Ignacio, mi hermano Paul y toda mi familia por creer en mí, por su apoyo incondicional y por ser la razón que me impulsa a seguir luchando día a día.

Gracias a Dios por la vida y la salud.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi madre, por todo su infinito amor,  
por enseñarme que nada es imposible.

A mi padre que ahora es mi ángel y que,  
desde algún lugar siempre está apoyándome.

Por ustedes y para ustedes es todo logro alcanzado.

**Cindy**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS.....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.6 HIPÓTESIS O ALCANCE .....	5
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 GLOBALIZACIÓN, EDUCACIÓN SUPERIOR E INSERCIÓN LABORAL.....	6
2.2 SITUACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES GRADUADOS UNIVERSITARIOS Y LA INCLUSIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA.....	8
2.3 LA SITUACIÓN DE LOS JÓVENES PROFESIONALES EN ECUADOR.....	10
2.4 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR.....	12
2.5 PERFIL DEL GRADUADO DEL PROGRAMA DEL MBA DE LA EPN Y CARGOS DE NIVELES ORGANIZACIONALES.....	13
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>16</b>
3.1 ENFOQUE.....	16
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	18
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.5.1 Población.....	18
3.5.2 Muestra .....	19

3.5.3 Temporalidad .....	20
3.5.4 Foco .....	20
3.6 OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	20
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>22</b>
4.1 RESULTADOS.....	22
4.1.1 Estudio demográfico.....	22
4.1.2 Estudio de situación laboral.....	25
4.1.3 Recomendaciones para mejorar el programa del MBA .....	44
4.2 DISCUSIÓN .....	48
4.2.1 Edad y sexo de los graduados. ....	48
4.2.2 Situación laboral.....	50
4.2.4 Nivel de satisfacción con respecto a lo laboral y académico.....	51
4.2.6 Análisis y situación prospectiva del Programa del MBA de la EPN al 2017	55
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grupo de edades de los graduados del Programa de MBA.....	23
Gráfico 2. Género de los graduados del Programa de MBA de la EPN .....	24
Gráfico 3. Tipo de actividad laboral que desempeñan los graduados. ....	25
Gráfico 4. Tipo de cargo que ocupan los graduados .....	27
Gráfico 5. Tipo de cargo que ocupan los graduados en relación de dependencia .....	29
Gráfico 6. Cargos ocupados por género .....	29
Gráfico 7. Rango de ingreso mensual de los graduados .....	30
Gráfico 8. Número de personas a cargo de los graduados .....	32
Gráfico 9. Sector laboral de los graduados.....	33
Gráfico 10. Categoría del sector privado en que laboran los graduados.....	35
Gráfico 11. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos .....	36
Gráfico 12. Tipo de cargo de los graduados que no aplican los conocimientos.....	37
Gráfico 13. Nivel de satisfacción en relación al trabajo actual de los graduados.....	38
Gráfico 14. Situación laboral de graduados que no están satisfechos con su trabajo actual.....	39
Gráfico 15. Nivel de satisfacción con respecto al programa de estudios del MBA .....	40
Gráfico 16. Percepción de los graduados en relación a su condición laboral. ....	41
Gráfico 17. Reporte de los graduados que no mejoraron su situación laboral .....	42
Gráfico 18. Factores que contribuyeron a mejorar la condición laboral.....	43

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grupo de edades de los graduados del Programa de MBA de la EPN.....	23
Tabla 2. Género de los graduados del Programa de MBA de la EPN .....	24
Tabla 3. Tipo de actividad laboral que desempeñan los graduados .....	25
Tabla 4. Tipo de cargo que ocupan los graduados .....	26
Tabla 5. Otros tipos de cargos que ocupan los graduados.....	27
Tabla 6. Tipo de cargo que ocupan los graduados en relación de dependencia .....	28
Tabla 7. Rango de ingreso mensual de los graduados .....	30
Tabla 8. Número de personas a cargo de los graduados .....	31
Tabla 9. Sector laboral de los graduados .....	33
Tabla 10. Categoría del sector privado en que laboran los graduados .....	34
Tabla 11. Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos .....	36
Tabla 12. Nivel de satisfacción en relación al trabajo actual de los graduados .....	38
Tabla 13. Nivel de satisfacción con respecto al programa de estudios del MBA .....	39
Tabla 14. Percepción de los graduados en relación a su condición laboral. ....	40
Tabla 15. Factores que contribuyeron a mejorar la condición laboral.....	42
Tabla 16. Otros factores que influyeron para mejorar la condición laboral .....	44
Tabla 17. Recomendaciones relacionadas al programa del MBA .....	44
Tabla 18. Recomendaciones relacionadas al plan de estudios .....	45
Tabla 19. Recomendaciones relacionadas al personal docente.....	45
Tabla 20. Recomendaciones relacionadas con convenios .....	45
Tabla 21. Recomendaciones con respecto a la exigencia académica .....	46
Tabla 22. Recomendaciones relacionadas a la adaptabilidad en el sector laboral ....	46
Tabla 23. Recomendaciones para mejorar el Programa del MBA de la EPN. ....	46

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta realizada a graduados del Programa del MBA de la EPN.....64

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es estudiar la situación laboral de los graduados del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional, basándose en los objetivos y el perfil de esta carrera. Los resultados de este estudio arrojan la condición laboral actual de los graduados y permite determinar la relación universidad-trabajo. En este contexto, se establece un marco de referencia para comparar el desempeño de los graduados en el ámbito laboral con los objetivos de este programa. Como instrumento para la recolección de datos se utiliza una encuesta conformada por preguntas cerradas y una pregunta abierta, las cuales, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, permiten describir los diferentes escenarios laborales planteados por la población estudiada. Estos resultados aportan información valiosa que a su vez generan otras líneas de investigación. Al mismo tiempo, ayuda a comprender la posición e importancia de la EPN, específicamente en la facultad de ciencias administrativas, frente al mercado laboral lo que conlleva a obtener una oportunidad para la mejora en sus procesos de formación. Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones emitidas por los graduados que apuntan en su mayoría a la mejora en la metodología de formación, mejores prácticas para el aprendizaje, adaptación a las nuevas tendencias y modernas herramientas de estudio, sugerencias que permiten hacer un análisis prospectivo a la situación actual.

**Palabras clave:** Situación laboral, seguimiento ocupacional, inserción laboral de graduados, satisfacción ocupacional.

## ***ABSTRACT***

The main aim of this research is to study the work situation of graduates of the Master's Program in Business Management of the National Polytechnic School, based on the objectives and profile of this career. The results of this study shed the current working condition of the graduates and allows one to determine the university-work relationship. In this context, a framework of reference is established to compare the performance of the graduates in the work environment with the objectives of this program. The survey was designed as an instrument for data collection. It is comprised of four multiple-choice questions and one open question, which, through a quantitative and qualitative analysis, show the descriptions of the different work scenarios posed by the population studied. These results provide valuable information which in turn generates other lines of research. At the same time, it helps to understand the position and importance of the EPN, specifically in the Faculty of Administrative Sciences, in front of the labor market which leads to an opportunity for improvement in their training processes. Finally, there are a number of recommendations issued by graduates who point to the improvement in training methodology, best practices for learning, adaptation to new trends, modern study tools, and suggestions that may be considered in a prospective analysis with the current situation.

**Keywords:** Labor situation, occupational follow-up, labor insertion of graduates, occupational satisfaction

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes**

La Escuela Politécnica Nacional (EPN) ha sido desde su creación parte del sistema de educación superior, cuya misión es formar académicos y profesionales capaces de aportar con soluciones a los problemas del país, que vayan alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir (EPN, 2014).

Según el artículo número 353 de la Constitución del Ecuador, el ente que se encarga de verificar que el sistema de educación superior cumpla con sus objetivos, es el Consejo de Educación Superior (CES). El CES regula y controla la calidad de las Unidades de Educación Superior realizando evaluaciones y controles periódicos. Los programas de postgrado son evaluados cada 5 años para su aprobación (CES, 2013).

Uno de los primeros programas de postgrado del Ecuador en administración de empresas fue el Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) de la EPN, instaurado en el año de 1978, con la finalidad de cubrir la brecha existente que tenía el Ecuador entre los profesionales actuales y los requeridos, con conocimientos específicos para contribuir con el plan de desarrollo nacional, formando profesionales líderes al más alto nivel en la dirección de empresas tanto a nivel público y privado (FCA, 2015).

Los estudiantes son como clientes, que luego de graduados, hay que mantenerlos durante varios años con el objetivo de realizar seguimiento a fin de obtener información sobre su situación ocupacional, que a su vez permita verificar si se han obtenido los resultados esperados con la implementación del Programa del MBA de la EPN.

En este estudio se pretende realizar un análisis sobre la situación laboral de los graduados del Programa del MBA de la EPN a fin de indagar, entre otros factores, en qué condiciones se encuentran a nivel laboral, cómo perciben el grado de inserción en el mercado de trabajo de acuerdo a sus capacidades y en qué medida el programa de Maestría de la EPN se adapta a las exigencias del mundo empresarial en cuanto a competencias y habilidades requeridas para los cargos que demandan.

El Programa de Maestría de MBA tenía como finalidad mejorar la formación de los profesionales del Ecuador a fin de que los mismos, además de aplicar sus competencias específicas, puedan crear organizaciones productivas con criterios novedosos para optimizar la eficiencia y eficacia de las mismas, contribuyendo al cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir (FCA, 2015).

El programa de Maestría en Gerencia Empresarial ha sido concluido en el año 2015, y desde entonces no se ha realizado un estudio de situación ocupacional de los graduados, razón por la cual se está perdiendo una importante fuente de medición de la calidad y el éxito del programa a partir de los logros profesionales de los graduados y su satisfacción personal en relación con los conocimientos adquiridos.

En esta investigación se realiza un estudio sobre el tipo de trabajo que ejercen los graduados del Programa del MBA de la EPN ya que se quiere conocer la influencia en su desempeño en el ámbito laboral.

En este contexto, con esta investigación también se pretende conocer cómo han aplicado los conocimientos y habilidades adquiridas y qué tipo de cargo ocupan dentro de las organizaciones, debido a que es importante considerar el reconocimiento que tienen las empresas de sus empleados en cuando a sus capacidades y nivel profesional.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Desde la creación del primer programa del MBA, no se ha elaborado un plan formal de seguimiento de los estudiantes graduados, debido a la falta de recursos y personal. Además, hace 20 años la EPN no disponía de sistemas de información y direcciones electrónicas que permitieran realizar encuestas de manera rápida, fácil y económica. Es tan solo desde el año 2009 que se cuenta con el Sistema de Administración e Información Estudiantil (SAEW), que registra todos los datos de estudiantes y personal académico (SAEW, 2009). Sin embargo, esta valiosa información no ha sido aprovechada para el beneficio de la sociedad, sector empresarial ni el sector público.

Desde que el Programa del MBA se cerró, no se ha realizado un estudio de situación ocupacional, razón por la cual se está perdiendo una importante fuente de medición de la calidad de enseñanza a partir de los logros profesionales de los graduados, la situación real profesional en la que se encuentran y niveles de satisfacción con respecto a lo laboral relacionado con lo aprendido en el MBA.

Mediante encuestas sobre la situación laboral actual, satisfacción con respecto a ingresos y cargos se obtiene un indicador clave para confirmar el éxito del programa. Además, a partir de este indicador también se evalúa si el Programa del MBA debe reabrirse con una nueva visión de acuerdo con la retroalimentación de los graduados, los mismos que recomiendan que el programa debe ser adaptable, que se transforme de acuerdo con las necesidades de la sociedad y siguiendo los lineamientos de la matriz productiva del Ecuador. De esta forma optimizará la calidad del Programa del MBA y en la formación de los estudiantes con miras a una adecuada empleabilidad.

### **1.3 Pregunta de investigación**

Basado en la formulación del problema de investigación y a los objetivos de estudio, se formuló una serie de preguntas en cuatro ámbitos:

- Desde el ámbito de condiciones de trabajo de los graduados surgieron las siguientes preguntas: ¿Qué porcentaje de graduados del Programa del MBA de la EPN ha emprendido sus propias empresas?, ¿Qué porcentaje de graduados del Programa del MBA de la EPN tiene relación de dependencia?
- Con el fin de comparar los objetivos y el perfil del Programa del MBA de la EPN con la situación profesional, se formuló la siguiente interrogante: ¿Qué porcentaje de graduados del Programa del MBA de la EPN ocupan cargos directivos y/o gerenciales?, ¿En qué sector laboral están trabajando los graduados del Programa del MBA de la EPN actualmente?
- Con la intención de comprobar la influencia del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial en la situación profesional se formularon las siguientes preguntas: ¿Están los graduados aplicando los conocimientos y habilidades adquiridas en el Programa del MBA de la EPN? ¿Haber estudiado el programa de Maestría ha mejorado su condición laboral? ¿Los graduados del Programa del MBA de la EPN se sienten satisfechos con su trabajo actual?

### **1.4 Objetivo general**

Evaluar la situación profesional de los graduados del Programa del MBA de la EPN en el período 2010 – 2015.

## **1.5 Objetivos específicos**

- Describir la situación laboral actual de los graduados del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) de la EPN pertenecientes al período 2010 - 2015.
- Comparar, desde el enfoque teórico, los objetivos y el perfil del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) con la situación profesional actual de los graduados.
- Comprobar la influencia del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) en la situación profesional actual de los graduados.
- Determinar la situación prospectiva del programa MBA vigente al 2017.

## **1.6 Hipótesis o Alcance**

La hipótesis que orientó el desarrollo de esta investigación afirma que los graduados con el Programa del MBA de la EPN están ocupando cargos de alto nivel y están satisfechos con su situación ocupacional profesional.

## **2 MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se tratarán temas que describen la relación de la educación superior y la inserción laboral tanto a nivel mundial como a nivel local. Se consideran las leyes educativas del Ecuador, el perfil de los graduados programa MBA y la relación entre los estudios a nivel superior y el éxito profesional.

### **2.1 Globalización, educación superior e inserción laboral**

De acuerdo con la relación existente entre el área de formación y el área laboral, tratándose del aprendizaje de los profesionales actuales y de los esquemas productivos, sólo existe la discusión en cuanto a si la formación debe enfocarse a las necesidades del mercado laboral o si, por el contrario, debe considerar si la formación, y más particularmente la universitaria, tiene una misión más amplia que sobresale ante las razones naturales de los mercados laborales y del sector productivo. Por esta razón, actualmente existe el debate si el objetivo de la educación es el de formar para el trabajo o bien, es la adquisición de experiencias y conocimientos en el trabajo mismo el que desarrolla esta formación, es decir, un aprendizaje en el trabajo (Orejuela, Bermúdez, Urrea, & Delgado, 2013).

Cuando un estudiante decide estudiar un programa de educación superior, lo hace por desarrollo personal o vocacional, cambiar de empleo, o mejorar su economía. Estas expectativas muchas veces no son cumplidas por la universidad, no solo por falta de calidad de la educación sino por la influencia de la sociedad actual que enfrenta problemas de desempleo, donde un título no es garantía de acceder a un trabajo (Rodríguez, 2013).

De igual manera el experto Vander Velden, especialista de la Universidad Maastricht afirma que para un proceso exitoso de inserción laboral se requiere de la universidad y del mercado

de trabajo, es decir los empleadores. Es por eso que la situación laboral en Europa de los jóvenes depende del país y de la carrera. Según Vander hay mejores panoramas de inserción laboral en el norte de Europa y la peor situación se da en los países del mediterráneo en especial en España; esto debido a la crisis actual; sin embargo, está claro que los jóvenes con estudios superiores son los que menos porcentajes de desempleo reflejan. En Europa, los jóvenes de 25 a 29 años con educación superior marcan un 9,2% de desempleo en el 2011 a diferencia de los jóvenes sin título que registran un 24,3% en el mismo período (Aunión, 2012).

En una encuesta realizada a estudiantes europeos, acerca de los propósitos al estudiar un programa de educación superior, el 74% respondió que son muy importante los conocimientos y competencias adquiridas que les servirán para incorporarse en el sector laboral, el 23% respondió que es importante el mismo aspecto y la población restante eligió las otras opciones relacionadas con el desarrollo personal y educarse para una ciudadanía activa (Aunión, 2012).

A nivel mundial, el desempleo de los jóvenes con título ha despertado preocupación en las universidades; esto se debe a que existe un interés masivo por estudiar y como resultado hay muchos jóvenes preparados con estudios superiores y títulos de maestrías, ante lo cual la empresa no está preparada para aprovechar este capital humano (Rodríguez, 2013).

Finalmente, en un estudio que estudia las demandas de la economía del conocimiento a la educación superior y sus consecuencias en la empleabilidad y el emprendimiento transformador, describe la estrategia a seguir para responder a estas nuevas necesidades del mercado. Destacan que es importante “optimizar el triángulo del conocimiento, reforzar los vínculos universidad-empresa a través de la transferencia del conocimiento y potenciar las habilidades de empleabilidad y emprendimiento de los estudiantes” (Pérez & Cubero, 2014).

## **2.2 Situación laboral de los jóvenes graduados universitarios y la inclusión laboral en América Latina**

Un estudio realizado por el Centro de investigaciones sociales en Argentina (Jacinto, 2016), en su apartado sobre las interrelaciones entre las políticas orientadas a las transiciones educación-trabajo de jóvenes, señala que la mejora de los índices laborales durante la década del 2000 trajo consigo un descenso en el desempleo. Así, se demostró que las situaciones laborales de los jóvenes dependían de las condiciones socio-estructurales y que la posibilidad de insertarse en un empleo decente iba más allá de sus condiciones de empleabilidad y sus escasos saberes y competencias.

Otro estudio realizado a los graduados de la Facultad de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia (Orejuela et al., 2013) describe la situación laboral de los graduados y los factores que a su criterio influyen a su vinculación con el trabajo. Este estudio plantea que la diferencia entre la formación y el mercado laboral es incongruente debido a que hay más trabajadores especializados que no son incluidos en empleos de calidad, trayendo esto como resultado que ellos se vean afectados en el ámbito personal y profesional. Por otra parte, señalan, que lo que se propone para vincular las competencias y las habilidades profesionales y la influencia en la incorporación y la mejora en las circunstancias laborales, es la inserción laboral. Uno de los aportes de este estudio se basa precisamente en la inserción laboral porque funciona entre las habilidades, la trayectoria del profesional y el mercado laboral que incluyen organizaciones empresariales, normas, leyes y regulación como marco de referencia para el ingreso al ámbito laboral (que a su vez está basado en modelos flexibles, competitivos y centrados en el logro profesional).

Por otra parte, un estudio realizado en la Universidad de Guadalajara (Padilla, 2017) sobre la inserción al mercado laboral de los graduados del programa de licenciaturas administrativas, señala que los graduados ocupan puestos de bajo perfil; es decir, que se ubican en cargos que no requieren formación profesional, lo que se traduce en una pérdida de talento humano. Señalan que este tipo de ocupación significa una pérdida de inversión para todos por cuanto lo que se invierte no se capitaliza ni en un mejor ingreso para los graduados, ni en crecimiento empresarial, ni en desarrollo regional. Otro aspecto que se destaca en este estudio es que los empleadores toman muy en cuenta la experiencia laboral adquirida por los graduados de carreras administrativas, lo cual implica que los jóvenes recién graduados tengan mayor dificultad para poner en práctica sus conocimientos debido a la poca familiaridad con el sector empresarial en el que laboran.

Un estudio realizado por la Universidad de San Buenaventura Cali (Orejuela et al., 2013) señala que “la satisfacción con la profesión depende de los mecanismos de socialización implicados en la formación misma, entre los cuales las actividades extracurriculares, el contacto con los profesores y la práctica profesional juegan un papel importante, así como en la construcción de su identidad”. Estos autores también señalan que “existía la convicción, la esperanza, de que la mayor capacitación aseguraba la rápida obtención de un empleo de calidad en términos de salario, contrato, estabilidad, posibilidades de formación y desarrollo de una carrera laboral; más la realidad es otra, pues la posibilidad de insertarse laboralmente y las diferencias en el salario son el resultado del entorno social y económico y no están determinadas como único factor por el nivel de calificación. La calidad de la inserción y el empleo depende, mucho más que de la calificación obtenida en la universidad, de otras variables macroeconómicas y sociales”.

Por lo anterior, se puede deducir que es necesario que los graduados mantengan un aprendizaje constante durante su vinculación con el trabajo, es decir, asumir un estado de formación constante que permita mantener el éxito a nivel profesional y a aprender a aprender y no cesar de actualizarse. Entonces, el desafío que enfrentan los profesionales hoy es el de capacitarse durante el ciclo de vida laboral, no cesar de actualizarse. Solo así se podrá mantener o aumentar la empleabilidad y alcanzar alguna mejora en su remuneración; y en consecuencia lograr una rápida inserción en el mercado laboral.

### **2.3 La situación de los jóvenes profesionales en Ecuador**

En las últimas tres décadas la juventud ecuatoriana ha vivido cambios —unos más bruscos que otros— referentes a la profesión y lo laboral. Si bien veinticinco años atrás se vivió un cambio de preferencia profesional, gracias al aumento de la producción de bienes de consumo, aparecieron de forma rápida y prometedora las carreras creativas tales como el mercadeo y la publicidad. Como se vivió la experiencia en otros lugares del mundo, este cambio de modelo económico y de consumo, impuso la necesidad de llenar el espacio de trabajo de la venta directa como mecanismo de ejecución de esta nueva forma de productividad. Las carreras tradicionales, tales como las ciencias, las ingenierías, vieron disminuido su proceso de transformación (UCSG, 2012).

Después de la nueva constitución del 2008, y el planteamiento del Plan Nacional para el Buen Vivir, la educación superior se vio atendida y transformada profundamente. La quinta de sus doce estrategias de desarrollo se denomina “Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación”. En esta estrategia se propone en Ecuador una nueva expectativa de Estado, y da origen al Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (Ingenios), que en síntesis

promueve una sociedad del conocimiento, que no solo administra los saberes, sino que produce nuevos y los aprovecha en la práctica científica y profesional. Con el código Ingenios, las carreras científicas, la apertura a las innovaciones y la priorización a la tecnología debido al cambio de la matriz productiva, abrieron a Ecuador una nueva etapa de desarrollo profesional acorde a las tendencias mundiales. (UCSG, 2012)

A pesar de los cambios mencionados en la educación superior, un estudio realizado por la revista ecuatoriana *Líderes* señala que existe poco vínculo entre las empresas y la academia por cuanto los graduados que ingresan al campo laboral llegan con competencias que no satisfacen adecuadamente los requerimientos de las organizaciones, como lo señalan los representantes de Recursos Humanos de estas instituciones (*Líderes*, 2017).

Un artículo de Eddy Troya, Presidenta de Human Plus, a través de la misma revista, señala que las empresas buscan que los profesionales tengan conocimientos prácticos y que la manera de conseguirlo es acercando más las actividades profesionales al mercado laboral.

Por otro lado, Evelyn López, directora comercial de *Búmeran Multitrabajos*, en un artículo para la revista *Líderes*, explica que la Universidad de San Francisco de Quito es una de las excepciones debido a que tiene sus propios programas que facilita la inserción de los estudiantes al ámbito laboral y también actividades de seguimientos que incluye retroalimentación de las experiencias adquiridas y de los contratantes. (*Líderes*, 2017)

La información mencionada concuerda con el estudio del (INEC, 2017) que indica que la evolución del mercado laboral en el último año (2016) se encuentra marcada por un deterioro en la calidad del empleo. Esto se refleja en un aumento de la tasa de subempleo, la caída de los ingresos laborales, el aumento de la informalidad y un incremento del empleo no

remunerado e independiente. En el área urbana existe un problema de absorción de la oferta laboral, que se evidencia en un aumento del desempleo. Por su parte, en el área rural existe un aumento de la oferta laboral, lo cual también se traduce en un aumento del desempleo.

## **2.4 Ley Orgánica de Educación Superior en el Ecuador**

La respuesta gubernamental de Ecuador a los cambios mundiales sobre capacitación, educación superior y leyes educativas ha sido la creación de la Ley Orgánica de Educación Superior, no sólo con el interés de enfrentar debilidades en la estructura educativa ecuatoriana, sino de adecuarse a las nuevas tendencias. (Aules, 2016)

El 12 de octubre del 2010 se crearon la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces). (CES, 2013; Tribunal Constitucional, 2010)

La incorporación de estas instituciones lleva a las universidades a un ajuste de su oferta en función de la coyuntura y el contexto cambiante. Además, abre vías de acceso a niveles económicos que no contaban con un respaldo oficial a sus intereses de desarrollo profesional. Las empresas, organizaciones y el ecuatoriano independiente, ahora tienen espacios oficiales de respaldo que les permiten la tecnificación y expansión en materia de educación superior.

Como se ha demostrado en las experiencias mundiales en las últimas décadas, el respaldo oficial a la educación superior involucra a una clase profesional en crecimiento. Ecuador se ha sintonizado con esta dinámica y procura ayudar a las empresas que crecen y requieren de

personal capacitado acorde con la evolución de sus servicios, sus productos y su trayectoria (Pinzón, 2016).

Por otro lado, el presupuesto de educación a partir del PIP (producto interno bruto) de cada país es un tema de discusión permanente, sobre todo en épocas de comicios. Aún con su atmósfera de servicio social, las universidades pueden ser empresas privadas. Esto representa un alivio a la carga de responsabilidad de suplir educación a la nación, costado por el ciudadano, pero abre la puerta a una estrategia de equipo con miras a mantener el desarrollo de la oferta educativa, sobre todo universitaria, en términos competitivos (Banco Mundial, 2017).

Por ello, los cambios y planteamientos antes mencionados, contemplados en la Ley Orgánica de Educación Superior, no tienen sentido si no se incorpora una conectividad entre las políticas oficiales para la educación superior, las preferencias profesionales de la población y las tendencias industriales y de mercado. En este contexto, Camilo Pinzón, director general de Edes Business School, afirma que “la cooperación pública privada es una necesidad urgente para que el Ecuador sea más competitivo, más aún en un ciclo de recesión económica (Pinzón, 2016).

## **2.5 Perfil del graduado del Programa del MBA de la EPN y cargos de niveles organizacionales**

Un artículo de la (Revista Líderes, 2016) sobre los programas del MBA señala que los posgrados orientados hacia las áreas administrativas son los más preferidos por los ejecutivos y que muchos de ellos optan por posgrados en el área de finanzas, marketing y economía.

Por otra parte, señala que los profesionales han venido disminuyendo esta tendencia debido a que existe un alto requerimiento en el mercado laboral en cargos medios o altos que han originado que la demanda de las Maestrías en Gestión de Proyectos se dinamice.

Anteriormente, el perfil del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial de la Escuela Politécnica Nacional tenía como finalidad formar a sus estudiantes para que adquieran habilidades para liderar empresas y organizaciones tanto públicas como privadas, así como de manufactura y de servicios y para la toma de decisiones, que a su vez, les permitiría mejorar los niveles de eficiencia en los recursos y de eficacia en los objetivos. Las competencias desarrolladas se centraban en la gestión de recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos, así como en las relaciones de la organización con su entorno. La metodología práctica de este programa permitiría integrar las estrategias y prácticas de las organizaciones en función a sus operaciones. Este programa, también incorporó la responsabilidad, ética, ambiental y social para garantizar sostenibilidad y contó con un enfoque emprendedor en busca de oportunidades en el mercado global y flexibilidad para los diversos cambios. (FCA, 2015)

Con este perfil, los graduados del Programa del MBA de la EPN estarían en capacidad de asumir cargos, roles o responsabilidades que habrían de ubicarlos en un alto nivel jerárquico en las organizaciones. Desde este enfoque, resulta necesario identificar los factores organizacionales y cómo se relacionan con los estudios del Programa MBA de la EPN.

En relación a los niveles organizacionales, Chiavenato (2017, p37) señala que “no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solamente una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables independientes”.

Los niveles organizacionales, según Chiavenato (2017) son:

**Nivel institucional:** tiene que ver con el nivel más alto en la organización que generalmente está formado por los directores, accionistas y/o propietarios. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por altos ejecutivos. Este nivel, es también llamado, nivel estratégico, debido a que es donde se toman decisiones y se establecen los objetivos, misiones y visiones organizacionales a fin de formular la planeación estratégica organizacional.

**Nivel intermedio:** se considera nivel táctico, mediador o gerencial donde se adecuan las decisiones tomadas a nivel institucional a las acciones que debe ejecutar el nivel operacional.

**Nivel Operacional:** comprende el nivel más bajo de la estructura organizacional en donde se ejecutan las actividades operacionales, lo cual implica la programación de las tareas cotidianas de la empresa.

En este contexto, de acuerdo con el Perfil presentado por la EPN, los graduados del Programa del MBA de la EPN cuentan con una formación integral que les permite ocupar cargos directivos, gerenciales e incluso obtener la capacidad para emprender y administrar su propio negocio, esto debido al plan de estudio (que contempla saberes que orienta al graduado de manera global en cuanto a administración y control de empresas, toma de decisiones, liderazgo, dirección). La formación integral también les permite a los graduados realizar proyectos de investigación de mercado para aplicarlos en el ámbito laboral (FCA, 2009).

### **3. METODOLOGÍA**

En términos generales, esta investigación es de carácter evaluativa-descriptiva en la que se utilizan de manera separada metodologías y técnicas de recolección de información cuantitativa y cualitativa.

La metodología de esta investigación se basó en trabajo de campo y consultas bibliográficas a fin de indagar sobre la situación laboral de los graduados, que son el principal objeto de estudio, utilizando datos de seguimiento en un momento determinado como el año de egreso, las diferentes experiencias laborales, entre otros factores.

#### **3.1 Enfoque**

La presente investigación es de tipo cualitativa debido a que “proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, Birks, & Wills, 2012, p.143). Además, se emplea la técnica de recolección de datos a través de encuestas, técnicas de muestreo y técnicas para el análisis de datos. Es de tipo cuantitativa debido a que se busca cuantificar los datos aplicando análisis estadístico (Malhotra et al., 2012). En esta investigación se obtuvieron datos numéricos que permitieron realizar un análisis cuantitativo, por tal motivo, la investigación cualitativa se realizó a fin de explicar los hallazgos obtenidos de dichos estudios cuantitativos.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Es una investigación de tipo descriptiva debido a que “se identifican las características de un evento en estudio” (Hurtado, 2012, p.109). En este proyecto, se identificaron las

particularidades sobre el estudio de la situación ocupacional de los graduados del Programa de MBA de la EPN.

Es una investigación de tipo Evaluativa, debido a que “consiste en indagar si los objetivos que se han planteado en un determinado programa o proyecto están siendo o no alcanzados, y descubrir cuales aspectos del proceso han contribuido o entorpecido el logro de dichos objetivos” (Hurtado, 2012, p.131). En esta investigación se evaluó el cumplimiento de los objetivos planteados con la implementación del Programa de MBA de la EPN para constatar si existe o no desviación con respecto a los resultados esperados.

### **3.3 Diseño de la investigación**

Esta investigación se trata de un diseño documental y de campo.

Es un diseño documental, debido a que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios...” (Arias, 2012, p.27). Para esta investigación se revisaron fuentes impresas (libros, tesis, informes) y electrónicas (base de datos institucionales, documentos en internet).

Es un diseño de campo, debido a que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna” (Arias, 2012, p.31). En esta investigación no se interviene ni manipulan las variables debido a que “el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2012, p.31), de allí que se trata de una investigación de tipo no experimental.

En esta investigación se utilizaron los correos electrónicos personales de los graduados con el fin de contactar a los graduados y conocer su situación ocupacional. Y como se trata de un

diseño de campo, se empleó una encuesta con el fin de obtener información de los graduados, tratándose de un diseño de encuesta transeccional debido a que “la información obtenida es válida sólo para el período en que fue recolectada...” (Arias, 2012, p.32), es decir, la información obtenida fue en base a los graduados de los años 2010-2015.

### **3.4 Técnica de recolección de información**

La técnica empleada consistió en la aplicación de una encuesta escrita realizada a la población en estudio a través de internet. Se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas relativas al tema en estudio, las cuales contenían opciones de respuestas para ser escogidas por los encuestados.

Para la aplicación, se envió la encuesta a través del correo electrónico del investigador y se dio seguimiento a los graduados para obtener la mayor cantidad de respuestas efectivas. La encuesta fue realizada durante el mes de agosto de 2017, tiempo en el que se obtuvieron respuestas de 296 graduados del Programa del MBA de la EPN, que corresponde al 40% de la población.

## **3.5 Población y Muestra**

### **3.5.1 Población**

En esta investigación se consideró como población total a los 742 graduados, para realizar la encuesta correspondiente a los años 2010-2015 del Programa de MBA de la EPN. Este número fue tomado de acuerdo al total graduados de estos años registrados en el Sistema Administrativo Estudiantil de la EPN.

### **3.5.2 Muestra**

Debido a que “se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (Arias, 2012, p.85), se determinó una muestra no probabilística de tipo casual. Se realizó una encuesta a través de correo electrónico a la totalidad de graduados de los años 2010-2015 los cuales fueron considerados como parte de la muestra aquellos quienes respondieron a dicha encuesta.

Tratándose de una investigación de tipo descriptiva, Arias (2012, p.87), señala que “se recomienda seleccionar entre 10% y 20% de la población accesible”. Por otro lado, (Arias, 2012, p.87) señala que “son varios los autores que recomiendan trabajar en investigaciones sociales, con aproximadamente, 30% de la población”.

En esta investigación se obtuvo respuesta de 296 graduados de acuerdo a la encuesta realizada, representando este dato un 40% de la población estudiada, lo que se considera como muestra representativa que aporta un grado aceptable de confianza en el análisis de los resultados, teniendo un margen de error no atribuible al muestreo, es decir, se contempla el error por falta de respuesta debido a que “surge cuando algunos de los encuestados incluidos en la muestra no responden” (Malhotra et al., 2012, p93) y error de respuesta que “surge cuando lo que contestan los encuestados es inexacto, o sus respuestas se registran o se analizan mal”. En esta investigación se esperan diversas preguntas relacionadas entre sí que ayudan a analizar con mejor exactitud la situación laboral de los graduados del Programa del MBA de la EPN.

### **3.5.3 Temporalidad**

El estudio se ubicará en el contexto actual (dentro de un espacio de tiempo determinado: agosto-septiembre, 2017), por lo cual se trata de un “diseño transeccional contemporáneo” (Hurtado, 2012, p.158).

### **3.5.4 Foco**

La investigación contará con dos variables, con diferentes factores de información que convergen en la situación laboral actual de los graduados; por lo tanto, se trata de un enfoque centrado en la unidad de estudio; es decir la investigación constituye un diseño de caso. Ya que en esta investigación no se interviene ni manipula las variables, se trata de un diseño exosifacto: “el investigador no tiene posibilidad de manipular las variables independientes o los procesos causales” (Hurtado, 2012, p.159).

## **3.6 Obtención y análisis de la información**

Para la obtención y análisis de la información se consultó la base de datos del Sistema Administrativo Estudiantil en la cual se recolectaron todos los correos electrónicos pertenecientes a los graduados del Programa de MBA de la EPN de los años 2010-2015.

Se diseñó una encuesta con preguntas cerradas que permitieron obtener información sobre:

- El tipo de actividad económica en que se desenvuelven.
- El tipo de empresas en las que laboran actualmente los graduados.
- El nivel jerárquico que ocupan los graduados en la estructura organizativa de las empresas donde trabajan.
- El grado de satisfacción de los graduados en relación al trabajo actual y lo académico.

Al final de la encuesta se realizó una pregunta abierta que permitirá realizar un análisis prospectivo del programa vigente al año 2017.

Para una revisión más detallada, el formulario de las encuestas realizadas se encuentra en el *Anexo No. 1*.

Una vez que el graduado accedía a la encuesta a través del correo electrónico enviado por el investigador, se le mostraba una serie de preguntas en forma secuencial que debía responder. Al finalizar la encuesta, el graduado enviaba los resultados al investigador a través del correo electrónico. Estos datos fueron recopilados y tabulados mediante el uso hoja electrónica para su posterior análisis.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó una encuesta a 742 graduados del Programa de MBA de la EPN con la finalidad de describir la situación laboral específicamente de los graduados en los años 2010-2015. Se obtuvieron resultados de 296 graduados, lo que representa un 40% del total de la población en estudio. Este dato permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos.

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Estudio demográfico

Esta primera fase recopila información, por una parte, acerca de los datos personales y de género de los graduados y por la otra, acerca de la percepción de los graduados sobre el cumplimiento de los objetivos del Programa del MBA de la EPN y la mejora en la calidad del trabajo que ejercen como consecuencia de la aplicación de los conocimientos adquiridos. A fin de conocer la situación ocupacional de los graduados del Programa del MBA de la EPN, se detalla en primer lugar las edades y el género a fin de comprender de manera general la muestra encuestada.

Con respecto a la edad, se obtuvieron 295 resultados, debido a que un encuestado omitió la respuesta a esta pregunta. En donde, se observa que la mayoría de los encuestados con un 47,12% corresponden al grupo de edades entre 30 y 39 años, seguidos de los del rango de edad entre los 40 y 49 años con 37,29% y en menores proporciones los de 50 a 59 años con un 12,56%, los de 21 a 29 años con el 1,36% y en menor proporción los correspondientes al grupo de edad de 60 años o más con un 1,36% de encuestados. **Ver Tabla 1**

**Tabla 1.** Grupo de edades de los graduados del Programa de MBA de la EPN.

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas por opción
17 o menos	0,00%	0
18-20	0,00%	0
21-29	1,36%	4
30-39	47,12%	139
40-49	37,29%	110
50-59	12,88%	38
60 o más	1,36%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>295</b>
<b>Repuestas omitidas</b>	<b>**</b>	<b>1</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 1.** Grupo de edades de los graduados del Programa de MBA



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

En cuanto al estudio del género, del total de encuestados, se observa la mayor cantidad de ellos son hombres con 63.22%, y en menor proporción, pero no menos representativa, se tiene que el 36.78% de los encuestados son mujeres.

**Tabla 2.** Género de los graduados del Programa de MBA de la EPN

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Femenino	36,78%	108
Masculino	63,22%	188
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 2.** Género de los graduados del Programa de MBA de la EPN



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

#### 4.1.2 Estudio de situación laboral

En relación con el tipo de actividad laboral que desempeñan los graduados, se obtuvo lo siguiente:

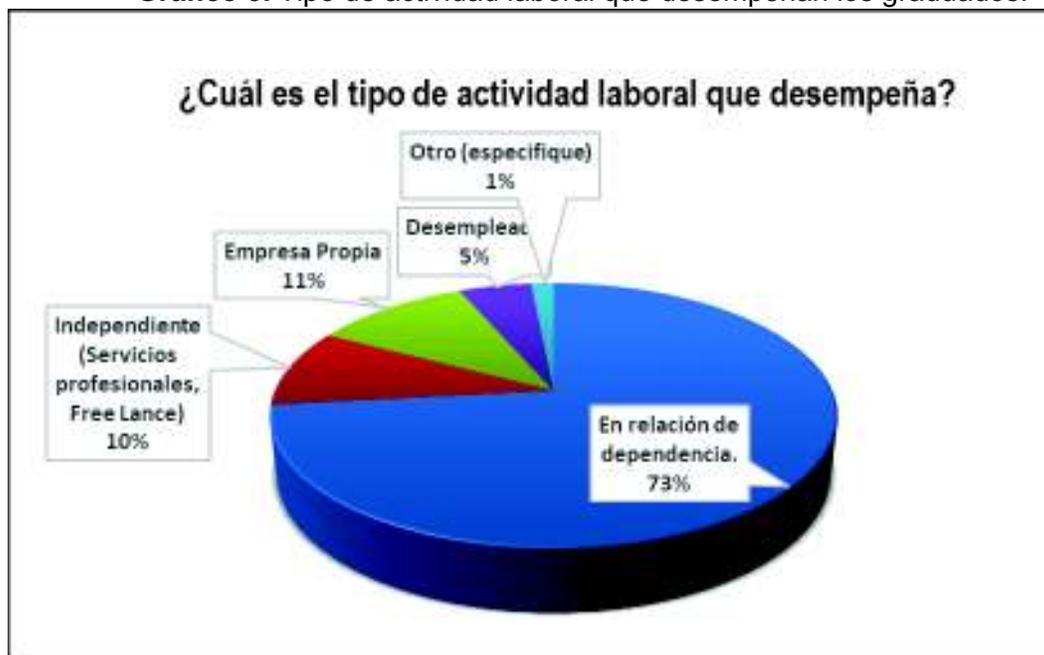
**Tabla 3.** Tipo de actividad laboral que desempeñan los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
En relación de dependencia	73,28%	216
Independiente (Servicios profesionales, Freelance)	9,54%	28
Empresa propia	10,69%	32
Desempleado	4,96%	15
Otro (especifique)	1,53%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 3.** Tipo de actividad laboral que desempeñan los graduados.



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

En relación a los resultados obtenidos se observa que el 73.28% de los graduados desempeñan trabajos en relación de dependencia, mientras que el 9.54% labora de manera independiente, el 10.69% de los graduados que emprendieron su propia empresa y en menor proporción se encuentran los graduados que no están laborando representados por un 4.96% y los que indicaron otra opción, uno refiriéndose a que trabajó hasta hace dos meses, otro indicando que ejerce cargo de docencia y otro encuestado que trabaja en exportación de servicios, representan un 1.53%.

En la **Tabla 4** se puede apreciar los resultados de la pregunta con respecto al tipo de cargo que desempeñan los graduados. Esta pregunta se realizó con el objetivo de estudiar el nivel jerárquico que ocupan los graduados en el ámbito laboral a fin de relacionar las competencias adquiridas con las planteadas a través del Programa del MBA de la EPN.

**Tabla 4.** Tipo de cargo que ocupan los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
<b>Directivo:</b> (Responsables de la conducción y de la marcha de la organización)	28,63%	85
<b>Gerencia intermedia:</b> (Donde se produce la especialización y la responsabilidad de cada individuo y está representado por un gerente capacitado para su tarea específica)	37,40%	111
<b>Operativo:</b> (Personas que cumplen tareas que le fueron asignadas y con las normas establecidas, porque esto permite lograr los objetivos de la organización)	25,95%	77
Otro (especifique)	8,02%	23
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 4.** Tipo de cargo que ocupan los graduados



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Del total de encuestados se observa que un 37.40% de los graduados ocupan cargos de gerencia intermedia. En segundo lugar, se tiene que un 28.63% ocupan cargos Directivos y en tercer lugar los que ocupan cargos Operativos representan un 25.95%. Por otra parte, el resto de los encuestados, el 8.02%, manifestaron ocupar cargos de otra índole tal como se muestra en la **Tabla 5**.

**Tabla 5.** Otros tipos de cargos que ocupan los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas
Docente, Investigador Auxiliar 1	4
Jefatura (Mandos Medios), asesora de la ministra	3
contrato ocasional	1
Consultor, dueño, free Lance	5
Desempleado	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que la mayoría de los graduados ocupan cargos gerenciales, seguido de los que ocupan cargos directivos, lo que los ubica en el nivel intermedio (gerencial) y estratégico respectivamente, tal como se describe en el capítulo 2 “Marco Teórico” de este estudio, esto quiere decir, que la mayoría de los graduados (66%) del Programa del MBA de la EPN ejecutan actividades relacionadas a administrar el funcionamiento de las empresas donde laboran e influyen en el rumbo de éstas según sus planes estratégicos, siendo este tipo de actividades uno de los objetivos principales del Programa de Maestría de Gerencia Empresarial del EPN en el cual se pretende desarrollar en los participantes, su capacidad directiva y gerencial a fin de actuar dentro de los cambiantes situaciones del mercado moderno.

A pesar de tener un alto porcentaje de directivos y gerentes, llama la atención la cifra alta de 73% de los que se encuentran en relación de dependencia por tal razón en la **Tabla 6** se presenta las cifras cruzadas de los graduados que están en relación de dependencia y los cargos que ocupan:

**Tabla 6.** Tipo de cargo que ocupan los graduados en relación de dependencia

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
<b>Directivo:</b> (Responsables de la conducción y de la marcha de la organización)	17.95%	39
<b>Gerencia intermedia:</b> (Donde se produce la especialización y la responsabilidad de cada individuo y está representado por un gerente capacitado para su tarea específica)	45.64%	99
<b>Operativo:</b> (Personas que cumplen tareas que le fueron asignadas y con las normas establecidas, porque esto permite lograr los objetivos de la organización)	31.28%	67
Otro (especifique)	5.13%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>216</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 5.** Tipo de cargo que ocupan los graduados en relación de dependencia



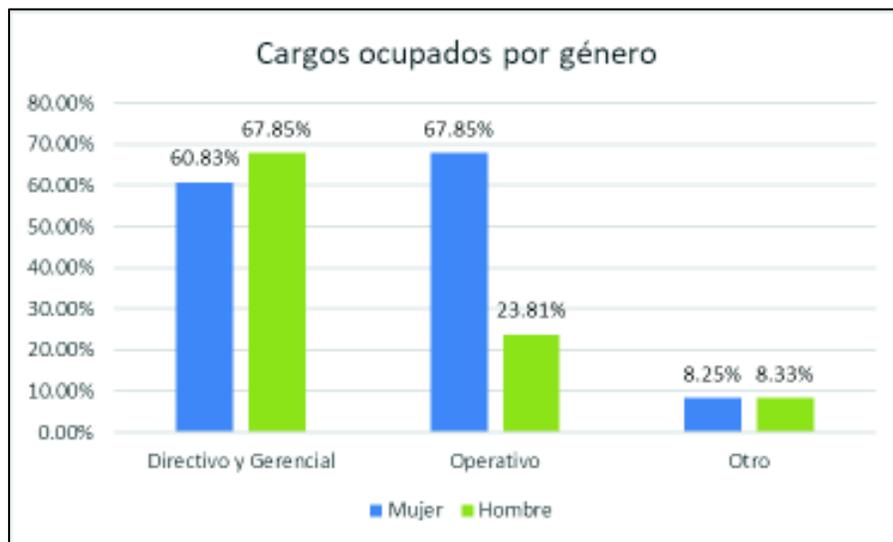
Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Como resultado de la **Tabla 6**. Se puede apreciar que de los graduados que trabajan en relación de dependencia el 64% está ocupando cargos de alta jerarquía.

Por otro lado, se considera importante mostrar las cifras de los cargos diferenciándolos por género, lo cual se muestra en el **Gráfico 6**.

**Gráfico 6.** Cargos ocupados por género



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Se consultó a los graduados cuál era su ingreso mensual, y se obtuvo lo siguiente:

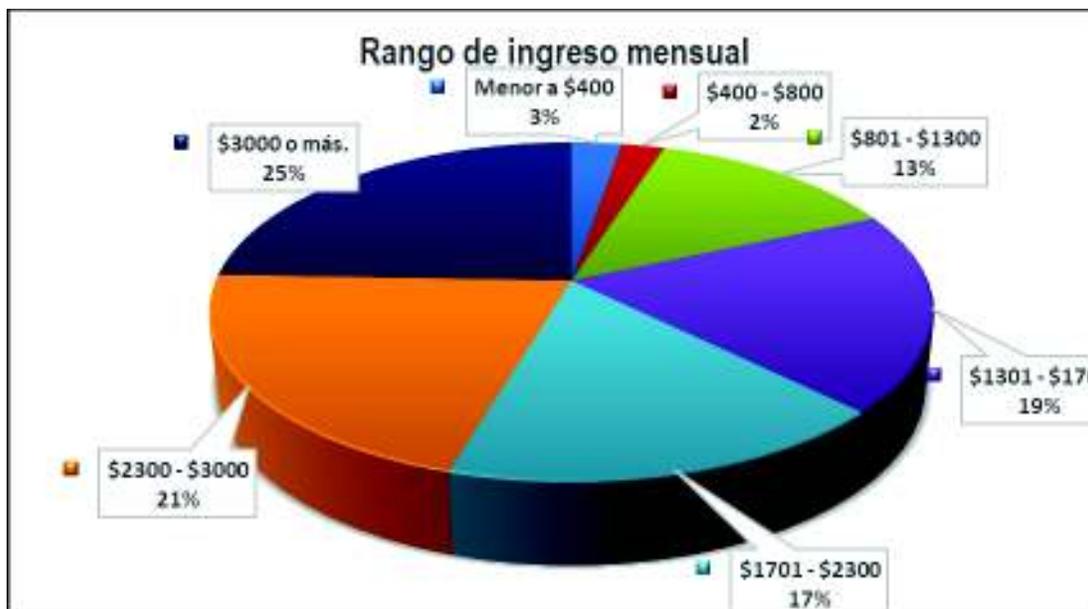
**Tabla 7.** Rango de ingreso mensual de los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Menor a \$400	2,67%	8
\$ 400 - \$800	2,29%	7
\$801 - \$1300	13,36%	40
\$1301 - \$1700	19,08%	56
\$1701 - \$2300	17,18%	51
\$2300 - \$3000	20,99%	62
\$3000 o más	24,43%	72
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 7.** Rango de ingreso mensual de los graduados



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Se observa que la mayor proporción de graduados, representados con el 24.43% generan ingresos mensuales iguales o superiores a \$3000. Un 19.08% que dice tener un ingreso mensual entre \$1301-\$1700. También, un 20.99% señala percibir un ingreso entre \$2300-\$3000, por otro lado, el 17.18% indicó que perciben entre \$1701-\$2300 mensuales. Sin embargo, el 13.36% señala que percibe un ingreso mensual de alrededor de \$800-\$1300. Por otra parte, y en menor proporción, un 2.29% de los graduados encuestados indicó que su ingreso mensual se encuentra en el rango de \$400-\$800 y, finalmente, un 2.67% respondió tener un ingreso menor a \$400. En la sección 4.2 de discusión, analizaremos estos resultados más a detalle.

Con la siguiente pregunta se pretende conocer el nivel de responsabilidad y liderazgo que tienen los graduandos en el ámbito laboral fundamentales para el manejo de personal.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 8.** Número de personas a cargo de los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
De 0 a 3	47,51%	140
De 4 a 7	19,54%	58
De 8 a 11	10,73%	32
Más de 12	22,22%	66
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 8. Número de personas a cargo de los graduados**



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Los resultados obtenidos reflejan que un amplio porcentaje, el 53%, de los graduados manifiestan tener a su cargo más de 4 personas lo que quiere decir que dentro de sus capacidades éstos demuestran tener habilidades para manejar personal. Este resultado evidencia el cumplimiento de uno de los objetivos del Programa de Maestría Gerencial de la EPN de desarrollar en los participantes aptitud y vocación gerencial para, entre otras cosas, liderar un equipo de trabajo u organización.

A continuación en la **Tabla 9** se detalla el sector laboral en el que se desempeñan los graduados según la propiedad del capital.

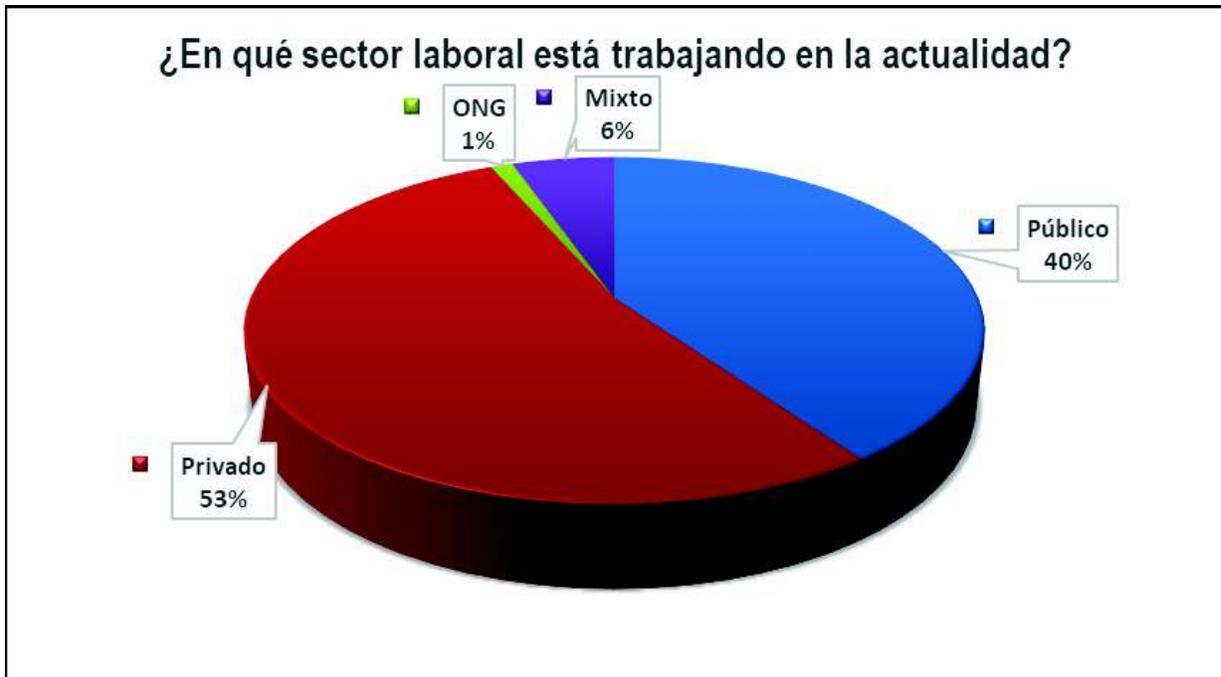
**Tabla 9.** Sector laboral de los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Público	40,23%	119
Privado	53,26%	158
ONG	1,15%	3
Mixto	5,36%	16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 9.** Sector laboral de los graduados



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

El resultado arroja que el 53.26% de los encuestados laboran en el sector privado, mientras que el 40.23% dice que trabaja en el sector público y en menor porcentaje se encuentra los que laboran en empresas mixtas, esto es, un 5.36% y, por último, un 1.15% señaló que labora en ONG. Este resultado demuestra que el perfil de los graduados del Programa del MBA de la EPN se ajusta a las necesidades requeridas no por sólo por un sector en específico, sino que se demuestra un enfoque holístico e integral en la formación de los graduados que permite adaptarse a las diferentes necesidades empresariales.

Con la finalidad de tener mayor exactitud sobre el tipo de trabajo que desempeñan los graduados que trabajan en el sector privado, se preguntó el tipo de empresa.

**Tabla 10.** Categoría del sector privado en que laboran los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Micro	8,50%	15
Pequeña	11,34%	20
Mediana	15,38%	27
Grande	13,77%	24
Multinacional	14,17%	25
No aplica	36,84%	66
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>177</b>
<b>Repuestas omitidas</b>	<b>**</b>	<b>119</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 10.** Categoría del sector privado en que laboran los graduados



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Tal como se observa, los resultados se muestran diversos obteniendo en principio un mayor grupo de graduados, 36.84%, que dice no laborar en empresas privadas. El resto de los resultados se muestran segmentados a lo largo de las distintas categorías con diferencias porcentuales mínimas entre ellas, así que, se tiene que un 15.38% trabaja en empresas medianas, seguido de un 14.17% que manifiesta trabajar en empresas multinacionales, por otro lado, un 13.77% respondió que trabaja en empresas grandes y por último, en menor porcentaje están los que trabajan en micro empresas y pequeñas empresas con un 8.50% y 11.34%, respectivamente. Este resultado refleja, la variedad de empresas en las que trabajan los graduados del Programa del MBA de la EPN evidenciándose que los mismos abarcan un amplio mercado laboral incluyendo empresas de diferentes tamaños, sectores y categorías de Ecuador con el cual contribuyen con sus competencias a mejorar las eficiencia y eficacia de las mismas para un mejor desarrollo organizacional.

En la siguiente **Tabla 11** se presenta la relación existente entre el plan de estudio, conocimientos, habilidades adquiridas en el Programa del MBA de la EPN y las competencias aplicadas por los graduados en su ámbito laboral.

**Tabla 11.** Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Si	82,89%	245
No	17,11%	51
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 11.** Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

La aplicación de esta pregunta arrojó datos interesantes debido a que el 82.89% de los encuestados respondió que si aplica los conocimientos adquiridos en el Programa del MBA de la EPN, lo que quiere decir que el perfil del mismo se ajusta adecuadamente a las necesidades y competencias empresariales pudiendo mejorar, quizás, en algunos casos cuyos resultados se ubicó en un 17.11% lo que significa que hay una brecha entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante, que si bien se trata de un porcentaje menor no se considera menos importante, pues, demuestra que existen graduados que no aplican los conocimientos y habilidades adquiridas que aunque pueda tratarse por factores ajenos al Programa del MBA, no se descarta la posibilidad de que existan vacíos en el mismo que deban ser canalizados. Sin embargo, del 17.11% de graduados que dicen no aplicar los conocimientos adquiridos en el programa, el 40% están ocupando cargos directivos y gerenciales como se puede apreciar en el Gráfico 12.

**Gráfico 12.** Tipo de cargo que ocupan los graduados que no aplican los conocimientos



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

En la **Tabla 12** se muestra el nivel de satisfacción de los graduados del Programa del MBA de la EPN con respecto a sus trabajos.

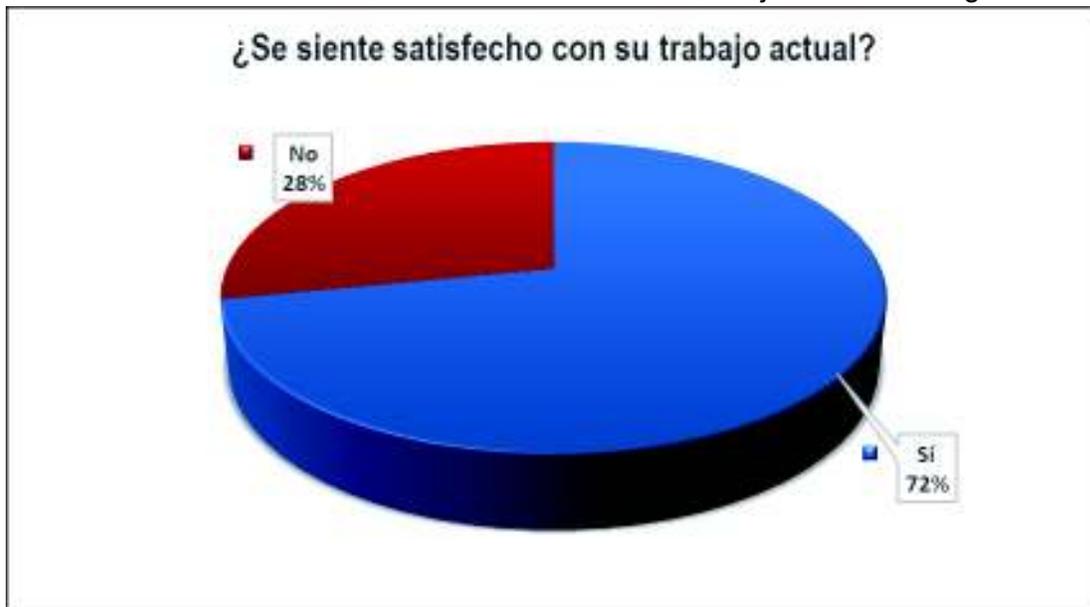
**Tabla 12.** Nivel de satisfacción en relación al trabajo actual de los graduados

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Si	71,86%	213
No	28,14%	83
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 13.** Nivel de satisfacción en relación al trabajo actual de los graduados



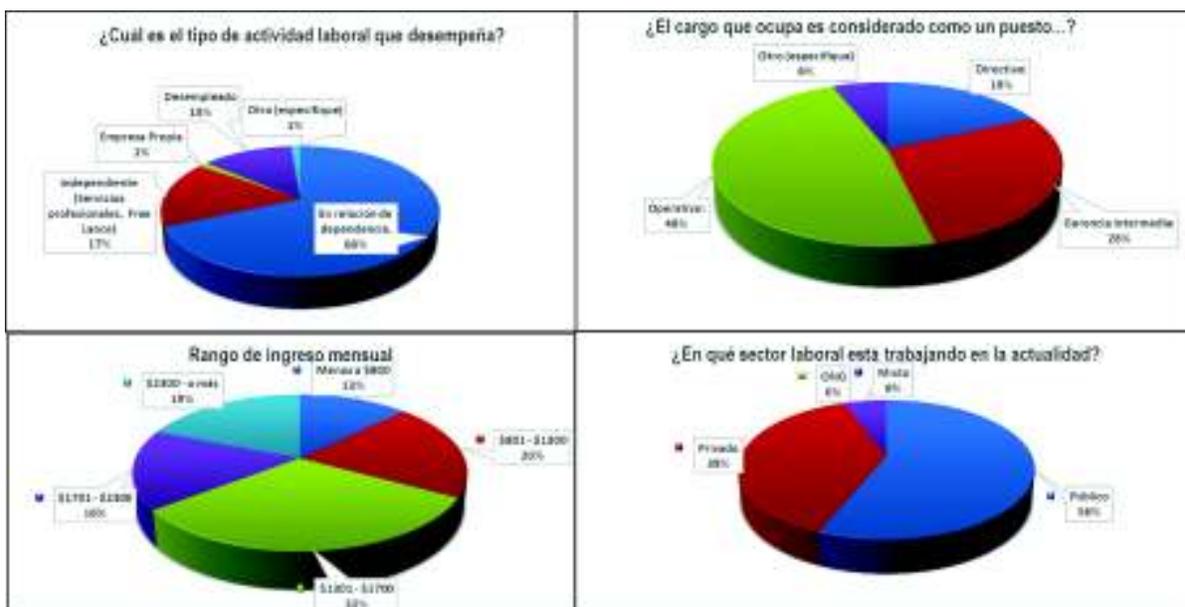
Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

De acuerdo a los resultados, se tiene que el 71.86% manifiesta sentirse satisfecho con su trabajo actual, mientras que el 28.14% indicó no sentirse satisfecho con la labor que realiza, pudiéndose tratar de una falta de aplicación de conocimientos adquiridos, o un factor

económico (ingresos mensuales) u otros factores externos no imputables al Programa del MBA de la EPN, lo cual se ve claramente en el **Gráfico 14**.

**Gráfico 14.** Situación laboral de graduados que no están satisfechos con su trabajo actual



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

En la **Tabla 13** se define si los graduados están o no satisfechos con respecto al programa de estudios del MBA de la EPN.

**Tabla 13.** Nivel de satisfacción con respecto al programa de estudios del MBA

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Si	75,67%	224
No	24,33%	72
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 15.** Nivel de satisfacción con respecto al programa de estudios del MBA



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Como se puede observar, un mayor porcentaje de graduados, 75.67%, se sienten satisfechos con el estudio del Programa del MBA de la EPN, mientras que el 24.33% manifestó no estar satisfechos con el estudio del programa debido a que no fueron cubiertas las razones por las cuales, de alguna manera, los condujeron a cursar dicho estudio.

En la **Tabla 14** se muestran los resultados de la pregunta si estudiar el Programa del MBA mejoró la condición laboral de los graduados:

**Tabla 14.** Percepción de los graduados en relación a su condición laboral.

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Si	63,77%	189
No	36,23%	107
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 16.** Percepción de los graduados en relación a su condición laboral.

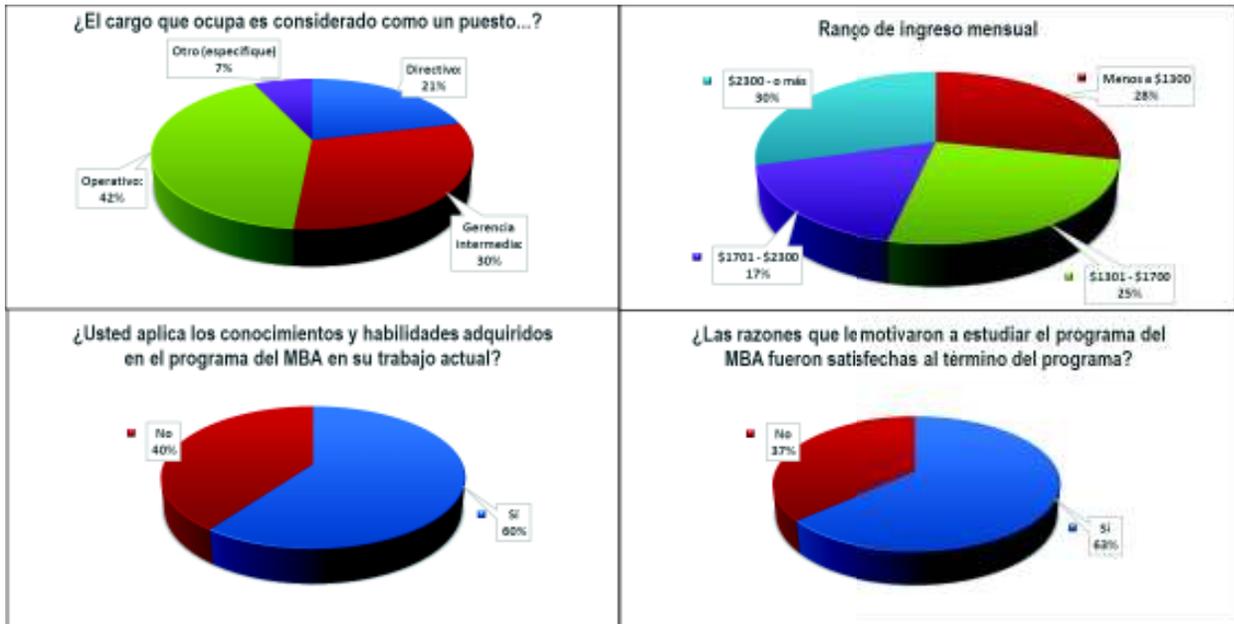


Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Según estos resultados, se observa que el 63.77% afirma que su condición laboral mejoró debido al estudio del Programa de Maestría y el 36.23% manifestó lo contrario, indicando que el programa en estudio no contribuyó al mejoramiento de su condición laboral. Por lo tanto, para realizar un análisis más profundo de esta minoría se presenta en el **Gráfico 17** la situación laboral de este grupo para ser analizado en el siguiente capítulo.

**Gráfico 17. Reporte de los graduados que no mejoraron su situación laboral**



Por otro lado, en la **Tabla 15** se describen los factores que mejoraron con respecto a la condición laboral de los graduados del Programa del MBA de la EPN. Factores seleccionados con opción múltiple:

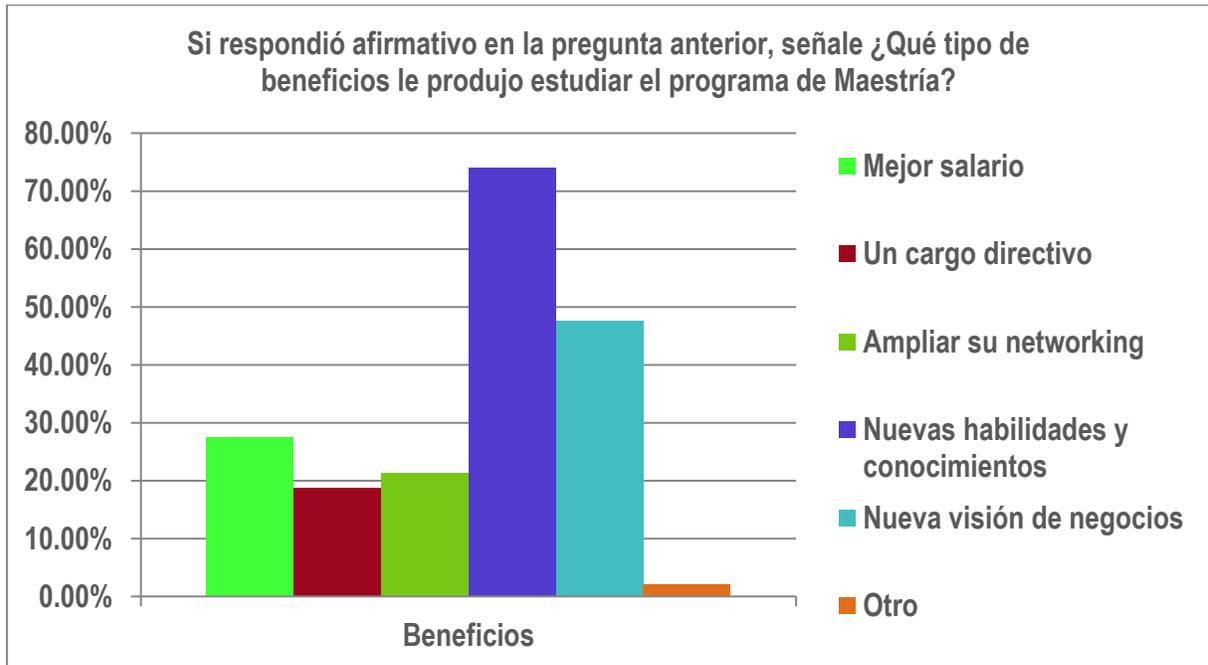
**Tabla 15. Factores que contribuyeron a mejorar la condición laboral**

Opciones de respuesta	Respuestas	Nro. De respuestas
Mejor Salario	27,46%	52
Un cargo directivo	18,65%	36
Ampliar su networking	21,24%	41
Nuevas habilidades y conocimientos	74,09%	143
Nueva Visión de negocios	47,67%	92
Otro	2,07%	4
<b>TOTAL</b>	-	<b>368</b>
<b>Repuestas omitidas</b>	<b>**</b>	<b>107</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Gráfico 18.** Factores que contribuyeron a mejorar la condición laboral



Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

De acuerdo a los resultados, se tiene que un 74.09% de los graduados mejoró su condición laboral en cuanto a la aplicación de nuevas habilidades y conocimientos, seguido de un 47.67% de graduados quienes mejoraron su condición laboral debido a que les permitió obtener una nueva visión de negocios para implementar los conocimientos adquiridos, por otra parte, un 21.24% logro ampliar su networking, mientras que un 27.46% mejoró considerablemente su ingreso salarial y en menor porcentaje pero de igual importancia, un 18.65% alcanzó a obtener un cargo directivo y finalmente, una pequeña proporción, 2.07%, mejoró su condición laboral especificando otra opción que no contemplada en esta pregunta. A continuación, se describen los otros factores e impresiones de los graduados al cursar el Programa de Maestría.

**Tabla 16.** Otros factores que influyeron para mejorar la condición laboral

Opciones de respuesta	Respuestas
Mejorar currículum.	1
Ser seleccionado por sobre otras personas.	1
Satisfacción Personal	1
Encontrar un cargo administrativo a pesar de ser técnico	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

#### 4.1.3 Recomendaciones para mejorar el programa del MBA

Con la intención de conocer cuáles serían las recomendaciones por parte de los graduados para mejorar el Programa del MBA de la EPN, se estableció una pregunta abierta en la cual se recolectaron recomendaciones las cuales fueron agrupadas de acuerdo con el tipo de recomendación, y se describen de la siguiente manera:

**Tabla 17.** Recomendaciones relacionadas al programa del MBA

<b>PROGRAMA DEL MBA</b>
Aplicable al mundo laboral real. Establecimiento de prácticas y evitar casos antiguos.
Más práctico, no basarse solo en teoría
Actualización de programas para el curso
Que esté orientado hacia la creación de negocios innovadores
Profundizar la aplicación de la estadística inferencial y de pronóstico
Ampliar investigaciones y talleres en campo
Mejor enfoque en marketing
Análisis de casos prácticos en todas las materias

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 18.** Recomendaciones relacionadas al plan de estudios

<b>PÉNSUM DE ESTUDIOS Y ESPECIALIDADES</b>
El MBA debe ser sin especialidad
Que tenga un enfoque más ejecutivo y adaptado a las necesidades de las empresas
Completar la malla curricular con metodología PMI
Que exista especialización en procesos. Recursos humanos y otras que se necesita en el medio laboral

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 19.** Recomendaciones relacionadas al personal docente

<b>DOCENTES CALIFICADOS</b>
Evaluación 360 a docentes
Mejor selección de los candidatos, debe ser personas con una trayectoria laboral, de manera que los casos y ponencias sean provechosos para todos.
Profesores con experiencia en campo
Profesores con experiencia en altos cargos en la empresa privada o pública

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 20.** Recomendaciones relacionadas con convenios

<b>CONVENIOS</b>
Ofertar programas de doctorado propios o con convenios con universidades del exterior
Intercambios con universidades en el extranjero
Mayor acercamiento con el sector privado
Convenios internacionales
Desarrollar vínculos de temas de investigación (tesis) con requerimientos de empresas de los sectores público y privado
Bolsa de trabajo para una segura inserción laboral

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 21.** Recomendaciones con respecto a la exigencia académica

<b>EXIGENCIA ACADÉMICA</b>
Que faciliten tutorías a los graduados
Menos matemática y más gerencia
Mejor apertura para realizar la tesis
En lugar de tesis trabajo en el campo
Orientar a gestión de proyectos
Una vez obtenido el MBA se debería poder acceder al PHD
Combinación dual aula-visitas empresas de éxito

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 22.** Recomendaciones relacionadas a la adaptabilidad en el sector laboral

<b>ADAPTABILIDAD AL MERCADO LABORAL NACIONAL E INTERNACIONAL</b>
Visión internacional, al menos de Latinoamérica.
Enfocarse más en la práctica con casos de empresas del país
Que los profesores estén actualizados a la realidad del país
Fortalecer las relaciones con la industria, que los trabajos de cada módulo sean para resolver problemas de la industria en el Ecuador
Desarrollo de industria nacional
Conocer mejores prácticas internacionales sobre administración

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

**Tabla 23.** Recomendaciones para mejorar el Programa del MBA de la EPN.

<b>OTRAS SECCIONES</b>
Utilizar herramientas informáticas para mejorar la evaluación de problemas
Tecnologías de gerencia basadas en la innovación
Idiomas
Falta sala de audiovisuales (Infraestructura)

Fuente: Encuesta realizada vía correo electrónico

Elaborado por: Autor (2017)

Una vez descritas las categorías en las que los graduados expresaron sus recomendaciones se puede concluir que, un 100% opina que el Programa del MBA del EPN debe ser actualizado de acuerdo con las nuevas tendencias, asimismo, el equipo de profesores debe actualizar su conocimiento y adaptar el programa de estudio a las necesidades del mercado constantemente. Por otra parte, los graduados sugieren en cuanto a la metodología de aprendizaje, que se aborden más casos prácticos que permitan desarrollarles más habilidades para destacarse en su ámbito laboral.

Por otro lado, se tiene que el 62.69% de los graduados, sugieren que el Programa de estudio se ajuste a la visión internacional al menos, en Latinoamérica, que la EPN busque mayor acercamiento con el sector privado para así fortalecer las relaciones con la industria de manera que los trabajos realizados se enfoquen a resolver problemas de la industria en Ecuador, que se realice investigación de mercados, además que se actualice el plan de estudios y adapte a los temas actuales, garantizar un equipo de docentes con amplia experiencia para emprender nuevos negocios, ya que, es uno de los objetivos principales del Programa del MBA de la EPN e implementar materia innovadores y útiles para los graduados.

También se tiene que el 43.28% piensa que se debe impartir clases en otros idiomas como instrumento clave para el desarrollo en el ámbito internacional, además consideran necesario la evaluación a los docentes por parte de los estudiantes, esto con la intención de medir el nivel de desempeño de los docentes y verificar el cumplimiento de sus competencias, por otra parte, sugieren alternar el tiempo de estudios con teorías, casos prácticos, visitas a la industrias y aplicar metodologías de enseñanza en línea.

Y finalmente, un 31.34% de los graduados, recomendaron realizar alianzas con otras universidades a fin de intercambiar conocimientos, mejoramiento de infraestructura, por

ejemplo, habilitar sala de audiovisuales, considerar que la realización de la tesis debe estar orientada a la creación de empresas propias de producción, incluir en el MBA temas y materias acorde a la realidad del mercado, implementar las mejores prácticas internacionales sobre administración.

## **4.2 Discusión**

Tras analizar y describir los diferentes resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los graduados del Programa del MBA de EPN de los 2010-2015, se procede a realizar la discusión que permitan consolidar lo obtenido y al mismo tiempo desarrollar nuevas líneas de investigación.

### **4.2.1 Edad y sexo de los graduados.**

Tal como se observa en los resultados obtenidos, en cuanto a la edad de los graduados, la mayoría (47.44%) se encuentra en edades comprendidas entre los 30 a 39 años, considerándose una población relativamente joven tratándose de estudios de postgrado y económicamente activa para insertarse en el mercado laboral desde temprana edad y así adquirir experiencias importantes que alimenten su crecimiento y desarrollo profesional, lo que se traduce en mayores posibilidades de emprender su propio negocio o adoptar cargos considerables dentro de la industria. En Ecuador, la población en edad de trabajar representa un 66.8% y de esta población el 75.6% es económicamente activa, según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Ecuador en junio de 2017 (INEC, 2017).

Por otro lado, en cuanto al género, se obtuvo que el 63,19% de los graduados son hombres, una cifra interesante para el estudio debido a que hoy en día se ha demostrado que las

mujeres se han esforzado en formarse para lograr autoridad en el ámbito laboral y más aún en Latinoamérica donde estudios demuestran que ha aumentado el número de mujeres con posiciones de alta gerencia en la región. Algunas de estas investigaciones similares señalan que la proporción en hombres es menor que el de las mujeres, por ejemplo, un estudio realizado por (Aules, 2016), en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, señaló que el porcentaje de mujeres cursantes de estudios a nivel superior era del 51% mientras que el de hombres era de 49%. Otro estudio realizado por (Orejuela et al., 2013), en Colombia, revela que la participación en la educación superior por parte de las mujeres es del 55% del total de la población, siendo el de los hombres, el 49%. Sin embargo un reporte estadístico del trabajo en América latina, reporta una predominancia sobre el género femenino, esta diferencia de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) se debe primordialmente a la persistencia de discriminación, de manera directa o indirecta por parte de los empleadores al momento de la contratación. En este mismo aspecto es de notar que, aunque hombres como mujeres trabajen en una relación de dependencia, tengan a similar número de personas a cargo, y consideren ocupar los conocimientos adquiridos en el programa de la MBA, las encuestadas refirieron un menor ingreso (salario) comparado con los hombres, esto posiblemente indique una distinción (OIT, 2014).

En este estudio a pesar de la diferencia se observa que dentro de cada género existe una cifra similar con respecto a los cargos directivos y gerenciales ocupados por cada género. Así se puede constatar en el **Gráfico 6** de la sección de resultados, donde el 60.83% de las mujeres ocupan cargos directivos y gerenciales, apenas una pequeña diferencia con respecto a los hombres con el 67.85%.

#### 4.2.2 Situación laboral

Se agrupa estas variables para seguir los mismos criterios de evaluación, ya que contienen resultados similares y por el grado de relación que existen entre las interrogantes.

En primer lugar, se tiene que el 71.04% de los graduados laboran bajo relación de dependencia. En segundo lugar, en cuanto al cargo que desempeñan, se obtuvieron resultados muy fragmentados que señalan que el 37.70% de población encuestada ocupa cargos de gerencia intermedia y el 28.42% cargos directivos. Es un resultado positivo que el 66% ocupe cargos jerárquicos altos, por cuanto unos de los objetivos del Programa del MBA de la EPN es precisamente formar profesionales para asumir responsabilidades directivas y gerenciales en el mercado laboral. En cuanto al ingreso mensual, el 45.42% de la población encuestada percibe más de \$2300, siendo este rango significativo tomando en cuenta que en el Ecuador el salario básico en el año 2017 ha sido fijado en \$375 según el (AM 300 del MDT, 2016). Y finalmente, en cuanto al número de personas que tienen a cargo, se tiene que un 53% de los graduados tienen más de 4 subordinados, dato que refleja que la mayoría de graduados tienen perfil de líderes.

Tomado en cuenta el número de graduados que se encuentran en relación de dependencia como es el 74%, de este grupo el 64% se encuentran ocupando cargos gerenciales y directivos según el **Gráfico 5**, teniendo a su cargo más de 4 personas y percibiendo ingresos mensuales de acuerdo a sus funciones. De esto se puede deducir que los empleadores en el Ecuador consideran a los graduados del Programa del MBA de la EPN con capacidades de liderazgo y con competencias adecuadas a los requerimientos empresariales. Por otro lado, es importante mencionar que también existe un número de graduados que han emprendido sus propios negocios y otros se desempeñan como asesores y docentes, siendo estos últimos considerados de importancia también porque fomentan el aprendizaje y forman parte de los individuos multiplicadores de conocimientos. Con respecto a este último grupo sería

interesante conocer en qué nivel de docencia se encuentran impartiendo clases y que tipo de asesorías realizan los graduados, esto permitirá medir desde otro punto de vista el Programa de Maestría Gerencial de la EPN para futuras investigaciones.

Con estos resultados, se concluye que la hipótesis de esta investigación debido a que, efectivamente, la mayoría de los graduados encuestados del Programa del MBA de la EPN han ocupado cargos de alto nivel organizacional (Gerencia, Dirección) demostrando a su vez que existe un alto grado de cumplimiento en los objetivos establecidos por este programa.

En cuanto al sector en el que se desempeñan los graduados se tiene que el 54.64% de los graduados laboran en empresas públicas mientras que el 38.25% labora en empresas privadas. Por otra parte, de los encuestados que laboran en empresas privadas, mencionaron en cuanto a la categoría de trabajo, el 16.86% manifiestan laborar en la categoría de medianas empresas mientras el 15,70% trabajan en empresas multinacionales, y otras pequeñas proporciones en empresas grandes, pequeñas y microempresas, representadas en un 14.53%, 11.05% y 9.88% respectivamente. Este resultado refleja que los graduados del Programa del MBA de la EPN poseen un perfil adecuado para desempeñarse en diversas categorías de empresas esto debido a la formación integral enfocada hacia ámbitos gerenciales, tanto en empresas públicas como privadas.

#### **4.2.4 Nivel de satisfacción con respecto a lo laboral y académico**

Para medir el nivel de satisfacción de los graduados con respecto a lo académico y laboral se hicieron 3 preguntas que serán analizadas a continuación.

En el **Gráfico 11**, se responde a la pregunta si el graduado aplica los conocimientos adquiridos en el MBA, respuesta que resulta ser bastante alentadora por cuanto el 81.62% afirma que los conocimientos adquiridos en el Programa del MBA de la EPN han sido aplicados a lo largo de su desempeño laboral. Tomando muy en cuenta que los estudios a nivel superior y

particularmente los estudios de postgrado tienen como objetivo primordial formar a profesionales para contribuir al crecimiento y desarrollo de una región, estado o país. Se considera que el hecho de aplicar los conocimientos adquiridos significa que se han cumplido los objetivos por parte del Programa de Maestría Gerencial, tema de esta investigación. Es importante señalar también que el grado de aplicabilidad de los conocimientos a nivel laboral contribuye a mejorar la calidad de vida en el trabajo y por ende mejor desempeño por parte de los graduados, traduciéndose esto en mejores beneficios desde muchos puntos de vista, profesionales, económicos, personales y laborales; sin embargo, el resultado también reflejó, en menor proporción, que un 18.38% de los encuestados manifestaron no aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo actual, lo que puede significar que existe la posibilidad de que en el Programa del MBA de la EPN no esté contemplando formación para algunas áreas de trabajo, o por el contrario, los graduados se desempeñen en áreas diferentes para lo cual fueron formados, o si, más bien son éstas áreas que requieren aplicar conocimientos, habilidades y/o competencias que no se asemejan a las del programa ofrecido.

Son muchos los factores que pueden causar este tipo de resultado, por este motivo en el **Gráfico 12**, se puede visualizar los cargos que ocupan este grupo minoritario donde se puede apreciar que el 51% tienen cargos operativos, lo que justifica el por qué no aplican los conocimientos. El otro 40% de los que dicen no aplicar los conocimientos aprendidos están ocupando cargos directivos y gerenciales, respuesta que conduce a pensar que estos estudiantes no adquirieron nuevos conocimientos que sean de utilidad en sus sectores de trabajo, por lo que se analizará en el siguiente punto las recomendaciones propuestas por los graduados descritas en la sección anterior en las tablas 17 a la 23.

En relación con la percepción de los graduados con respecto a su trabajo actual, resulta que un 70.65% se siente satisfecho con el mismo, de la misma manera, un 74.59% manifestaron que se sienten satisfechos de haber estudiado el Programa del MBA de la EPN. Por otra parte,

un 61.08% de la población encuestada señaló que haber estudiado el programa de maestría contribuyó en la mejora de sus condiciones laborales. En este contexto, Chiavenato (2017), señala que “la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios”.

Por otro lado, se analiza también la situación laboral del grupo de graduados que dijo no estar satisfecho con su trabajo actual, representado por el 28%. Lo cual se puede ver en el **Gráfico 14**, en donde se evidencia que el 68% de los graduados que no están satisfechos con su trabajo actual trabajan en relación de dependencia, y el 46% ocupan cargos directivos y gerenciales. Del mismo grupo el 35% tienen salarios mayores a \$1700 y un 32% ganan entre \$1300 y \$1700, de lo cual se puede inferir que no es el cargo o salario lo que no agrada en su mayoría sino más bien el hecho de estar en relación de dependencia o realizar actividades que no son de su agrado. Motivos que se consideran ajenos al Programa del MBA de la EPN.

Al preguntar si las razones que motivaron a estudiar el programa de MBA fueron satisfechas al término del programa, se obtuvo como resultado que un 76% sí están satisfechos y tan solo el 24% dicen lo contrario.

Finalmente, la pregunta que indica si los graduados consideran que el Programa del MBA contribuyó a mejorar sus condiciones laborales se obtuvo que un 64% respondió de forma positiva. El 74% coincide en que adquirieron nuevas habilidades y conocimientos, el 48% indica que se amplió su visión de negocios. El 11% ha ampliado su networking y finalmente el 10% obtuvo un cargo a nivel directivo o gerencial, como se puede apreciar en el **Gráfico 18**.

Se realizó también el análisis del 24% de graduados que manifiestan no haber obtenido ningún beneficio laboral, para lo cual se cruzó la información con los cargos que ocupan, salarios, aplicabilidad de conocimientos y grado de satisfacción con haber estudiado el Programa del MBA. Los resultados obtenidos en el **Gráfico 17** muestran que los graduados que expresaron no haber obtenido beneficio alguno, están ocupando cargos directivos y gerenciales en su mayoría con el 51%, seguidos de los que ocupan cargos operativos con un 21%. Estos datos demuestran que el 50% de los que dicen no haber obtenido beneficios por haber estudiado el Programa del MBA, se encuentran ocupando cargos jerárquicos altos, el 42% ganando al menos 4 veces un salario básico y el 30% ganando más de \$2300. Situación laboral que se considera privilegiada con respecto al promedio de la población, con lo que se puede concluir que si este grupo de graduados no obtuvieron beneficios se debe a que se encontraban en una buena situación laboral. Además, cabe recalcar que de este grupo de graduados, el 60% respondió que los conocimientos adquiridos en el programa del MBA si están siendo aplicados en sus labores y que sí se encuentran satisfechos con haber estudiado el programa en estudio.

Con el análisis de estos resultados, se concluye que sí se cumple con la hipótesis de esta investigación por cuanto queda demostrado que la gran mayoría de los graduados del Programa del MBA de la EPN están liderando en sus lugares de trabajo, ocupando cargos directivos y gerenciales. Además, sienten que han mejorado sus condiciones laborales, creando una mejora continua en la calidad de vida laboral, personal y profesional.

#### **4.2.6 Análisis y situación prospectiva del Programa del MBA de la EPN al 2017**

En este punto, se le dio la libertad a los graduados para que definieran por sí mismos y de acuerdo a sus experiencias propias, las recomendaciones que le harían al programa de Maestría en estudio, a fin de mejorar la calidad de formación impartida. Estas recomendaciones fueron agrupadas por categorías de acuerdo con su naturaleza, y se obtuvo lo siguiente:

En cuanto a la metodología de estudio, la mayoría opina que deben adaptarse los planes de estudio a la realidad del mercado laboral, a la realidad del país y de las prácticas internacionales. Se deben actualizar los modelos de estudios y aplicar casos prácticos que ayuden a mejorar el entendimiento de los estudiantes y a su vez facilitar la comprensión para la aplicación en el ámbito laboral. Se sugiere enfocar la metodología de estudio hacia el desarrollo de profesionales emprendedores de sus propios negocios.

En cuanto a la formación de los docentes: los graduados recomiendan contar con profesores calificados, con amplia experiencia en el mercado laboral, capaces de aplicar casos prácticos y nutrir a los estudiantes de buenas prácticas asociadas al mundo laboral real. Por otro lado, también sugieren que se usen herramientas de evaluación 360 grados en los docentes a fin de contribuir con el mejoramiento de la docencia (FB360-Group, 2017).

En relación con los convenios: los graduados recomiendan que deben existir alianzas con otras universidades y con otros estudiantes a fin de intercambiar información y conocimientos. Asimismo, convenios con las empresas de la zona para efectos de pasantías, tesis, aplicación de metodologías duales (teórico-prácticas con visitas industriales), convenios con universidades en el exterior para formar estudiantes en otras carreras, la creación de bolsas de empleos que facilite a las empresas captar talento humano desde las universidades,

desarrollar vínculos de temas de investigación con requerimientos de las empresas de los sectores públicos y privados.

Por otra parte, en relación con la exigencia académica: los graduados plantean que la formación se enfoque más que todo a la gerencia y menos a la matemática y temas operativos, piden que sean incluidas las pasantías en trabajos reales en los que se pueda poner en práctica los conocimientos adquiridos, y considerar los costos del programa de estudio. Además, sugieren que se filtre el ingreso de los candidatos, tomando en cuenta no solo habilidades en lo técnico y gerencial sino también que cuenten con perfil de líderes, emprendedores, para lo cual se debería utilizar herramientas de evaluación de 360 grados, las mismas que sirven para evaluar desempeño por competencias especialmente aplicables a perfiles con liderazgo (FB360-Group, 2017).

En cuanto a las características del programa, los graduados sugieren que el programa tenga un enfoque más ejecutivo y adaptado a las necesidades de las empresas, que se complete la malla curricular con metodología PMI y que exista especialización en los procesos como por ejemplo en Recursos Humanos y otras necesarias en el mundo laboral.

En cuanto a idiomas e infraestructura: los graduados recomiendan consolidar en el programa la aplicación de conocimientos básicos en idiomas modernos como herramienta fundamental para el buen desarrollo en el campo laboral nacional e internacional. Por otra parte, asegurar la infraestructura necesaria para impartir las materias, por ejemplo, sala de audiovisuales.

En relación con la adaptabilidad al mercado laboral nacional e internacional: los graduados recomendaron impartir temas que fomenten la visión internacional, enfocar los trabajos de investigación a la resolución de problemas de la industria en Ecuador, tener casos prácticos

nacionales y conocer mejores prácticas administrativas adaptadas a las nuevas tendencias internacionales.

En cuanto al manejo de herramientas: los graduados sugieren utilizar herramientas informáticas para mejorar la evaluación de los problemas y aplicar nuevas tecnologías de gerencia basadas en la innovación.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo con los aportes realizados por la población encuestada se concluye lo siguiente:

- 1) El objetivo central de esta investigación se basó en el análisis de la situación laboral que manifiestan los graduados del Programa del MBA de la EPN en el período comprendido entre 2010-2015 al ingresar en el mercado laboral. Una vez analizado y discutido sus expresiones, y los resultados obtenidos, se puede concluir que se comprueba la hipótesis de trabajo planteada inicialmente: “Los graduados con el Programa del MBA de la EPN están ocupando cargos de alto nivel y están satisfechos con su situación ocupacional profesional”.
- 2) La situación laboral de los graduados del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) de la EPN correspondientes al período 2010-2015 es satisfactoria ya que los graduados se encuentran en su mayoría laborando y con empleos de calidad: ocupan puestos directivos y gerenciales; y aplican los conocimientos adquiridos en el programa de estudio. Desde sus roles pueden tomar decisiones trascendentes para sus instituciones y liderar a partir de bases sólidas generadas en el programa de estudios. La experiencia del personal docente del MBA, el diseño curricular, y el enfoque pragmático han influido en la orientación profesional de los graduados y su actual éxito laboral.
- 3) En la comparación de los objetivos con el perfil del Programa del MBA de la EPN, se concluye que los graduados ocupan cargos en un alto nivel organizacional, laboran en empresas de variadas categorías, públicas y privadas, grandes y pequeñas del Ecuador; en estas, se desempeñan con alto grado de liderazgo y responsabilidades en las organizaciones empresariales. Con esto, queda demostrado que los objetivos del

programa se cumplen, ya que logró formar profesionales con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por las empresas para el mejoramiento y desarrollo en el mercado laboral de Ecuador y consolidación del Plan del Buen Vivir.

- 4) Según el testimonio de los graduados, el Programa del MBA de la EPN contribuyó significativamente en su desempeño profesional, lo que trajo como consecuencia una mejora en sus condiciones laborales. Tras estos estudios de posgrado, obtuvieron mejores cargos y beneficios tanto económicos como profesionales; asimismo la satisfacción con su trabajo actual, la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y la satisfacción por haber realizado el estudio del programa influyó en la calidad de su vida laboral. Se concluye que las razones por las cuales cursaron el Programa de Maestría fueron satisfechas integralmente: a nivel personal se han encaminado hacia la autorrealización profesional; y a nivel social y familiar han generado un alto nivel de confianza, credibilidad y reconocimiento por parte de sus colegas y colaboradores.
  
- 5) Como resultado de esta investigación, se desarrolló una prospectiva en relación con el programa del MBA de la EPN actual y se determinaron recomendaciones que apuntan hacia la mejora en la especialización de los docentes y aplicar evaluaciones de 360 grados, cambiar las metodologías de estudios y hacer las clases más prácticas, la infraestructura, los estudios de idiomas, los convenios nacionales e internacionales con universidades, empresas y bolsas de empleo. En la prospectiva, se incluyó las recomendaciones de los graduados, que incluyen aplicar en el plan de estudios las metodologías relacionadas con el PMI, la especialización de los procesos (en recursos humanos, por ejemplo) y enfoques para optimizar el programa y orientarlo hacia un nivel más ejecutivo y en sintonía con las necesidades empresariales contextuales. Ante lo cual es pertinente reabrir el programa aplicando los puntos antes mencionados, para que el

programa del MBA se adapte a los nuevos desafíos nacionales e internacionales procurando establecer una relación universidad-empresa.

- 6) Este estudio también permitió detectar otras desviaciones que son de interés para investigaciones posteriores, esto en cuanto a los trabajos adoptados por los graduados en los cuales no se aplican directamente los conocimientos adquiridos, la tendencia del género en el número de graduados del programa y la variabilidad de los ingresos mensuales son asuntos que serán materia de futuros análisis. También se encontró importante la necesidad de generar un estudio de mercado a fin de investigar las competencias actuales necesarias por los empleadores, esto en pro de mantener actualizado un perfil del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial acorde a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, que son dinámicas y evolucionan a gran velocidad. A partir de estos hallazgos, se plantean las siguientes recomendaciones en el Capítulo 6.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Ampliar la línea de investigación a fin de conocer la inclinación de un género en particular (masculino) en la matrícula del Programa del MBA de la EPN y el nivel de docencia en el que los graduados se encuentran impartiendo clases. Además, indagar sobre las razones por la cuales un número bajo de estudiantes, pero no menos significativo, no está aplicando los conocimientos adquiridos en el Programa de la MBA de la EPN.
2. Adaptar los programas de estudios a los requerimientos organizacionales, estableciendo como marco de referencia la retroalimentación de las experiencias adquiridas por los graduados y las empresas.
3. Procurar contar con docentes calificados no solo en el área académica sino también que cuenten con experiencias empresariales que permitan desarrollar buenas prácticas y mejor entendimiento de los conocimientos adquiridos por parte de los estudiantes.
4. Crear alianzas con otras universidades nacionales y a nivel internacional a fin de intercambiar conocimientos e información. Asimismo, se propone crear convenios con las empresas del país y enfocar las actividades de pasantías y tesis a los problemas reales de la región.
5. Evaluar a los aspirantes con el fin de verificar que cumplan con el perfil requerido en el Programa del MBA.
6. Garantizar la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades.
7. Enfocar las tesis y trabajos de grado a la investigación y resolución de problemas de la industria en Ecuador con casos prácticos nacionales, en busca de mejores prácticas administrativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (6a ed.). Caracas: Epísteme.
- Aules, E. (2016). *Análisis del mercado ocupacional y empleabilidad*. PUCE.
- Aunión, J. A. (2012). La crisis y la competencia global cambian también la universidad.  
Recuperado a partir de <https://goo.gl/rYJgXM>
- Banco Mundial. (2017). Estrategia de Educación 2020 del Banco Mundial. *Banco Mundial*.  
Recuperado a partir de <https://goo.gl/YQesaS>
- CES. Reglamento De Presentacion Aprobacion De Carreras Y Programas De Grado Y Posgrado (2013). Ecuador: CES.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10a ed.). México: McGraw Hill.
- Constitucional, T. Ley Orgánica De Educación Superior (LOES), Pub. L. No. 298, 1 (2010).  
Ecuador.
- EPN. Plan estratégico de la EPN (2014). <https://goo.gl/kTbPFy>.
- FB360-Group. (2017). FB 360. Recuperado a partir de <https://www.feelback360.com/>
- FCA. (2009). Prospecto de la Maestría en Gerencia Empresarial MBA. Ecuador: FCA.
- FCA. (2015). Maestría en Gerencia Empresarial (MBA). Recuperado el 7 de julio de 2017, a partir de <http://www.epn.edu.ec/facultad-de-ciencias-administrativas/>
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación* (7a ed.). Caracas: Quirón.
- INEC. (2017). *Panorama laboral empresarial del Ecuador. Instituto nacional de estadísticas y censos*.
- Jacinto, C. (2016). *Protección social y formación para el trabajo de jóvenes en la Argentina reciente*. IDES.
- Líderes, R. (2016). Las preferencias van más allá de un MBA. *El Comercio*. Recuperado a partir de <https://goo.gl/UmKdnV>
- Líderes, R. (2017). Poco vínculo entre empresas y academia. *El Comercio*. Recuperado a

- partir de <https://goo.gl/th9wNv>
- Malhotra, N., Birks, D. F., & Wills, P. A. (2012). *Marketing Research* (4a ed.). Pearson Education.
- MDT-2016. Acuerdo Ministerial MDT-300, Pub. L. No. Acuerdo Ministerial 300 (2016). Recuperado a partir de <https://goo.gl/WhmQ5v>
- OIT. (2014). Informe sobre el Trabajo en el Mundo, 3–8. Recuperado a partir de <https://goo.gl/BxF2fC>
- Orejuela, J., Bermúdez, R., Urrea, C., & Delgado, L. (2013). *Inserción laboral de jóvenes profesionales*. Universidad de San Buenaventura.
- Padilla, J. (2017). *La inserción al mercado laboral de los egresados de los programas de licenciaturas administrativas de Centro Universitario de Los Altos . Maestro en Administración de Negocios*. Universidad de Guadalajara.
- Pérez, C. R., & Cubero, L. N. (2014). Universities with Added Value: Employability and Innovative Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.023>
- Pinzón, C. (2016). Camilo Pinzón: “Vincular academia, Estado y empresa es un imperativo”. *El Comercio*. Recuperado a partir de <https://goo.gl/1KECCw>
- Rodríguez, E. (2013). El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España, 371. Recuperado a partir de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/124490>
- SAEW. (2009). SAEW. Recuperado a partir de <https://goo.gl/mT5fFo>
- UCSG. (2012). *Estudio de empleabilidad de los graduados de la UCSG*. Recuperado a partir de <https://goo.gl/d9za64>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta realizada a graduados del Programa del MBA de la EPN

#### Datos socio-biográficos.

- Edad
- Género

**OBJETIVO 1: Describir la situación laboral actual de los graduados del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) de la EPN pertenecientes al período 2010 – 2015.**

**1. Indique el tipo de actividad laboral que desempeña:**

- En relación de dependencia.
- Independiente (Servicios profesionales, Free Lance)
- Empresa Propia
- Desempleado
- Otro, Indique cuál

**OBJETIVO 2: Comprobar, desde el enfoque teórico, los objetivos y el perfil del Programa de Maestría en Gerencia Empresarial (MBA) con la situación profesional actual de los graduados.**

**2. El cargo que ocupa es considerado como un puesto:**

- **Directivo** (Responsables de la conducción y de la marcha de la organización)
- **Gerencia intermedia** (Donde se produce la especialización y la responsabilidad de cada individuo y está representado por un gerente capacitado para su tarea específica)

- **Operativo** (personas que cumplen tareas que le fueron asignadas y con las normas establecidas, porque esto permite lograr los objetivos de la organización.
- Otro, indique cuál.

### 3. Indique el rango de sus ingresos mensuales

- Menor a \$400
- \$400 - \$800
- \$801 - \$1300
- \$1301 - \$1700
- \$1701 - \$2300
- \$2300 - \$3000
- \$3000 o más.

### 4. ¿Cuántas personas están a su cargo?

- 0 – 3
- 4 – 7
- 8 – 11
- Más de 12.

### 5. ¿En qué sector laboral está trabajando en la actualidad?

- Público
- Privado
- ONG
- Mixto

### 6. En caso de trabajar en una empresa privada, ¿en qué categoría se encuentra?

- Micro
- Pequeña
- Mediana
- Grande

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multinacional</li> <li>■ No aplica</li> </ul>
<b>OBJETIVO 3: Comprobar la influencia del Programa de Maestría em Gerencia Empresarial (MBA) en la situación profesional actual de los graduados.</b>
<b>7. ¿Usted aplica los conocimientos y habilidades adquiridos en el Programa del MBA en su trabajo actual?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sí</li> <li>■ No</li> </ul>
<b>8. ¿Se siente satisfecho con su trabajo actual?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sí</li> <li>■ No</li> </ul>
<b>9. ¿Las razones que le motivaron a estudiar el Programa del MBA fueron satisfechas al término del programa?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sí</li> <li>■ No</li> </ul>
<b>10. ¿Considera que haber estudiado el programa de Maestría ha mejorado su condición laboral?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sí</li> <li>■ No</li> </ul>
<b>OBJETIVO 4. Determinar la situación prospectiva del Programa MBA vigente al 2017.</b>
¿Qué recomendaciones haría para mejorar el programa MBA de la EPN?