

# Impacto de la educación formal de postgrado en *Management*: análisis de las transiciones de carrera de los graduados de un *Master of Business Administration*<sup>1</sup>

IMPACT OF FORMAL EDUCATION IN MANAGEMENT GRADUATE PROGRAMS: ANALYSIS OF CAREER TRANSITIONS IN MBA GRADUATES

**ABSTRACT:** Professional work careers have increasingly become more diverse and tend to be performed in multiple organizational scenarios where professional career paths undergo frequent changes and transitions. In such a context, individuals assume more responsibility in the development of their own professional careers, looking for obtaining new abilities and knowledge that assure their future employability; enrolling in Management programs is an example of this. In this sense, this work studies the impact of Management graduate education in career transitions. Specifically, transitions made by graduates of one of the most prestigious Master in Business Administration (MBA) programs in Argentina are explored. Typologies of career transitions and the motives for their occurrence are identified based on the foundations of Grounded Theory. Our results expose certain specific patterns in professional career transitions (role and organizational transitions) that interviewees link with their MBA studies, particularly, in terms of time and perceived impact. With the observed results, an integrating theoretical model that distinguishes career transitions depending on the moment they were executed and the type of transition is developed.

**KEYWORDS:** New career models, professional career transitions, MBA programs, graduate training in Management.

IMPACTO DA EDUCAÇÃO FORMAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: ANÁLISE DAS TRANSIÇÕES DE CARREIRA DOS GRADUADOS DE MBA

**RESUMO:** As carreiras trabalhistas têm se tornado cada vez mais diversas e costumam desenvolver-se em múltiplos âmbitos organizacionais, com trajetórias profissionais que evidenciam frequentes mudanças e transições. Nesse contexto, os indivíduos assumem uma maior responsabilidade no desenvolvimento de sua própria carreira profissional, procurando adquirir novos conhecimentos e habilidades que garantam sua empregabilidade futura, por exemplo, por meio da realização de programas de formação gerencial. O presente trabalho examina o impacto da educação de pós-graduação em administração sobre as transições de carreira. Particularmente, exploram-se aquelas transições realizadas por profissionais graduados de um dos programas Master of Business Administration (MBA) de maior prestígio na Argentina. Com suporte na abordagem de teoria fundamentada, identificam-se tipologias de transições de carreira para os profissionais e indaga-se a respeito dos motivos que os impulsionaram a realizá-las. Nossos resultados revelam certos padrões específicos nas transições de carreira profissional (transições de papel e transições organizacionais) que os entrevistados vinculam com a realização do MBA, particularmente em termos de tempo e impacto percebido. Com base nos resultados observados, desenvolve-se um modelo teórico integrador que diferencia as transições de carreira em função do momento de sua realização e do tipo de transição.

**PALAVRAS-CHAVE:** novos modelos de carreira, transições de carreira profissional, programas MBA, formação de pós-graduação em administração.

L'IMPACT DE L'ÉDUCATION FORMELLE DE TROISIÈME CYCLE EN MANAGEMENT: UNE ANALYSE DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES DES DIPLÔMÉS MBA

**RÉSUMÉ:** Les carrières sont de plus en plus diversifiées et se développent généralement sur des secteurs multiples de l'organisation, avec des parcours professionnels qui montrent fréquemment des changements et des transitions. Dans ce contexte, les individus assument une plus grande responsabilité dans le développement de leur propre carrière, en cherchant à acquérir des nouvelles connaissances et compétences pour assurer leur employabilité future, par exemple grâce à l'accomplissement de programmes de formation en management. Cet article examine l'impact de l'éducation de troisième cycle en management sur les transitions de carrière. En particulier, il explore les transitions vécues par des professionnels diplômés du programme Master of Business Administration (MBA) le plus prestigieux en Argentine. Avec l'appui de l'approche de la théorie ancrée, on identifie les types de transitions de carrière des professionnels et on mène une enquête sur les raisons qui les ont poussés à les effectuer. Nos résultats décèlent certains modèles spécifiques dans les transitions de carrière (transitions de rôle et transitions organisationnelles) que les répondants lient à l'achèvement du MBA, en particulier en termes de temps et de l'impact perçu. Sur la base des résultats observés, on développe un modèle théorique intégratif qui distingue les transitions de carrière en fonction du moment où elles se réalisent et du type de transition.

**MOTS-CLÉ:** Nouveaux modèles de carrière, transitions de carrière, programmes MBA, troisième cycle en management.

**CORRESPONDENCIA:** Andrea G. Rivero. Juncal 951, Tandil (7000). Buenos Aires, Argentina.

**CITACIÓN:** Rivero, A. G., Dabos, G. E., Marino, J., & Rodríguez, M. C. (2017). Impacto de la educación formal de postgrado en *Management*: análisis de las transiciones de carrera de los graduados de un *Master of Business Administration*. *Innovar*, 27(63), 107-124. doi: 10.15446/innovar.v26n63.60672

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60672>

**CLASIFICACIÓN JEL:** J62, M12, I23.

**RECIBIDO:** Septiembre 2014, **APROBADO:** Marzo 2016.

*Andrea Gabriela Rivero*

Master in Public Management

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Tandil, Argentina

Centro de Estudios en Administración

Correo electrónico: rivero@econ.unicen.edu.ar

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9206-3436>

*Guillermo Enrique Dabos*

Ph. D. in Groups, Organizational Effectiveness and Technology

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Tandil, Argentina

Centro de Estudios en Administración

Correo electrónico: gdabos@econ.unicen.edu.ar

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4721-6023>

*Jorgelina Marino*

Magíster en Administración de Negocios

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Tandil, Argentina

Centro de Estudios en Administración

Correo electrónico: marino@econ.unicen.edu.ar

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4768-9568>

*María Candela Rodríguez*

Candidata a doctora en Administración

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Tandil, Argentina

Centro de Estudios en Administración

Correo electrónico: candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0778-6897>

**RESUMEN:** Las carreras laborales se han vuelto cada vez más diversas y suelen desarrollarse en múltiples ámbitos organizacionales, con trayectorias profesionales que evidencian frecuentes cambios y transiciones. En este contexto, los individuos asumen una mayor responsabilidad en el desarrollo de su propia carrera profesional, buscando adquirir nuevos conocimientos y habilidades que garanticen su empleabilidad futura, por ejemplo, a través de la realización de programas de formación

<sup>1</sup> Versiones preliminares de esta investigación han sido presentadas en la XLVIII Annual Assembly CLADEA (2013), la 8<sup>th</sup> Iberoamerican Academy of Management Conference (2013) y el XII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (2015).

gerencial. El presente trabajo examina el impacto de la educación de postgrado en *Management* sobre las transiciones de carrera. Particularmente, se exploran aquellas transiciones realizadas por profesionales graduados de uno de los programas *Master of Business Administration* (MBA) de mayor prestigio en Argentina. Con sustento en el enfoque de teoría fundada, se identifican tipologías de transiciones de carrera para los profesionales y se indaga acerca de los motivos que los impulsaron a realizarlas. Nuestros resultados revelan ciertos patrones específicos en las transiciones de carrera profesional (transiciones de rol y transiciones organizacionales) que los entrevistados vinculan con la realización del MBA, particularmente en términos de tiempo e impacto percibido. Con base en los resultados observados, se desarrolla un modelo teórico integrador que distingue a las transiciones de carrera en función del momento de su concreción y del tipo de transición.

**PALABRAS CLAVE:** nuevos modelos de carrera, transiciones de carrera profesional, programas MBA, formación de postgrado en *Management*.

### Introducción

Durante los últimos años, se ha producido una serie de cambios importantes, tanto en las estructuras organizacionales como en las relaciones de empleo y en los patrones de carrera profesional. Como consecuencia de ello, las carreras de los individuos son cada vez más diversas, desarrollándose en múltiples entornos organizacionales, ocupacionales y culturales (Cappelli, 2000; Feldman y Ng, 2007; Sullivan y Baruch, 2009). En este nuevo contexto, los cambios y transiciones de carrera ocurren con una frecuencia mayor, generando trayectorias laborales discontinuas y fragmentadas.

En gran medida, los conceptos de *boundaryless careers* (carreras sin fronteras) y *protean careers* (carreras autogestionadas) explican este nuevo fenómeno. En particular, el concepto de *boundaryless careers* se refiere a la sucesión de oportunidades y situaciones de trabajo que trascienden las fronteras de un único empleador (DeFillippi y Arthur, 1994). Este modelo se contrapone con la perspectiva tradicional, que asumía que la progresión en la carrera del individuo se desarrollaba en el marco de una organización específica (Arthur y Rousseau, 1996; Sullivan y Arthur, 2006). Por su parte, el concepto de *protean careers* intenta reflejar el hecho de que cada vez más individuos se hacen responsables del desarrollo de su propia carrera laboral (Hall, 1996). Briscoe y Hall (2006) consideran la orientación al aprendizaje como un componente esencial de las carreras gestionadas por los propios individuos, lo que implica una mayor disposición para invertir en el desarrollo de competencias a través de la capacitación profesional. Al exponerlos al desafío de su propio desarrollo profesional, ambas formas de carrera estimulan a un mayor número de profesionales a buscar alternativas que potencien su empleabilidad, por ejemplo, a través de programas de formación gerencial.

La Maestría en Administración de Negocios (MBA, por su sigla en inglés) es un postgrado orientado al desarrollo de las capacidades directivas y de gestión empresarial con mayor reconocimiento a nivel internacional. Los graduados de un MBA son individuos altamente valorados por las empresas al momento de incorporar nuevos talentos, aspecto que se ve reflejado tanto en sus agresivas estrategias de reclutamiento, como en los altos salarios ofrecidos (Lejeune y Sparkman-Renz, 2013). Una encuesta realizada en el ámbito global (*Corporate Recruiters Survey*) por el *Graduate Management Admissions Council* indica que el porcentaje de empresas que buscan contratar graduados MBA continúa en aumento, ya que un 84% de los empleadores consultados planeaban incorporar graduados MBA en el transcurso del 2015. Este porcentaje representa un incremento respecto del 74% que contrató este perfil de candidatos en el 2014 y del 62% que lo hizo en el 2010 (GMAC, 2015a). En el ámbito regional, las cifras para Latinoamérica muestran una tendencia similar, ya que un 75% de las empresas planeaban incorporar graduados MBA en el transcurso del 2015, en comparación con el 69% que lo hizo en el 2014 (GMAC, 2015a). Esta tendencia explica la motivación de ciertos individuos para actuar proactivamente sobre su desarrollo profesional dentro del contexto del nuevo modelo de carreras (Sullivan, 2011; Tams y Arthur, 2010).

Diversos autores han concentrado sus investigaciones en el estudio de los programas MBA, analizando desde las motivaciones individuales para la realización del programa hasta su impacto sobre los salarios, el estatus y las oportunidades de promoción de sus graduados (e. g., Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Baruch y Peiperl, 2000; Hay y Hodgkinson, 2006). Sin embargo, estas investigaciones no han vinculado específicamente la decisión de realizar un postgrado en *Management* con los cambios y transiciones de carrera que experimentan sus graduados. Como excepción, cabe destacar el estudio realizado por Benjamin y O'Reilly (2011), que examina los desafíos de liderazgo (*leadership challenges*) que enfrentan los graduados de un MBA en tiempo completo, en el momento de reinsertarse en el ámbito laboral, y que revela que muchas de las circunstancias reportadas como claves para su desarrollo se relacionaban con situaciones de cambio o transición en sus carreras.

En este mismo sentido, la literatura organizacional destaca los cambios y transiciones de carrera como periodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1989). En consecuencia, analizar el impacto de la educación formal de postgrado en *Management* sobre los cambios y transiciones de carrera resulta relevante para comprender la diversidad de las trayectorias laborales en este nuevo contexto, en el que



los propios individuos asumen una mayor responsabilidad por su desarrollo profesional. Esta investigación se propone explorar en profundidad los cambios y transiciones de carrera que experimentaron los profesionales que realizaron un programa MBA en tiempo parcial, en una universidad de prestigio en Argentina. Se utiliza el enfoque de teoría fundada (Glaser y Strauss, 2009) para identificar las tipologías dominantes de transiciones de carrera e indagar sobre el momento de su concreción, así como los motivos que impulsaron a los individuos a realizarlas. Los resultados de la presente investigación contribuyen al desarrollo de la literatura académica, pero además resultan relevantes para los propios individuos que consideran un cambio en sus carreras, para las empresas que contratan graduados MBA y para las instituciones universitarias que imparten educación gerencial a nivel de postgrado.

### Marco teórico y conceptual

#### Antecedentes sobre transiciones de carrera

Se define como *carrera laboral* la sucesión de experiencias, oportunidades y posiciones de trabajo que una persona

desempeña, a través del tiempo, en el ámbito organizacional (Arthur, Hall y Lawrence, 1989). Tradicionalmente, las carreras laborales se desarrollaban de un modo bastante previsible y lineal, dentro de un contexto social altamente dependiente de una única organización (Levinson, 1978; Super, 1957). Las relaciones de empleo estaban caracterizadas por la estabilidad y la seguridad que ofrecía la organización en retribución a la lealtad y compromiso de sus empleados (Rousseau, 1989). En este contexto, los planes de capacitación y la promoción en la jerarquía organizacional constituían los principales factores motivacionales para recompensar las contribuciones de los trabajadores. No obstante, la literatura contemporánea nos expone a un nuevo modelo de carreras que se caracteriza por movimientos laborales frecuentes, dentro y fuera de la organización, lo que genera una vida laboral con sucesivos cambios de roles y trabajos (Sullivan y Arthur, 2006; Sullivan y Baruch, 2009; Tams y Arthur, 2010). En este nuevo contexto, cada individuo se hace responsable del desarrollo de su propia carrera profesional, evitando de este modo una mayor dependencia de su empleador (Gunz y Peiperl, 2007; Mainiero y Sullivan, 2006).

Si bien para cada individuo la carrera laboral puede verse como una secuencia de funciones, esta es, en definitiva, una secuencia de transiciones de papeles que le dan a la carrera un aspecto único (Gunz, Peiperl y Tzabbar, 2007). La literatura define como *transición de carrera* al periodo durante el cual un individuo cambia de papel, incluyendo variaciones en el contenido del trabajo, el estatus y las condiciones de empleo, así como también aquellos cambios que se dan como consecuencia de la movilidad intraorganizacional e interorganizacional (Bruce y Scott, 1994; Louis, 1980a y b; Nicholson, 1984; Watts, 1981). Un individuo asume un nuevo papel cuando ingresa por primera vez o se reincorpora al mercado laboral, cambia de función dentro de la misma organización, se mueve hacia otra organización, cambia su profesión o abandona el mercado laboral (Louis, 1980a, y b).

La primera transición de papel es conocida como "transición de entrada" y se produce cuando un individuo ingresa por primera vez al mercado de trabajo o cuando se reincorpora a este, y experimenta nuevos desafíos inherentes a su inmersión en un entorno laboral diferente (Louis, 1980b).

Alternativamente, cuando un individuo cambia de función dentro de una misma organización, por ejemplo, mediante un movimiento lateral de un departamento a otro, enfrenta cambios en las tareas, en los compañeros de trabajo, en las tecnologías, en el entorno físico y en los procedimientos formales e informales. Aun cuando el movimiento sea dentro de una misma división, se producen variaciones en el nivel de autoridad, en las responsabilidades o en las relaciones con los demás miembros de la división.

La movilidad de un individuo de una organización hacia otra constituye otro tipo importante de transición (Louis, 1980b). En este caso, una serie de factores determinarán la intensidad y la relevancia de la transición, entre los que se destacan: la variabilidad en los requerimientos inherentes a las nuevas tareas (en comparación con las anteriores), la composición del grupo o contexto social de trabajo en el que se inserta, o las especificidades propias de la actividad productiva.

Otro tipo de transición particularmente desafiante es el cambio de profesión, pues acarrea una reconfiguración de la propia identidad profesional (Ibarra, 1999 y 2003) y la adopción de prácticas y creencias consistentes con la lógica que impera en la nueva ocupación. Entre los fenómenos generalmente asociados a las transiciones profesionales, se encuentran el estilo comunicacional y la adopción de un nuevo léxico específico; los usos y costumbres propios de la profesión y las normas que regulan la interacción profesional (entre colegas, clientes u otros

grupos de referencia), y la comprensión de los códigos de conducta y dilemas éticos que condicionan el ejercicio de la nueva ocupación.

Finalmente, la "transición de salida", que ocurre cuando el individuo se retira del mercado de trabajo, es la última transición identificada por Louis (1980a). Se identifican dos tipos de transiciones de salida en función de su grado de permanencia en el tiempo: por un lado, las transiciones por tiempo determinado, como las licencias que concluyen con la reinserción laboral del individuo, constituyen salidas breves, que permiten anticipar su extensión y que, en general, han sido previamente planificadas; por el otro, las transiciones indeterminadas en el tiempo implican la decisión de abandonar o de retirarse del mercado de trabajo, sea por motivo de jubilación o por otro que involucre una duración indefinida.

Si bien el concepto *cambio de carrera* ha sido utilizado de un modo indistinto al de transición, Bridges (2004) argumenta que ambos denotan fenómenos diferentes. El cambio de carrera es un proceso de naturaleza situacional, ceñido a determinadas contingencias que conforman una nueva situación que se le presenta al individuo, por ejemplo, una asignación a un nuevo proyecto, una promoción, una expatriación, un cambio en la estrategia de negocios. Por el contrario, una transición es de naturaleza psicológica y refleja un proceso a través del cual los individuos experimentan, asimilan y se adaptan a las condiciones emergentes y a los desafíos que plantea la nueva situación, que en muchas ocasiones requerirá una revisión de la identidad, de las prácticas y las creencias asociadas al trabajo. En función de lo expuesto, no resulta sorprendente que la literatura sobre carreras identifique a las transiciones como una instancia crítica para la adquisición de nuevo conocimiento y el desarrollo de competencias decisivas para el éxito o fracaso de la carrera profesional (Ibarra, 1999, 2003; Nicholson y West, 1989). En un estudio de índole cualitativo y longitudinal sobre 19 directivos en su primera asignación gerencial (*first-time managers*), Hill (1992) revela que la transición desde un puesto operativo hacia otro de naturaleza directiva representa un periodo de profunda transformación a nivel individual, en el que estos directivos redefinen su identidad profesional, desarrollan nuevos intereses, moldean sus comportamientos y, además, incorporan conocimientos y habilidades de gestión esenciales para abordar efectivamente los desafíos resultantes del nuevo rol.

Evidentemente, los procesos de cambio y transición de carrera resultan periodos propicios para el aprendizaje, y como tales pueden asociarse directamente con las decisiones relativas a la formación y capacitación, en especial,

en un contexto en el que cada vez más individuos se hacen responsables de su propio desarrollo profesional. Analizar la interrelación de los procesos de cambio y transición con las decisiones sobre capacitación resulta esencial para extender la indagación sobre causas y consecuencias de las transiciones a las herramientas que utilizan los individuos para asimilar la situación de cambio (o precipitarla) y gestionar su propio desarrollo. En este contexto, el presente trabajo se propone examinar el impacto de la educación formal de postgrado en *Management* para desarrollar una tipología de transiciones de carrera que contribuya a predecir las trayectorias laborales y a potenciar las experiencias profesionales (Louis, 1980a; Nicholson, 1984). De esta manera, nuestra investigación; intenta asociar la decisión de realizar un postgrado en *Management* con los cambios y transiciones laborales que experimentan sus graduados, fenómeno que todavía permanece escasamente abordado en la literatura organizacional, con excepción del mencionado trabajo de Benjamin y O'Reilly (2011) sobre los desafíos de liderazgo al tiempo de la reinserción laboral. La sección siguiente presenta una aproximación a la educación formal de postgrado en *Management*.

### **Antecedentes sobre la educación en *Management***

La educación formal en *Management* constituye un tema de creciente interés dentro de la literatura organizacional. Por ejemplo, más de un centenar de artículos han tratado al MBA como objeto de estudio desde el lanzamiento inicial de la publicación especializada *Academy of Management Learning and Education* (AMLE) en el 2002 (Rubin y Dierdorff, 2013). Más allá del creciente interés generado dentro de la comunidad científica por la educación formal en *Management*, la adquisición de nuevas herramientas, conocimientos y habilidades de gestión resulta fundamental para mejorar el desempeño directivo y la práctica profesional en la disciplina. En este contexto, el MBA se ha posicionado como el postgrado de formación en *Management* con mayor reconocimiento y expansión a nivel mundial. El objetivo central de este postgrado es el desarrollo de capacidades de gestión en sus graduados, creando una base de profesionalismo en el campo de la gestión de organizaciones.

El MBA se caracteriza por utilizar el conocimiento de punta, proveniente de la investigación científica en la disciplina tanto teórica como empírica, pero lo aplica a la identificación y a la resolución de problemas concretos de gestión organizacional, logrando un adecuado balance entre teoría y práctica. Asimismo, el MBA brinda una visión integral sobre el trabajo gerencial en el ámbito organizacional, que prioriza una perspectiva amplia desde la dirección general, aunque brinda un conjunto de herramientas y tecnologías

específicas para poder abordar los desafíos de gestión que eventualmente se presentan en las distintas áreas funcionales de la organización (en particular, finanzas, *marketing*, logística y operaciones, recursos humanos, etc.). La diversidad en cuanto a las experiencias laborales previas de los postulantes también constituye un rasgo distintivo de los MBA, que permite congregarse a profesionales de diversas carreras de grado con experiencia laboral relevante en diferentes sectores de actividad y, de este modo, estimular el abordaje interdisciplinario sobre los problemas de gestión.

Una preocupación central de la literatura sobre educación formal en *Management* ha sido determinar los motivos que impulsan a los profesionales a realizar un postgrado de negocios. En uno de los primeros estudios sobre la materia, se identificaron los siguientes motivos como razones más frecuentes para realizar un MBA: la adquisición de conocimientos de punta en materia de gestión de negocios; la ampliación de las oportunidades laborales, en general; el aumento de la autoconfianza personal y de la autoestima profesional; la expectativa de mejora en los niveles salariales, y las posibilidades de progresión en la carrera basadas en una promoción o ampliación de responsabilidades (Ascher, 1984). Más recientemente, otras investigaciones confirman que los postulantes a realizar un MBA buscan adquirir nuevos conocimientos y desarrollar competencias y habilidades para el trabajo directivo (Ainsworth y Morley, 1995; Baruch, Bell y Gray, 2005; Hay y Hodgkinson, 2006), al tiempo que siguen percibiendo el MBA como una credencial para poder promocionar en la jerarquía organizacional (Baruch, 2009; Baruch y Blenkinsopp, 2009), incrementar su salario (Carnall, 1992; Elliott y Soo, 2012; MacErlean, 1993) y su reputación dentro de la profesión (Baruch y Peiperl, 2000). Finalmente, otros estudios también destacan que estos programas permiten a los individuos potenciar su empleabilidad (Holmes, 2013; Wilton, 2008), amplificar la red de contactos profesionales (Baruch y Peiperl, 2000) y alcanzar requisitos mínimos exigidos por la organización para quedar en condiciones de promover en la jerarquía (Herrington, 2010).

Otra preocupación central de la literatura sobre educación formal en *Management* ha sido establecer las percepciones de los propios graduados respecto a las competencias obtenidas a partir de la realización del MBA. En particular, Sturges, Simpson y Altman (2003) confirmaron las percepciones de los graduados en relación con tres tipos de competencias de carrera en el MBA. El primer grupo de competencias se refiere a cómo llevar adelante el trabajo directivo (*knowing how*), y se sustenta en el conocimiento explícito y tácito adquirido, incluyendo tanto las herramientas técnicas propias de las áreas duras (economía, contabilidad, finanzas, planificación y control, etc.) como

las habilidades blandas, tanto de índole interpersonal como comunicacional, que impactan sobre el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la gestión de la propia carrera profesional. El segundo grupo de competencias se refiere a los fundamentos que sustentan la carrera (*knowing why*), incluyendo los valores, significados e intereses que los individuos desarrollan en torno al trabajo directivo y que reportan beneficios en términos de claridad de la función, autoconfianza y credibilidad profesional; estas competencias resultan clave para afrontar efectivamente las incertidumbres y ambigüedades inherentes a los procesos de cambio y de desarrollo emprendedor (Boyatzis y Renio Case, 1989; Boyatzis y Saatioglu, 2008). El tercer y último grupo de competencias comprende la creación de capital social a partir de vínculos relacionales y redes de interacción (*knowing whom*), que brindan soporte, actual o potencial, para el desarrollo de carrera de los individuos y que típicamente se materializan en recursos y oportunidades para el crecimiento. Estudios recientes confirman que estas competencias siguen siendo percibidas por los graduados MBA como determinantes clave para el éxito profesional (Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Bedwell, Fiore y Salas, 2014).

Además de contribuir al éxito laboral, la educación de postgrado en *Management* también puede acelerar procesos de cambio en las carreras de sus graduados. En este sentido, cabe señalar que los alumnos MBA típicamente comparten las siguientes características: asignan una importancia vital a sus carreras laborales, transitan etapas iniciales o intermedias en su desarrollo profesional y, en general, se encuentran dispuestos a involucrarse activamente en cambios y transiciones laborales (Dougherty, Dreher y Whitely, 1993). Informes elaborados recientemente por el *Graduate Management Admission Council* (GMAC, 2015b) revelan que un 38% de los estudiantes de MBA procuran realizar cambios laborales de alta significación, que incluso trascienden el sector industrial en el que venían trabajando. Asimismo, otro 28% procura involucrarse en procesos de creación y desarrollo de nuevas empresas de negocios. Esta evidencia asigna a los programas MBA un alto valor potencial como dinamizador de los procesos de cambio y transición en las carreras de sus graduados.

Sin embargo, todavía son muy ocasionales las investigaciones empíricas que examinan y vinculan explícitamente el impacto percibido de la formación gerencial a nivel de MBA con los cambios y transiciones de carrera que experimentan sus graduados. Cabe destacar, a modo de excepción, la investigación realizada por Benjamin y O'Reilly (2011), con el objetivo de examinar los desafíos de liderazgo que enfrentan los graduados recientes de un programa MBA, en tiempo completo, cuando se reincorporan al

ámbito del trabajo. Los autores revelan que muchas de las circunstancias reportadas como clave para su desarrollo profesional y la adquisición de habilidades inherentes al liderazgo se relacionaban con situaciones de cambio o transición en sus carreras. Estos hallazgos confirman una noción largamente arraigada en la literatura sobre carreras, relativa a que los cambios y transiciones laborales representan instancias decisivas de aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades para el trabajo directivo (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1989), incluyendo aquellas que típicamente ofrecen los programas MBA (Benjamin y O'Reilly, 2011).

En función de lo expuesto, la lógica que conduce la presente investigación es simple: si las transiciones son periodo críticos para el aprendizaje, entonces ¿cómo impacta la educación formal de postgrado en *Management* sobre las transiciones de carrera experimentadas por sus graduados? Para dar respuesta a este interrogante se han examinado en profundidad los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA, intentando construir una tipología que caracterice a dichos procesos y al impacto percibido de la formación gerencial.

## Metodología

### Muestra y recolección de datos

El presente trabajo utiliza una metodología cualitativa con sustento en el enfoque de teoría fundada (Corbin y Strauss, 2008). Este diseño de investigación resulta apropiado cuando se intenta explicar o encontrar sentido a un fenómeno insuficientemente explorado en función de las interpretaciones y significados que los propios individuos involucrados le asignan a dicho fenómeno (Glaser y Strauss, 2009). Estas interpretaciones y significados se obtuvieron a través de la realización de entrevistas con informantes claves (graduados MBA), procurando comprender cómo la educación formal de postgrado en *Management* se vinculaba con los cambios y transiciones de carrera que ellos habían experimentado. El propósito central de las entrevistas consistió en lograr una fluida comunicación con los informantes clave (Gilchrist, 1992), como forma de indagar acerca de sus propias perspectivas o experiencias de carrera profesional. En este sentido, no se pretende validar una hipótesis preformulada, sino más bien arribar a las interpretaciones y significados subyacentes que los propios entrevistados le asignan a la realización del MBA en el contexto de sus carreras. En función de la naturaleza exploratoria del estudio, las entrevistas realizadas no siguieron un guion específico, sino que fueron abiertas y no se condicionaron a clasificaciones preestablecidas. Así, las categorías

de respuestas emergentes fueron elaboradas por los propios entrevistados, sin verse influenciadas por la opinión del investigador o por los resultados de estudios anteriores (Creswell, 2009).

La muestra se conformó con graduados de los últimos cinco años de un programa MBA de sólida reputación en el ámbito de los postgrados de negocios en Argentina. Este postgrado, dictado por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), se encuentra categorizado como "A. Excelente" por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) de la República Argentina, y ha alcanzado, a través de los años, un impacto sostenido sobre el desarrollo empresarial en los contextos local y regional.

Con el propósito de identificar a aquellos graduados que habían experimentado cambios significativos en sus carreras laborales, se solicitó documentación e información de archivo a los empleados administrativos del MBA, incluyendo dictámenes del Comité de Admisión al momento de la entrevista de ingreso, certificado analítico de actividades académicas y *curriculum vitae* (hoja de vida) de los postulantes. Datos adicionales sobre los perfiles profesionales y las experiencias laborales de los graduados MBA fueron obtenidos a partir de búsquedas realizadas en las redes sociales de naturaleza profesional, como LinkedIn.

Aplicando un muestreo teórico, cuyo procedimiento se detalla en el apartado siguiente, un total de 24 graduados del postgrado fueron seleccionados para participar de las entrevistas en profundidad, que tuvieron una duración promedio de 90 minutos. Las entrevistas fueron conducidas, en todos los casos, por la investigadora principal del estudio (primera autora) y dos asistentes, lo que permitió garantizar la consistencia en el proceso de indagación. Como disparador inicial, se solicitaba a cada entrevistado que comenzara narrando su "historia de vida laboral" y a partir de su relato se profundizaba la indagación, con el objetivo de identificar categorías y patrones emergentes de las instancias críticas de transición y su relación con la decisión de realizar el MBA. Todas las entrevistas fueron grabadas mediante autorización de los graduados y sus transcripciones dieron lugar al documento base para el análisis de datos.

### Procedimiento para el análisis de datos

Con el propósito de generar nueva teoría aplicando una lógica inductiva, los datos fueron analizados cualitativamente con el soporte de Atlas.ti, *software* diseñado para facilitar los procesos de análisis de contenidos, incluyendo la codificación y búsqueda de extractos textuales de entrevistas, la identificación de temas y categorías, y finalmente

la visualización de los mapas de relaciones entre ellos (Friese y Ringmayr, 2013).

Siguiendo los procedimientos característicos para el análisis de datos cualitativos, en una etapa inicial se codificaron los extractos más significativos resultantes de las transcripciones, lo que dio lugar a un sistema integrado de códigos (Corbin y Strauss, 2008), del cual emergen 22 categorías de primer orden. A través de un proceso de triangulación de datos, se confrontan en forma iterativa y continuada los extractos aportados por los distintos informantes entre sí, y en comparación con la literatura existente, tratando de identificar aquellas categorías más recurrentes. En esta codificación inicial, los extractos más representativos de las categorías emergentes (de primer orden) fueron identificados a través de etiquetas o frases cortas, que permitan identificar las interpretaciones y significados que los propios individuos les asignan a las distintas situaciones vinculadas al fenómeno.

La siguiente etapa plantea un desafío bastante más abstracto y conceptual que implica el agrupamiento o congregación de las categorías de primer orden, de modo que se manifiesten más concretamente los temas centrales de segundo orden (Clark, Gioia, Ketchen y Thomas, 2010). En esta etapa, también se recurre a técnicas de triangulación y comparación en forma iterativa y continuada, de modo que los esfuerzos de agrupamiento en categorías y unidades conceptuales proceden hasta que los temas centrales emergen en su totalidad y los datos de campo ya no logran reportar nuevas situaciones al alcanzar su punto de saturación. Nuestro análisis revela el surgimiento de ocho temas centrales de segundo orden en esta etapa.

Finalmente, la última etapa de inducción teórica plantea un nivel de abstracción aún mayor, que implica una mirada mucho más estructurada sobre los datos emergentes del campo y, en relación directa, con la literatura existente (Corbin y Strauss, 2008). En esta etapa, que resulta clave para la construcción teórica basada en datos, reagrupamos los ocho temas centrales de segundo orden en cuatro dimensiones agregadas. Estas dimensiones, que constituyen el pilar fundamental para la formulación del modelo teórico, son las siguientes: i) transiciones de rol, ii) transiciones organizacionales, iii) transiciones *ex ante* y iv) transiciones *ex post*. En definitiva, nuestro modelo integra categorías de primer orden, temas de segundo orden y dimensiones agregadas, estableciendo asimismo los vínculos y relaciones que emergen entre las mismas. El *software* Atlas.ti permitió integrar los datos a través del desarrollo de una red conceptual (anexo) que facilita la visualización de las relaciones entre las distintas dimensiones, temas y categorías, y posteriormente la elaboración de un modelo integrado.

A lo largo de todo este proceso de análisis y reducción de datos cualitativos en categorías, temas y dimensiones, el muestreo teórico desempeña un papel fundamental. La selección de nuevos casos se determina en función del análisis emergente de las entrevistas previamente realizadas, de modo tal que se garantiza que los nuevos casos agreguen valor y no simplemente repliquen situaciones ya codificadas en unidades conceptuales que se encuentran saturadas (Glaser, 1978). Con el objetivo de mantener la rigurosidad a lo largo del proceso inductivo, se procedió a comparar todo nuevo dato resultante con los previamente analizados e integrados en las categorías existentes, cuya validación queda sustentada por el proceso de saturación de casos y unidades conceptuales (Gioia, Corley y Hamilton, 2013; Glaser y Strauss, 2009). Como se mencionó, la muestra final incluyó un total de 24 participantes.

### Resultados

Los datos sobre carreras laborales de cada uno de los graduados seleccionados fueron extraídos de los *curriculum vitae*, como mecanismo para anticipar potenciales situaciones de cambio y transiciones en sus historias laborales. Sin embargo, solo a partir de las entrevistas personales se pudo indagar y profundizar sobre las percepciones y motivaciones individuales de los graduados MBA referidas a las preguntas clave que guían esta investigación: (1) las interpretaciones y significados que cada graduado MBA le asigna a los procesos de cambio y transición que atravesaron en sus carreras y (2) la vinculación que los graduados establecen entre la decisión de realizar el programa MBA y las transiciones de carrera experimentadas.

#### Transiciones de carrera

Del análisis de datos sobre transiciones de carrera emergen dos grandes dimensiones: las "transiciones de rol" y las "transiciones organizacionales". Ambas se vinculan con cambios situacionales en las carreras que implican nuevos desafíos y aprendizajes en los graduados que las experimentan. Las tablas 1 y 2 exhiben los extractos textuales más representativos de las entrevistas que dan origen a las categorías y temas centrales que las agrupan.

##### *Transiciones de rol*

Estas transiciones se dan como resultado de un nuevo rol que asume el individuo dentro de su misma organización. Las transiciones de rol identificadas provienen, por un lado, de movimientos ascendentes en la estructura organizacional que se identifican como "transiciones de rol

jerárquicas" y, por el otro, de movimientos horizontales entre unidades organizativas que se identifican como "transiciones de papel funcionales".

En particular, dentro de las transiciones de función jerárquicas se incluyen a las promociones en el escalafón (ascensos en línea vertical) en la estructura jerárquica de la organización. En el caso específico de los graduados MBA, las transiciones de rol jerárquicas se materializan en tres categorías de primer orden que identifican los siguientes desplazamientos verticales: la asignación de un puesto gerencial con mayores responsabilidades y más empleados a cargo, la promoción dentro de una misma área funcional, y la asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo. Estas transiciones típicamente acarrear un incremento en los niveles de responsabilidad, poder y estatus profesional, o una mayor visibilidad ante los altos directivos. Los entrevistados reportaron una serie de nuevos desafíos asociados a estas transiciones, entre los que se destacan: la toma de decisiones, la asignación de recursos y prioridades, la resolución de problemas y situaciones conflictivas, la conducción de grupos de trabajo diversos, la interacción con la alta dirección y la gestión de nuevos requerimientos.

Por otro lado, las transiciones de papel funcionales incluyen a los desplazamientos laterales (movimientos en línea horizontal), manteniendo el mismo nivel en la estructura jerárquica de la organización. En este estudio, las transiciones de papel funcionales se materializan en cuatro categorías de primer orden: el cambio de un perfil técnico a uno de gestión, la redefinición del papel con ampliación de funciones, la asignación a un nuevo proyecto o línea de producto, y la asignación de funciones de representación externa. En particular, se observa que las funciones de representación externa suelen ser complementarios a la actividad principal y no siempre implican la desvinculación de la función anterior (cargos ejecutivos en cámaras sectoriales o asociaciones profesionales u otras entidades intermedias). Como estas transiciones suponen cambios relevantes en las funciones inherentes al oficio, exigen al individuo un alto grado de flexibilidad y propensión para adquirir nuevos conocimientos. Los entrevistados señalaron los siguientes desafíos asociados a estas transiciones: la flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos ámbitos de trabajo, el desarrollo de vínculos relacionales con colegas y clientes, la adopción de nuevos procedimientos y tecnologías de gestión, la comprensión del alcance de las nuevas tareas, y la gestión de demandas inherentes a la nueva función.

### *Transiciones organizacionales*

Estas transiciones se producen como resultado de la movilidad laboral de los individuos cuando pasan a desempeñarse en otra organización. Las transiciones organizacionales se originan en movimientos que resultan, por un lado, de un "cambio de empresa", manteniendo su estatus como empleado en relación de dependencia y, por el otro, de la "creación de un emprendimiento propio" asumiendo el riesgo empresarial en la conducción de un nuevo negocio.

En particular, las transiciones organizacionales de cambio de empresa implican la decisión de abandonar una empresa por parte de un individuo para asumir funciones en otra. En esta investigación, las transiciones organizacionales de cambio de empresa se concretan en dos categorías de primer orden: cambio hacia una empresa de la misma industria y cambio hacia una empresa de una industria diferente. Esta diferenciación entre categorías impacta sobre la magnitud de la transición, ya que la similitud entre puestos de trabajo, cultura organizacional y naturaleza de la industria emergen de las entrevistas como variables determinantes para estos procesos de cambio. Asimismo, los entrevistados confirman que estas transiciones están típicamente asociadas al quiebre o terminación de una relación de empleo previa o a la valoración negativa de las proyecciones de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa anterior. El principal desafío radica en la incertidumbre asociada al desempeño de un nuevo rol dentro de un ámbito organizacional desconocido.

Por otro lado, las transiciones de creación de un emprendimiento propio presuponen la decisión de abandonar, total o parcialmente, una determinada actividad laboral, para dedicar tiempo a la actividad emprendedora y a los desafíos inexorablemente asociados a la creación de una nueva empresa. En el caso específico de los graduados MBA, estas transiciones de rol para la creación de un emprendimiento propio se materializan en dos categorías de primer orden que se diferencian conforme a su ocurrencia dentro del área de experticia profesional del emprendedor o fuera de ella, en un área totalmente novedosa o ajena a sus experiencias anteriores. En estos casos, se produce una transición significativa al abandonar, ya sea en forma abrupta o gradual, su estatus como empleado de una organización, para asumir el rol de fundador de una empresa naciente. Los graduados entrevistados señalaron dos desafíos principales asociados a esta transición como emprendedores: la adquisición de las competencias requeridas para el trabajo directivo, y el desarrollo de nuevas relaciones y redes de contacto que aseguren el acceso a los recursos necesarios para llevar adelante el proceso emprendedor (por ejemplo, financiamiento, reclutamiento, clientes y proveedores).

### **Transiciones de carrera y su relación con el MBA**

Los graduados entrevistados establecen vínculos directos entre la decisión de realizar el MBA y las transiciones de carrera experimentadas, ya sean de rol u organizacionales. Estas relaciones se establecen en términos de tiempo, dando lugar a dos grandes dimensiones agregadas: las transiciones *ex ante* o previas a la realización del MBA y las transiciones *ex post* o posteriores a la culminación del postgrado. Las tablas 3 y 4 exhiben los extractos textuales más representativos de las entrevistas que dan origen a las categorías y temas centrales que vinculan la formación gerencial a nivel del MBA con las transiciones de carrera.

#### *Transiciones ex ante*

Estas transiciones corresponden a aquellas, de rol u organizacionales, que los entrevistados habían experimentado antes de involucrarse en la realización del MBA.

El análisis de datos demuestra que la mayoría de los entrevistados con transiciones de carrera *ex ante* realizan el MBA con el propósito de incorporar y desarrollar habilidades que consideran fundamentales para enfrentar con éxito dichas transiciones. Estas habilidades las relacionan principalmente con herramientas específicas del campo de la administración de negocios que ellos no poseen, pero que necesitan para desempeñar su nuevo rol, sea este producto de un movimiento dentro de la empresa, de un cambio hacia otra empresa, o de la decisión de emprender su propio negocio, tal como se evidencia en las expresiones de varios de los entrevistados. En su mayoría, los entrevistados consideran que estas transiciones han sido impulsadoras de la necesidad de alcanzar una educación formal en *Management*, por lo que en estos casos la decisión de inscribirse en el MBA surge como "consecuencia de una transición" de carrera experimentada previamente. En esta investigación, las transiciones *ex ante* se materializan en dos categorías de primer orden que reflejan la necesidad de mejorar el desempeño en un nuevo rol o de afrontar un replanteo en su carrera profesional.

Sin embargo, esta no es la única razón que conduce a realizar un MBA a los profesionales que experimentan transiciones *ex ante*. La insatisfacción con el nuevo rol puede llevar al individuo a tomar decisiones extremas, como el abandono del rol o el replanteo de la carrera profesional, generando la necesidad de capacitarse para el cambio, o de buscar una solución intermedia que le permita continuar desempeñándose en el rol, pero agregándole valor. Los entrevistados que no relacionaron directamente la decisión de realizar el postgrado con sus transiciones de carrera *ex ante* señalan que se inscribieron en el MBA como

Tabla 1.  
Transiciones de rol<sup>a</sup>.

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
<b>Dimensión agregada: transiciones de rol</b>	
<b>I. Jerárquica</b>	
1. Asume un puesto gerencial con mayores responsabilidades y más empleados a cargo	1a. Pasé de hacer un trabajo básicamente técnico a ser responsable del Área de Desarrollo de Productos. 1b. En los primeros años hacía el mismo trabajo; después fue cambiando la responsabilidad. Me mandaban como capacitador para puestos similares en otras filiales del país. Hubo un cambio de rol importante.
2. Promoción dentro de una misma área funcional	2a. La promoción se debió al trabajo y a la evaluación de desempeño. Entré como asistente y desde fines del año pasado soy responsable del Área de Recursos Humanos. 2b. Ahora soy responsable de todas las cuestiones que tienen que ver con la gestión de personas y tengo un asistente a quien le delego cuestiones más bien operativas.
3. Asignación a un nuevo proyecto (liderazgo del equipo)	3a. Arranqué dibujando planos. Al tiempo me promocionaron y quedé como responsable de la dirección de un proyecto de gran envergadura (dos torres), que en esta ciudad no es muy común, pero me dio mucho prestigio, dentro y fuera del estudio. 3b. Al principio estuve haciendo un trabajo técnico, pero luego le dije a mi jefe que quería hacerme cargo de proyectos, así que empecé a liderar proyectos de desarrollo y a partir de eso empecé a hacerme cargo de más cosas.
<b>II. Funcional</b>	
4. Cambio de un perfil técnico a uno de gestión	4a. En los comienzos de la empresa yo podía hacer más cosas técnicas, porque no teníamos tanto volumen de administración. Hoy eso ha cambiado y ahora hago exclusivamente gestión. 4b. La transición a este puesto fue difícil, tuve que aprender mucho sobre gestión; todo se tornó más complejo.
5. Redefinición de rol con ampliación de funciones	5a. En la empresa arrancamos mi socio y yo, y ahora somos 32. Por una cuestión de tamaño, en nuestra empresa tienen que vender los socios, así que me dediqué fundamentalmente a este nuevo rol, delegando cuestiones operativas al gerente que incorporamos. 5b. Inicialmente éramos 5, dedicados al desarrollo y otras cosas; hacíamos de todo. La empresa empezó a crecer, se definieron nuevas posiciones y quedé como Gerente de Ingeniería, con 10 personas a cargo.
6. Asignación a un nuevo proyecto o línea de producto	6a. Estuve trabajando para la empresa 8 meses, en un puesto de desarrollador. Un día me avisaron que pasaba a trabajar para un cliente nuevo, en un grupo de proyecto nuevo, en un rol diferente. 6b. El cambio fue propuesto por la empresa. Me cambiaron a este proyecto con la idea de manejar la parte técnica y formar otro grupo de desarrollo para esta empresa alemana con la que trabajamos.
7. Asignación de roles de representación externa	7a. Arrancamos con el estudio y lo asocio al Centro Empresario de [la ciudad de] Azul. Cuando terminé la Maestría y vuelvo a la ciudad, me citan algunos miembros de la Comisión Directiva y me dicen "queremos que seas Presidente del Centro; hay que darle un giro a la institución". 7b. Estoy como Presidente de la Cámara de Empresas de Polo Informático de Tandil; eso es como el aprendizaje en el Master. Si yo no aprendo todo lo del sector del <i>software</i> , siento que me está faltando algo; debo estar enterado de la movida del sector.

Nota. <sup>a</sup> Estos resultados fueron parcialmente reportados en los congresos y conferencias citados al inicio del documento.

Fuente: elaboración propia.

"consecuencia de otros factores". Entre estos factores, de las entrevistas emergen tres categorías de primer orden: la necesidad de construir empleabilidad, la búsqueda de crecimiento profesional, y el deseo de conocer y vincularse con otros profesionales.

### Transiciones ex post

Estas transiciones, ya sean de rol u organizacionales, se producen con posterioridad al inicio de la educación formal de postgrado, incluyendo aquellas que suceden durante el cursado del MBA o luego de haberse alcanzado la graduación. En todos los casos de ocurrencia de transiciones *ex post*, los entrevistados manifiestan un alto grado de consenso en señalar que su experiencia formativa a

nivel del MBA tuvo alguna influencia determinante sobre el cambio o transición de carrera experimentada. Estas influencias varían en función de la relevancia del MBA como causa de la transición. Mientras que en algunos casos los entrevistados señalan al MBA como "motivador de la transición" cuando es causa directa del cambio de carrera, en otros posicionan al MBA como "facilitador de la transición", cuando simplemente les proporciona las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos inherentes al cambio.

En los casos de transiciones *ex post* que encuentran en el MBA la principal motivación para el cambio, los entrevistados señalan que, de no haber realizado el postgrado, tampoco hubieran afrontado la decisión de cambio y transición en sus carreras profesionales. En estos casos, los factores comúnmente identificados como motivadores de las

Tabla 2.  
 Transiciones organizacionales<sup>a</sup>.

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
<b>Dimensión agregada: Transiciones organizacionales</b>	
<b>III. Cambio de empresa</b>	
8. Cambio hacia una empresa de la misma industria	8a. En ese momento las posibilidades de crecimiento en la empresa eran bastante chicas, porque había mucha gente y pocos proyectos que se asignaban a [el grupo radicado en la ciudad de] Tandil. Recibí una propuesta interesante de otra empresa de <i>software</i> de Tandil: me cambié sin dudarlo. 8b. Estaba trabajando desde casa para una empresa de [la Ciudad Autónoma de] Buenos Aires, pero no estaba muy satisfecha con la relación laboral. Un día me llaman de otra empresa en [la ciudad de] Tandil; me preguntan si estaba disponible para un proyecto. Me hacen una oferta para trabajar en la empresa y acepto.
9. Cambio hacia una empresa de una industria diferente	9a. Trabajaba para una firma de consultoría internacional en [la Ciudad Autónoma de] Buenos Aires. Comienza un acercamiento con mi viejo [padre] para hacerme cargo de algunas cosas de la empresa familiar. Vuelvo a [la ciudad de] Tandil en el 2008 y paso de trabajar en una firma con 1.700 profesionales a una que, en toda la parte de <i>Management</i> , éramos 6. La industria es distinta; el rol y el mercado también. 9b. Hubo una reestructuración grande en la empresa [en] que trabajaba [sector Salud]. Me reasignan a una filial de otra ciudad pero justo había nacido mi primer hijo y yo no quería irme de [la ciudad de] Tandil. En ese momento otra empresa del sector alimenticio me ofreció un puesto como gerente administrativo y acepté. Así pasé de una empresa de servicios a una pyme familiar, en una industria totalmente diferente.
<b>IV. Creación de un emprendimiento propio</b>	
10. Nuevo emprendimiento en el área de <i>expertise</i>	10a. Siempre me gustó ser emprendedora. Hace cinco años me asocié con un excompañero de la Facultad de Ciencias Exactas y formamos nuestra propia empresa de <i>software</i> . Tenemos espíritu emprendedor. 10b. Me di cuenta que mi periodo de transición como empleada en empresas armadas ya está, se agotó. Quiero seguir en el sector <i>software</i> , por lo que estoy armando mi propia empresa, con el fin de integrar diseño y <i>software</i> , todo en un mismo paquete.
11. Nuevo emprendimiento en un área totalmente novedosa	11a. Yo estaba en la parte de Contabilidad, pero el puesto no me motivaba. Entonces arranqué con este proyecto que no se encontraba desarrollado en el mercado hasta el momento [un <i>coworking space</i> ] y que era arriesgado para mí. 11b. Estoy desarrollando un emprendimiento propio. Quiero encontrar un espacio para despuntar un poco el vicio <i>high-tech</i> . Hemos hecho varias cosas y estamos empezando a desarrollar aplicaciones móviles. Mi socio es economista y tenemos un equipo de gente divina que sabe una banda [mucho]. Me encanta trabajar con gente que es más talentosa que yo.

Nota. <sup>a</sup> Estos resultados fueron parcialmente reportados en los congresos y conferencias citados al inicio del documento.  
 Fuente: elaboración propia.

transiciones *ex post* pueden agruparse en cuatro categorías de primer orden: la habilitación para realizar tareas de gestión, el prestigio profesional que otorga el MBA, el desarrollo de una efectiva red de contactos, y el aumento de la seguridad y confianza a nivel profesional. En particular, la propia titulación del MBA resulta un factor indicativo de la adquisición de conocimientos y tecnologías de gestión que los habilita implícitamente para desempeñar puestos directivos y los ubica profesionalmente en una posición favorable frente a la mirada de sus supervisores directos, potenciales reclutadores y colegas. En este sentido, la propia credencial que otorga el MBA es reconocida ampliamente como factor de prestigio profesional para sus graduados. El desarrollo de una efectiva red de contactos profesionales en el ámbito del MBA es otra categoría que impacta sobre las transiciones de carrera *ex post*, ya que sistemáticamente los entrevistados reconocieron el valor relacional de las interacciones con sus profesores y sus pares, dentro y fuera del aula. Estas interacciones facilitan, entre otras cuestiones, el acceso a recursos valiosos, la identificación

de nuevas oportunidades laborales y la formulación de nuevos planes de negocios con potencial emprendedor. Finalmente, el incremento en los niveles de autoestima, seguridad y confianza está directamente vinculado con el dominio de nuevas herramientas de gestión conducentes al éxito profesional.

En otros casos de transiciones *ex post*, el MBA no es percibido como causa determinante del cambio y transición en la carrera, ya que los entrevistados señalan que la misma hubiese ocurrido, de una forma u otra, más allá de la realización del MBA. No obstante, ellos también consideran que la realización del MBA jugó un rol importante como facilitador de la transición. Entre las categorías de primer orden que emergen como facilitadoras de las transiciones de carrera *ex post*, se encuentran las siguientes: la adquisición de habilidades interpersonales, técnicas y comunicacionales, y el aumento de la credibilidad. En particular, los entrevistados destacan la adquisición de competencias denominadas "blandas" como el trabajo en equipo, la capacidad

de liderazgo y la gestión de las relaciones interpersonales. También mencionan las herramientas específicas de las distintas áreas funcionales, pero fundamentalmente a la incorporación de un lenguaje técnico-profesional propio del campo de la administración de negocios, que les permite mejor interacción con sus pares en las distintas áreas (por ejemplo, finanzas, *marketing*, operaciones, recursos humanos). Finalmente, el MBA actúa como facilitador de las relaciones profesionales al incrementar la credibilidad de sus graduados dentro del entorno organizacional en el que se desempeñan. Esto impacta positivamente en las

transiciones de carrera *ex post*, por ejemplo, al facilitar el diálogo con los altos directivos de la organización, quienes valoran y respetan cada vez más las opiniones y perspectivas ofrecidas por los profesionales graduados de un programa MBA.

Con sustento en el análisis realizado, se desarrolló un modelo teórico integrador, en el cual se incluyen las transiciones de carrera en función del momento de su concreción (*ex ante* y *ex post* a la formación gerencial en el MBA) y del tipo de transición (de rol y organizacionales). La figura 1

**TABLA 3.**  
*Transiciones ex ante.*

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
<b>Dimensión agregada: Transiciones <i>ex ante</i></b>	
<b>V. El MBA como consecuencia de la transición</b>	
12. Capacitación para mejorar el desempeño en un nuevo rol	12a. Entré al MBA buscando herramientas que no conocía, pero que necesitaba desesperadamente para administrar una obra. De un día a otro, pasé de dibujar planos a administrar obras, a manejar gente de distintos gremios. El MBA me sirvió muchísimo. Al haber pasado por un MBA, siento que están todas las herramientas arriba de la mesa, puedo ir a buscar algo, sé qué aplicar, etc. 12b. Cuando empezamos a trabajar en los aspectos de planificación de nuestra empresa se notó, tanto en mi socio como en mí, que nos faltaba analizar la cuestión desde otra perspectiva. En realidad, desde que pusimos la empresa estábamos necesitando el MBA. Este es un rol totalmente distinto a cualquier otro que hayamos tenido. Claramente necesitábamos una capacitación en negocios.
13. Capacitación por replanteo de carrera profesional	13a. Surge este cambio funcional, me asignan para trabajar con un nuevo cliente y lo acepto, pero me fui dando cuenta que no quería seguir resolviendo los mismos problemas. Pensé ¿cuál es la forma de seguir en una empresa de sistemas, que es lo que en realidad me gusta, y tomar otro camino? Decidí realizar el MBA, no solo para incorporar conocimiento, que uno que viene de las ciencias duras no lo tiene, sino para poder encaminarme por la rama del <i>Management</i> . 13b. Asumí este nuevo rol en la empresa familiar, pero sentía que me estaba achanchando [estancando], me estaba volviendo un flaco [joven] de autopartes y no me gustaba para nada. Entonces dije "capaz que el MBA me da la posibilidad de reabrir un poco la cabeza y estar con gente de otros sectores, discutir problemáticas de otras industrias y analizar casos para luego aplicarlos en mi empresa".
<b>VI. El MBA como consecuencia de otros factores</b>	
14. Empleabilidad	14a. Básicamente estudié el MBA como "seguro de vida laboral". No muchas empresas absorben un ingeniero electrónico. Yo no me consideraba empleable, mi nicho es muy chico. Con el MBA buscaba diversificar mi conocimiento, básicamente ser empleable en el mercado laboral. 14b. Estoy convencido de que el MBA es una herramienta profesional importante de capacitación pero a su vez, incluso en una entrevista laboral, entre varios postulantes, se elige al que tiene un MBA.
15. Crecimiento profesional	15a. Verdaderamente empecé a hacer el MBA porque quería crecer profesionalmente, incorporar conocimientos nuevos y actualizados, aunque no fuera un requisito para mi trabajo actual. 15b. El MBA, en verdad, lo empecé a hacer para poder sumar, para poder crecer en el plano profesional. En su momento estaba entre maestría o doctorado, pero sentía que la investigación no era lo mío, en un sentido, me gustaba la idea de estar en la empresa. Dije "es lo que quiero hacer; hago el MBA, algo va a surgir" y surgió.
16. Vinculación con otros profesionales	16a. En ese momento estaba trabajando medio tiempo, tenía tiempo y ganas de crecer profesionalmente. Pero creo que una de las cosas por las que me anoté en el MBA era para hacer contactos y conseguir un trabajo más desafiante; después todo lo que venga extra, mejor. 16b. El MBA lo hice más que nada para abrir la visión interrelacionarme con otros profesionales, con personas que hayan tenido otras experiencias, con empresarios.

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 4.**  
**Transiciones ex post<sup>a</sup>.**

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
<b>Dimensión agregada: Transiciones ex post</b>	
<b>VII. El MBA como motivador de la transición</b>	
17. Habilitación para realizar tareas de gestión	17a. Desde que comencé el MBA ha cambiado mi rol en la empresa, estoy haciendo menos [trabajo] técnico y más comercial, administrativo, financiero; o sea, todo ese otro análisis que alguien lo tiene que hacer y que todavía no podemos delegar. 17b. Ahora defino qué hay que hacer, lo charlamos, trato de organizar el proyecto, los tiempos, cómo se harían las cosas, la idea global. Básicamente a partir de que hice el MBA participo más en las decisiones estratégicas.
18. Prestigio profesional	18a. El MBA motivó esta transición. Mi carrera hubiera sido diferente sin el MBA. Necesitaba tener el postgrado para estar a la altura de una selección de gerente. Si no lo tenés ya de entrada arrancás un paso atrás. Sin el MBA te falta lenguaje, el idioma que vos hablás tiene que ser el mismo que hablan los demás gerentes. 18b. Los bancos ven bien que hagas un postgrado. Tenés que tener determinadas capacidades para tu puesto, si querés progresar. Pero si a eso le agregás educación formal, a la hora de un ascenso o de una mejora en las condiciones laborales, tenés un diferencial.
19. Red de contactos	19a. Empecé el MBA en abril y en junio ya estaba trabajando en la empresa. Uno de sus directores estaba cursando el MBA y hacíamos grupo juntos así que de ahí surgió primero el contacto y luego la propuesta de empleo. 19b. Cuando empecé a cursar, me relacioné con ingenieros de sistemas y directivos de empresas. Nos pusimos a charlar, fue todo demasiado rápido, me hicieron una propuesta y empecé a trabajar con ellos.
20. Aumento de la seguridad y confianza	20a. Quien hace un MBA empieza a ver el negocio de otra forma. Los directivos se dan cuenta de la formación que uno tiene. El MBA te da seguridad para hablar con los gerentes de igual a igual. 20b. Nos propusimos insertar nuestra empresa en el mercado internacional con un <i>start-up</i> de tecnología. Me dio mucha seguridad haber aprendido en el MBA cuestiones administrativas y financieras, que antes no manejaba.
<b>VIII. El MBA como facilitador de la transición</b>	
21. Adquisición de habilidades interpersonales, técnicas y comunicacionales	21a. En esta transición me ayudó bastante el MBA. Observo las cosas desde otra perspectiva. Me encontraba cursando justo cuando la empresa enfrentaba un proceso de cambio estructural. En el curso de Trabajo Directivo se analizaba el poder y cómo hacerlo valer, y me pareció buenísimo para concentrarme en qué poder tenía yo. 21b. Creo que después del MBA me encuentro preparado para afrontar lo que viene ahora (presidencia de la Cámara de Empresas). Tengo las herramientas. Más allá de la experiencia de vida, del MBA surgieron otras cuestiones no tan técnicas como saber pararte y analizar las cosas de otra forma, saber comunicar, etc.
22. Aumento de la credibilidad	22a. A partir del MBA me involucro más en las decisiones estratégicas. Participo más en conversaciones con la dirección y se respeta más mi opinión. Ahora sé cómo se llaman las cosas: si un problema es económico, de finanzas, de recursos humanos, etc. 22b. El MBA me sirvió para poder pararme frente a otras personas, negociar con directivos, organizar los contenidos, saber expresarme y ser más convincente. Esto me permitió ganar nuevos clientes y ser más valorada en la empresa.

*Nota.* <sup>a</sup> Estos resultados fueron parcialmente reportados en los congresos y conferencias citados al inicio del documento.

Fuente: elaboración propia

presenta la tipología de transiciones de carrera desarrollada y su relación con la realización del MBA. Claramente, en las transiciones de carrera experimentadas *ex ante*, la decisión de realizar el MBA surge como consecuencia de dicha transición, mientras que en las transiciones de carrera *ex post* el MBA emerge como motivador o facilitador de esta.

## Discusión y conclusiones

Examinar las transiciones de carrera requiere conocer no solo las causas que precipitan el cambio laboral en un

contexto situacional determinado, sino también la manera en que estas transiciones son experimentadas, interpretadas y abordadas efectivamente por los propios individuos. Si bien estos requerimientos ya habían sido planteados en los estudios seminales sobre roles y carreras laborales (Louis, 1980a; Nicholson, 1984), son todavía escasas las investigaciones que identifican las transiciones de carrera como instancias críticas para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, particularmente en lo referido a la adquisición de nuevas competencias para el trabajo



directivo (Benjamin y O'Reilly, 2011; Hill, 1992; Ibarra, 1999). A partir de las interpretaciones y significados que los propios individuos les asignan a los procesos de cambio y transición en sus carreras, este trabajo intentó dilucidar el impacto de la educación formal de postgrado, a nivel de MBA sobre dichos cambios y transiciones. Para ello, se recurrió a una indagación cualitativa basada en teoría fundada, que posibilitó la identificación de una tipología de transiciones de carrera emergente de los datos analizados, que los entrevistados vincularon con la realización del MBA, en términos del momento de su concreción y del impacto percibido de la formación gerencial.

Los graduados entrevistados manifiestan un alto grado de consenso en destacar al MBA como factor relevante de las transiciones de carrera experimentadas. No obstante, también señalan diferencias en cuanto al momento de la transición de carrera (*ex ante* o *ex post*) y al impacto percibido del MBA, ya sea como motivador (factor determinante) o como facilitador (factor complementario) de dicha transición. El MBA juega un rol fundamental como fuente de conocimientos, habilidades y competencias para el trabajo directivo, pero simultáneamente ofrece otros beneficios altamente valorados por los entrevistados, como prestigio profesional, redes de contactos, empleabilidad, seguridad y confianza. Asimismo, la formación a nivel de MBA estimuló a muchos graduados a buscar deliberadamente nuevos roles profesionales y a liderar procesos de creación de empresas o nuevas unidades de negocios. Estos resultados son comparables con los obtenidos por Benjamin y O'Reilly (2011) al estudiar los desafíos de liderazgo que enfrentan los graduados MBA en las etapas tempranas de sus carreras.

En consistencia con la literatura existente (Baruch y Lavi Steiner, 2015; Baruch y Peiperl, 2000), el MBA es percibido como un pasaporte que garantiza a los graduados el movimiento hacia puestos gerenciales y como un medio para el logro de un cambio trascendental en sus carreras profesionales. Asimismo, el MBA ha actuado como facilitador de las transiciones de carrera *ex post* al brindar no solo herramientas y tecnologías de gestión, sino también un conjunto de habilidades "blandas" (principalmente interpersonales y comunicacionales) que los profesionales entrevistados consideran muy importantes para el desarrollo de sus carreras. Estos hallazgos confirman las competencias reportadas por distintos estudios que indagaron sobre el valor aportado por el MBA a sus graduados (Baruch y Lavi Steiner, 2015; Baruch y Peiperl, 2000; Bedwell *et al.*, 2014; Boyatzis y Saatcioglu, 2008). Finalmente, se observa que dichas competencias provienen no solo de las actividades curriculares sino también de la exposición permanente a una gran diversidad de profesionales con experiencia en

distintos ámbitos organizacionales que cursan simultáneamente el MBA.

Por otro lado, este estudio muestra resultados interesantes en relación con las transiciones experimentadas por los individuos antes de realizar el MBA. Hill (1992), en su estudio sobre nuevos gerentes (*first-time managers*), encontró que la transición hacia un puesto gerencial es un periodo durante el cual los individuos comienzan a desarrollar no solo conocimientos y habilidades de gestión, sino también nuevos intereses y conductas asociadas a su nuevo rol. El presente trabajo arroja nuevos resultados al revelar que las transiciones de carrera *ex ante* actúan como disipador de la necesidad de realizar un MBA, debido a que, en muchos casos, la decisión de enrolarse en el postgrado surge como consecuencia de una transición de carrera experimentada previamente.

En definitiva, las transiciones son procesos que generan la necesidad de aprender nuevas competencias para superar los desafíos y condiciones creadas por el cambio situacional. Los individuos que deciden realizar un MBA lo hacen con el propósito de incorporar y desarrollar nuevas habilidades, fundamentalmente técnicas y de gestión, toda vez que las consideran necesarias para poder enfrentar con éxito los desafíos resultantes de la transición a la que se vieron expuestos antes de iniciar el MBA. Asimismo, la insatisfacción en el desempeño de un nuevo rol, resultante de una transición previa, induce a los individuos a realizar un MBA en un intento deliberado por capacitarse y construir nuevas competencias.

El presente trabajo también sugiere la existencia de algunos factores motivadores para la realización de un programa MBA que, si bien no se vinculan directamente con las transiciones *ex ante*, coinciden con las motivaciones reportadas por investigaciones previas, entre las que se destacan: la búsqueda de crecimiento profesional (Baruch, 2009; Baruch y Blenkinsopp, 2009), la construcción de empleabilidad (Ascher, 1984; Luker, Bowers y Powers, 1989), y el deseo de conocer y vincularse con otros profesionales (Baruch y Peiperl, 2000).

Si bien este trabajo realiza un aporte sustantivo al conocimiento sobre las transiciones de carrera y su relación con la educación formal a nivel de postgrado, es necesario reconocer sus limitaciones. Los participantes de este estudio son graduados de un mismo programa MBA, por lo que nuevos estudios que incluyan graduados de distintos programas MBA serían fundamentales para validar los resultados obtenidos. Asimismo, se considera necesario el desarrollo de un nuevo marco conceptual en la materia de gestión de carreras que refleje la dinámica y diversidad del nuevo contexto de las carreras profesionales y que permita

agregar parsimoniosamente los hallazgos reportados en las investigaciones recientes.

Para terminar, cabe remarcar que los resultados de esta investigación resultan relevantes para: (1) los individuos que evalúan cambios en sus carreras, al considerar las capacidades y conocimientos que pueden adquirir en programas de formación gerencial para enfrentar con éxito los desafíos inherentes a la práctica del *Management* en las organizaciones actuales; (2) los empleadores de graduados MBA, ya que pueden anticipar y predecir las expectativas de crecimiento de estos profesionales, diseñando programas adecuados para el desarrollo de su potencial de carrera; (3) las instituciones involucradas en educación gerencial a nivel de postgrado, ya que necesitan alcanzar una acabada comprensión de las necesidades que enfrentan los profesionales en pos de mejorar sus ofertas académicas, y (4) la disciplina, al aportar nuevo conocimiento sustantivo sobre el impacto de la educación formal de postgrado en *Management* en los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA.

## Referencias bibliográficas

- Ainsworth, M., & Morley, C. L. (1995). The value of management education: Views of graduates on the benefits of doing an MBA. *Higher Education, 30*(2), 175-187.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford.
- Ascher, K. (1984). *Masters of business?* London: Harbridge House Europe.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International, 14*(4), 388-406.
- Baruch, Y., Bell, M. P., & Gray, D. (2005). Generalist and specialist graduate business degrees: Tangible and intangible value. *Journal of Vocational Behavior, 67*(1), 51-68.
- Baruch, Y., & Blenkinsopp, J. (2009). Business education as a career choice. En M. F. Özbilgin y A. Malach-Pines (Eds.), *Career Choice in Management and Entrepreneurship: A Research Companion* (pp. 309-324). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Baruch, Y., & Lavi-Steiner, O. (2015). The career impact of management education from an average-ranked university: Human capital perspective. *Career Development International, 20*(3), 218-237.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. A. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal, 10*(2), 69-90.
- Bedwell, W. L., Fiore, S. M., & Salas, E. (2014). Developing the future workforce: An approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom. *Academy of Management Learning & Education, 13*(2), 171-186.
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education, 10*(3), 452-472.
- Boyatzis, R. E., & Renio Case, A. R. (1989). The impact of an MBA on managerial abilities. *Journal of Management Development, 8*(5), 66-77.
- Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development, 27*(1), 92-108.
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes*. Cambridge: DaCapo Press.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 4-18.
- Bruce, R., & Scott, S. (1994). Varieties and commonalities of career transitions: Louis' typology revisited. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 17-40.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review, 78*(1), 103-111.
- Carnall, C. A. (1992). *MBA futures*. Basingstoke: MacMillan.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly, 55*(3), 397-438.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- De Fillippi, R. J., & Arthur M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307-324.
- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., & Whitely, W. (1993). The MBA as careerists: An analysis of early-career job change. *Journal of Management, 19*(3), 535-548.
- Elliott, C., & Soo, K. T. (2012). *The returns to an MBA degree: The impact of programme attributes*. Manuscrito no publicado, Lancaster University Management School, Reino Unido.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management, 33*(3), 350-377.
- Friese, S., & Ringmayr, T. G. (2013). *User's Manual for ATLAS.ti 7.0*. Berlin: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH.
- Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 70-89). London: SAGE.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Transaction Publishers.
- GMAC [Graduate Management Admission Council]. (2015a). *Corporate Recruiters Survey: General data report*.
- GMAC [Graduate Management Admission Council]. (2015b). *Prospective Students Survey*.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. A. (2007). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: SAGE.
- Gunz, H. P., Peiperl, M. A., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. En H. P. Gunz y M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 471-494). Thousand Oaks: SAGE.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hay, A. J., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: A way forward for teaching leadership? *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2), 144-158.
- Herrington, J. D. (2010). MBA: Past, present and future. *Academy of Educational Leadership Journal*, 14(1), 63-76.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager*. Boston: HBS Press.
- Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process? *Studies in Higher Education*, 38(4), 538-554.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: HBS Press.
- Lejeune, C., & Sparkman-Renz, M. (2013). Employers still in love with MBA's. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, 7(3), 24.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Louis, M. R. (1980a). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Louis, M. R. (1980b). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Luker, A., Bowers, M. R., & Powers, T. L. (1989). Factors influencing pursuit of the MBA degree: A student and employer perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2(2), 87-96.
- MacErlean, N. (1993). Master classes. *Accountancy*, 111(1195), 29-34.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Palo Alto: Davies-Black.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nicholson, N., & West, M. A. (1989). Transitions, work histories, and careers. En M. Arthur, D. Hall, y B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 181-201). New York: Cambridge University Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2013). Building a Better MBA: From a Decade of Critique Toward a Decennium of Creation. *Academy of Management Learning and Education*, 12(1), 125-141.
- Sturges, J., Simpson, R., & Altman, Y. (2003). Capitalising on learning: an exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 53-66.
- Sullivan, S. E. (2011). Self-direction in the boundaryless career era. En P. Hartung y L. Subich (Eds.), *Developing self in work and career: Concepts, cases, and contexts* (pp. 123-140). Washington: American Psychological Association.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: Critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1452-571.
- Super, D. (1957). *Psychology of careers*. New York: Harper and Brothers.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.
- Watts, A. G. (1981). Career patterns. En A. G. Watts, D. L. Super, y J. M. Kidd (Eds.), *Career Development in Britain* (pp. 213-245). Cambridge: Hobsons Press.
- Wilton, N. (2008). Business graduates and management jobs: an employability match made in heaven? *Journal of Education and Work*, 21(2), 143-158.

Anexo. Red conceptual de relaciones entre dimensiones y categorías de análisis

