



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

Tesis Doctoral

**Formación gerencial a nivel MBA en el nuevo contexto de carreras
profesionales: Su impacto sobre el desarrollo del capital humano, las
transiciones de carrera y la negociación idiosincrática de condiciones de
empleo**

Jorgelina Marino

Directores:

Guillermo E. Dabos y Andrea G. Rivero

Tandil, abril de 2019

Agradecimientos

La realización de esta Tesis Doctoral no hubiera sido posible sin la ayuda y apoyo de muchas personas a las que quiero agradecer profundamente. En primer lugar, a mis directores, la Dra. Andrea Rivero y el Dr. Guillermo Dabos, por su permanente guía durante este proceso, su trabajo y sus horas dedicadas con un compromiso destacable; al Dr. Lucas Pujol Cols, por su continuo asesoramiento a nivel metodológico y su ayuda incondicional; al Tribunal Evaluador, compuesto por la Dra. Fabiola Baltar, el Dr. Hernán Vigier y el Dr. Alfredo Rébora, por sus valiosos comentarios y sugerencias en la instancia de Propuesta de esta Tesis; a todos los participantes de los estudios empíricos que componen esta Tesis, dedicando su tiempo para colaborar con esta investigación a través de entrevistas y encuestas; a quienes compartieron conmigo este camino de aprendizaje y esfuerzo, en especial a Candela Rodríguez, por su aliento en cada momento difícil. También quiero agradecer a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN y al CONICET, por haberme brindado la posibilidad de cursar este Doctorado en Administración, financiando mis estudios.

Finalmente, un reconocimiento aparte merece mi familia, Cristian y nuestras hijas, Abril y Julia, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Este logro es nuestro y para ustedes.

Formación gerencial a nivel MBA en el nuevo contexto de carreras profesionales: Su impacto sobre el desarrollo del capital humano, las transiciones de carrera y la negociación idiosincrática de condiciones de empleo

Abstract

La formación gerencial a nivel MBA (*Master of Business Administration* o Maestría en Administración de Negocios) contribuye a la construcción de carreras profesionales exitosas en el campo del *Management*. En el contexto actual de carreras profesionales, caracterizado por trayectorias laborales dinámicas y autogestionadas, y un mercado laboral donde las habilidades actuales suelen no ser suficientes en el largo plazo, el aprendizaje continuo resulta esencial para el éxito profesional. En este sentido, cada vez son más los individuos que invierten en la adquisición de habilidades y competencias valoradas por los empleadores, a través de la capacitación profesional. En particular, los profesionales del *Management* suelen hacerse cargo de su desarrollo de carrera, eligiendo capacitarse a través de programas de formación gerencial.

Debido a que el impacto de la formación gerencial a nivel MBA no sólo opera en las habilidades de gestión organizacional sino también en la gestión de la propia carrera profesional, comprender el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en las carreras profesionales resulta un tema de gran relevancia en el nuevo contexto de carreras profesionales. Al respecto, si bien pueden encontrarse diversas investigaciones que han analizado el impacto de la formación gerencial en el desarrollo del capital humano, solo se trata de esfuerzos aislados que no logran dar cuenta en forma integrada del impacto de la formación MBA para las carreras profesionales.

Es así que esta Tesis Doctoral, en un primer ensayo, presenta una revisión sistemática de la literatura que pretende identificar las variables del capital humano en las que la formación MBA genera un impacto positivo y relevante para el desarrollo de

carrera profesional. Si bien los resultados de esta revisión reflejan que efectivamente la formación gerencial a nivel MBA contribuye al desarrollo del capital humano en sus distintas dimensiones (educativo, de valor intrínseco, social, cultural y de valor de mercado), aún persiste el interrogante sobre cómo la formación MBA contribuye a la gestión de las carreras profesionales en el nuevo contexto de carreras dinámicas y autogestionadas. De este modo, el segundo ensayo explora en profundidad, desde un abordaje cualitativo y bajo el enfoque de teoría fundada, el rol de la formación MBA en los cambios y transiciones de carrera. Los resultados obtenidos revelan diferentes tipos de transiciones de carrera profesional (transiciones de rol y transiciones organizacionales), las cuales se vinculan con la formación MBA en cuanto al impacto percibido y al momento en que tuvieron lugar (transiciones *ex ante* y *ex post*). Finalmente, el tercero de los ensayos examina, desde un enfoque cuantitativo, las fuentes de variabilidad individual en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, considerando de manera conjunta las habilidades sociales, la empleabilidad percibida y la autoeficacia, e incorporando a la formación gerencial a nivel MBA, en tanto nuevo posible factor facilitador de la negociación idiosincrática.

Esta Tesis pretende contribuir al avance del conocimiento integrando las literaturas sobre formación en *Management*, desarrollo del capital humano, gestión de carreras profesionales, y negociación idiosincrática de condiciones de empleo (*i-deals*), profundizando en la comprensión acerca del impacto que la formación MBA puede ejercer sobre el desarrollo de las carreras profesionales en el campo del *Management*. Asimismo, se espera que los resultados de esta investigación sean de utilidad para los propios individuos con formación gerencial a nivel MBA, las organizaciones que los contratan, y las instituciones universitarias que imparten formación gerencial a nivel de postgrado.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
Formación gerencial a nivel MBA	1
Formación gerencial a nivel MBA y desarrollo de capital humano	3
Formación gerencial a nivel MBA y transiciones de carrera profesional en el contexto de carreras dinámicas	4
Formación gerencial a nivel MBA y negociación idiosincrática de condiciones de empleo en el contexto de carreras autogestionadas	5
Referencias bibliográficas	8
CAPÍTULO II. MBAs Y DESARROLLO DE CARRERA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO	12
Resumen	12
Introducción	13
Metodología	16
Revisión de la literatura	19
Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital educativo	21
Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor intrínseco	29
Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital social	36
Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital cultural	39
Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor de mercado	41
Discusión	50
Implicancias para la investigación y limitaciones	50
Implicancias prácticas	56
Conclusiones	58
Referencias bibliográficas	60
CAPÍTULO III. IMPACTO DE LA EDUCACIÓN FORMAL DE POSTGRADO EN MANAGEMENT: ANÁLISIS DE LAS TRANSICIONES DE CARRERA DE LOS GRADUADOS DE UN MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION	69
Resumen	69
Introducción	70
Marco teórico y conceptual	73
Antecedentes sobre transiciones de carrera	73
Antecedentes sobre la educación en <i>Management</i>	77
Metodología	81
Muestra y recolección de datos	81
Procedimiento para el análisis de datos	83

Resultados	85
Transiciones de carrera	85
Transiciones de carrera y su relación con el MBA	91
Discusión y conclusiones	99
Referencias bibliográficas	103
Anexo: Red conceptual de relaciones entre dimensiones y categorías de análisis	109
CAPÍTULO IV. FORMACIÓN GERENCIAL A NIVEL MBA Y NEGOCIACIÓN	
IDIOSINCRÁTICA DE CONDICIONES DE EMPLEO: ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE	
VARIABILIDAD INDIVIDUAL EN LA NEGOCIACIÓN DE I-DEALS	
	110
Resumen	110
Introducción	111
Marco teórico y desarrollo de hipótesis	117
Condiciones de empleo individualizadas (<i>i-deals</i>): conceptualización, caracterización y tipos de <i>i-deals</i>	117
Habilidades sociales y negociación efectiva de <i>i-deals</i>	120
Empleabilidad percibida y negociación efectiva de <i>i-deals</i>	120
Autoeficacia y negociación efectiva de <i>i-deals</i>	122
Formación gerencial a nivel MBA y negociación efectiva de <i>i-deals</i>	122
Metodología	125
Diseño de la investigación	125
Participantes del estudio	126
Procedimiento	129
Variables e instrumentos	131
Análisis de datos	137
Resultados	138
Análisis Factorial y construcción de las escalas	138
Análisis descriptivo, confiabilidad y correlaciones entre variables	149
Contrastación de hipótesis	152
Infiriendo un modelo de mediación	162
Discusión	168
Contribuciones a la literatura sobre <i>i-deals</i>	168
Contribuciones a la literatura sobre formación en <i>Management</i>	171
Contribuciones metodológicas	173
Implicancias para la práctica profesional	175
Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	177
Referencias bibliográficas	182

Anexo 1: Extractos de entrevistas y reflexiones MBAs	197
Anexo 2: Carta de presentación y consentimiento informado	202
Anexo 3: Cuestionario “Formación Gerencial y carreras profesionales”	203

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Formación gerencial a nivel MBA

La formación gerencial a nivel MBA (*Master of Business Administration* o Maestría en Administración de Negocios) constituye un elemento central para la construcción de carreras profesionales exitosas en el nuevo contexto laboral (Baruch, 2009). En este escenario, caracterizado por trayectorias laborales flexibles y autogestionadas y un mercado de trabajo que valora la formación continua (McMahon, Patton, y Tatham, 2003), la capacidad de adaptación y aprendizaje resultan esenciales para el éxito profesional (Bridgstock, 2009; Butterwick y Benjamin, 2006; Hall, 2002). Es así, que un número cada vez más elevado de profesionales en el área del *Management* recurren a la formación gerencial a nivel MBA como mecanismo fundamental para adquirir y desarrollar sus habilidades de gestión.

Según AMBA (*Association of MBAs*)¹, la formación gerencial a nivel MBA abarca las principales funciones vinculadas a la gestión de los negocios, y está destinada a aquellos profesionales que cuentan con una sólida experiencia laboral a partir de la cual se desarrolla el proceso de aprendizaje. En este sentido, aunque se trata de un proceso de formación académica, también enfatiza en la práctica de la gestión, complementando la experiencia profesional de sus graduados (Blackburn, 2011; Ramlall y Ramlall, 2016).

Desde la perspectiva de la práctica del *Management*, la formación a través de este tipo de postgrado es altamente valorada tanto por los profesionales, al permitirles potenciar sus competencias y habilidades de gestión, como por las empresas que los contratan (Gupta, Saunders y Smith, 2007), al aportarles profesionales con una

¹ Autoridad internacional en postgrados en Administración de Negocios, fundada en 1967 con el objetivo de revalorizar la educación empresarial y la cualificación MBA en el Reino Unido y Europa.

preparación diferencial para enfrentar la incertidumbre y los rápidos cambios del contexto actual (Vázquez y Ruas, 2012). Contar con un MBA se ha convertido en un sello distintivo de calidad para quienes buscan ocupar posiciones importantes en el mundo de los negocios, constituyendo un aspecto clave para diferenciarse en un mercado laboral cada vez más competitivo (Herrington, 2010).

Desde la perspectiva de la academia, el creciente interés por el estudio de la formación gerencial a nivel MBA puede verse reflejado en la revisión realizada por Rubin y Dierdorff (2013), donde los autores identifican más de 100 artículos publicados en torno al estudio de la formación MBA en el transcurso de los 10 años desde la creación de la revista *Academy of Management Learning and Education* (AMLE)². Más aún, una búsqueda reciente en *Google Scholar* con los términos “*Master of Business Administration*” en el título del artículo arroja más de 800 resultados. Mientras que parte de estas investigaciones se han centrado en analizar al programa MBA como estructura curricular, otros estudios se han focalizado en analizar el impacto de la formación MBA en los aprendizajes de sus graduados, sobre todo en lo que respecta a la adquisición de habilidades de gestión para desempeñarse como *managers*.

Sin embargo, los efectos de la formación MBA no sólo operan a nivel de las habilidades de gestión organizacional sino también a nivel de la gestión de la propia carrera profesional (Baruch, 2009), por lo que comprender el impacto de la formación MBA en las carreras de sus graduados resulta un tema de gran relevancia en el nuevo contexto de carreras profesionales. Si bien investigaciones previas han analizado el impacto de la formación MBA en las carreras profesionales a partir del desarrollo de diversas competencias, aún resulta necesario estudiar el fenómeno considerando en particular las características del nuevo contexto en el que se desarrollan las carreras

² Publicación académica con el propósito de estimular el debate, la crítica y la innovación en el campo de la educación en *management*.

profesionales. Esta Tesis Doctoral desarrolla tres ensayos que, en su conjunto, contribuyen a analizar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las carreras profesionales en el nuevo contexto de carreras.

Formación gerencial a nivel MBA y desarrollo de capital humano

Distintas investigaciones han abordado la relación entre la formación gerencial a nivel MBA y el desarrollo de carrera profesional a partir de su impacto sobre las competencias del capital humano. No obstante, solo se trata de esfuerzos aislados que no permiten una suficiente sistematización y categorización de los hallazgos reportados en la literatura. La integración de las contribuciones relevantes que otros autores ya han realizado a este campo de estudio facilitaría una mejor comprensión del conocimiento existente y de las oportunidades para el desarrollo de nuevas investigaciones. Es así que esta Tesis Doctoral, en un primer ensayo, presenta una revisión sistemática de la literatura que pretende identificar las variables del capital humano en las que la formación gerencial a nivel MBA genera un impacto positivo y relevante para el desarrollo de carrera profesional. Esta revisión es producto de la sistematización de los hallazgos de 48 artículos empíricos publicados en revistas científicas de alto impacto en la disciplina, así como en prestigiosos congresos. Si bien este primer ensayo permitió elaborar un marco conceptual para el análisis del impacto de la formación MBA sobre el desarrollo del capital humano (educativo, de valor intrínseco, social, cultural y de valor de mercado), aún persiste el interrogante sobre cómo la formación MBA contribuye a la gestión de las carreras profesionales en el nuevo contexto de carreras.

El nuevo contexto de carreras profesionales presenta dos características principales. En primer lugar, las carreras se han vuelto más dinámicas, desarrollándose en múltiples contextos, ocupaciones e industrias (Feldman y Ng, 2007; Parker, Khapova y Arthur, 2009; Sullivan y Baruch, 2009), lo que se conoce en la literatura como

carreras sin fronteras (ver *boundaryless careers*, Arthur y Rousseau, 1996). En segundo lugar, las carreras son cada vez más direccionadas por los propios individuos, reflejando una menor dependencia del empleador y un mayor involucramiento de los profesionales en la gestión de sus carreras, fenómeno que se conoce en la literatura como carreras autogestionadas (ver *protean careers*, Briscoe y Hall, 2006).

Formación gerencial a nivel MBA y transiciones de carrera profesional en el contexto de carreras dinámicas

Las carreras dinámicas o sin fronteras se caracterizan fundamentalmente por su flexibilidad y apertura (Baruch, 2004; Littleton, Arthur y Rousseau, 2000), en contraposición a las carreras tradicionales desarrolladas dentro de un número limitado de organizaciones (Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004) y basadas en estructuras organizacionales y ocupacionales relativamente estables. En consecuencia, resulta menos frecuente la progresión lineal dentro de una única organización (Arnold et al., 2005), y más habitual las trayectorias multidireccionales (Baruch, 2004), lo cual hace que los individuos experimenten un número y una variedad mucho mayor de transiciones de carrera (Ashforth, 2001).

Es así que esta Tesis Doctoral, en su segundo ensayo analiza, desde la perspectiva de los propios profesionales, el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en los cambios y transiciones de carrera, indagando cómo el haber transitado por este tipo de formación contribuye a asimilar los cambios y adaptarse a los nuevos desafíos que las transiciones presentan para sus graduados. Este ensayo presenta importantes contribuciones no solo sustantivas, al profundizar en la comprensión de las tipologías de transiciones de carrera y el rol que juega la formación MBA, sino también metodológicas, al utilizar el enfoque de teoría fundada (Glaser y Strauss, 2009) que permite la construcción de teoría incorporando variables emergentes no consideradas

previamente en la literatura. Asimismo, el sitio de investigación y la muestra seleccionada proporcionan una riqueza particular a los resultados. En general, la academia ha centrado el estudio de la formación gerencial fundamentalmente en el marco de programas *full-time* en el contexto anglosajón, donde los participantes interrumpen sus compromisos laborales durante el transcurso de sus estudios (e.g., Boyatzis, Passarelli y Wei, 2013; Quigley, 2013). Sin embargo, este ensayo adopta una perspectiva diferente al incluir profesionales graduados de un programa MBA de naturaleza *part-time* en una universidad argentina (el MBA *part-time* de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires –UNICEN-). De este modo, este ensayo contribuye a la comprensión de las implicancias de la formación MBA para aquellos profesionales que se mantienen activos laboralmente mientras realizan sus estudios. Asimismo, desarrollar esta investigación en el contexto argentino implica un aporte relevante al avance del conocimiento en el ámbito latinoamericano, siendo aún muy limitada la cantidad de estudios realizados (Cruz y Wood, 2015).

Formación gerencial a nivel MBA y negociación idiosincrática de condiciones de empleo en el contexto de carreras autogestionadas

Las carreras autogestionadas se caracterizan por un involucramiento activo de los individuos en los distintos aspectos que hacen al desarrollo de su carrera profesional (Briscoe y Hall, 2006; Hall, 1996), incluyendo la definición de sus condiciones de empleo (Thorntwaite, 2004; Wrzesniewski y Dutton, 2001). En particular, aquellos individuos más capacitados y con habilidades más demandadas se encuentran en una posición de mayor simetría de poder con sus empleadores, dando lugar a la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, lo cual se denomina en la literatura como *idiosyncratic deals* o *i-deals* (Rousseau, 2005).

Es así que esta Tesis Doctoral, en su tercer ensayo, analiza las fuentes de variabilidad individual en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, considerando de manera conjunta no solo las variables sugeridas por la literatura sobre *i-deals* (habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia), sino también incorporando la formación gerencial a nivel MBA como un nuevo posible factor facilitador de la negociación idiosincrática. Este último ensayo integra dos literaturas que hasta el momento parecen haber estado disociadas (negociación de *i-deals* y formación en *Management*), contribuyendo al avance del conocimiento acerca de las fuentes de variabilidad individual en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, así como también identificando nuevos impactos de la formación MBA en las carreras profesionales. Este ensayo genera un significativo avance en la comprensión de la dinámica de relaciones que opera detrás de la negociación de *i-deals*, buscando explicar estas interrelaciones a partir de un Modelo de Ecuaciones Estructurales. Asimismo, este estudio se basa en una muestra diversa de profesionales de distintas disciplinas que se desempeñan en el área del *Management*, con y sin formación a nivel MBA, contribuyendo a superar la limitación de estudiar profesionales de una única disciplina o industria (Guerrero, Bentein, y Lapalme, 2014; Guerrero, Jeanblanc, y Veilleux, 2016). Finalmente, en virtud de las deficiencias que presentan las escalas existentes para medir la negociación de *i-deals*, este estudio contribuye a nivel metodológico mediante el desarrollo de una escala *ad hoc* y su validación en el contexto ocupacional del *Management*.

Una versión preliminar del primer ensayo, se presentó en la 53^o Asamblea Anual de CLADEA³ y actualmente se encuentra aceptado para su publicación en un *journal* del ámbito iberoamericano (Cuadernos de Administración, Universidad del Valle). Por

³ CLADEA: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

su parte, el segundo ensayo se encuentra publicado en otra reconocida revista científica (*Innovar Journal* – Revista de Ciencias Administrativas y Sociales). Asimismo, el tercer ensayo, en una versión ajustada a los requerimientos de la conferencia, ha sido enviado a la 54ª Asamblea Anual de CLADEA.

En síntesis, integrando las literaturas sobre formación en *Management*, desarrollo del capital humano, gestión de carreras profesionales, y negociación de *i-deals*, esta Tesis Doctoral pretende responder al interrogante ¿Cómo impacta la formación gerencial a nivel MBA sobre las carreras profesionales en el nuevo contexto de carreras? Dar respuesta al objetivo general planteado en esta Tesis implica la formulación de preguntas de investigación de distinta naturaleza y diferentes alcances en términos de generación de nuevo conocimiento. En particular, como punto de partida se realizó una revisión sistemática de la literatura que permitió conocer el estado del arte en relación a la formación MBA y el capital humano, para luego avanzar en el desarrollo de dos estudios empíricos independientes. Por un lado, con sustento en el enfoque de teoría fundada, se exploraron en profundidad las transiciones de carrera profesional de graduados MBA. Por otro lado, se avanzó en la generación de conocimiento buscando explicar una serie de interrelaciones que vinculan a la formación MBA con la negociación idiosincrática de condiciones de empleo. A continuación se presentan los tres ensayos que contribuyen a responder el objetivo general de esta Tesis, estructurados en los tres capítulos que siguen al presente capítulo introductorio.

Referencias bibliográficas

- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Cooper, C.L., Robertson, I., & Burnes, B. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). Harlow, New York: Prentice Hall.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International*, 14(4), 388-406.
- Blackburn, G. (2011). Which Master of Business Administration (MBA)? Factors influencing prospective students' choice of MBA programme - an empirical study. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 33(5), 473-483.
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A., & Wei, H. (2013, January). A study of developing emotional, social, and cognitive competencies in 16 cohorts of an MBA program. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14887). Academy of Management.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career Management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- 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.

- Butterwick, S., & Benjamin, A. (2006). The road to employability through personal development: A critical analysis of the silences and ambiguities of the British Columbia (Canada) Life Skills Curriculum. *International Journal of Lifelong Education*, 25(1), 75–86.
- Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2015). Perceived effects of part-time MBAs on careers. *Career Development International*, 20(6), 646-662.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M. È. (2014). Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323-334.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career development international*, 21(1), 19-30.
- Gupta, P.B., Saunders, P.M., & Smith, J. (2007). Traditional Master of Business Administration (MBA) Versus the MBA With Specialization: A Disconnection Between What Business Schools Offer and What Employers Seek. *Journal of Education for Business*, 82(6), 307-312.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Herrington, J. D. (2010). MBA: Past, present and future. *Academy of Educational Leadership Journal*, 14(1).
- Littleton, S. M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2000). The future of boundaryless careers. En Collin, A., & Young, R. A. (Eds.). *The future of career*. Cambridge University Press. 101-114.
- McMahon, M., Patton, W., & Tatham, P. (2003). *Managing life, learning and work in the twenty-first century: Issues informing the design of an Australian Blueprint for Career Development*. Recuperado el 30/01/2019 de <http://www.lifework.ca/AUSBP04-03.pdf>
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291-302.
- Quigley, N. R. (2013). A longitudinal, multilevel study of leadership efficacy development in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602.
- Ramlall, S. J., & Ramlall, D. P. (2016). An effective MBA: Perspectives of students, faculty, and employers. *Journal of Management and Strategy*, 7(3), 18.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- 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.
- 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.

- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work–family balance. A review of employees’ preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166–184.
- Vazquez, A. C. S., & Ruas, R. L. (2012). Executive MBA Programs: What Do Students Perceive as Value for their Practices? (English). *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 308-326.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

CAPÍTULO II.

MBA Y DESARROLLO DE CARRERA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO⁴

Resumen

La formación gerencial a nivel MBA desempeña un rol clave en el desarrollo de competencias de gestión y en la construcción de carreras profesionales exitosas en el mundo de los negocios. A pesar del prestigio alcanzado, en el último tiempo la formación MBA ha sido foco de numerosas críticas que ponen en duda el valor que otorga a quienes atraviesan estos procesos de formación. En respuesta a estos cuestionamientos, diversas investigaciones han analizado el impacto de la formación MBA sobre el capital humano, encontrando evidencia de un importante agregado de valor para las carreras profesionales de quienes realizan este tipo de formación. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura con el propósito de lograr una mayor comprensión acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el desarrollo de carrera profesional, desde la perspectiva del capital humano. Específicamente, se revisaron y sistematizaron los hallazgos reportados en 48 artículos de naturaleza empírica, publicados en revistas científicas de alto impacto en la disciplina. Los resultados de la revisión indican que este tipo de formación gerencial tiene efectos sobre las cinco dimensiones centrales del capital humano: educativo, de valor intrínseco, social, cultural y de valor de mercado. Asimismo, se discuten implicancias tanto para futuras investigaciones como para la práctica del *Management*, considerando tres grandes grupos de interés: individuos interesados en la formación gerencial a nivel MBA, organizaciones empleadoras, y escuelas de negocios.

⁴ Esta revisión de la literatura, en versiones preliminares, fue presentada en la 53ª Asamblea Anual de CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) y actualmente se encuentra aceptado para su publicación en la Revista Cuadernos de Administración, de la Universidad del Valle, en coautoría con Andrea G. Rivero y Guillermo E. Dabos.

Introducción

La formación gerencial en el campo de la Administración de Negocios se imparte, a nivel mundial, fundamentalmente a través del programa MBA (Maestría en Administración de Negocios o *Master of Business Administration*) (Baruch y Peiperl, 2000). Según lo define AMBA (Association of MBAs), el MBA es un programa generalista, que abarca las principales funciones vinculadas a la gestión de los negocios, y está destinado a aquellos profesionales que cuentan con experiencia laboral significativa sobre la que se desarrolla el proceso de aprendizaje. Aproximadamente 500.000 profesionales, que se insertan laboralmente en una amplia gama de trabajos en una diversidad de industrias⁵, se gradúan cada año de este tipo de programas (Broughton, 2009), reflejando, no solo la relevancia del MBA para la formación gerencial, sino también la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a todo tipo de negocio (GMAC - *Graduate Management Admission Council*, 2016).

El proceso de formación que implica este tipo de programas de capacitación juega un rol clave en el desarrollo de competencias de gestión (Carlin, 2011; Rubin y Dierdorff, 2009) que permiten la construcción de carreras profesionales exitosas en el mundo de los negocios. Tal como lo evidencian diversos estudios, atravesar el proceso de formación MBA incrementa tanto la comprensión del contexto de los negocios como la formación de las competencias necesarias para desempeñarse como *managers* en el ámbito de las organizaciones (Baruch y Leeming, 2001; Baruch y Peiperl, 2000). En particular, quienes cursan este postgrado desarrollan habilidades de gestión como liderazgo y trabajo en equipo, y adquieren herramientas para el trabajo directivo como

⁵ Según una encuesta realizada por GMAC (2016) a 4750 graduados MBA, la mayoría se desempeña en los sectores de bienes y servicios, tecnología, finanzas y contabilidad. Otros graduados se desempeñan en el sector gubernamental, organizaciones sin fines de lucro, consultoría, manufactura, salud y productos farmacéuticos, energía, y servicios públicos. En cuanto a las funciones que desempeñan, también se observa una amplia variedad: roles de ventas y marketing, finanzas y contabilidad, administración general, consultoría, operaciones y logística, recursos humanos y tecnologías de la información.

análisis estadístico y manejo de la tecnología, combinando teoría y aplicaciones prácticas (Baruch y Leeming, 2001; Tarso Resende, 2011).

No obstante haber alcanzado un gran prestigio en el mundo de los negocios por su capacidad para proporcionar a los ejecutivos una visión sistémica de la gestión empresarial (Rubin y Dierdorff, 2009), la formación gerencial a través de programas MBA continúa siendo foco de numerosos cuestionamientos y críticas. Por un lado, se discute la calidad en la formación y la pertinencia de las habilidades adquiridas por sus estudiantes (Lorusso, 2010), con una mayor preponderancia a la adquisición de habilidades *hard* sobre las *soft* (Charlier, Brown y Rynes, 2011; Datar, Garvin y Cullen, 2010; Gosling y Mintzberg, 2006; Rubin y Dierdorff, 2009). Por otro lado, se destaca la brecha existente entre la estructura curricular y la realidad de las organizaciones, con un marcado énfasis en el rigor científico y falta de relevancia para la práctica (Bennis y O'Toole, 2005; Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004; Mintzberg y Gosling, 2002; Pfeffer y Fong, 2002).

En respuesta a estas críticas, que han planteado dudas acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las carreras de quienes toman este tipo de capacitaciones (Bennis y O'Toole, 2005; Pfeffer y Fong, 2002), la literatura se ha centrado en responder el siguiente interrogante: ¿Cómo la formación gerencial a nivel MBA contribuye al desarrollo del capital humano? Aunque no resulta sencillo evaluar la efectividad de la educación en el mundo real (Ainsworth y Morley, 1995), diversos trabajos se han concentrado en estudiar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en distintas dimensiones que hacen al capital humano, mostrando los beneficios que implica el haber transitado por este tipo de programas (Hubbard, 2006).

Tal como señalan Baruch, Bell y Gray (2005), la educación en *Management* tiene un impacto directo sobre el capital humano, definido como el portfolio de

conocimientos, información, ideas, y habilidades acumuladas por el individuo (Becker, 2002). Si bien el capital humano de tipo educativo (conocimientos y habilidades), es el que se encuentra más claramente vinculado a la definición de capital humano, existen otros tipos de capital que resultan relevantes para el desarrollo de carrera de los individuos: capital de valor intrínseco (competencias internas o intrapersonales), capital social (construcción de redes), capital cultural (prestigio y reputación), y capital de valor de mercado (empleabilidad y remuneración).

A pesar de la relevancia de la educación en *Management* para el desarrollo del capital humano, y de la cantidad de artículos empíricos publicados, hasta la fecha solo se observan esfuerzos aislados que no permiten una suficiente sistematización y categorización de los hallazgos reportados en la literatura. La integración de las contribuciones relevantes que otros autores ya han realizado a este campo de estudio facilitaría una mejor comprensión del conocimiento existente y de las oportunidades para el desarrollo de nuevas investigaciones. Es así que el presente artículo realiza una revisión sistemática e integrada de la literatura, con el propósito de lograr una mayor comprensión acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el desarrollo de carrera profesional, desde la perspectiva del capital humano.

A continuación, se presenta la metodología empleada para realizar la revisión. Luego, se exponen los hallazgos más relevantes que resultan del análisis de la literatura empírica. Finalmente, se discuten implicancias para futuras investigaciones, así como también implicancias prácticas tanto para aquellos ejecutivos interesados en la formación MBA, como para sus empleadores, y las escuelas de negocios encargadas de brindar este tipo de formación.

Metodología

Este trabajo realiza una revisión de artículos de naturaleza empírica con el propósito de identificar las variables del capital humano en las que la formación gerencial a nivel MBA genera un impacto positivo y relevante para el desarrollo de carrera profesional. Para ello, se identificaron, clasificaron y analizaron los artículos que componen el cuerpo central de la revisión (Hart, 1998). Para la identificación de los artículos, se recurrió a la búsqueda de los mismos mediante palabras claves en diferentes bases de datos (ej: EBSCO, JSTOR, ScienceDirect, Wiley, ProQuest, Scopus, Google Scholar, Biblioteca Electrónica MinCyt). A fines de orientar la búsqueda hacia el objetivo específico de la revisión, es decir el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital humano, inicialmente se seleccionaron artículos que incluían las palabras *impact / effect + MBA* (o *Master of Business Administration*). Producto de esta búsqueda se hallaron artículos que incluían las palabras claves en el desarrollo del documento, pero que trataban el tema sólo en forma tangencial, por lo que se decidió refinar la búsqueda de dichas palabras claves al título y *abstract* de los trabajos.

Para que el artículo fuera incluido en esta revisión, se establecieron los siguientes criterios de selección (University of Bedfordshire, 2016):

Relevancia del tópico: el objetivo debía estar relacionado con el análisis del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre algún aspecto vinculado al capital humano. Para mantener consistencia con el propósito planteado (identificar las variables del capital humano en las que la formación gerencial a nivel MBA genera un impacto positivo y relevante para el desarrollo de carrera profesional), se excluyeron de esta revisión aquellas contribuciones que cuestionan el valor de la formación MBA.

Revisión de pares: se incluyeron aquellos artículos publicados en los *journals* más relevantes de la disciplina (e.g., Academy of Management Learning & Education,

Journal of Vocational Behavior, Career Development International, Human Resource Management Journal), en función de su factor de impacto en el Social Science Citation Index. Asimismo, se revisaron artículos científicos publicados en conferencias del más alto prestigio, como la reunión anual de la Academy of Management (Academy of Management Proceedings).

Año de publicación: se tomó como punto de partida el trabajo realizado por Boyatzis y Renio Case (1989), uno de los primeros trabajos en indagar acerca del valor de la formación gerencial a nivel MBA para sus graduados en respuesta a las aún incipientes críticas recibidas por este tipo de programas de formación. Es a partir de este artículo, que se desarrollaron una serie de estudios empíricos que han tenido como eje central analizar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en las competencias de capital humano de sus graduados y que constituyen el cuerpo central de esta revisión.

Diseño metodológico: se incluyeron artículos de naturaleza empírica, que han seguido un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo en su abordaje metodológico.

Alcance geográfico: se buscó incluir artículos basados en estudios realizados en una amplia diversidad de países, y no sólo en el ámbito anglosajón, donde se han realizado la mayoría de los estudios.

Luego de la lectura detallada de los *abstracts*, este proceso de búsqueda y análisis de los documentos arrojó como resultado un total de 48 artículos que componen la revisión⁶ (39 con un enfoque cuantitativo, 5 de tipo cualitativo, y 4 mixtos).

Reflejando el interés que el tópico ha despertado en todo el mundo, esta revisión incluye trabajos desarrollados no solo en Estados Unidos (19), sino también en Reino Unido (7), Canadá (2), Grecia (2), India (2), Pakistán (1), Malasia (1), Italia (1), Israel (1), Portugal (1), Irlanda del Norte (1), Australia (1), Alemania (1), Brasil (2), estudios

⁶ Los artículos que conforman la revisión se encuentran indicados en “negrita” en el listado final de Bibliografía.

internacionales basados en diversos países (3), y estudios que combinan fuentes de dos países, como Estados Unidos y Canadá (1), Estados Unidos y Reino Unido (1), y Reino Unido y Canadá (1).

Para estructurar la presente revisión se establecieron las cinco dimensiones del capital humano sobre las que impacta la educación en *Management*: educativo, de valor intrínseco, social, cultural y de valor de mercado (Baruch, Bell y Gray, 2005). El capital educativo se refiere a la educación alcanzada tanto en su aspecto cualitativo como cuantitativo, constituyendo un determinante clave para el acceso a puestos de trabajo de alto estatus y bien remunerados (Useem y Karabel, 1986). Sin embargo, el capital educativo no constituye el único determinante. El capital de valor intrínseco se refiere a las competencias internas adquiridas a través de la autoconciencia, autoestima, autoeficacia y autoconfianza (Baruch y Peiperl, 2000). El capital social se refiere a aquellos vínculos personales y redes de contactos profesionales que resultan críticos para la progresión de carrera (Useem y Karabel, 1986). El capital cultural se refiere al valor que otorga la sociedad a los símbolos de prestigio (Useem y Karabel, 1986). Finalmente, el capital de valor de mercado se refiere a la empleabilidad y las remuneraciones (Baruch, Bell y Gray, 2005).

Los tres primeros tipos de capital humano también han sido estudiados por otros autores, como Boyatzis y Saatchioglu (2008), quienes analizaron el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las competencias de inteligencia cognitiva (asimilable al capital educativo), inteligencia emocional (asimilable al capital de valor intrínseco) e inteligencia social (asimilable al capital social). Asimismo, estas tres dimensiones son consideradas claves para el desarrollo de carrera en un contexto de carreras sin fronteras (DeFillippi y Arthur, 1994) y el desarrollo de carreras inteligentes (Arthur, Claman y DeFillippi, 1995; Arthur, Khapova y Richardson, 2017; Parker,

Khapova y Arthur, 2009), denominándolas competencias de *know-how* (asimilable al capital educativo), *know-why* (asimilable al capital de valor intrínseco), y *know-whom* (asimilable al capital social), respectivamente. Para la estructuración de la presente revisión de la literatura se utiliza el marco completo de dimensiones que componen el capital humano, considerando además de estas tres competencias claves para las carreras profesionales, el capital cultural y de valor de mercado, tal como sugieren Baruch, Bell y Gray (2005).

Cabe aclarar que los distintos artículos revisados han abordado variables que en numerosas ocasiones corresponden a diferentes dimensiones o tipos de capital humano, tal como se muestra en la Tabla 1. Por este motivo, se ha decidido incorporar en el cuerpo central de la revisión un mayor nivel de detalle (e.g., sitio de investigación y metodología utilizada por los autores) solo la primera vez que se hace referencia a cada artículo, no repitiéndose esta información para las sucesivas ocasiones donde se referencian resultados de artículos ya mencionados.

Revisión de la literatura

En esta sección se presentan los principales resultados y contribuciones de los artículos que integran la revisión, estructurados bajo las cinco dimensiones del capital humano en las que puede impactar la educación en *Management*. La Tabla 1 presenta un detalle de las dimensiones de análisis, sus variables, y las referencias a los artículos que abordan cada una de ellas. En primer lugar, se presenta el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital educativo o conocimientos adquiridos durante el programa. Luego se presenta el impacto sobre el capital de valor intrínseco vinculado al desarrollo de competencias internas o habilidades intrapersonales. Seguidamente se presenta el impacto sobre el capital social y la construcción de vínculos a través del *networking*. A continuación, se presenta el impacto sobre el capital cultural vinculado al

valor social de los símbolos de prestigio. Y finalmente se presenta el impacto sobre el capital relacionado al valor de mercado y la empleabilidad.

Tabla 1: Dimensiones y categorías de los artículos empíricos examinados.

Dimensiones de análisis: Tipo de capital humano sobre el que impacta la formación gerencial a nivel MBA	Categorías: Factores específicos que componen cada tipo de capital humano	Artículos que abordan cada categoría (por orden cronológico)
Capital educativo	Habilidades técnicas	Boyatzis y Renio Case, 1989; Kretovics, 1999; Baruch y Peiperl, 2000; Boyatzis, Stubbs y Taylor, 2002; Baruch, Bell y Gray, 2005; Quigley, 2013; Gupta y Bennett, 2014; Hesselbarth y Schaltegger, 2014; Baruch y Lavi-Steiner, 2015.
	Habilidades blandas	Sturges, Simpson y Altman, 2003; Zhao, Truell, Alexander y Hill, 2006; Kang y Sharma, 2012; Gupta y Bennett, 2014; Prince, Burns, Lu y Winsor, 2015.
	Visión estratégica y lenguaje de negocios	Schuster, Zimmerman, Schertzer y Beamish, 1998; Hay, 2006; Sturdy, Brocklehurst, Winstanley y Littlejohns, 2006; Torres y Augusto, 2017.
Capital de valor intrínseco	Autoeficacia	Baruch y Peiperl, 2000; Simpson, 2000a, 2000b; Sturges, Simpson y Altman, 2003; Simpson, Sturges, Woods y Altman, 2004; Baruch, Bell y Gray, 2005; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba, Mahmood, Khalid y Aslam, 2011; Cruz y Wood, 2014, 2015.
	Claridad y satisfacción con la carrera	Baruch y Leeming, 2001; Sturges, Simpson y Altman, 2003; Zhao, Richards-Wilson y Galloway, 2006; Truell, Alexander y Hill, 2006.
	Autogestión	Boyatzis, Stubbs y Taylor, 2002; Mihail y Elefterie, 2006; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Saba, Mahmood, Khalid y Aslam, 2011; Boyatzis, Passarelli y Wei, 2013.
	Motivación para liderar	Kass y Grandzol, 2012.
	Valores	Krishnan, 2008; Slater y Dixon-Fowler, 2010; Houldsworth, Brewster y McBain, 2016.
Capital social	Intercambio de experiencias profesionales	Baruch y Peiperl, 2000; Sturges, Simpson y Altman, 2003; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Baruch, 2009; Bruce, 2009; Gupta y Bennett, 2014; Cruz y Wood, 2015.
	Vínculos de amistad	Sturges, Simpson y Altman, 2003; Konrad, Seidel, Lo, Bhardwaj y Qureshi, 2015.
	Relación con compañeros de trabajo	Prince, Burns y Manolis, 2014.
Capital cultural	Imagen profesional	Simpson, 2000a, 2000b, Simpson, Sturges, Woods y Altman, 2004.
	Prestigio	Daut, Mohd Mokhtar y Pangil, 2012.

Capital de valor de mercado	Ingresos	Ainsworth y Morley, 1995; Ackah, Heaton y McWhinney, 1999; Baruch y Peiperl, 2000; Simpson, 2000a, 2000b; Baruch y Leeming, 2001; Hay y Hodgkinson, 2006; Wellman, Gowan y White, 2006; Zhao, Truell Alexander y Hill, 2006; Arcidiacono, Cooley y Hussey, 2008; Camuffo, Gerli, Borgo y Somià, 2009; Daut, Mohd Mokhtar y Pangil, 2012; Elliott y Soo, 2012; Grove y Hussey, 2014; Mihail y Kloutsiniotis, 2014; Cruz y Wood, 2015.
	Promociones	Ainsworth y Morley, 1995; Ackah, Heaton y McWhinney, 1999; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Wellman, Gowan y White, 2006; Zhao, Truell Alexander y Hill, 2006; Baruch, 2009; Daut, Mohd Mokhtar y Pangil, 2012; Mihail y Kloutsiniotis, 2014; Cruz y Wood, 2015.
	Oportunidades de carrera	Ainsworth y Morley, 1995; Simpson, 2000a, 2000b; Baruch y Leeming, 2001; Hay y Hodgkinson, 2006; Zhao, Truell Alexander y Hill, 2006; Saba, Mahmood, Khalid y Aslam, 2011; Ryan, Silvanto y Brown, 2013; Mihail y Kloutsiniotis, 2014.
	Obtención de mejores condiciones de empleo	Mihail y Elefterie, 2006; Anand, Park, Vidyarthi y Liden, 2014; Mihail y Kloutsiniotis, 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital educativo

Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital educativo, es decir, los conocimientos y habilidades relevantes para el trabajo, incluyendo habilidades de gestión tanto duras o técnicas como habilidades blandas. Asimismo, esta dimensión considera el impacto sobre la visión estratégica y el lenguaje de negocios incorporado a partir de la realización del MBA.

Habilidades técnicas

Uno de los primeros trabajos en indagar acerca del valor de la formación gerencial a nivel MBA para quienes toman este tipo de capacitación fue el desarrollado por Boyatzis y Renio Case (1989), quienes evaluaron el impacto de haber cursado un programa MBA sobre las habilidades, en sus versiones *part-time* y *full-time* de una escuela de negocios de Estados Unidos. Los autores midieron una serie de habilidades

en una muestra de ingresantes y en una muestra de graduados del mismo año, encontrando que los graduados MBA poseen habilidades significativamente superiores a las de aquellos que recién ingresan al programa en áreas como: recolección y análisis de información, análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología, y habilidades para la acción y el emprendimiento. Sumando evidencia en este sentido, Baruch y Leeming (2001) evaluaron el impacto de realizar un MBA *full-time* sobre los conocimientos adquiridos, en una escuela de negocios líder de Reino Unido. Los participantes completaron una encuesta indicando sus competencias en determinadas habilidades, la necesidad de ellas en sus trabajos actuales, y en qué medida el proceso de formación del MBA había contribuido al desarrollo personal de estas habilidades. Los resultados demuestran que la formación a nivel MBA genera valor para sus graduados desde su propia autopercepción, mejorando las habilidades de gestión y conocimientos necesarios para desempeñarse como *managers*.

Asimismo, Boyatzis, Stubbs y Taylor (2002) analizaron el impacto de haber cursado un MBA tanto *full-time* como *part-time* en una universidad de Estados Unidos, en el desarrollo de competencias cognitivas. Un aspecto interesante de este estudio es que los participantes completaron un cuestionario de auto-evaluación y también fueron evaluados por terceros a través de un cuestionario de evaluación externa. Al respecto, los autores encontraron que los graduados parecen ser más críticos consigo mismos que los terceros que los evalúan. Si bien los resultados indican mejoras en algunas de las competencias según los participantes, se observan mejoras en todas las competencias evaluadas según los externos. Entre las competencias que presentaron mejoras más significativas se destacan liderazgo, búsqueda y análisis de información, construcción de teorías, análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología, y establecimiento de objetivos. En esta misma línea, Quigley (2013) desarrolló una investigación con

estudiantes de un MBA *part-time* que participaron de una simulación de negocios, quienes completaron una encuesta de autoevaluación en distintas instancias de la simulación, arrojando como resultado mejoras significativas en las habilidades vinculadas al liderazgo.

Por su parte, Sturges, Simpson y Altman (2003) llevaron a cabo un estudio en una universidad de Canadá, a partir de entrevistas con graduados MBA *part-time* y *full-time*. Los entrevistados indicaron haber adquirido habilidades duras vinculadas a finanzas, planeamiento estratégico y marketing. Gupta y Bennett (2014) analizaron el valor de la formación gerencial a nivel MBA tanto para sus graduados como para las organizaciones que los emplean basándose en encuestas a graduados de una escuela de negocios privada de Estados Unidos. En dicho estudio encontraron que este tipo de formación efectivamente contribuye al desarrollo de habilidades técnicas, destacándose las habilidades vinculadas con el análisis de información, el manejo de la tecnología, y el liderazgo. Analizando el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en competencias más específicas, Hesselbarth y Schaltegger (2014) realizaron un estudio en Alemania con graduados del primer programa MBA especializado en gestión de la sustentabilidad. Entre sus resultados encontraron que los graduados valoran especialmente la relevancia práctica de adquirir habilidades vinculadas a la gestión de información e indicadores específicos de sustentabilidad.

Por otro lado, distintos autores han desarrollado estudios comparativos entre graduados MBA y otras muestras. Kretovics (1999) llevó a cabo un estudio con graduados MBA de una universidad de Estados Unidos, donde no solo los compara con los ingresantes al programa, sino también con graduados de la misma universidad que no habían realizado el MBA. Los resultados indican que la formación gerencial a nivel MBA aporta valor a sus graduados, tanto en comparación con los ingresantes como en

comparación con los no participantes del MBA. Las habilidades que mostraron mejoras más significativas son: establecimiento de objetivos, manejo de información, liderazgo, análisis cuantitativo de datos, habilidades conceptuales, y manejo de la tecnología. En esta misma línea, Baruch y Peiperl (2000) buscaron evaluar si quienes atravesaron procesos de formación gerencial a nivel MBA son más adecuados para los roles de gestión que sus contrapartes sin MBA, realizando un estudio con individuos que se desempeñaban en organizaciones de Reino Unido. En este estudio, los autores encontraron como resultado que este tipo de procesos de formación contribuye a un mejor manejo de competencias de gestión. Resultados similares fueron encontrados a partir de un estudio desarrollado por Baruch y Lavi-Steiner (2015), basado en una escuela de negocios de Reino Unido con sede en Israel. Este trabajo buscó comparar los beneficios que brinda realizar un MBA con los beneficios de una carrera de grado en administración, encontrando que la educación en *Management* implica mejores resultados para los graduados MBA en términos de conocimientos de gestión.

Otro de los estudios comparativos es el desarrollado por Baruch, Bell y Gray (2005), donde los autores comparan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en los conocimientos adquiridos versus otros postgrados especializados, como Maestrías en Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, Economía, Impuestos, y Sistemas de Información, en una universidad de Estados Unidos. Los resultados indican que el valor que ganaron los graduados con sus programas MBA y maestrías especializadas resulta bastante similar, incrementando su stock de conocimientos tanto a través del MBA como de otros postgrados especializados.

En definitiva, diversos estudios han analizado el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre los conocimientos y habilidades técnicas de los individuos, destacándose las competencias vinculadas a recolección y análisis de información e

indicadores, análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología, habilidades para la acción y el emprendimiento, liderazgo, establecimiento de objetivos, habilidades conceptuales y construcción de teorías (Boyatzis y Renio Case, 1989; Boyatzis et al, 2002; Gupta y Bennett, 2014; Hesselbarth y Schaltegger, 2014; Kretoivics, 1999; Quigley, 2013). Asimismo, este impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA sobre los conocimientos y habilidades técnicas de sus graduados se ha observado tanto desde la propia autopercepción de los graduados como desde evaluaciones objetivas de sus habilidades, e incluso desde la percepción de terceros. También se ha demostrado este impacto positivo tanto en comparación con los ingresantes al programa (Boyatzis y Renio Case, 1989) como en comparación con distintos grupos de individuos no participantes del MBA (Baruch et al, 2005; Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Baruch y Peiperl, 2000; Kretoivics, 1999).

Habilidades blandas

Además de los conocimientos y habilidades técnicas o duras, la literatura ha indagado acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las habilidades consideradas blandas o *soft skills*. Al respecto, Sturges y colegas (2003) destacan el desarrollo de habilidades vinculadas a la gestión de recursos humanos y el trabajo en equipo, observándose mejoras en cuanto a delegación de tareas, capacidad de atención y escucha, y habilidades de comunicación. Por su parte, Zhao, Truell, Alexander y Hill (2006) encuestaron a graduados MBA de una escuela de negocios de Estados Unidos. En su estudio buscaron conocer la propia percepción de los graduados MBA acerca de sus capacidades en relación con sus compañeros de trabajo sin MBA. Los resultados indican que los graduados MBA consideran que son más efectivos que sus compañeros sin MBA en las áreas de resolución de problemas y colaboración en equipo.

Kang y Sharma (2012) realizaron un estudio para evaluar las percepciones de los reclutadores sobre las habilidades de gestión de los graduados MBA en comparación con los empleados que no han cursado un MBA. Se trató de un estudio cualitativo, a partir de entrevistas a reclutadores involucrados en la contratación de profesionales MBA, de varias universidades de India. Los reclutadores consideran que los empleados con MBA son mejores que los empleados sin MBA en cuanto a habilidades de comunicación, toma de decisiones, aprendizaje y adaptación a situaciones cambiantes.

Más recientemente, Gupta y Bennett (2014) encontraron que la formación MBA contribuye al desarrollo de habilidades blandas, además de las técnicas, tales como innovación y manejo de la ambigüedad. Finalmente, Prince, Burns, Lu y Winsor (2015) desarrollaron un estudio basado en cuatro escuelas de negocios públicas y privadas de Estados Unidos. El estudio se llevó a cabo encuestando a una muestra de estudiantes avanzados de programas MBA *part-time* buscando analizar la transferencia de conocimientos y habilidades entre la formación MBA y el ámbito laboral. Entre sus resultados, los autores encontraron que los participantes desarrollan, en el marco del programa MBA, una serie de habilidades vinculadas a la innovación y la resolución de problemas complejos, que en forma paralela aplican en sus respectivos trabajos.

En síntesis, los estudios que han analizado el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las habilidades blandas han encontrado mejoras significativas en competencias vinculadas a la gestión de recursos humanos, al trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de problemas, la innovación, el aprendizaje, la adaptación a nuevas situaciones y el manejo de la ambigüedad (Gupta y Bennett, 2014; Kang y Sharma, 2012; Prince et al, 2015; Sturges et al, 2003; Zhao et al, 2006).

Visión estratégica y lenguaje de negocios

Sumado a las habilidades duras y blandas, los estudios revisados evidencian un impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA sobre otro aspecto del capital educativo, como lo es la visión de negocios, ampliando la visión estratégica y aportando lenguaje específico para manejarse mejor en el mundo de los negocios. En este sentido, Hay (2006) desarrolló un estudio en Reino Unido a partir de entrevistas en profundidad a graduados de un MBA *part-time*, encontrando que los aprendizajes obtenidos se vinculan mayormente al desarrollo de una perspectiva más amplia del mundo de los negocios. Se destaca el desarrollo de una mayor conciencia de las diferentes formas de pensar y actuar, como producto de la exposición a diferentes industrias, organizaciones y culturas.

Sturdy, Brocklehurst, Winstanley y Littlejohns (2006) también llevaron adelante un estudio en Reino Unido, realizando entrevistas a estudiantes y graduados de un *executive* MBA. En línea con los hallazgos reportados por Hay (2006), los autores encontraron que la formación gerencial a nivel MBA les brindó a los graduados una visión estratégica y les permitió reconocer múltiples perspectivas en el mundo de los negocios, valorando altamente el lenguaje incorporado, para poder hablar “el mismo idioma” en términos de negocios y gestión.

Otros estudios se han enfocado en el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en la visión estratégica a partir de actividades curriculares diseñadas en forma particular. Al respecto, Schuster, Zimmerman, Schertzer y Beamish (1998) analizaron los efectos de un curso que incluye actividades en el exterior, con participantes de un programa *executive* MBA de Estados Unidos que viajaron a Europa y Asia, y de un programa MBA de Canadá que viajaron a China. En la sesión de preparación para el viaje, los estudiantes completaron un cuestionario, que también fue respondido a su

regreso. Los resultados indican que este curso internacional impactó en forma positiva en el reconocimiento de las posibilidades de realizar negocios internacionales y de las diferentes formas de hacer negocios en distintas culturas. Asimismo, los participantes reportaron mejoras en su percepción acerca de sus propias habilidades para participar en actividades vinculadas a negocios internacionales de las compañías donde trabajan. En este sentido, los ejecutivos que participaron de este curso adquirieron una visión más amplia acerca de lo que implica trabajar en el exterior y desarrollar estrategias internacionales para sus compañías.

En esta misma línea, Houldsworth, Brewster y McBain (2016) realizaron encuestas a alumnos MBA de diferentes nacionalidades, encontrando que la formación gerencial a nivel MBA produce una visión más global. Otro de los estudios que analizó el impacto de un curso específico en la visión estratégica fue el desarrollado por Torres y Augusto (2017), donde evaluaron el impacto de un curso de simulación de estrategia empresarial en un *executive* MBA de una universidad de Portugal. Este curso incluye una simulación de negocios donde los estudiantes diseñan y ejecutan la estrategia para una compañía virtual, completando un cuestionario al inicio y al finalizar el curso. Los resultados obtenidos sobre la autopercepción de los estudiantes acerca de su mejora en las competencias estratégicas sugieren que la simulación tiene un valor positivo para los estudiantes, sobre todo en cuanto a formulación e implementación de estrategias.

En síntesis, puede observarse un conjunto de estudios empíricos que muestran evidencia acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA en el desarrollo de una visión estratégica de los negocios y su internacionalización (Hay, 2006; Houldsworth et al, 2016; Schuster et al, 1998; Sturdy et al, 2006; Torres y Augusto, 2017), así como en la incorporación de lenguaje específico que resulta sumamente útil a la hora de desempeñarse como *managers* (Hay, 2006; Sturdy et al, 2006).

Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor intrínseco

Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor intrínseco, es decir, las competencias internas o habilidades intrapersonales. Esta dimensión incluye el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en la autoeficacia, la claridad en la carrera y la satisfacción con la carrera, la autogestión, la motivación para liderar, y los valores.

Autoeficacia

La autoeficacia emerge en numerosos estudios como uno de los principales factores en los que impacta la formación gerencial a nivel MBA. Al respecto, Baruch, Bell y Gray (2005) en su estudio que compara graduados MBA y de otros postgrados, al igual que Baruch y Peiperl (2000) quienes compararon graduados MBA con otros *managers* sin MBA, encontraron que este tipo de procesos de formación contribuye a mayores niveles de autoeficacia.

Asimismo, otros autores han encontrado un importante impacto del MBA sobre la autoconfianza, concepto asimilable al constructo de autoeficacia⁷. Al respecto, Hay y Hodgkinson (2006) realizaron entrevistas a graduados y antiguos alumnos de un MBA *part-time* de una universidad de Reino Unido, encontrando que la formación gerencial a nivel MBA mejoró la confianza en la carrera, considerada importante tanto para hombres como para mujeres, jóvenes y más avanzados en edad. Para algunos entrevistados el incremento en la confianza significó sentirse más cómodos y competentes en su rol actual, mientras que para otros les permitió enfrentar desafíos y asumir nuevas responsabilidades. Por su parte, Simpson (2000a, 2000b) realizó encuestas y entrevistas a graduados de programas MBA *part-time* de Reino Unido, para

⁷ Según Bandura (1997), la autoconfianza es un término coloquial comúnmente utilizado como sinónimo del constructo autoeficacia, con el cual se encuentra altamente correlacionado.

conocer los beneficios de la formación gerencial a nivel MBA de acuerdo al género. Los resultados sugieren que las mujeres valoran la experiencia de transitar por el MBA, obteniendo mayores beneficios intrínsecos en relación a los hombres, como autoconfianza y autoestima. Sobre estos trabajos continuaron su investigación Simpson, Sturges, Woods y Altman (2004), quienes exploraron el progreso profesional de los graduados MBA en Canadá y Reino Unido, a través de encuestas, encontrando que las mujeres tienden a beneficiarse más que los hombres, a partir de un incremento en su autoconfianza.

Asimismo, Sturges y colegas (2003) en su estudio sobre graduados MBA de Canadá, encontraron que los beneficios de la formación gerencial a nivel MBA más valorados por los entrevistados se relacionan con la autoconfianza, permitiendo un mejor desarrollo de carrera, así como un comportamiento más efectivo en el trabajo. También se observó un incremento en la credibilidad, es decir, la percepción de que los jefes y colegas tienen mayor confianza en sus habilidades. Para muchos de los entrevistados, atravesar el proceso de formación del MBA significó el inicio de un círculo virtuoso de autoconfianza y credibilidad, especialmente para las mujeres, quienes sentían que por su género no habían sido consideradas con seriedad previamente en sus trabajos. Dentro de las razones para el incremento en la autoconfianza, los hombres mencionaron la adquisición de habilidades durante el programa, mientras que las mujeres lo adjudican más a “la experiencia MBA”, considerada por ellas como una actividad demandante y desafiante, que habían podido superar.

Por su parte, Saba, Mahmood, Khalid y Aslam (2011) desarrollaron un estudio basándose en encuestas a profesionales MBA de la industria bancaria de Pakistán. Este trabajo, desarrollado en un contexto cultural muy diferente al occidental, también da

cuenta de un incremento en la autoconfianza de quienes atravesaron el proceso de formación a nivel MBA. Otro de los contextos donde se ha investigado el impacto del MBA sobre las habilidades de sus graduados ha sido Grecia, donde Mihail y Elefterie (2006) estudiaron una escuela de negocios acreditada pero no considerada de *elite*, a diferencia de la mayoría de los estudios, que se centran en escuelas de negocios de alto prestigio. Los autores realizaron entrevistas a graduados de un MBA *full-time*, encontrando que entre las habilidades consideradas más necesarias y a la vez altamente favorecidas por la formación gerencial a nivel MBA, nuevamente se destaca la autoconfianza.

Estudios más recientes fueron llevados a cabo por Cruz y Wood (2014, 2015), con individuos que han atravesado la formación MBA en modalidad *part-time* en Brasil (donde la mayoría de los programas responde a este formato). Estos autores analizaron, utilizando un enfoque mixto, los efectos de la formación gerencial a nivel MBA sobre las carreras profesionales de sus estudiantes y graduados, encontrando que estos individuos incrementan su confianza en tres aspectos principales que se reflejan en: la propia capacidad técnica e intelectual, la presentación de uno mismo y la toma de decisiones como un cambio de carrera.

Resulta evidente que los resultados encontrados en los trabajos revisados otorgan una importancia clave al desarrollo de la autoeficacia de quienes han atravesado procesos de formación gerencial a nivel MBA y las implicancias que conlleva, como una mayor autoestima, credibilidad, y expresión de las propias ideas (Cruz y Wood, 2014, 2015; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba et al, 2011; Simpson, 2000a, 2000b; Simpson et al, 2004; Sturges et al, 2003).

Claridad y satisfacción con la carrera

Sturges y colegas (2003) analizaron el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre competencias intrapersonales en graduados MBA de Canadá. Entre los beneficios más valorados por los entrevistados emergen la claridad en la carrera y la satisfacción con la carrera. La claridad en la carrera tuvo diferentes focos según el entrevistado. Para algunos significó un mejor conocimiento del tipo de trabajo que sería adecuado según sus propias preferencias, y para otros, la claridad se refirió a desarrollar un plan de carrera a más largo plazo. Con respecto a la satisfacción con la carrera, en general proviene de encontrar el trabajo más agradable, de poder realizar mejores contribuciones en el trabajo, o de tener más oportunidades de desarrollo de carrera.

En esta misma línea, Richards-Wilson y Galloway (2006) en su estudio a través de encuestas a graduados MBA de una escuela de negocios de Estados Unidos, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA impactó positivamente en la satisfacción de los graduados con respecto a sus carreras. Asimismo, el estudio desarrollado por Zhao y colegas (2006) reportó que los graduados MBA muestran un alto grado de satisfacción con su desarrollo de carrera. Por su parte, Baruch y Leeming (2001) en su estudio con graduados de un MBA *full-time* de una universidad líder de Reino Unido, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA facilita acceder a un trabajo gratificante, incrementando la satisfacción con la carrera.

En síntesis, tanto la claridad en la carrera para identificar los tipos de trabajo más adecuados, como la satisfacción de sentirse cómodo con el propio desarrollo de carrera, constituyen otro importante aspecto sobre el que impacta positivamente la formación gerencial a nivel MBA (Baruch y Leeming, 2001; Richards-Wilson y Galloway, 2006; Sturges et al, 2003; Zhao et al, 2006).

Autogestión

Considerando el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las competencias emocionales que mejoran la autogestión, Boyatzis y colegas (2002) realizaron un estudio basado en múltiples cohortes de una universidad de Estados Unidos. Este artículo indica que la formación gerencial a nivel MBA puede desarrollar la inteligencia emocional de los *managers* y la autogestión de sus carreras, pero no a través de los métodos de enseñanza tradicionales, como las típicas clases teóricas, que solo focalizan en la adquisición de conocimientos, sino a partir de un abordaje más integral enfocado en el aprendizaje teórico-práctico. En coincidencia con estos resultados, Boyatzis y Saatcioglu (2008) realizaron una serie de estudios longitudinales en una universidad de Reino Unido, concluyendo que las competencias emocionales pueden desarrollarse a través de la formación gerencial a nivel MBA, pero que esto requiere el diseño de programas y métodos de enseñanza enfocados en el aprendizaje.

Otros estudios longitudinales también fueron llevados a cabo por Boyatzis, Passarelli y Wei (2013), donde los autores evaluaron, a partir de encuestas, a los participantes MBA al momento de iniciar el programa, encontrando que el mayor impacto se concentró en la visión personal, entrenamiento individual, y desarrollo de un plan de aprendizaje personal que lleva a una mejor autogestión. En este mismo sentido, Saba y colegas (2011) reportaron que los graduados MBA mejoraron en sus capacidades para manejar el estrés, gestionar conflictos, y tomar decisiones. Finalmente, el estudio desarrollado por Mihail y Elefterie (2006) reveló que entre las habilidades consideradas más necesarias por los graduados MBA, y a su vez más favorecidas por la formación gerencial a nivel MBA, se destacan la gestión del tiempo y la gestión del estrés.

Estos estudios permiten concluir que el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las habilidades de autogestión en las carreras de sus graduados resulta relevante, sustentado en los hallazgos de investigaciones desarrolladas en diversos contextos académicos (Boyatzis et al, 2013; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Boyatzis et al, 2002; Mihail y Elefterie, 2006; Saba et al, 2011).

Motivación para liderar

Otra de las competencias intrapersonales donde se ha demostrado el impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA es la motivación para liderar. En este sentido, Kass y Grandzol (2012) se han centrado en estudiar el impacto de cursos específicos sobre la inteligencia emocional, y más particularmente el desarrollo de la motivación para liderar. Los autores examinaron los beneficios de la formación en gestión para el desarrollo de la motivación para liderar en los estudiantes de un programa MBA en un curso de comportamiento organizacional que incluye actividades *outdoor*, utilizando un curso dictado en el aula como grupo de control. El estudio midió una serie de indicadores de liderazgo antes de tomar el curso y semanas después de finalizado. Los resultados indicaron que aunque los estudiantes en el grupo de entrenamiento al aire libre no mostraron mayores mejoras que aquellos en el grupo de clase tradicional, los estudiantes de ambos grupos aumentaron los niveles de autoeficacia, motivación para liderar e inteligencia emocional a lo largo del semestre, demostrando que los cursos basados en el aprendizaje experiencial impactan positivamente en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

En definitiva, este estudio desarrollado por Kass y Grandzol (2012) revela que la formación gerencial a nivel MBA también puede impactar positivamente en el desarrollo de la motivación para liderar.

Valores

Finalmente, al hablar de capital de valor intrínseco, también deben tomarse en consideración los valores. En este sentido, el estudio desarrollado por Krishnan (2008) examinó el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en modalidad *full-time* sobre los valores de los estudiantes, utilizando un diseño longitudinal con datos recolectados mediante encuestas en una escuela de negocios en la India. Tal como lo define este autor, los valores son conceptos o creencias acerca de comportamientos o estados deseables, que trascienden situaciones específicas, guían la selección y evaluación de comportamientos y eventos, y son ordenados por su importancia relativa. Aunque los valores tienden a ser estables, el sistema de valores (ordenamiento jerárquico de los valores) es susceptible de cambiar. Al comparar los valores medidos al ingresar al programa y al graduarse, los resultados muestran que la educación gerencial mejora el autocontrol y la importancia de los valores auto-orientados (como ser capaz y con una buena imagen pública) y reduce la importancia de los valores orientados hacia los demás (como sentido de pertenencia o lealtad), lo cual fue más significativo en los hombres que en las mujeres.

Asimismo, otros estudios han encontrado cierto “cambio de mentalidad” en los graduados a partir de la realización del programa, lo cual implica brindar una mayor importancia a ciertos valores. Al respecto, el estudio de Slater y Dixon-Fowler (2010) exploró en directores ejecutivos con título de MBA de diferentes industrias, si su educación MBA podría influir en el desempeño ambiental corporativo de las empresas que dirigen. Para medir el desempeño ambiental corporativo se utilizaron datos de una firma especializada en *ratings* de desempeño ambiental y social, mientras que la información biográfica de los CEOs fue obtenida de una firma global de reclutamiento de ejecutivos. Los resultados indican que el desempeño ambiental corporativo es mejor

para las firmas cuyo CEO posee formación gerencial a nivel MBA que aquellas cuyo CEO no tiene un MBA, lo cual también implica cierto cambio en la escala de valores de los graduados.

En definitiva, mientras puede observarse un impacto positivo en los valores de los graduados (Slater y Dixon-Fowler, 2010), otros estudios parecen indicar cambios hacia valores más auto-orientados (Krishnan, 2008).

Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital social

Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital social, es decir, la construcción de vínculos a través del *networking* y la creación de capital social (Raider y Burt, 1996). Esta dimensión incluye el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en el intercambio de experiencias con otros profesionales, la construcción de vínculos de amistad, y la gestión de las relaciones con compañeros de trabajo.

Intercambio de experiencias profesionales

Si bien Boyatzis y Renio Case (1989) en uno de los primeros estudios sobre el impacto de la formación gerencial a nivel MBA, no observaron un impacto significativo en las habilidades vinculadas a la interacción con otras personas, estudios posteriores han reportado que este tipo de procesos de formación logra efectivamente mejorar las habilidades sociales, indicando que el intercambio de experiencias profesionales con los compañeros resulta uno de los aspectos más importantes en el aprendizaje y la expansión de la visión de negocios a partir de la realización del MBA (Baruch, 2009; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Bruce, 2009; Cruz y Wood, 2015). Asimismo, Baruch y Peiperl (2000) sostienen que la formación gerencial a nivel MBA mejora la identidad de los graduados, lo cual contribuye a que sean vistos como verdaderos profesionales de gestión por quienes interactúan con ellos. Además, estos autores destacan como

beneficio de realizar el MBA el acceso a valiosas redes de antiguos alumnos y organizaciones asociadas, lo cual constituye una importante posibilidad para intercambiar experiencias con otros profesionales más allá de la propia cohorte en la que se ha cursado el programa.

Por otro lado, Sturges y colegas (2003) encontraron que los graduados MBA se beneficiaron de los intercambios con sus compañeros, considerándolos “personas brillantes provenientes de otras disciplinas”. En este mismo sentido, Gupta y Bennett (2014) destacan la construcción de redes profesionales basadas en vínculos de confianza con los compañeros como uno de los principales impactos de cursar un programa MBA.

En conclusión, los estudios revisados demuestran un impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA en la construcción de *networking*, a partir del intercambio de experiencias con otros profesionales (Baruch, 2009; Baruch y Peiperl, 2000; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Bruce, 2009; Cruz y Wood, 2015; Gupta y Bennett, 2014; Sturges et al, 2003), lo cual resulta muy enriquecedor para sus participantes, debido a las múltiples disciplinas de los profesionales que convergen en este tipo de capacitaciones.

Vínculos de amistad

Por otro lado, más allá del intercambio de experiencias profesionales, se destaca el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre la construcción de vínculos más fuertes y duraderos que implican una relación de amistad entre los participantes del programa. Al respecto, Konrad, Seidel, Lo, Bhardwaj y Qureshi (2015) profundizaron el análisis al examinar la diversidad de las redes a partir de un estudio longitudinal con estudiantes MBA de dos escuelas de negocios de alto prestigio en Canadá. El vínculo estudiado es el de amistad, ya que es el tipo de relación que es más probable perdure en el tiempo, más allá de la finalización del MBA. Las encuestas incluyeron el listado

completo de compañeros de cohorte, donde cada uno manifestaba su grado de amistad con cada compañero, y se consideraba el vínculo si resultaba recíproco.

Los resultados indican que durante el proceso de formación en el marco del MBA pueden desarrollarse efectivamente vínculos de amistad, aunque se observa que los estudiantes priorizan sus metas de corto plazo, buscando vincularse instrumentalmente con los grupos dominantes para obtener oportunidades laborales atractivas. En este sentido, la escasa diversidad en las conexiones puede ser perjudicial en el largo plazo, desaprovechando de algún modo la posibilidad de desarrollar vínculos profundos con personas con diferentes *backgrounds*. En definitiva, el valor de las redes que los estudiantes de MBA desarrollan suele estar limitado por la tendencia a favorecer conexiones con personas similares, lo que resulta en la auto-segregación entre los grupos. Por su parte, Sturges y colegas (2003) señalan que sobre todo las mujeres describieron a su red MBA como formada por un valioso grupo de amigos, más que una fuente de ayuda para desarrollar su carrera, lo que confirma la construcción de vínculos de amistad en el marco del programa MBA.

En síntesis, puede observarse que si bien la realización del MBA constituye una importante y atractiva oportunidad para desarrollar vínculos de amistad, los estudios revisados han encontrado que estos vínculos suelen darse con personas de similares características, indicando cierto desaprovechamiento en el potencial de las redes de contactos más diversas (Konrad et al, 2015; Sturges et al, 2003).

Relaciones con compañeros de trabajo

Un impacto adicional de la formación gerencial a nivel MBA en el desarrollo y gestión de relaciones interpersonales tiene que ver con los vínculos con los compañeros de trabajo. Al respecto, Prince, Burns y Manolis (2014) desarrollaron una investigación donde exploraron el grado de integración del empleado estudiante de MBA *part-time* y

la organización empleadora a medida que avanza en el programa. Para ello, realizaron un estudio a partir de cuestionarios a una muestra de estudiantes de programas MBA *part-time* de dos universidades de Estados Unidos. Los resultados indican una relación positiva significativa entre el progreso del estudiante en el programa MBA y los factores de integración con la organización empleadora, considerando entre estos factores el apoyo de los compañeros. Esto sugiere que la educación MBA tiene un impacto positivo en la construcción de vínculos con los compañeros de trabajo y en la integración entre el empleado y la organización empleadora.

El impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las relaciones con los compañeros de trabajo es uno de los más novedosos, ya que la mayoría de los estudios revisados centrados en el análisis de vínculos interpersonales, se ha focalizado en las relaciones con los propios compañeros de cohorte o redes de antiguos alumnos, y no con terceros, como lo ha hecho el estudio de Prince y colegas (2014).

Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital cultural

Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital cultural, es decir, el valor social asignado como símbolo de prestigio (Useem y Karabel, 1986) al título MBA o la escuela de negocios donde se ha obtenido dicho título. Esta dimensión incluye el impacto en la imagen profesional del graduado, y el prestigio que implica haber obtenido el título en una escuela de negocios reconocida.

Imagen profesional

Distintos estudios han encontrado entre los principales beneficios que aporta la formación gerencial a nivel MBA, la construcción de una imagen profesional sólida (Baruch, 2009; Cruz y Wood, 2015). En esta línea, los trabajos desarrollados por Simpson (2000a, 2000b) y Simpson y colegas (2004) al analizar diferencias en cuanto al

género, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA puede ayudar a reducir las desventajas de género y las barreras al crecimiento profesional que sufren las mujeres en el ámbito laboral. Si bien existen barreras de diversos tipos que pueden operar en el ámbito organizacional, la formación gerencial a nivel MBA puede reducir las propias barreras personales que enfrentan las mujeres al sentirse más seguras y obtener una mayor credibilidad y respeto de sus colegas hombres a partir de la obtención del título de MBA.

Por su parte, Bruce (2009) realizó un estudio basado en una amplia muestra de estudiantes de programas MBA, *part-time*, *full-time* y *executive*, a partir de encuestas realizadas por GMAC (*Graduate Management Admission Council*). En dicho estudio indagó acerca del grado de satisfacción con una serie de beneficios de la formación gerencial a nivel MBA, encontrando que más allá del tipo de programa, los participantes se mostraron altamente satisfechos con el impacto en la imagen profesional que produce el hecho de contar con un título MBA como credencial en el mundo de los negocios.

En conclusión, la consolidación de la imagen del graduado como un profesional idóneo en el mundo de los negocios, resulta ser otro impacto positivo que genera haber cursado el MBA (Baruch, 2009; Bruce, 2009; Cruz y Wood, 2015), siendo más significativo para las mujeres que para los hombres (Simpson, 2000a, 2000b, Simpson et al, 2004).

Prestigio

Más allá del prestigio que implica contar con el título MBA en sí mismo, también se observa un impacto diferencial si el título se ha obtenido en una escuela de negocios altamente reconocida. Al respecto, Daut, Mohd Mokhtar y Pangil (2012) realizaron un estudio con graduados de MBA *part-time* de universidades públicas de Malasia, encontrando que el capital cultural es el factor que más explica el éxito en la carrera. En

este sentido, el valor que le otorga la sociedad al prestigio de la escuela de negocios donde se dicta el MBA, contribuye a mejores resultados de carrera, como salarios más altos, más cantidad de promociones, y posibilidades de acceder a puestos de alta jerarquía. Estos resultados sugieren que las escuelas de negocios debieran reforzar su imagen y calidad para generar un mejor impacto en cuanto a los retornos que reciben sus graduados.

En conclusión, más allá del impacto de poseer un título MBA en sí mismo, se ha encontrado que el prestigio de la escuela de negocios potencia aún más los beneficios para sus graduados (Daut et al, 2012).

Impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor de mercado

Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital de valor de mercado, incluyendo el impacto en los ingresos, las promociones en la jerarquía organizacional, las oportunidades de carrera, y la posibilidad de obtener mejores condiciones de empleo.

Ingresos

Los estudios sobre el retorno económico de la formación gerencial a nivel MBA resultan valiosos sobre todo por los altos aranceles asociados a este tipo de programas, y también en el caso de los programas *full-time*, por el costo de oportunidad que implica dejar de trabajar para estudiar (Elliott y Soo, 2012). Por este motivo, distintos estudios han abordado el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre los ingresos post-MBA de los graduados. Al respecto, Baruch y Leeming (2001) en su estudio con graduados de un MBA *full-time* de una universidad líder de Reino Unido, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA efectivamente genera valor para sus graduados al producir un incremento en sus ingresos.

En esta misma línea, Wellman, Gowan y White (2006) llevaron a cabo un estudio cuantitativo, con base en una muestra representativa de aplicantes GMAT (*Graduate Management Admission Test*). Los resultados indican que el logro del título MBA es un predictor del salario. En definitiva, el estudio indica que el título MBA es valorado por las organizaciones, y que éstas lo demuestran con recompensas a quienes poseen este título. Utilizando también una muestra de aspirantes al GMAT, Arcidiacono, Cooley y Hussey (2008) realizaron una encuesta longitudinal con el objetivo de estimar el retorno económico de la formación gerencial a nivel MBA. Al estimar el retorno monetario neto (considerando los costos del programa y el lucro cesante para un programa *full-time*), se encontró que los salarios esperados proyectados implican un retorno positivo, en especial para los programas mejor rankeados. Con respecto a las diferencias de género, los resultados indicaron que el retorno para las mujeres resulta menor que para los hombres. En coincidencia con estos resultados, los estudios desarrollados por Simpson (2000a, 2000b) en Reino Unido, indican que los hombres obtienen mayores beneficios extrínsecos, como salario y estatus. Mientras que el salario pre-MBA es similar entre hombres y mujeres, la brecha en el salario se agudiza luego del MBA, reflejando salarios mayores para los hombres, y con una diferencia aún mayor para los niveles de salarios más altos. Asimismo, Hay y Hodgkinson (2006) en su estudio con *alumni* MBA de una universidad de Reino Unido, encontraron que el progreso en la carrera, basado en términos objetivos como el salario, fue facilitado por la realización del programa MBA sobre todo para hombres y mujeres jóvenes.

En otros contextos también se han obtenido resultados similares en cuanto al impacto de la formación gerencial a nivel MBA en los salarios. Ainsworth y Morley (1995) realizaron un estudio sobre graduados de un programa MBA *part-time* de una universidad de Australia, encontrando que una gran mayoría valora la realización del

programa MBA como un factor importante para progresar a nivel salarial. Por su parte, Ackah, Heaton y McWhinney (1999) realizaron una investigación centrada en graduados MBA de una universidad de Irlanda del Norte. Al comparar los salarios de los graduados con sus salarios pre-MBA, la mayoría obtuvo mejoras en sus ingresos, tanto en los niveles más bajos de salarios como en los más altos. Asimismo, Mihail y Kloutsiniotis (2014) realizaron un estudio en Grecia en el año 2013, comparando los resultados con los de una encuesta gemela realizada en 2006 para probar el valor de la formación gerencial a nivel MBA bajo condiciones contrastantes del mercado laboral, encontrando un incremento en las compensaciones, aun en un contexto económico desfavorable.

Complejizando el análisis, distintos estudios han analizado la influencia del prestigio de la escuela de negocios donde se obtiene el título MBA sobre el progreso salarial. En este sentido, Baruch y Peiperl (2000) en su estudio desarrollado en Reino Unido observaron mejores salarios para aquellos graduados de las escuelas de negocios de mayor prestigio. Por su parte, Grove y Hussey (2014) realizaron un estudio utilizando datos longitudinales de los individuos registrados para el examen GMAT, encontrando que la calidad de la institución y de los pares tiene un impacto importante significativo en el salario. Asimismo, Daut y colegas (2012) en su estudio realizado con graduados de MBA *part-time* de universidades de Malasia, encontraron que el prestigio del programa contribuye a mejores resultados de carrera, como salarios. También Elliott y Soo (2012) exploraron el impacto de varios atributos del programa MBA en el salario post-MBA promedio de los graduados, utilizando un conjunto de datos de panel que comprende programas MBA de todo el mundo. Los resultados indican que el salario pre-MBA y el *ranking* de calidad del programa son determinantes claves del salario post-MBA, tanto en universidades de Estados Unidos como de otros países. Asimismo,

se evidencia que resulta más redituable la formación gerencial a nivel MBA a una edad más temprana que en una etapa más avanzada en la carrera.

Cruz y Wood (2015) en su estudio sobre estudiantes y graduados de MBA *part-time*, encontraron que entre los principales efectos objetivos de la formación gerencial a nivel MBA se encuentra una mejora en el salario, reportando mejoras más significativas los graduados que los estudiantes. En coincidencia con el estudio desarrollado por Elliott y Soo (2012), estos autores encontraron que los efectos objetivos varían inversamente con la cantidad de experiencia, es decir que los estudiantes y graduados con más años de experiencia laboral experimentaron menores efectos objetivos que aquellos con menos años de experiencia. En esta misma línea, Richards-Wilson y Galloway (2006) en su estudio sobre graduados MBA de una escuela de negocios de Estados Unidos, encontraron que cuanto mayor es la experiencia laboral previa a realizar el programa, menores son los beneficios obtenidos.

Asimismo, al comparar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en el corto y largo plazo, resulta de utilidad el estudio desarrollado por Zhao y colegas (2006). Los resultados de su estudio indican que la formación gerencial a nivel MBA tiene un impacto positivo en sus graduados en cuanto a los ingresos, tanto a corto plazo, es decir, menor a un año, como a largo plazo. Los participantes del estudio también indicaron que consideran la formación MBA como una buena inversión y que lo recomiendan a sus colegas de negocios.

En contraposición a otros estudios, Camuffo, Gerli, Borgo y Somià (2009) en su investigación basada en una escuela de negocios de Italia, no encontraron relación entre el desarrollo de competencias durante la formación MBA y la compensación de sus graduados. Cabe destacar que se trata del único estudio revisado que no ha encontrado

un impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA en los ingresos de sus graduados.

En conclusión, a excepción del trabajo de Camuffo y colegas (2009), la literatura que aborda el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre los ingresos muestra evidencia de efectos positivos en la progresión salarial de los graduados, aún en contextos culturales muy diversos (Ackah et al, 1999; Ainsworth y Morley, 1995; Arcidiacono et al, 2008; Baruch y Leeming, 2001; Baruch y Peiperl, 2000; Cruz y Wood, 2015; Daut et al, 2012; Elliott y Soo, 2012; Grove y Hussey, 2014; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Kloutsiniotis, 2014; Simpson, 2000a, 2000b; Wellman et al, 2006; Zhao et al, 2006).

Promociones

Otro de los denominados efectos objetivos de la formación gerencial a nivel MBA, además del salario, lo constituyen las promociones o ascensos en la jerarquía organizacional hacia puestos de mayor nivel. Al respecto, Wellman y colegas (2006) encontraron que alguien que realizó un programa MBA tiene mayor probabilidad de recibir promociones en su trabajo. Ainsworth y Morley (1995) sostienen que los graduados valoran la realización del MBA como un factor decisivo en las promociones que han recibido, accediendo a cargos con mayores niveles de responsabilidad.

Asimismo, Ackah y colegas (1999) realizaron una investigación con graduados MBA de una universidad de Irlanda del Norte, para analizar el impacto que tiene la formación gerencial a nivel MBA en las carreras en gestión y comparó la progresión de la carrera de hombres y mujeres graduados MBA. Los resultados indican que ha mejorado la jerarquía de los puestos que ocupan tanto hombres como mujeres. Sin embargo, el estudio revela diferencias en las expectativas en cuanto a promoción de los graduados hombres y mujeres. En este sentido, mientras los hombres se mostraron más

disconformes con el tiempo que han pasado en el puesto actual, considerándolo más extenso de lo que preveían, las mujeres se mostraron más conformes con su puesto actual. Asimismo, las mujeres, más que los hombres, habían comenzado el MBA para mejorar sus oportunidades laborales, y al respecto los resultados revelan un impacto positivo dado que las mujeres han recibido dos o más promociones desde que se graduaron.

Por otro lado, muchos de los trabajos que han abordado el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en los ingresos también han evaluado el impacto en las promociones, revelando un impacto positivo. Entre ellos se encuentran los trabajos desarrollados por Daut y colegas (2012) en Malasia, Cruz y Wood (2015) en Brasil, Zhao y colegas (2006) en Estados Unidos, y Hay y Hodgkinson (2006) en Reino Unido. En coincidencia con estos resultados, Baruch (2009) señala que la formación gerencial a nivel MBA ayuda a acceder a cargos de gestión, acelerar las promociones, y realizar movimientos en la carrera tanto internos como externos a la organización actual.

En contraste con los resultados obtenidos por otros estudios, Mihail y Kloutsiniotis (2014) y Mihail y Elefterie (2006) en sus investigaciones realizadas en Grecia encontraron que las promociones recibidas post-MBA reflejan solo un progreso moderado en la carrera, no encontrándose una relación clara entre la formación gerencial a nivel MBA y las promociones posteriores, siendo que una gran cantidad de los encuestados no había recibido ninguna promoción.

En conclusión, puede decirse que la mayoría de los trabajos revisados ha encontrado evidencia a favor del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre las promociones post-MBA (Ackah et al, 1999; Ainsworth y Morley, 1995; Baruch, 2009; Cruz y Wood, 2015; Daut et al, 2012; Hay y Hodgkinson, 2006; Wellman et al,

2006; Zhao et al, 2006), aunque en algunas de las investigaciones esta vinculación no ha resultado tan clara (Mihail y Elefterie, 2006; Mihail y Kloutsiniotis, 2014).

Oportunidades de carrera

Otro de los aspectos en los que ha mostrado su impacto la formación gerencial a nivel MBA es la empleabilidad de sus graduados, o las oportunidades de carrera a las que han accedido. Al respecto, Baruch y Leeming (2001) en su estudio con graduados de un MBA *full-time* de una universidad líder de Reino Unido, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA mejora sus oportunidades de carrera. En esta misma línea, Ainsworth y Morley (1995) realizaron un estudio sobre graduados de un programa MBA *part-time* de una universidad de Australia, encontrando que de aquellos graduados que han experimentado cambios en la industria, una gran mayoría ve a la formación MBA como un factor importante al explicar dicho cambio. Asimismo, Saba y colegas (2011) en su estudio realizado en Pakistán, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA tiene un efecto positivo en la progresión en la carrera, proporcionando la base para mejores oportunidades, obtener mejores empleos y avanzar en sus carreras. Evidencias similares fueron halladas por Zhao y colegas (2006), quienes sostienen que los graduados MBA consideran tener más oportunidades de carrera que sus compañeros sin MBA.

En esta misma línea, Mihail y Kloutsiniotis (2014) en su estudio realizado en Grecia, encontraron que la formación gerencial a nivel MBA contribuyó en forma decisiva a encontrar un mejor trabajo luego de la graduación. Asimismo, se observa una contribución decisiva de la formación MBA a la movilidad laboral, ya que la mayoría de los encuestados cambió más de dos veces de empleo luego de su graduación.

Con respecto a las diferencias de género, los estudios desarrollados por Simpson (2000a, 2000b) en Reino Unido indican que las mujeres se vieron beneficiadas por la

formación gerencial a nivel MBA para ingresar a puestos de gestión de una organización, pero luego allí encontraron barreras para crecer y en general cambiaron de organización para poder progresar, o adquirieron la suficiente capacidad y confianza para iniciar su propio emprendimiento. En este sentido, se evidencia que la formación gerencial a nivel MBA implicó nuevas oportunidades de carrera para las mujeres, fuera de la organización en la que se venían desempeñando.

Por su parte, Ryan, Silvanto y Brown (2013) desarrollaron una investigación que aborda específicamente las oportunidades de carrera en el exterior. En este sentido, examinaron empíricamente si las metodologías de enseñanza que enfatizan el aprendizaje experiencial internacional tienen un papel significativo en fomentar una mayor movilidad internacional. Como resultado, este estudio encontró que los programas de MBA que utilizan métodos de enseñanza experiencial haciendo hincapié en los viajes internacionales, intercambios y pasantías, tienden a tener más graduados con movilidad laboral que aquellos que no.

Finalmente, Hay y Hodgkinson (2006) en su estudio con *alumni* MBA de una universidad de Reino Unido, encontraron que se asoció el incremento en la confianza a partir de la formación gerencial a nivel MBA con una mejora en la empleabilidad, manifestando una menor ansiedad acerca del futuro en el mercado laboral e incrementando el control sobre la propia carrera, al considerar que su desarrollo personal en el MBA sería positivo para futuros movimientos en la carrera. Algunos entrevistados manifestaron que la formación gerencial a nivel MBA les amplió las posibilidades de elegir en la carrera, facilitando movimientos laterales, posibilitando el ingreso a nuevas áreas, y movimientos entre el sector público y el privado. Sin embargo, mientras que la empleabilidad para algunos significó poder moverse entre organizaciones e industrias, para otros significó permanecer en la misma organización.

Asimismo, mientras algunos valoraron la posibilidad de elegir entre varios trabajos, otros valoraron la posibilidad de elegir permanecer en el mismo rol.

En síntesis, los estudios revisados dan cuenta de un impacto de la formación gerencial a nivel MBA en las oportunidades de carrera de sus graduados, incrementando sus posibilidades de elegir el empleo más adecuado al desarrollo de carrera deseado (Ainsworth y Morley, 1995; Baruch y Leeming, 2001; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Kloutsiniotis, 2014; Saba et al, 2011; Simpson, 2000a, 2000b; Zhao et al, 2006), ampliando incluso las oportunidades laborales en el exterior (Ryan et al, 2013).

Obtención de mejores condiciones de empleo

Aunque con menor desarrollo en la literatura, también emerge como un factor sobre el que impacta la formación gerencial a nivel MBA, la obtención de mejores condiciones de empleo por parte de sus graduados. En este sentido, Mihail y Elefterie (2006) en su estudio desarrollado en Grecia encontraron que la formación MBA tuvo una importancia clave para encontrar un nuevo trabajo que se ajuste mejor a sus necesidades y preferencias. Asimismo, Mihail y Kloutsiniotis (2014) encontraron que la formación gerencial a nivel MBA ayuda a los graduados a encontrar puestos de trabajo enriquecidos, con asignaciones mejor reconocidas, trabajos con mayor responsabilidad y que brindan una mayor posibilidad de autonomía.

Por su parte, Anand, Park, Vidyarthi y Liden (2014), analizaron el valor de la formación gerencial a nivel MBA explorando la relación entre los términos laborales personalizados (conocidos en la literatura como contratos idiosincráticos o *i-deals*) que los empleados negocian con sus empleadores y la propuesta de valor del MBA percibida por sus graduados. Analizando datos de graduados MBA de 54 universidades en países de Norteamérica, Australia y Europa, estos autores encontraron que la exitosa negociación de *i-deals* antes del ingreso a una nueva organización se relacionó

positivamente con una percepción positiva acerca de haber cursado el MBA. Los resultados también revelaron que la denegación de un *i-deal* solicitado debilitó significativamente la asociación entre los *i-deals* obtenidos y el valor percibido de la formación MBA.

De este modo, los resultados demostraron que haber atravesado el proceso de formación MBA proporciona valor a los graduados a través de la obtención de mejores condiciones de empleo y contenidos de trabajo más enriquecidos (Anand, Park, Vidarthi y Liden, 2014; Mihail y Elefterie, 2006; Mihail y Kloutsiniotis, 2014).

Discusión

Implicancias para la investigación y limitaciones

La principal contribución de este estudio radica en el aporte a la academia a partir de la sistematización de los hallazgos resultantes de estudios empíricos sobre el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en el capital humano, en una amplia diversidad de países.

Además de los resultados ya presentados en el cuerpo central de esta revisión, otras cuestiones relevantes se desprenden del estudio. Una de ellas se vincula con la incorporación de diferencias de género al análisis del impacto de la formación gerencial a nivel MBA, encontrando que el impacto de haber atravesado por el MBA en la progresión de carrera es más positivo en hombres que en mujeres (Ackah et al, 1999), y que las mujeres se benefician más en cuanto a factores intrínsecos, como la credibilidad y la autoconfianza, mientras que los hombres se benefician más en cuanto a factores extrínsecos, como salario y estatus (Simpson, 2000a y b). En este mismo sentido, Arcidiacono, Cooley y Hussey (2008) al estimar el retorno monetario de la formación MBA, encontraron que éste resulta menor para las mujeres que para los hombres. Asimismo, Simpson (2000a, 2000b) indica que aunque el salario pre-MBA es similar

entre hombres y mujeres, la brecha en el salario crece luego de atravesar por el MBA, reflejando mayores salarios para los hombres, con una diferencia que se agudiza para los niveles más altos de salario. Sin embargo, más allá del aspecto monetario, Simpson y colegas (2004) encontraron que la formación gerencial a nivel MBA puede ayudar a reducir las desventajas de género que sufren las mujeres en el trabajo, haciendo que las mujeres se sientan más seguras y respetadas por sus colegas hombres. En esta línea, Sturges y colegas (2003) señalan que obtener el título de MBA fue especialmente importante para las mujeres, quienes no se sentían tan valoradas previamente en el ámbito laboral. Asimismo, la autoconfianza es adjudicada por los hombres a la adquisición de habilidades durante el programa MBA, mientras que las mujeres la atribuyen más al logro que implica atravesar con éxito la desafiante experiencia de realizar un MBA.

Otra de las cuestiones relevantes en los trabajos revisados radica en el análisis de la formación gerencial a nivel MBA en programas de escuelas de negocios de *elite* versus escuelas de negocios de nivel medio. Al respecto, la literatura en términos generales se ha centrado en el estudio del impacto de la formación en programas MBA de escuelas de negocios de alto prestigio, y en la comparación de programas de distintas escuelas de negocios con diferentes *rankings*. En este sentido, se observa una tendencia a obtener un impacto más significativo cuando el título proviene de una escuela de negocios de mayor reconocimiento. Arcidiacono y colegas (2008) al estimar el retorno monetario neto de la formación gerencial a nivel MBA encontraron un retorno positivo, en especial para los programas mejor rankeados. En esta misma línea, Daut y colegas (2012) encontraron que cuanto más prestigiosa es la escuela de negocios donde se recibe la formación MBA, mejores son los resultados de carrera, como salarios más altos, más cantidad de promociones, y mejores posibilidades de acceder a puestos de

alta jerarquía. Asimismo, tanto Baruch y Peiperl (2000) como Elliott y Soo (2012) y Grove y Hussey (2014) encontraron mejores salarios para aquellos graduados de las escuelas de negocios de mayor prestigio. Estos resultados sugieren que las escuelas de negocios debieran reforzar su imagen, calidad y puesto en los *rankings* para lograr un mejor impacto en sus graduados.

En contraposición, ciertos estudios se centraron en el análisis de la formación gerencial recibida en escuelas de negocios de nivel medio. Al respecto, Mihail y Elefterie (2006) y Mihail y Kloutsiniotis (2014) estudiaron el impacto de la formación en una escuela de negocios acreditada pero no considerada de *elite*, a diferencia de la mayoría de los estudios, los cuales se centran en escuelas de negocios de alto prestigio. Estos estudios han encontrado que, aún en escuelas de negocios que no ubican los primeros puestos en los *rankings*, se observa un incremento en los salarios de los graduados MBA. En esta misma línea, Baruch y Lavi-Steiner (2015) también realizaron un estudio en una escuela de negocios de nivel medio, buscando corroborar los hallazgos de estudios previos realizados en escuelas de negocios de alto prestigio. Nuevamente, sus resultados indican que la educación en *Management* puede implicar resultados significativos tanto tangibles como intangibles para las carreras de sus graduados. En conclusión, si bien por un lado existe evidencia acerca del mayor impacto positivo que produce obtener el título MBA en una reconocida escuela de negocios, también se ha encontrado evidencia de la obtención de beneficios para los graduados de escuelas de negocios de nivel medio. En este sentido, aun tratándose de instituciones educativas que no ocupan los primeros puestos en los *rankings*, la formación gerencial a nivel MBA sigue aportando beneficios para sus graduados.

Otro de los aspectos a destacar es que ciertos estudios se han centrado en el análisis del impacto de cursos particulares que componen la currícula del programa

MBA. En este sentido, se ha estudiado el impacto de cursos que incluyen viajes internacionales (Ryan et al, 2013; Schuster et al, 1998), así como cursos específicos de liderazgo (Kass y Grandzol, 2012), y cursos de simulación de estrategia empresarial (Torres y Augusto, 2017). Este tipo de estudios suma evidencia al impacto general de la formación de postgrado en gestión, revelando que el diseño de cursos específicos, con metodologías de enseñanza centradas en el participante, puede ayudar a obtener aún mejores resultados en las habilidades incorporadas por los graduados. Esto se encuentra en línea con otros estudios que han destacado la necesidad de incorporar cursos que incluyan un componente de acción en el aprendizaje, para contribuir al desarrollo de habilidades (Datar, Garvin y Cullen, 2010; O'Toole, 2009; Pfeffer y Fong, 2002; Rubin y Dierdorff, 2011).

Con respecto al contexto de las investigaciones revisadas y al tipo de programa MBA objeto de estudio, los resultados de esta revisión permiten identificar la necesidad de desarrollar nuevos trabajos que profundicen en la comprensión del impacto del MBA en el contexto latinoamericano (solo un par de estudios han sido desarrollados en Brasil). Asimismo, con respecto al tipo de programa MBA, se observa que solo 8 de los 48 artículos revisados concentran su análisis en programas *part-time*. A diferencia de los programas *full-time*, donde los participantes interrumpen sus compromisos laborales durante el transcurso de sus estudios, en los programas de naturaleza *part-time* los profesionales se mantienen activos laboralmente, con implicancias diferenciales en términos de desarrollo de carrera. En este sentido, resulta relevante estudiar el impacto del MBA de tipo *part-time* en América Latina, donde la gran mayoría de los programas son de esta naturaleza.

En cuanto al enfoque metodológico utilizado en los artículos que componen esta revisión, una gran mayoría son de tipo cuantitativo (39 artículos), mientras que solo 5

adoptan un enfoque de tipo cualitativo, y 4 un enfoque mixto. Esto abre una interesante posibilidad de estudiar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA desde un abordaje cualitativo que permita conocer los efectos sobre las carreras profesionales de los graduados MBA en función de las interpretaciones y significados que los individuos involucrados le asignan al fenómeno. Asimismo, este tipo de enfoque posibilita el hallazgo de dimensiones emergentes no contempladas previamente en la literatura, contribuyendo a una comprensión más profunda del fenómeno.

Si bien de la revisión realizada se desprende que la literatura ha logrado un gran desarrollo en cuanto al conocimiento del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre diversas dimensiones que hacen al capital humano, aún persisten interrogantes acerca de cómo la formación MBA efectivamente contribuye a la gestión de la propia carrera profesional en el nuevo contexto de carreras. Dado que el contexto actual de carreras ya no responde al tradicional modelo de empleo de por vida, sino que ha sufrido modificaciones que llevan a carreras fragmentadas y en múltiples contextos (Feldman y Ng, 2007; Sullivan y Baruch, 2009), futuras investigaciones podrían examinar qué papel juega la formación gerencial a nivel MBA en los cambios y transiciones de carrera experimentadas.

Otra forma aun escasamente explorada de evaluar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en el nuevo contexto de carreras profesionales mayormente autogestionadas (Briscoe y Hall, 2006), la constituye el análisis acerca de cómo este tipo de formación puede impactar en la negociación de condiciones de empleo ajustadas a las propias necesidades y preferencias. Al respecto, Anand y colegas (2014) señalan que haber obtenido puestos de trabajo y condiciones más acordes a las propias preferencias luego de cursar el programa MBA se asocia a una valoración positiva de la formación MBA recibida. Sin embargo, aún resulta ignorado en la literatura si la

formación gerencial a nivel MBA efectivamente facilita la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, ajustadas a las necesidades y preferencias individuales, lo cual se conoce en la literatura como *i-deals* (Rousseau, 2005).

Como limitación general de este estudio, puede decirse que la gran mayoría de los resultados reportados en este trabajo reflejan la percepción de los propios graduados acerca de distintos aspectos de sus carreras profesionales, más que un cambio real en sus comportamientos. Esto es especialmente cierto a la hora de evaluar aspectos intrínsecos de la carrera, como incorporación de habilidades o desarrollo de autoconfianza, siendo más objetivas las mediciones del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre los aspectos extrínsecos, como mejoras en los ingresos y promociones jerárquicas. En este sentido, es necesario reconocer los alcances y límites de los instrumentos que miden la incidencia de la formación gerencial a nivel MBA sobre las distintas dimensiones del capital humano. Naturalmente, esta limitación se deriva de los trabajos empíricos revisados y de las metodologías utilizadas en dichos artículos, cuestión que excede la posibilidad de incidir sobre los mismos. Si bien la utilización de datos auto-reportados resulta habitual en estudios con antiguos alumnos (Dreher y Cox, 2000; Dreher y Chargois, 1998), futuras investigaciones podrían indagar acerca de la percepción de terceros sobre las habilidades desarrolladas por los graduados MBA. Esto permitiría reducir el sesgo de método común (*common method bias*), tal como lo ha hecho por ejemplo, el trabajo desarrollado por Kang y Sharma (2012), que incorporó al análisis del fenómeno la perspectiva de los reclutadores.

Asimismo, es necesario reconocer que si bien la revisión permitió una sistematización de los hallazgos empíricos que reportan efectos positivos y relevantes de la formación MBA en las distintas dimensiones del capital humano, en este trabajo no se plantean posibles relaciones entre estas dimensiones. En este sentido, futuras

investigaciones podrían abordar el análisis de la interrelación entre los distintos tipos de impactos identificados. Al respecto, tal como señalan Sturges y colegas (2003), la adquisición de competencias vinculadas al capital de valor intrínseco o *know-why*, puede ser influenciada por el hecho de haber adquirido competencias de capital educativo o *know-how* (por ejemplo, aprender habilidades duras de gestión puede impactar en la autoconfianza, la forma de realizar el trabajo y de comunicarse con los demás). Además, el aprendizaje logrado es producto tanto de la capacitación formal como de las experiencias informales en el marco de la formación MBA, por lo cual las competencias de carrera son desarrolladas no solo por las clases en el ámbito formal, sino también por interactuar con distintos participantes, aprender a defender la propia postura, y a manejar dinámicas de grupo. Profundizar en el conocimiento de la interrelación entre los distintos tipos de capital humano en los que impacta la formación gerencial a nivel MBA, puede resultar sumamente enriquecedor para comprender la dinámica de aprendizaje que implica el postgrado en forma integral.

Implicancias prácticas

Este estudio presenta implicancias prácticas para una serie de grupos interesados. Tal como destacan Baruch y Leeming (2001), existen tres partes involucradas en la formación gerencial a nivel MBA: los ejecutivos que realizan el programa para mejorar sus oportunidades de carrera a través de la adquisición de conocimientos y competencias en gestión; la organización, como posible empleador, o como actual empleador que envía a sus empleados a capacitarse; y las escuelas de negocios, responsables del diseño y ejecución de este tipo de programas de formación, que prepare a los graduados para el mundo de los negocios. En este sentido, la revisión realizada presenta implicancias para estos tres grupos. En primer lugar, para los individuos que están evaluando la posibilidad de realizar un MBA, este estudio arroja

evidencia acerca del impacto positivo de este tipo de capacitación en todas las dimensiones que componen el capital humano, demostrando el valor agregado de atravesar por este tipo de postgrado para las carreras de sus graduados. De esta manera, la sistematización de los distintos tipos de impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital humano de sus graduados, permite a quienes estén interesados en este tipo de capacitación conocer con mayor claridad y valorar de modo integral los beneficios que puede implicar atravesar estos procesos de formación.

En segundo lugar, para las organizaciones o empresas empleadoras de individuos formados con un MBA, este estudio muestra que los profesionales MBA incorporan conocimientos, competencias, y habilidades de distinto tipo, que en general resultan superiores a otros individuos que no han recibido esta formación, realizando mejores contribuciones a las organizaciones donde se desempeñan. En línea con estos resultados, de acuerdo a una encuesta realizada por GMAC (2015) a reclutadores corporativos, el 95% de los reclutadores de todas las industrias coinciden en que la contratación de graduados recientes en escuelas de negocios crea valor para sus compañías. Sin embargo, también se desprende de este estudio, que se trata de individuos con mayores oportunidades de carrera fuera de la organización que los emplea, por lo cual las empresas deben prestar especial atención a la realización de esfuerzos de retención de este tipo de trabajadores.

En tercer lugar, para las instituciones educativas, este estudio resulta especialmente útil para mejorar la calidad de sus ofertas educativas, considerando la posibilidad de un rediseño en los programas formativos que permita potenciar la incidencia de la formación gerencial a nivel MBA en las distintas dimensiones y variables donde podría impactar (por ejemplo, desarrollando actividades que fomenten el intercambio de experiencias profesionales). Asimismo, este estudio resulta de utilidad

para reforzar el mensaje que transmiten las propias escuelas de negocios sobre el valor de la formación gerencial a nivel MBA. Tal como sostienen Hay y Hodgkinson (2006), la demostración de una pluralidad de beneficios que llevan al éxito en la carrera profesional, proporciona una ventaja potencial para las escuelas de negocios que sepan comunicarlo. En este sentido, comprender las distintas maneras en que los graduados MBA pueden beneficiarse de este proceso de formación resulta clave para las instituciones educativas (Richards-Wilson y Galloway, 2006).

Conclusiones

Tal como sostienen Grove y Hussey (2014), la atención hacia la formación gerencial a nivel MBA ha resultado de especial interés en la comunidad académica debido a que constituye el título de postgrado cuyo valor ha sido más ampliamente cuestionado, fundamentalmente en términos de su impacto en el desarrollo profesional de sus graduados. Esta revisión de la literatura, basada en 48 artículos de naturaleza empírica desarrollados en una diversidad de países, permitió demostrar que el capital humano a nivel individual puede ser expandido a través de la inversión en la propia educación (Wright, Coff y Moliterno, 2014), observándose un impacto positivo de la formación gerencial a nivel MBA en las cinco dimensiones del capital humano analizadas.

Al respecto, se ha identificado un impacto significativo de la formación MBA en el capital (i) educativo, incluyendo habilidades técnicas, habilidades blandas, visión estratégica y lenguaje de negocios; (ii) de valor intrínseco, incluyendo autoeficacia, claridad y satisfacción con la carrera, autogestión, motivación para liderar, y valores; (iii) social, incluyendo intercambio de experiencias profesionales, vínculos de amistad, y relaciones con compañeros de trabajo; (iv) cultural, incluyendo imagen profesional y prestigio; y (v) de valor de mercado, incluyendo ingresos, promociones, oportunidades

de carrera, y obtención de mejores condiciones de empleo. Mientras que los tres primeros tipos de capital humano se corresponden con las habilidades de *know-how*, *know-why*, y *know-whom*, señaladas en la literatura como competencias claves en el desarrollo de carreras exitosas (Arthur et al, 2017; DeFillippi y Arthur, 1994), los dos últimos tipos de capital humano constituyen dimensiones complementarias sumamente útiles para obtener una visión integral y completa acerca del impacto de la formación gerencial a nivel MBA en sus graduados.

En definitiva, esta revisión presenta un aporte tanto para la academia como para la práctica del *Management*, destacando el impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre el capital humano en una diversidad de aspectos relevantes para las carreras profesionales de sus graduados.

Referencias bibliográficas

- Ackah, C., Heaton, N., & McWhinney, G. (1999). Women in Management: the case of MBA graduates. *Women in Management Review*, 14(4), 136-145.**
- Ainsworth, M., & Morley, C. (1995). The value of Management education: Views of graduates on the benefits of doing a MBA. *Higher Education*, 30(2), 175-187.**
- Anand, S., Park, H. S., Vidyarthi, P. R., & Liden, R. C. (2014). *Is an MBA Degree Worth the Cost? Idiosyncratic Deals and the Perceived Value of MBA Degree*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16476). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.**
- Arcidiacono, P., Cooley, J., & Hussey, A. (2008). The economic returns to an MBA. *International Economic Review*, 49(3), 873-899.**
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.**
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J. (2017). *An Intelligent Career: Taking ownership of your work and your life*. New York: Oxford University Press.**
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.**
- 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., & 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., & Leeming, A. (2001). The added value of MBA studies–graduates’ perceptions. *Personnel Review*, 30(5), 589-602.**
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 69-90.**
- Becker, G. S. (2002). *The age of human capital: Education in the twenty-first century*. Recuperado el 10/4/2018 de <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96-104.
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A., & Wei, H. (2013, January). A study of developing emotional, social, and cognitive competencies in 16 cohorts of an MBA program. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14887). Academy of Management.**
- Boyatzis, R. E., & Renio Case, A. (1989). The impact of an MBA programme 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.**
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate Management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.**
- 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.

- Broughton, P. D. (2009). Harvard's masters of the apocalypse. *London Times*. Recuperado el 10/4/2018 de <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/education/article5821706.ece>.
- Bruce, G. D. (2009). Exploring the value of MBA degrees: Students' experiences in full-time, part-time, and executive MBA programs. *Journal of Education for Business*, 85(1), 38-44.**
- Camuffo, A., Gerli, F., Borgo, S., & Somià, T. (2009). The effects of Management education on careers and compensation: A competency-based study of an Italian MBA programme. *Journal of Management Development*, 28(9), 839-858.**
- Carlin, K. M. (2011). *The impact of the MBA on career outcomes: An analysis of male and female graduates*. Capella University.
- Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. (2011). Teaching evidence-based Management in MBA programs: What evidence is there? *Academy of Management Learning and Education*, 10: 222-236.
- Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2014, January). What effects do part-time MBA students experience in their careers?. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10437). Academy of Management.**
- Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2015). Perceived effects of part-time MBAs on careers. *Career Development International*, 20(6), 646-662.**
- Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2010). *Rethinking the MBA. Business Education at a crossroads*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Daut, A., Mohd Mokhtar, S. S., & Pangil, F. (2012). The influence of educational-factor capital on the tangible career outcomes of MBA graduates. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 31-43.**

- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dreher, G. F., & Cox, T. H. (2000). Labor market mobility and cash compensation: The moderating effects of race and gender. *Academy of Management Journal*, 43, 890-903.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 401-416.
- Elliott, C., & Soo, K. T. (2012). *The returns to an MBA degree: The impact of programme attributes*. 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.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management theories are destroying good Management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4: 75-91.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2006). Management education as if both matter. *Management Learning*, 37(4), 419-428.
- Graduate Management Admission Council (2015). Recuperado el 19/11/2018 de www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/employment-outlook/2015_corporate-recruiters_survey-report_web-release.pdf
- Graduate Management Admission Council (2016). Recuperado el 19/11/ 2018 de www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/b-school-outcomes/an-mba-opens-doors-to-a-variety-of-careers
- Grove, W. A., & Hussey, A. (2014). Returns to MBA quality: pecuniary and non-pecuniary returns to peers, faculty, and institution quality. *Labour Economics*, 26, 43-54.**

- Gupta, A., & E. Bennett, S. (2014). An empirical analysis of the effect of MBA programs on organizational success. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 451-460.**
- Hay, A. (2006). Seeing differently: putting MBA learning into practice. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 291-297.**
- Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Exploring MBA career success. *Career Development International*, 11(2), 108-124.**
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage.
- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability—learnings from the first sustainability Management master of business administration. *Journal of cleaner production*, 62, 24-36.**
- Houldsworth, E., Brewster, C., & McBain, R. (2016, January). Do MBAs Develop Global Managers?. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 11611). Academy of Management.**
- Hubbard, G. (2006). Do not undervalue the impact of business education. *Financial Times*, 26.
- Kang, L. S., & Sharma, S. (2012). Managerial Skills and Attitude of MBA and Non-MBA Employees: A Comparison. *Management and Labour Studies*, 37(2), 77-92.**
- Kass, D., & Grandzol, C. (2012). Evaluating the value-added impact of outdoor Management training for leadership development in an MBA program. *Journal of Experiential Education*, 35(3), 429-446.**
- Konrad, A. M., Seidel, M. D. L., Lo, E., Bhardwaj, A., & Qureshi, I. (2015). Variety, Dissimilarity, and Status Centrality in MBA Networks: Is the**

- Minority or the Majority More Likely to Network across Diversity?. *Academy of Management Learning & Education*, 1-49.**
- Kretovics, M. A. (1999). Assessing the MBA: what do our students learn?. *Journal of Management Development*, 18(2), 125-136.**
- Krishnan, V. R. (2008). Impact of MBA education on students' values: Two longitudinal studies. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 233-246.**
- Lorusso, F. (2010). Presente, pasado y futuro del sistema MBA: Discusiones sobre enseñanza y relevancia desde América Latina. *Confluenze*, 2 (2): 319-333.
- Mihail, D. M., & Elefterie, K. (2006). Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement: the case of Greece. *Career Development International*, 11(4), 352-361.**
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212-222.**
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs, A hard look at the soft practice of managing and Management development*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 64-76.
- O'Toole, J. (2009). The pluralistic future of Management education. En S. J. Armstrong & C. V. Fukami (Eds.), *Handbook of Management learning education and development*, 547– 558. Los Angeles, CA: Sage.
- Parker, P., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 291-302.

- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95.
- Prince, M., Burns, D., Lu, X., & Winsor, R. (2015). Knowledge and skills transfer between MBA and workplace. *Journal of workplace learning*, 27(3), 207-225.**
- Prince, M., Burns, D. J., & Manolis, C. (2014). The effects of part-time MBA programs on students: The relationships between students and their employers. *Journal of Education for Business*, 89(6), 300-309.**
- Quigley, N. R. (2013). A longitudinal, multilevel study of leadership efficacy development in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602.**
- Raider, H., & Burt, R. (1996), Boundaryless Careers and Social Capital, en M. Arthur & D. Rousseau (eds), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organisational Era*. New York: Oxford University Press.
- Richards-Wilson, S., & Galloway, F. (2006). What every business school needs to know about its master of business administration (MBA) graduates. *Journal of Education for Business*, 82(2), 95-100.**
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 208-224.
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement about MNBA curricular relevance. *Academy of Management Learning and Education*, 10 (1): 148-161.

- Ryan, J., Silvano, S., & Brown, H. T. (2013). The impact of experience-based MBA educational programs on international career mobility. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 1(1), 28-45.
- Saba, A., Mahmood, B., Khalid, A., & Aslam, S. (2011). Perceived effects of MBA degree on skills development and career advancement: The case of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 207.
- Schuster, C. P., Zimmerman, R. O., Schertzer, C. B., & Beamish, P. W. (1998). Assessing the impact of executive MBA international travel courses. *Journal of Marketing Education*, 20(2), 121-132.
- Simpson, R. (2000a). A voyage of discovery or a fast track to success: men, women and the MBA. *Journal of Management Development*, 19(9), 764-782.
- Simpson, R. (2000b). Winners and losers: who benefits most from the MBA?. *Management Learning*, 31(3), 331-351.
- Simpson, R., Sturges, J., Woods, A., & Altman, Y. (2004). Career progress and career barriers: women MBA graduates in Canada and the UK. *Career Development International*, 9(5), 459-477.
- Slater, D.J., & Dixon-Fowler H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA education and corporate environmental performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3): 429-441.
- Sturdy, A., Brocklehurst, M., Winstanley, D., & Littlejohns, M. (2006). Management as a (self) confidence trick: Management ideas, education and identity work. *Organization*, 13(6), 841-860.
- 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., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and re- search: Critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1452-571.
- Tarso Resende, P. (2011). América Latina: formando talentos globales. *MBA International Business*, 12(49): 40-42.
- Torres, P., & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 10-14.**
- University of Bedfordshire, The Learning Resources Study Hub (2016). Writing the method section of a systematic literature review in a dissertation. Recuperado el 24/11/2018 de https://lrweb.beds.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0005/502169/Writing-the-method-section-of-a-systematic-lit-review-in-a-dissertation.pdf
- Useem, M., & Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate Management. *American Sociological Review*, 51, 184–200.
- Wellman, M., Gowan, M. A., & White, S. C. (2006, August). MBA degree and school tier as human capital: Comparative study of MBA and non-MBA career success. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. J1-J6). Academy of Management.**
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Zhao, J. J., Truell, A. D., Alexander, M. W., & Hill, I. B. (2006). Less Success Than Meets the Eye? The Impact of Master of Business Administration Education on Graduates' Careers. *Journal of Education for Business*, 81(5), 261-268.**

CAPÍTULO III.

IMPACTO DE LA EDUCACIÓN FORMAL DE POSTGRADO EN MANAGEMENT: ANÁLISIS DE LAS TRANSICIONES DE CARRERA DE LOS GRADUADOS DE UN MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION⁸

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 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.

⁸ 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 Journal - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. ISSN: 0121-5051. 27(63): 107-124.

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 el 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 roles 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 rol, 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 rol 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 rol 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), ampliar 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 Saatcioglu, 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 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 periodos 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 mediando 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 rol funcionales”.

En particular, dentro de las transiciones de rol 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 acarrearán 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 rol 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 rol funcionales se materializan en cuatro categorías de primer orden: el cambio de un perfil técnico a uno de gestión, la redefinición del rol 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 organizacionales 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 (financiamiento, reclutamiento, clientes, etc.).

Tabla 1. *Transiciones de rol*

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
Dimensión agregada: Transiciones de rol	
I. Jerárquica	
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, 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.
II. Funcional	
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 avisan que paso 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 termino 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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. *Transiciones organizacionales*

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
Dimensión agregada: Transiciones organizacionales	
III.Cambio de empresa	
8. Cambio hacia una empresa de la misma industria	<p>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... Recibo una propuesta interesante de otra empresa de <i>software</i> de Tandil..., me cambio sin dudar.</p> <p>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.</p>
9. Cambio hacia una empresa de una industria diferente	<p>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.</p> <p>9b. Hubo una reestructuración grande en la empresa que trabajaba [sector Salud]. Me re-asignan 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.</p>
IV.Creación de un emprendimiento propio	
10. Nuevo emprendimiento en el área de <i>expertise</i>	<p>10a. Siempre me gustó ser emprendedora. Hace cinco años me asocié con un ex compañero de la Facultad de Ciencias Exactas y formamos nuestra propia empresa de <i>software</i>. Tenemos espíritu emprendedor.</p> <p>10b. Me dí cuenta que mi período 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.</p>
11. Nuevo emprendimiento en un área totalmente novedosa	<p>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>co-working space</i>]... y que era arriesgado para mí.</p> <p>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.</p>

Fuente: *elaboración propia.*

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 al inicio del MBA. 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 “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 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 sociales, 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.

Tabla 3. *Transiciones ex ante*

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
Dimensión agregada: Transiciones <i>ex-ante</i>	
V. El MBA como consecuencia de la transición	
12. Capacitación para mejorar el desempeño en un nuevo rol	<p>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.</p> <p>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.</p>
13. Capacitación por replanteo de carrera profesional	<p>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>.</p> <p>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”.</p>
VI. El MBA como consecuencia de otros factores	
14. Empleabilidad	<p>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.</p> <p>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.</p>
15. Crecimiento profesional	<p>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.</p> <p>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”.</p>

16. Vinculación con otros profesionales	<p>16a. En ese momento estaba trabajando <i>part-time</i>, 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.</p> <p>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.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. *Transiciones ex post*

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (extractos textuales de las entrevistas)
Dimensión agregada: Transiciones <i>ex-post</i>	
VII. El MBA como motivador de la transición	
17. Habilitación para realizar tareas de gestión	<p>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.</p> <p>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.</p>
18. Prestigio profesional	<p>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.</p> <p>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.</p>
19. Red de contactos	<p>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.</p> <p>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.</p>
20. Aumento de la seguridad y confianza	<p>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.</p> <p>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.</p>

VIII. El MBA como facilitador de la transición	
21. Adquisición de habilidades sociales, técnicas y comunicacionales	<p>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.</p> <p>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.</p>
22. Aumento de la credibilidad	<p>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.</p> <p>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.</p>

Fuente: elaboración propia.

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 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.

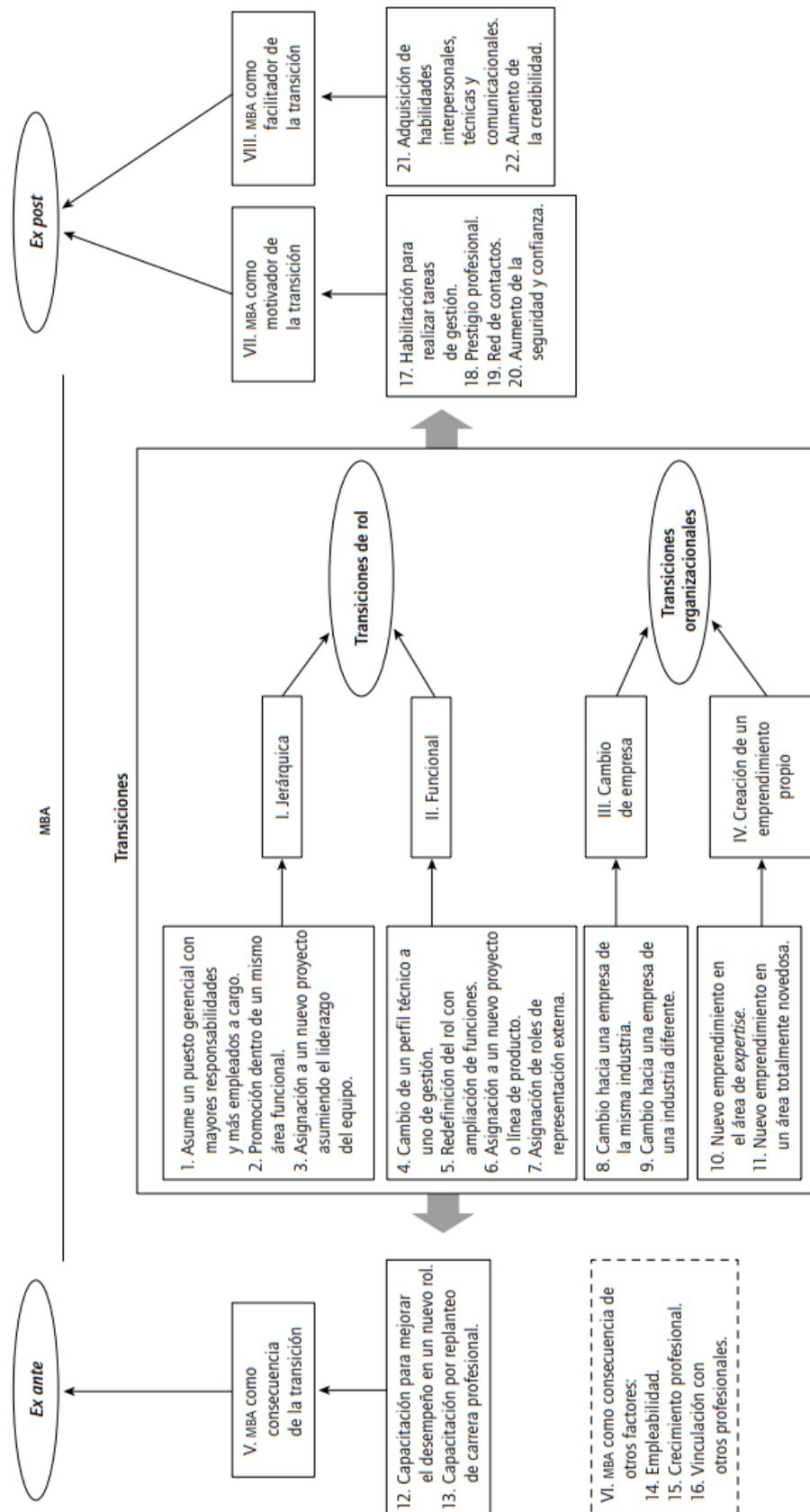


Figura 1: Transiciones de carrera y su relación con la formación de postgrado a nivel MBA. Fuente: elaboración propia.

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 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 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 disparador 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 & 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.

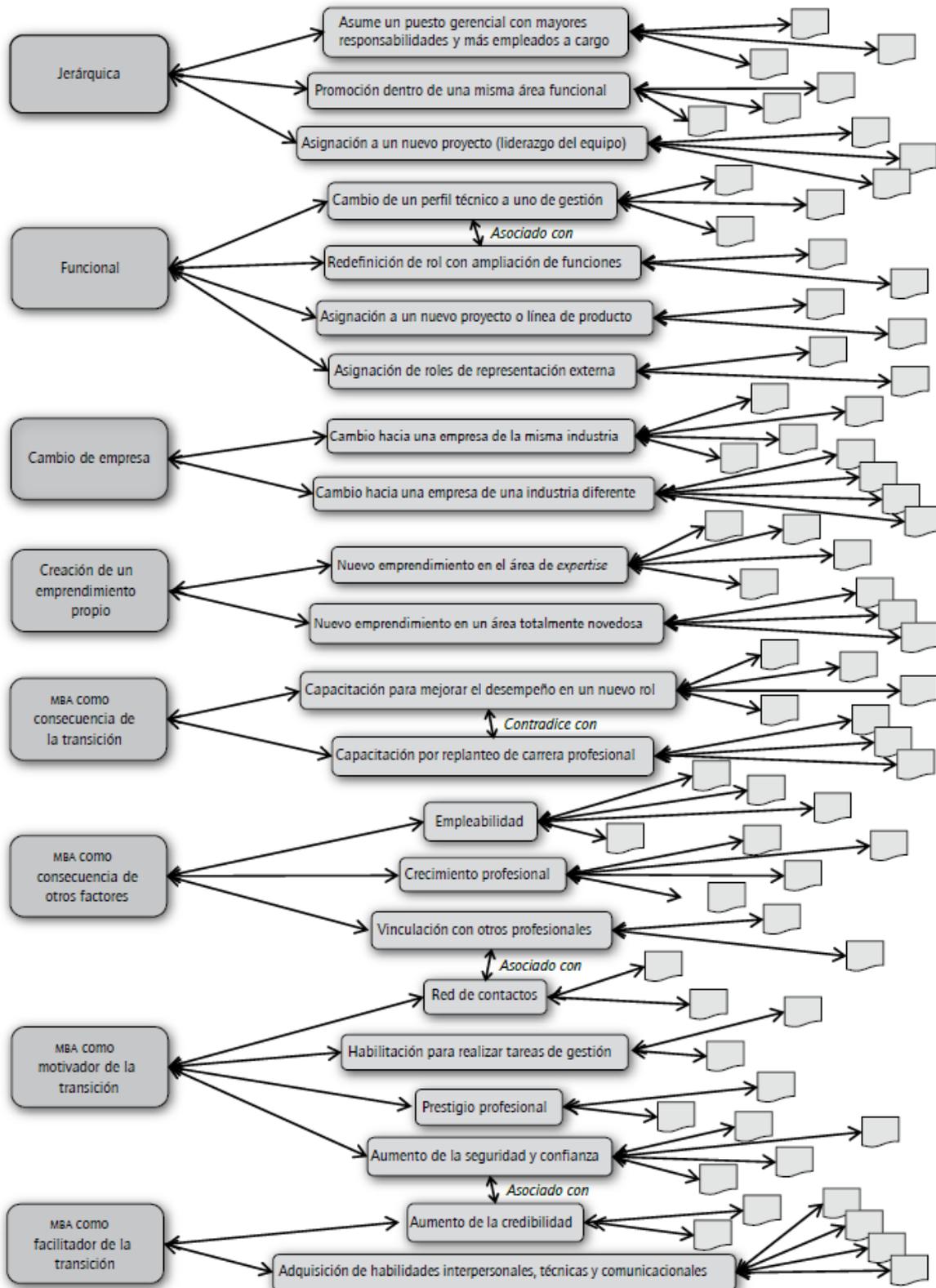
- De Fillippi, R. J., & Arthur M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., & Whitely, W. (1993). The MBA as careerists: An analysis of early-career job change. *Journal of Management*, 19(3), 535-548.
- Elliott, C., & Soo, K. T. (2012). *The returns to an MBA degree: The impact of programme attributes*. 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, & 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. In H. P. Gunz & 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, & 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 & 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 re- search: 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, & 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



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV.
FORMACIÓN GERENCIAL A NIVEL MBA Y NEGOCIACIÓN
IDIOSINCRÁTICA DE CONDICIONES DE EMPLEO: ANÁLISIS DE LAS
FUENTES DE VARIABILIDAD INDIVIDUAL EN LA NEGOCIACIÓN DE
I-DEALS

Resumen

En un contexto caracterizado por un quiebre del tradicional modelo de empleo de por vida y una movilidad laboral creciente, los individuos se hacen responsables por la gestión de sus propias carreras, buscando influir activamente en la definición de sus condiciones laborales. Así, la negociación idiosincrática de condiciones de empleo (*i-deals*) ha cobrado gran relevancia, especialmente en contextos ocupacionales altamente calificados. En los últimos años la literatura ha señalado ciertas variables que podrían actuar como facilitadores de la negociación de *i-deals*, las cuales pueden ser desarrolladas en el marco de la formación gerencial a nivel MBA (Maestría en Administración de Negocios). Integrando las literaturas sobre negociación de *i-deals* y formación en *Management*, el presente estudio pretende contribuir al avance del conocimiento acerca de las fuentes de variabilidad individual en la negociación de *i-deals*, considerando de manera conjunta no solo las variables sugeridas por la literatura de *i-deals* (habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia), sino también incorporando la formación MBA como un posible factor facilitador de la negociación idiosincrática. Mediante un análisis de regresiones múltiples jerárquicas y un posterior Modelo de Ecuaciones Estructurales se testeó esta dinámica de relaciones en una muestra de profesionales en *Management*, con y sin formación MBA. Los resultados reportan que la formación MBA tiene una vinculación significativa con las habilidades sociales (redes de contactos) y la autoeficacia, interactuando con ambas variables en la construcción de empleabilidad percibida (en particular la empleabilidad interna), lo cual subsecuentemente influye sobre la negociación de *i-deals*.

Introducción

En las últimas décadas, las relaciones de empleo han atravesado una serie de modificaciones importantes. Desde la perspectiva de las organizaciones, las firmas han intensificado sus esfuerzos por atraer, motivar y retener el talento en mercados laborales cada vez más competitivos (Cappelli, 2000; Feldman y Pentland, 2003). Desde la perspectiva de los empleados, los individuos más capacitados se han involucrado activamente en la negociación de aquellas cuestiones laborales que los afectan directamente (e.g., asignaciones de trabajo, compensaciones, desarrollo de carrera y equilibrio trabajo-vida) como consecuencia del valor que representan sus conocimientos, habilidades y redes de contactos para las organizaciones en las que se desempeñan (Arthur y Rousseau, 1996; Thornthwaite, 2004; Wrzesniewski y Dutton, 2001).

En este contexto, se observa un declive en las prácticas estandarizadas de recursos humanos y una creciente presencia de acuerdos idiosincráticos (o *i-deals*, por su nombre en inglés *idiosyncratic deals*), a través de la negociación de condiciones de empleo individualizadas que consideran las necesidades y preferencias personales de los empleados. Los *i-deals* son definidos en la literatura como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los individuos negocian con sus empleadores (actuales o potenciales) sobre ciertos aspectos de la relación laboral, generando así beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005).

La negociación idiosincrática de condiciones de empleo no sólo ha captado el interés de la práctica organizacional, cada vez más organizaciones utilizan los *i-deals* como herramienta para motivar y retener talento, sino también el de la comunidad académica, que se refleja en el incremento considerable de estudios publicados sobre esta temática a lo largo de la última década (ver Hornung y Rousseau, 2017 y Liao,

Wayne y Rousseau, 2016 para una revisión del estado del arte). En particular, dado que no todos los individuos cuentan con los mismos recursos para negociar condiciones de empleo idiosincráticas, una parte importante de estas investigaciones se ha concentrado en indagar acerca de las fuentes de variabilidad a nivel individual o factores personales que podrían afectar la negociación exitosa de *i-deals* (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006). En este sentido, la literatura ha sugerido que los individuos podrían encontrarse en mejores condiciones de negociar *i-deals* cuando poseen mayores habilidades sociales, una percepción positiva de su empleabilidad y un elevado nivel de autoeficacia.

Las habilidades sociales reflejan la capacidad de desarrollar relaciones interpersonales más valiosas, redes de contactos más amplias y una comunicación más efectiva. Aquellos individuos con mayores habilidades sociales suelen ser más instrumentales en la construcción de vínculos con actores claves, así como también más precisos para identificar el momento y el modo adecuado para plantear sus argumentos, lo cual podría facilitar la negociación de *i-deals* (Lee y Hui, 2011; Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013). La empleabilidad percibida refleja la evaluación que hacen los individuos acerca de sus oportunidades laborales, considerando tanto las propias capacidades como los factores contextuales. Los empleados que perciben que sus habilidades son altamente valoradas, tanto al interior de la organización como en el mercado laboral, consideran que sus oportunidades laborales son positivas, por lo que podrían ver incrementado su poder de negociación (Rousseau, 2005; Rousseau, Hornung y Kim, 2009). La autoeficacia hace referencia a la confianza que poseen los individuos acerca de su propia capacidad para afrontar distintas situaciones (Bandura, 1997), reflejando el nivel de control que creen tener sobre las circunstancias que afectan a su vida. Aquellos empleados con mayor autoeficacia tienden a confiar en sus

capacidades para generar efectos a través de su accionar, por lo que podrían tener más probabilidades de solicitar y recibir *i-deals* por parte de sus empleadores (Liao, 2014).

Si bien la literatura sobre negociación de *i-deals* ha señalado que estos factores pueden ser críticos al momento de acordar condiciones idiosincráticas de empleo, estos resultados no son exhaustivos (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008). En efecto, la negociación de *i-deals* ocurre con mayor frecuencia en contextos ocupacionales altamente calificados (Rousseau, 2005), lo que pareciera indicar que aquellos profesionales con mayores niveles de formación y habilidades más valoradas en el mercado laboral se encuentran en mejores condiciones de negociar acuerdos de empleo.

En particular, la literatura sobre formación en *Management* presenta evidencia de que tanto las habilidades sociales, como la empleabilidad percibida y la autoeficacia pueden ser desarrolladas e incluso fortalecidas en el marco de la formación MBA (Maestría en Administración de Negocios o *Master of Business Administration*). Si bien el objetivo principal de la formación MBA es el desarrollo de habilidades que permitan a sus graduados desempeñarse efectivamente como *managers* (Baruch, 2009; Baruch y Leeming, 2001), distintos estudios revelan que su impacto no se limita a la adquisición de habilidades técnicas de gestión (Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Gupta y Bennett, 2014; Quigley, 2013), generando otro tipo de beneficios secundarios que agregan un importante valor a quienes transitan por este tipo de programas (Baruch, Bell y Gary, 2005). Específicamente, la literatura brinda evidencia del impacto de la formación gerencial a nivel MBA en las habilidades sociales (e.g., Sturges, Simpson y Altman, 2003; Zhao, Truell, Alexander y Hill, 2006), la empleabilidad percibida (e.g., Baruch, 2009; Mihail y Elefterie, 2006), y la autoeficacia (e.g., Baruch y Peiperl, 2000; Cruz y Wood, 2014, 2015; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba, Mahmood, Khalid y Aslam, 2011).

Con sustento en estas evidencias previas, en el presente estudio se argumenta que la formación gerencial a nivel MBA podría impactar positivamente en la negociación de *i-deals*. Hasta ahora, la literatura ha abordado esta relación solo en forma incipiente, encontrando que la negociación exitosa de *i-deals* se relacionó positivamente con una percepción favorable acerca de haber cursado el MBA (Anand, Park, Vidyarthi y Liden, 2014). Integrando dos literaturas que hasta el momento parecen haber estado disociadas (negociación de *i-deals* y formación en *Management*), este estudio pretende contribuir al avance del conocimiento acerca de las fuentes de variabilidad individual en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, considerando de manera conjunta no solo las variables sugeridas por la literatura de *i-deals* (habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia), sino también incorporando la formación gerencial a nivel MBA como un nuevo posible factor facilitador de la negociación idiosincrática. En este sentido, el presente estudio se propone: (i) analizar los efectos de las habilidades sociales, la empleabilidad percibida y la autoeficacia en la negociación efectiva de *i-deals*, y (ii) examinar el efecto de la formación gerencial a nivel MBA en la negociación efectiva de *i-deals*, en tanto posible nuevo antecedente de la negociación idiosincrática.

Dar respuesta a estos objetivos resulta clave para avanzar en la identificación de factores facilitadores de la negociación idiosincrática de condiciones de empleo en el contexto actual de carreras, así como también en la identificación de nuevos impactos de la formación MBA en sus graduados. Para llevar adelante esta investigación, las hipótesis fueron testeadas en una muestra de profesionales que se desempeñan en el área del *Management*, comparándose profesionales con y sin formación a nivel MBA. En particular, se incluyeron antiguos alumnos de MBA y profesionales de carreras de grado

de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN).

Los resultados de este estudio contribuyen al desarrollo de la literatura en torno a dos tópicos de creciente relevancia tanto para el ámbito académico como para la práctica organizacional. En primer lugar, este estudio pretende ir más allá de las formas tradicionales de evaluar el impacto de la formación gerencial a nivel MBA en las carreras profesionales, proponiendo que este tipo de formación puede contribuir a la negociación idiosincrática de condiciones de empleo. En este sentido, se busca responder a autores como Baruch y Lavi-Steiner (2015), quienes señalan que resulta crucial, tanto para los académicos como para los profesionales, comprender el impacto de la formación gerencial a nivel MBA de manera integral, reflejando la diversa gama de beneficios que implica la formación en *Management*.

En segundo lugar, este estudio contribuye al avance del conocimiento acerca de los antecedentes que favorecen la negociación de *i-deals*, respondiendo a autores como Rosen, Slater, Chang y Johnson (2013) quienes plantean la necesidad de llevar a cabo investigaciones centradas en identificar los factores y mecanismos que anteceden a la negociación efectiva de *i-deals*. En este sentido, conocer las variables que facilitan la negociación de *i-deals* resulta fundamental para comprender qué tipo de individuos podrían negociar *i-deals* más fácilmente.

Asimismo, este estudio presenta una serie de contribuciones a nivel metodológico. En primer lugar, es necesario destacar que si bien el concepto de *i-deals* fue introducido y principalmente investigado en países anglosajones (Rousseau, 2005), se observa un esfuerzo por examinar los *i-deals* en diferentes culturas (Liao, 2014). En esta línea, se pretende profundizar su estudio en el contexto latinoamericano y en particular el argentino, donde el tema ha sido escasamente estudiado (Dabos y Rivero, 2012). El

estudio de este tópico en un país latinoamericano puede añadir nueva evidencia al conocimiento actual, ya que los *i-deals* difieren entre países y culturas (Rousseau, 2005). En segundo lugar, este estudio se basa en profesionales que se desempeñan en el área del *Management* en diversas industrias, respondiendo de este modo a la sugerencia de Guerrero y colegas (Guerrero, Bentein, y Lapalme, 2014; Guerrero, Jeanblanc, y Veilleux, 2016) de superar la limitación de estudiar profesionales de una única disciplina o industria. En tercer lugar, en virtud de las deficiencias detectadas en las escalas existentes para medir la negociación de *i-deals*, en este estudio se incluye una escala desarrollada *ad hoc* y su correspondiente validación en el ámbito argentino, y en particular en el contexto ocupacional del *Management*. Finalmente, este estudio contribuye a superar limitaciones de investigaciones previas que solo han analizado ciertos antecedentes de la negociación de *i-deals* de manera aislada. Al estudiar un conjunto más comprehensivo de antecedentes de manera conjunta, se pretende ir más allá de las medidas tradicionales empleadas en estudios previos, lo que permite dar cuenta de la varianza que de manera incremental los antecedentes analizados explican sobre la negociación de *i-deals*.

A continuación, en el apartado de Marco Teórico, se presentan los fundamentos de los que se desprenden las hipótesis que fueron contrastadas empíricamente en esta investigación. Seguidamente, en el apartado de Metodología, se describe el tipo de investigación realizada, los participantes del estudio, las variables involucradas, así como los procedimientos de recolección y análisis de datos. Luego se exponen los Resultados a los que se arribó con la presente investigación, y finalmente se incluye una sección de Discusión, donde se exponen las principales contribuciones del estudio, tanto sustantivas como metodológicas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Marco teórico y desarrollo de hipótesis

Condiciones de empleo individualizadas (*i-deals*): conceptualización, caracterización y tipos de *i-deals*

En términos generales, las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados diversas combinaciones relativas entre distintos tipos de recursos (Bloom y Milkovich, 1996), los cuales pueden ser estandarizados, basados en el puesto o idiosincráticos. Los recursos estandarizados son aquellos que se encuentran disponibles para todos los empleados, como puede ser una cobertura médica o determinados tipos de licencias. Asimismo, existe otro conjunto de recursos, basados en el puesto, que sólo se encuentran a disposición de determinados grupos de empleados que ocupan ciertos puestos o desempeñan ciertas funciones, como puede ser el *home office* o el acceso a una línea telefónica libre. Finalmente, un último tipo de recursos son aquellos que dan lugar a los *i-deals* y que se distinguen por ser totalmente idiosincráticos, es decir, ajustados a las necesidades personales de cada individuo en particular, como por ejemplo, la financiación de una capacitación de interés para el propio desarrollo de carrera.

Específicamente, Rousseau (2005) identifica cuatro características distintivas que presentan los *i-deals*. La primera de ellas es que son *negociados en forma individual por el empleado*, es decir que el trabajador negocia individualmente términos de empleo con su empleador o futuro empleador (supervisores, directivos o demás agentes de la organización) que difieren del acuerdo estándar ofrecido por la organización. La segunda característica es la *heterogeneidad en las condiciones de empleo*, lo cual implica que el empleado obtiene ciertos beneficios en los términos y condiciones de empleo que difieren de los beneficios estandarizados que suelen recibir los demás trabajadores que integran el mismo grupo de trabajo o que ocupan puestos similares en la organización. La tercera característica distintiva de los *i-deals* es que generan

beneficios mutuos, tanto para el empleado como para el empleador. Para los empleados, los *i-deals* satisfacen la necesidad de obtener condiciones de trabajo personalizadas más ajustadas a sus preferencias y necesidades que pueden mejorar su motivación y bienestar, mientras que, al mismo tiempo, benefician a los empleadores porque pueden atraer, retener o motivar a empleados valiosos (Bal y Rousseau, 2015) y generar mayor lealtad y esfuerzo en el trabajo (Ng y Feldman, 2010). La última de las características es la *variación en su alcance*, indicando que los *i-deals* pueden variar significativamente en su magnitud según la cantidad de condiciones especiales incluidas en la negociación, pudiendo abarcar desde un único aspecto personalizado en el contexto de un contrato mayormente estandarizado, hasta la totalidad de los términos que hacen a la relación.

Asimismo, existen diferentes tipos de *i-deals* de acuerdo al contenido negociado. Las condiciones idiosincráticas de empleo incluyen un amplio rango de recursos valorados por los trabajadores, los cuales se añaden a los recursos básicos que se encuentran disponibles para todos los empleados. Es importante destacar que los recursos que se intercambian pueden variar dependiendo del tipo de trabajo, existiendo múltiples áreas donde pueden negociarse *i-deals* (Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013). En definitiva, casi cualquier recurso monetario o no monetario que sea valorado por un empleado puede ser negociado a través de un *i-deal* (Rousseau, 2005).

Los tipos de *i-deals* negociados que emergen de la investigación empírica pueden agruparse en cuatro categorías principales. Los *i-deals de desarrollo de carrera* incluyen aspectos inherentes a la progresión en la carrera y al logro de mayor visibilidad profesional en la organización, donde los individuos se benefician de oportunidades específicas para el aprendizaje y el crecimiento. Este tipo de acuerdos implica oportunidades para el avance profesional considerando los objetivos personales de largo plazo. Estos *i-deals* pueden ser vistos como un medio para apoyar la carrera de los

empleados considerados más valiosos, mostrando confianza en que el empleado tiene potencial de crecimiento y puede realizar contribuciones significativas a la organización. Los *i-deals de contenido del trabajo* incluyen aspectos que permiten ajustar o moldear la tarea a realizar para incrementar su atractivo y motivación intrínseca, por ejemplo, la participación en proyectos más desafiantes o asignaciones en áreas de interés. Fundamentalmente, este tipo de acuerdos busca hacer el contenido del trabajo más gratificante, permitiendo una mayor autonomía y libertad para realizar las tareas. Los *i-deals de flexibilidad* incluyen tanto flexibilidad de tiempos, es decir aspectos que permiten mejorar el equilibrio trabajo-vida o la administración del tiempo, ya sea en términos de la jornada laboral, períodos vacacionales o sabáticos; como también flexibilidad de ubicación, es decir la posibilidad de desarrollar las tareas laborales en un sitio diferente al habitual, por ejemplo, desde el hogar (*home office*). Esta condición particular en cuanto al lugar desde donde se desempeñan las tareas puede ser negociada para todas las jornadas laborales o para algunos días o circunstancias en particular (por ejemplo, al regreso de una licencia por maternidad). Finalmente, los *i-deals de incentivos financieros* incluyen aspectos de la remuneración y demás compensaciones como los complementos salariales por la adquisición de nuevas competencias o la ampliación de obligaciones. Asimismo, puede tratarse de beneficios adicionales que de algún modo implican para el empleado una reducción en su costo de vida.

Es importante señalar que la negociación idiosincrática de condiciones de empleo puede verse favorecida por ciertos factores o características individuales de quienes negocian este tipo de acuerdos. En este sentido, no todos los individuos cuentan con los mismos recursos para negociar *i-deals*, por lo que investigaciones previas se han centrado en el estudio de los factores personales que podrían favorecer el acuerdo de

condiciones idiosincráticas de empleo. En este sentido, la literatura ha sugerido que variables como las habilidades sociales, la empleabilidad percibida y la autoeficacia podrían constituir antecedentes que favorecen la negociación de *i-deals*.

Habilidades sociales y negociación efectiva de *i-deals*

Las habilidades sociales constituyen conductas dirigidas a objetivos, incluyendo competencias de comunicación y desarrollo de relaciones, empleadas en situaciones de interacción personal caracterizadas por complejos procesos perceptivos y cognitivos, intercambios dinámicos de interacción verbal y no verbal, diversos roles, motivaciones y expectativas (Klein, DeRouin, y Salas, 2006).

De acuerdo a Ferris, Witt y Hockwarter (2001), los individuos con mejores habilidades sociales pueden interpretar con mayor precisión el contexto social e identificar los momentos y formas adecuadas para expresar sus argumentos. Así, tal como sostienen Liao, Wayne y Rousseau (2016), las habilidades sociales de los empleados son relevantes a la hora de negociar *i-deals*. Estudios previos demostraron que las habilidades sociales y políticas, entendidas como recursos personales que facilitan el ejercicio de la influencia, tienen efectos positivos y significativos sobre el otorgamiento de *i-deals* (Lee y Hui, 2011), en particular los *i-deals* vinculados al contenido del trabajo y flexibilidad (Rosen et al., 2013). Con sustento en la evidencia presentada en este apartado se propone que:

H1: Las habilidades sociales tienen efectos directos y positivos sobre la negociación efectiva de i-deals.

Empleabilidad percibida y negociación efectiva de *i-deals*

La empleabilidad es definida como la capacidad de los empleados para realizar el trabajo actual, obtener o crear un nuevo trabajo, haciendo un uso óptimo de las

competencias existentes (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006), así como también identificar y aprovechar oportunidades de carrera (Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004).

Siguiendo la línea de Oostrom, Pennings y Bal (2016) el presente estudio se centra en la dimensión subjetiva de la empleabilidad, esto es, la percepción de empleabilidad de los propios empleados (Forrier, Verbruggen, y De Cuyper, 2015; Van der Heijde y Van der Heijden, 2006). La empleabilidad percibida es una construcción psicosocial, donde los individuos realizan una evaluación de sus posibilidades laborales considerando tanto sus propias capacidades como los factores contextuales (De Cuyper, Van der Heijden, y De Witte, 2011; Forrier, Sels, y Stynen, 2009). Asimismo, las oportunidades pueden percibirse tanto en el empleo actual (empleabilidad percibida interna) como en relación a otro potencial empleo (empleabilidad percibida externa).

Tal como sostienen Rousseau (2005) y Rousseau, Hornung y Kim (2009) los individuos logran mayor poder de negociación cuando poseen competencias que resultan escasas y altamente valoradas por el mercado o cuando su desempeño y contribuciones son ampliamente reconocidos por la organización. En este sentido, aquellos individuos que hagan una evaluación positiva de sus capacidades y de los factores contextuales que hacen a su valoración, tendrán una mayor percepción de empleabilidad y un mayor poder de negociación para negociar efectivamente *i-deals*. Esto indica que hay fundamentos teóricos suficientes para esperar que aquellos individuos con mayor empleabilidad percibida tengan mejores oportunidades de negociar *i-deals* (e.g., Rousseau, 2005). Con sustento en la evidencia presentada en este apartado se propone que:

H2: La empleabilidad percibida tiene efectos directos y positivos sobre la negociación efectiva de i-deals.

Autoeficacia y negociación efectiva de *i-deals*

La autoeficacia es definida como la confianza que poseen los individuos acerca de su propia capacidad para enfrentar distintas situaciones (Bandura, 1997). El rol central de la autoeficacia radica en su influencia sobre el comportamiento humano, afectando la motivación y la acción (Bandura, 2009). Aquellos individuos con mayor autoeficacia tienden a pensar de forma estratégica y positiva, mientras que quienes tienen un menor nivel de autoeficacia tienden a pensar de forma errática y pesimista (Bandura, 2000).

En efecto, el nivel de autoeficacia percibida por los individuos juega un rol determinante al anticipar posibles escenarios a futuro. Cuando los individuos se perciben con un alto nivel de autoeficacia, visualizan escenarios positivos que guían y apoyan su accionar. Por otro lado, cuando el nivel de autoeficacia es bajo, los individuos no confían en sus capacidades para lograr el éxito y construyen escenarios que afectan negativamente su comportamiento (Bandura, 1994). Por consiguiente, es probable que los individuos con mayor autoeficacia tengan más posibilidades de solicitar y recibir *i-deals* por parte de sus empleadores (Liao, 2014). Con sustento en la evidencia presentada en este apartado se propone que:

H3: La autoeficacia tiene efectos directos y positivos sobre la negociación efectiva de *i-deals*.

Formación gerencial a nivel MBA y negociación efectiva de *i-deals*

La formación gerencial a nivel MBA (*Master of Business Administration* o Maestría en Administración de Negocios) ofrece una visión amplia sobre la gestión de las organizaciones, desarrollando habilidades gerenciales y proporcionando herramientas claves para el trabajo directivo. Este tipo de formación abarca los principales temas de gestión, combinando la teoría con la práctica (Tarso Resende, 2011). Sin embargo, más allá de que el objetivo principal de este tipo de formación

radica en el desarrollo de habilidades de gestión (Baruch, 2009; Baruch y Leeming, 2001), investigaciones previas evidencian que su impacto no se limita a la adquisición de habilidades técnicas (Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Gupta y Bennett, 2014; Quigley, 2013). En este sentido, la formación MBA también brinda una serie de beneficios secundarios, que agregan valor a las carreras de quienes transitan por este tipo de programas (Baruch, Bell y Gary, 2005), encontrándose entre ellos el desarrollo de habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia.

En particular, las habilidades sociales constituyen un factor clave que caracteriza a los *managers* exitosos (Hayes, 1994, 2002). Algunas investigaciones previas han demostrado que la formación gerencial a nivel MBA favorece el desarrollo de habilidades blandas, entre las que se ubican la comunicación y la negociación, así como el desarrollo de habilidades de *networking*. Por ejemplo, Kretovics (1999) encontró que los graduados MBA desarrollan habilidades sociales superiores a los aspirantes a ingresar al programa. Asimismo, Sturges, Simpson, y Altman (2003) reportaron que este tipo de formación estimula el desarrollo de habilidades vinculadas a la gestión de relaciones interpersonales y habilidades de comunicación. Similares son los hallazgos de Kang y Sharma (2012) en su estudio sobre las percepciones de los reclutadores sobre los graduados MBA, confirmando sus habilidades distintivas de comunicación y negociación.

En relación a la empleabilidad percibida, investigaciones previas han señalado que las percepciones de los individuos respecto de sus posibilidades de empleo futuras se ven condicionadas por sus competencias y habilidades (e.g., Forrier et al., 2015; Oostrom, Pennings y Bal, 2016). En este sentido, las habilidades, conocimientos y competencias impactan en la empleabilidad percibida (Forrier et al., 2015; Wittekind, Raeder, y Grote, 2010), mejorando la propia percepción acerca de las posibilidades de

empleo futuras tanto internas como externas (Clarke, 2008; Forrier et al, 2009; Fugate et al., 2004). Dado que la formación gerencial a través de programas de postgrado como el MBA facilita la adquisición de nuevos conocimientos, competencias y habilidades, los individuos que han transitado por estos programas perciben que poseen un mayor nivel de empleabilidad (Cruz y Wood, 2015).

Finalmente, Bandura (1986) sostiene que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades contribuye a incrementar la autoeficacia. Estudios previos han demostrado el impacto de atravesar por procesos de formación a nivel MBA en la autoconfianza⁹ (Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba et al., 2011; Simpson, Sturges, Woods y Altman, 2004) y la autoeficacia (Baruch, Bell y Gray, 2005; Baruch y Leeming, 2001). Estos estudios evidencian la importancia que la formación gerencial a nivel MBA representa para el desarrollo de la autoeficacia, con implicancias concretas para los graduados, quienes reportan niveles más altos de autoestima, mayor credibilidad en su entorno laboral y expresión de las propias ideas.

La evidencia empírica aquí presentada respalda la idea de que la formación gerencial a nivel MBA puede favorecer el desarrollo de aquellos factores individuales identificados en la literatura sobre *i-deals* que facilitan la negociación efectiva de condiciones de empleo idiosincráticas. Por otro lado, en los últimos años también se ha desarrollado una serie de estudios que señalan que la formación MBA impacta positivamente en diversos aspectos de las carreras de sus graduados (Baruch y Lavi-Steiner, 2015), los cuales podrían ser negociados como *i-deals*. Sin embargo, la literatura no se ha centrado en indagar específicamente si para la obtención de estos beneficios los individuos han debido negociarlos o simplemente les fueron otorgados. Por ejemplo, distintos estudios han encontrado que la formación gerencial a nivel MBA

⁹ Según Bandura (1997), la autoconfianza es un término coloquial comúnmente utilizado como sinónimo del constructo autoeficacia, con el cual se encuentra altamente correlacionado.

contribuye a la obtención de puestos de trabajo enriquecidos, con asignaciones mejor reconocidas, con mayor responsabilidad y autonomía (Mihail y Elefterie, 2006; Mihail y Kloutsiniotis, 2014); facilita la adquisición de ingresos superiores (Arcidiacono, Cooley y Hussey, 2008; Hay y Hodgkinson, 2006; Wellman, Gowan y White, 2006); y favorece el acceso a oportunidades de crecimiento a través de promociones jerárquicas (Baruch, 2009; Cruz y Wood, 2015; Daut, Pangil, y Mokhtar, 2012).

Con sustento en la evidencia presentada en este apartado se propone que:

H4: Aquellos individuos con formación gerencial a nivel MBA reportarán una mayor negociación de i-deals.

Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación adopta un diseño cuantitativo y correlacional, buscando describir el comportamiento de las variables examinadas y sus relaciones. Al igual que investigaciones previas sobre formación gerencial (e.g., Baruch, Bell y Gray, 2005; Baruch y Peiperl, 2000), este estudio se sustenta en una estructura de datos de corte transversal (las variables fueron medidas en un único momento), conformada a partir de una muestra no probabilística de profesionales que se desempeñan en el área del *Management*.

Con respecto a las fuentes, los datos provienen tanto de los datos de archivo de las oficinas correspondientes (Secretaría de Postgrado y Educación Continua, y Área de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN) como del auto-reporte de los participantes. Si bien los datos auto-reportados a partir de encuestas pueden presentar un potencial problema de sesgo de método común, la utilización de cuestionarios en las investigaciones de Ciencias del Comportamiento resulta habitual

(Baruch y Peiperl, 2000) y más aún en estudios realizados con antiguos alumnos (Dreher y Cox, 2000; Dreher y Chargois, 1998).

Cabe aclarar que, aunque las variables explicativas - habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia - corresponden a percepciones personales, la variable explicativa formación gerencial a nivel MBA proviene de los registros de las áreas de Graduados y Postgrado, y la variable dependiente negociación efectiva de *i-deals* constituye el reporte de hechos/comportamientos por parte de los encuestados. En este sentido, y en línea con estudios anteriores (Bal, 2018; Hornung et al., 2009; Liao et al., 2016; Ng y Feldman, 2015; Rosen et al., 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009), este trabajo se basa en el reporte de los empleados sobre la negociación de *i-deals*, no incluyendo agentes de la organización empleadora, como directivos, supervisores directos o gerentes de recursos humanos.

Para reducir el riesgo de sesgo de método común, y siguiendo investigaciones previas sobre el impacto de la formación gerencial en las carreras profesionales (ver Baruch y Lavi-Steiner, 2015) se tuvieron en cuenta las recomendaciones realizadas por Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff (2003). Por un lado, se buscó eliminar la ambigüedad en los ítems del cuestionario a través de pruebas piloto. Por otro lado, en la carta de presentación del estudio se informó a los participantes que las respuestas tendrían carácter anónimo y confidencial, para reducir el temor a sentirse evaluados. Ambas acciones se explican con mayor detalle en la sección “Procedimiento”.

Participantes del estudio

Los participantes del estudio son profesionales que se desempeñan en el área del *Management*, con y sin formación gerencial a nivel MBA. Por un lado, graduados de las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público, y por otro lado antiguos alumnos del MBA *part-time* de la UNICEN. Este postgrado inició su dictado en el año

1994 y cuenta con la máxima categorización posible en el sistema universitario argentino (“A”, Excelente), otorgada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Si bien Guerrero y colegas (2016) recomiendan seleccionar aquellos profesionales más jóvenes y que se encuentran en etapas tempranas de sus carreras porque son quienes tienden a negociar más *i-deals* en pos de potenciar su desarrollo profesional, se ha decidido considerar la base de datos completa y utilizar la edad y antigüedad en la organización como variables de control.

En relación a los individuos que han atravesado la formación MBA, es necesario destacar que en la muestra se consideró a los antiguos alumnos del programa, incluyendo de este modo no solo a los graduados sino también a los participantes que han finalizado la cursada pero con el Trabajo Final de Maestría aún en elaboración. Esta decisión metodológica se basa en que este tipo de programas cuenta con una baja tasa de graduados en términos relativos, pero una gran cantidad de participantes que cursan y aprueban las materias que componen la currícula en función de un interés profesional (Infobae Profesional, 2015).

La muestra se conforma por 213 profesionales: 119 con formación de grado en carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público y 94 individuos con formación gerencial a nivel MBA y perfiles profesionales diversos (Ingenieros en Sistemas, Ingenieros Electrónicos, Ingenieros Industriales, Ingenieros Agrónomos, Veterinarios, Abogados, Licenciados en Comunicación Visual, Licenciados en Recursos Humanos, Licenciados en Comercio Exterior, Licenciados en Turismo, Licenciados en Economía, Licenciados en Gestión Ambiental, entre otros). En este sentido, se responde a la sugerencia de Rousseau, Hornung y Kim (2009) y Guerrero y colegas (2014, 2016) para que futuras investigaciones consideren diferentes ocupaciones, organizaciones e industrias en el estudio de *i-deals*.

La edad de los participantes varía entre 23 y 61 años, con una media de 34,68 y una desviación estándar de 7,75. Cerca del 54% de los participantes son mujeres, el 65,73% se desempeñan en el sector privado y el 34,27% en el sector público. La antigüedad de los participantes en la organización varía entre 1 y 40 años, con una media de 7,21 y una desviación estándar de 7. El 60% de los participantes declaró estar casado o conviviendo con su pareja, el 38% es soltero, mientras que el 2% restante es separado o divorciado. El 43% de los profesionales indicó poseer familiares a cargo, mientras que el 57% restante señaló no tenerlos. Finalmente, las industrias en las que se desempeñan los participantes de la muestra son muy variadas, encontrándose agroindustria, alimentos, automotriz, banca, comercio, educación superior, construcción, ciencia y tecnología, consultoría, consumo masivo, financiera, manufacturera, informática, metalúrgica, energía, salud, *software*, telecomunicaciones, entre otras.

Esta información puede ser visualizada en la Tabla 1.

Tabla 1. *Perfil sociodemográfico de los participantes del estudio*

Variables Sociodemográficas	%	M	DE	Mín	Máx
Género					
Femenino	53,99	-	-	-	-
Masculino	46,01	-	-	-	-
Sector donde se desempeña					
Privado	65,73	-	-	-	-
Público	34,27	-	-	-	-
Formación MBA					
Sí	44,13	-	-	-	-
No	55,87	-	-	-	-
Edad	-	34,68	7,75	23	61
Antigüedad	-	7,21	7,00	1	40

Nota: % = frecuencia porcentual, M = Media aritmética, DE = Desvío estándar, Mín = Mínimo, Máx = Máximo. Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento

En primer lugar, siguiendo el procedimiento empleado por Rousseau, Hornung y Kim (2009) en el ámbito internacional y por Dabos y Rivero (2012) en el contexto latinoamericano, se realizó una aproximación inicial al fenómeno de negociación de *i-deals* con el propósito de constatar la presencia del fenómeno de interés en la población bajo estudio. Por este motivo, se analizaron entrevistas ya realizadas a alumnos y graduados MBA sobre sus carreras laborales, la relación con su empleador y la posibilidad de negociar *i-deals*. Las entrevistas revelan dos cuestiones relevantes para este estudio. Por un lado, se destaca a la formación gerencial a nivel MBA como herramienta fundamental para ampliar la empleabilidad de sus graduados, quienes en consecuencia acceden a mejores puestos y condiciones laborales. Por otro lado, se evidencia la presencia de instancias de negociación de *i-deals* en relación a diferentes aspectos de la relación de empleo, como salarios y compensaciones, contenido del trabajo, progresión en la carrera, flexibilidad de tiempos, vacaciones, modalidad de trabajo, y balance trabajo-vida. En el anexo 1 se presenta, a modo ilustrativo, una serie de extractos de las entrevistas y reflexiones realizadas por participantes MBA.

En segundo lugar, se diseñó el instrumento de recolección de datos y se realizó una prueba piloto del mismo, con el propósito de refinarlo e identificar errores (Churchill, 1991). Esta prueba piloto consistió en el testeo del cuestionario, primero con colegas investigadores que aportaron sugerencias de índole técnica (Green, Tull y Albaum, 1988), y luego con un grupo de individuos integrantes de la población objetivo, que corroboraron la correcta comprensión del cuestionario. Cabe señalar que no solo se testearon las preguntas incluidas en el cuestionario, sino también el orden en el que son presentadas (Reynolds, Diamantopoulos y Schlegelmilch, 1993). Siguiendo las recomendaciones metodológicas de Boyd, Westfall y Stasch (1989), la prueba piloto

fue realizada mediante una entrevista personal al momento de completar el cuestionario por parte de los participantes de la prueba. De este modo, se pudo capturar las impresiones y sugerencias de los entrevistados a medida que completaban el cuestionario. La prueba piloto fue conducida por una de las investigadoras a cargo de este estudio, ya que como señalan Tull y Hawkins (1990) el involucramiento directo en la etapa de testeo puede brindar una mejor comprensión acerca de los problemas asociados al cuestionario. Una vez incorporadas las modificaciones pertinentes, se procedió a un nuevo testeo del instrumento, para verificar que se hayan capturado correctamente las apreciaciones realizadas por los participantes en la prueba piloto (Reynolds et al., 1993).

Ya definido el cuestionario en su versión final, se procedió a la creación de dos listas de distribución, una para antiguos alumnos del programa MBA, y otra para graduados de las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público. Desde una cuenta institucional creada a efectos de esta investigación, se envió un correo electrónico a ambas listas, incluyendo una presentación del estudio y sus objetivos, una declaración de consentimiento informado y una invitación a responder un cuestionario virtual desarrollado a través de la herramienta Google Drive[®] (ver anexo 2). Este tipo de cuestionarios *online* presenta como ventajas fundamentales la rápida llegada a una amplia población, incluso distribuida geográficamente, y la tabulación automática de las respuestas (Lefever, Dal, y Matthiasdottir, 2007). Tal como sugiere Ng (2017), en la comunicación enviada a los participantes del estudio se garantizó el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas, aclarando que sólo los investigadores tendrían acceso a los datos recolectados y con los fines expresamente comunicados. De este modo, se buscó garantizar que los encuestados respondieran de manera honesta, y no en la forma “socialmente deseable”.

Variables e instrumentos

Las escalas seleccionadas para medir gran parte de las variables involucradas en este estudio han sido ampliamente utilizadas en la literatura y validadas en una diversidad de contextos organizacionales y culturales¹⁰. Asimismo, han reportado propiedades psicométricas satisfactorias, con una adecuada consistencia interna, así como una estructura factorial que se condice con las correspondientes dimensiones teóricas, validez convergente, discriminante y empírica (Fornell y Larcker, 1981; Herrero, 2010; Martínez-García y Martínez-Caro, 2009). Dado que las escalas seleccionadas se encuentran publicadas en inglés, se realizaron las respectivas traducciones al español. Para asegurar consistencia en la traducción, cada una de ellas fue traducida, en forma separada, por diferentes investigadores del equipo, siendo todos bilingües en idioma inglés y nativos en idioma español. En una primera instancia, las escalas fueron traducidas del inglés al español y luego fueron nuevamente traducidas al inglés (Brislin, 1980), resolviéndose las discrepancias mediante el consenso del equipo. A continuación, se detallan las escalas utilizadas en la construcción del cuestionario para medir cada una de las variables de interés, así como para las variables de control.

Negociación efectiva de i-deals

Los *i-deals* son acuerdos personalizados que los individuos negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación laboral (Rousseau, 2005). Se observa que las escalas empleadas en estudios anteriores para medir la negociación de *i-deals* presentan ciertas limitaciones metodológicas (no contemplan todos los tipos de contenidos efectivamente negociados o se encuentran sesgadas de acuerdo al tipo de muestras en las que han sido validadas), motivo por el cual se ha decidido desarrollar una escala *ad hoc*. Tal como señalan Hornung y Rousseau (2017), si bien existen

¹⁰ Para medir la negociación efectiva de *i-deals* se ha decidido desarrollar una escala *ad hoc*, lo cual se explica en la sección correspondiente a la medición de esta variable.

escalas para medir la negociación de *i-deals*, la naturaleza del contexto puede requerir adaptaciones y mejoras. Esta nueva escala, se sustenta en las distintas escalas validadas previamente a nivel internacional (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008; Hornung, Rousseau, Weigl, Mueller, y Glaser, 2014; Rosen, Slater, Chang y Johnson, 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009; Rousseau y Kim, 2006) así como también en la escala adaptada al contexto latinoamericano por Dabos y Rivero (2012), abarcando de este modo todos los tipos de contenidos que ha abordado la literatura sobre *i-deals*. Por otro lado, también se ha contemplado la idiosincrasia del contexto laboral y legal argentino, así como el contexto ocupacional del *Management* en particular.

El instrumento desarrollado donde se consulta “en qué medida ha negociado o acordado cualquiera de los siguientes aspectos con su empleador actual” tiene un total de 16 ítems (ver anexo 3, sección B del cuestionario). Un ejemplo de ítem para *i-deals* vinculados a desarrollo de carrera es: “Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional”, para *i-deals* vinculados a contenido del trabajo es: “Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos”, para *i-deals* vinculados a flexibilidad es: “Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales”, y para *i-deals* vinculados a incentivos financieros es: “Salario acorde a mis competencias profesionales”. Las respuestas se valoran en una escala tipo Likert de 5 puntos que va de 1 = para nada a 5 = totalmente.

Habilidades sociales

Las habilidades sociales constituyen competencias de comunicación y desarrollo de relaciones, empleadas en situaciones de interacción personal (Klein, DeRouin, y Salas, 2006), incluyendo el desarrollo de redes de contactos y relaciones interpersonales. Siguiendo a Rosen, Slater, Chang y Johnson (2013), quienes utilizaron el inventario de habilidades políticas desarrollado por Treadway et al. (2005), se

tomaron dos de las cuatro dimensiones de esta escala para medir habilidades sociales. El inventario completo de habilidades políticas está compuesto por 18 ítems. El instrumento adaptado tiene un total de 10 ítems que se valoran en una escala tipo Likert de 5 puntos que va de 1 = para nada de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo. Los ítems se agrupan en dos dimensiones específicas: relaciones interpersonales y desarrollo de redes de contactos (ver anexo 3, sección D del cuestionario). No se incluyeron las otras dos dimensiones del inventario de habilidades políticas, sinceridad aparente y astucia social, ya que no constituyen habilidades que se desarrollen en el marco de programas de formación gerencial. Los siguientes son ejemplos de ítems: de la dimensión redes de contactos “Soy bueno para construir relaciones con personas influyentes en mi trabajo” y de la dimensión relaciones interpersonales “Soy capaz de comunicarme fácil y efectivamente con otros”.

Empleabilidad percibida

La empleabilidad percibida es una evaluación personal acerca de las propias posibilidades laborales (De Cuyper et al., 2011) tanto en el empleo actual (empleabilidad interna) como en otro potencial empleo (empleabilidad externa). Para medir la empleabilidad percibida de los participantes se utilizó el cuestionario de Rothwell y Arnold (2007), el cual consta de 11 ítems que miden empleabilidad percibida, tanto interna como externa (ver anexo 3, sección E del cuestionario). Entre los ítems se incluyen por ejemplo, de la dimensión empleabilidad percibida interna “Soy consciente de las oportunidades que surgen en esta organización, aun cuando impliquen cosas diferentes a las que hago hoy” y de la dimensión empleabilidad externa “Si lo necesitara, podría fácilmente conseguir otro trabajo como el mío en una organización similar”. Las respuestas se valoran en una escala tipo Likert de 5 puntos que va de 1 = para nada de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

Autoeficacia

La autoeficacia es la confianza que poseen los individuos acerca de su propia capacidad para enfrentar y ejercer control sobre distintas situaciones (Bandura, 1997). Para medir la autoeficacia, se utilizó la escala desarrollada por Schwarzer y Jerusalem (1995), y validada en una versión abreviada de 6 ítems por Romppel y colegas (2013) con una muestra de más de 19.000 participantes de 26 países. Se utilizó el instrumento completo con 10 ítems que se valoran en una escala tipo Likert de 5 puntos que va de 1 = para nada de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo. Dentro de los ítems se encuentran: “Siempre puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente” y “Me resulta sencillo enfocarme en mis objetivos y lograr mis metas” (ver anexo 3, sección C del cuestionario).

Formación gerencial a nivel MBA

La formación gerencial a nivel MBA consiste en la realización de un postgrado en *Management* (en particular, la Maestría en Administración de Negocios). Para medir esta variable no se recurrió a la utilización o desarrollo de una escala, ya que se trata de una variable dicotómica que admite dos posibles categorías: con MBA (antiguos alumnos MBA), y sin MBA (graduados de las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público que no realizaron este tipo de postgrado).

Variables de control

Siguiendo las recomendaciones de Bernerth y Aguinis (2016), se realizó una revisión de la literatura con el fin de identificar las variables principales que podrían covariar con las variables de interés. En este sentido, tal como lo han hecho distintos autores en sus investigaciones sobre *i-deals* (e.g., Guerrero, Jeanblanc y Veilleux, 2016; Hornung, Rousseau y Glaser, 2008; Lee y Hui, 2011; Rousseau y Kim, 2006), se incluyeron como variables de control el género, la edad y la antigüedad en la

organización. Asimismo, en virtud del fenómeno de interés, se ha incorporado como variable de control la iniciativa personal. Esta conducta proactiva, asociada frecuentemente a roles de dirección, ha sido señalada en la literatura como un factor facilitador de la negociación de *i-deals* (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008, 2009). Por este motivo, se considera necesario controlar por iniciativa personal, ya que podría suceder que la negociación de *i-deals* ocurra con mayor frecuencia en *managers* por tratarse de individuos con elevada iniciativa personal.

Género. El género constituye una variable de control que habitualmente se incluye en el estudio de *i-deals* (e.g., Bal, De Jong, Jansen y Bakker, 2012; Broschak y Davis-Blake, 2006; Guerrero et al., 2016). Siguiendo estudios previos, esta variable ha sido incluida ya que podría, por ejemplo, condicionar la negociación de acuerdos personalizados para las mujeres con carga de familia, en pos de mejorar el balance entre la vida familiar y la vida laboral (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008, 2009; Tomlinson y Durbin, 2010). Por otra parte, investigaciones previas han encontrado que los hombres obtienen mejores resultados que las mujeres en sus negociaciones (Stuhlmacher y Walters, 1999).

Edad. Con respecto a la edad, se observa una creciente demanda de flexibilidad en el ámbito laboral por parte de los empleados más jóvenes (Belkin, 2007). En este sentido, estudios previos encontraron que los empleados más jóvenes, sobre todo si se encuentran altamente capacitados, suelen ser propensos a negociar más activamente sus condiciones de empleo (Hornung, Glaser y Rousseau, 2010; Ng, 2017), sintiéndose atraídos por las organizaciones que invierten recursos para promover su crecimiento profesional (Terjesen, Vinnicombe y Freeman, 2007). En esta misma línea, Bal y colegas (2012) señalan que los empleados más jóvenes y con una orientación al

desarrollo de carrera, serán particularmente propensos a negociar acuerdos de empleo que se ajusten a sus deseos de progreso en la carrera profesional.

Antigüedad. En cuanto a la antigüedad, aquellos empleados que han permanecido durante más tiempo en la organización pueden ver incrementadas sus posibilidades de negociar *i-deals*, sobre todo producto de la relación desarrollada con el supervisor inmediato (Rosen et al., 2013). Asimismo, estudios previos indican que una mayor antigüedad puede incrementar las oportunidades para negociar acuerdos idiosincráticos (Hornung et al., 2010; Lemmon et al., 2016) producto de la acumulación de experiencia y el desarrollo de competencias a través del tiempo en la organización (Lee, Bachrach, y Rousseau, 2015), así como de un mejor conocimiento del contexto organizacional (Rofcanin et al., 2016).

Iniciativa personal. La negociación de *i-deals* requiere que los empleados expresen sus necesidades para solicitar y negociar términos particulares, constituyendo una forma de comportamiento proactivo. La proactividad, reflejada en el concepto de iniciativa personal (Crant, 2000; Frese, Fay, Hilburger, Leng y Tag, 1997), fomenta el inicio de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, lo cual puede llevar a la negociación de *i-deals* (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008, 2009). La iniciativa personal se conceptualiza como un patrón de comportamiento caracterizado por la búsqueda persistente y proactiva de objetivos personales y organizacionales (Frese et al., 1997). Como comportamiento proactivo, la iniciativa personal predispone a los trabajadores a diseñar, solicitar y negociar arreglos que beneficien a ellos mismos y a sus empleadores (Guerrero et al., 2016; Hornung, Rousseau y Glaser, 2008, 2009). En este sentido, podría ocurrir que los profesionales que se desempeñan en el área del *Management* sean individuos que en general tienen una mayor iniciativa personal, y que por ende sean más propensos a negociar *i-deals*, motivo por el cual se incluye la

iniciativa personal como variable de control. Siguiendo a Hornung, Rousseau y Glaser (2008), la iniciativa personal fue evaluada a través de una escala de 7 ítems desarrollada por Frese y colegas (1997) con 5 niveles (1 = para nada de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). Los ítems incluyen “Siempre que haya una oportunidad de participar activamente, la tomo” y “Aprovecho rápidamente las oportunidades para lograr mis metas” (ver anexo 3, sección C del cuestionario).

Análisis de datos

Una vez recolectados todos los datos (281 registros), se procedió a depurar la base de datos generada en la planilla de cálculo de Google Drive[®], identificando incongruencias, respuestas faltantes (*missing values*) y datos extremos (*outliers*), lo que dio como resultado la eliminación de 7 observaciones. Asimismo, no formaron parte de la muestra quienes se desempeñan actualmente como profesionales independientes (44 casos) y quienes son emprendedores (17 casos) por tratarse de individuos que no se encuentran en relación de dependencia, y por ende no cuentan con la posibilidad de negociar condiciones personalizadas de empleo. En síntesis, luego de depurar la base de datos se arribó a una muestra final de 213 profesionales.

En primer lugar se procedió a validar la escala desarrollada *ad hoc* para medir los *i-deals* efectivamente negociados, examinando sus propiedades psicométricas en términos de: (a) consistencia interna, mediante el cálculo del Coeficiente *Cronbach's Alpha*; (b) dimensionalidad o estructura factorial, mediante Análisis Factoriales Exploratorios y Confirmatorios; (c) validez convergente, mediante un análisis de las cargas factoriales estandarizadas de cada ítem en su respectivo factor latente; y (d) validez discriminante, mediante comparaciones sucesivas entre la varianza media extraída y la varianza compartida. Asimismo, en relación a las restantes escalas, dado que ya han sido validadas en otras culturas, pero no en el contexto específico de la

investigación, se examinó su nivel de consistencia interna así como también su estructura factorial a través de Análisis Factoriales Exploratorios. Por otro lado, dentro de los análisis preliminares, se calcularon medidas de tendencia central, como la media aritmética y medidas de dispersión, como lo es la desviación estándar.

Para el procesamiento de los datos se utilizó Stata[®] (versión 13). Se analizó la influencia de las habilidades sociales, la empleabilidad percibida, la autoeficacia, y la formación gerencial a nivel MBA sobre la negociación efectiva de *i-deals*, a través de un análisis de regresiones. El análisis de regresiones jerárquicas se realizó en dos pasos: (i) en el paso 1 se ingresaron las variables de control (género, antigüedad en la organización y edad), incluyendo la variable *dummy* formación gerencial a nivel MBA; (ii) en el paso 2 fueron ingresadas las variables redes de contactos y relaciones interpersonales, empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa, y autoeficacia.

Resultados

Análisis Factorial y construcción de las escalas ¹¹

Variable dependiente: I-deals

Con el propósito de evaluar la dimensionalidad o estructura factorial de la escala que mide los *i-deals* efectivamente negociados, y considerando que se trata de un cuestionario desarrollado *ad hoc*, se procedió a realizar un Análisis Factorial Exploratorio, basado en la factorización de ejes principales y rotación Varimax. En particular, este análisis permite identificar los factores o escalas, así como también examinar su validez discriminante, de modo que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de ítems observados.

¹¹ En los Análisis Factoriales Exploratorios presentados se incluye el detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem y el índice de confiabilidad, *Cronbach's Alpha*, que permite evaluar la consistencia interna de la escala con base en la correlación promedio entre los ítems examinados (con $r > .70$, como estándar de confiabilidad).

Los 16 ítems del instrumento indagaban sobre la negociación efectiva de determinados aspectos de la relación laboral, agrupados en torno a los cuatro grandes grupos identificados en la literatura: contenido del trabajo, desarrollo de carrera, flexibilidad, e incentivos financieros. Un primer Análisis Factorial Exploratorio sobre las respuestas brindadas en los distintos ítems analizados por los 213 profesionales que completaron la encuesta revela la extracción de tres factores con *eigenvalues* mayor a 1: un primer factor compuesto, conformado por ítems inicialmente planteados para reflejar contenido del trabajo y desarrollo de carrera y otros dos factores “puros” que validan las escalas de flexibilidad e incentivos financieros (ver Tabla 2). La extracción de un factor compuesto entre desarrollo de carrera y contenido del trabajo no resulta completamente novedosa, ya que estudios recientes han sugerido una cierta convergencia entre ambos (cf. Rosen et al., 2013). En definitiva, los tres factores extraídos en su conjunto explican el 68,63% de la varianza en la estructura de datos observados. En términos generales, se observa que las cargas factoriales de los distintos ítems convergen inequívocamente hacia la escala correspondiente, con excepción del ítem 4 “Autonomía en la forma de realizar mi trabajo”. Este ítem revela una cierta confusión en las respuestas, atento a que sus cargas factoriales sopesan simultáneamente entre el factor compuesto de contenido del trabajo y desarrollo de carrera (.50) y el factor flexibilidad (.44).

Tabla 2. *Análisis Factorial Exploratorio i-deals (sin restricciones: 3 factores)*

	Factor 1: Contenido del trabajo y desarrollo de carrera	Factor 2: Flexibilidad	Factor 3: Incentivos financieros
	<i>Cronbach's Alpha =</i> .91	<i>Cronbach's</i> <i>Alpha = .87</i>	<i>Cronbach's</i> <i>Alpha = .87</i>
Id1. Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos	.75		
Id2. Tareas que se adapten a mis intereses personales	.76		
Id3. Tareas que me resulten personalmente motivadoras	.83		
Id4. Autonomía en la forma de realizar mi trabajo	.50	.44	
Id5. Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional	.49		
Id6. Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales	.68		
Id7. Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera	.78		
Id8. Objetivos de desempeño desafiantes	.74		
Id9. Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales		.75	
Id10. Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo		.86	
Id11. Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales		.86	
Id12. Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina		.57	
Id13. Salario acorde a mis competencias profesionales			.67
Id14. Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales			.85
Id15. Incentivos financieros por desempeño			.82
Id16. Período adicional de vacaciones pago			.62

Nota: Formato de exposición de las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40. Las cargas factoriales primarias se muestran en negrita. Fuente: Elaboración propia.

Un segundo Análisis Factorial Exploratorio se realizó forzando la extracción de cuatro factores, para examinar la estructura implícita que dio lugar a la elaboración del cuestionario. En términos generales, la solución que se presenta en la Tabla 3 revela una adecuada dimensionalidad en base a los cuatro grandes tipos de *i-deals* identificados por la literatura (de modo consistente con el Análisis Factorial Confirmatorio que se exhibe más adelante en los resultados). Esta solución de cuatro factores en su conjunto explica el 74,18% de la varianza en la estructura de datos observados.

Cabe remarcar que, en esta solución, también se observa una cierta ambivalencia en las respuestas del ítem 4 “Autonomía en la forma de realizar mi trabajo”, con cargas factoriales que sopesan simultáneamente al factor contenido del trabajo (.46) y al factor flexibilidad (.44). Asimismo, esta solución forzada de cuatro factores también pone en evidencia el grado de convergencia existente entre desarrollo de carrera y contenido del trabajo. En particular, los ítems 7 “Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera” y 8 “Objetivos de desempeño desafiantes” exhiben dicha convergencia, con cargas factoriales de .48 y .51 al factor contenido del trabajo y, simultáneamente, cargas factoriales de .71 y .57 al factor desarrollo de carrera. Estos resultados son relevantes para futuras investigaciones que procuren avanzar con la validación de escalas en otras muestras, sugiriendo la posibilidad de re-evaluar el comportamiento de ciertos ítems.

Tabla 3. *Análisis Factorial Exploratorio i-deals (4 factores)*

	Factor 1: Flexibilidad	Factor 2: Contenido del trabajo	Factor 3: Incentivos financieros	Factor 4: Desarrollo de carrera
	<i>Cronbach's Alpha = .87</i>	<i>Cronbach's Alpha = .86</i>	<i>Cronbach's Alpha = .87</i>	<i>Cronbach's Alpha = .88</i>
Id1. Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos		.78		
Id2. Tareas que se adapten a mis intereses personales		.78		
Id3. Tareas que me resulten personalmente motivadoras		.80		
Id4. Autonomía en la forma de realizar mi trabajo	.44	.46		
Id5. Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional				.57
Id6. Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales				.74
Id7. Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera		.48		.71
Id8. Objetivos de desempeño desafiantes		.51		.57
Id9. Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales	.75			
Id10. Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo	.87			
Id11. Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales	.86			
Id12. Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina	.57			
Id13. Salario acorde a mis competencias profesionales			.71	
Id14. Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales			.84	
Id15. Incentivos financieros por desempeño			.81	
Id16. Período adicional de vacaciones pago			.62	

Nota: Formato de exposición de las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40. Las cargas factoriales primarias se muestran en negrita. Fuente: Elaboración propia.

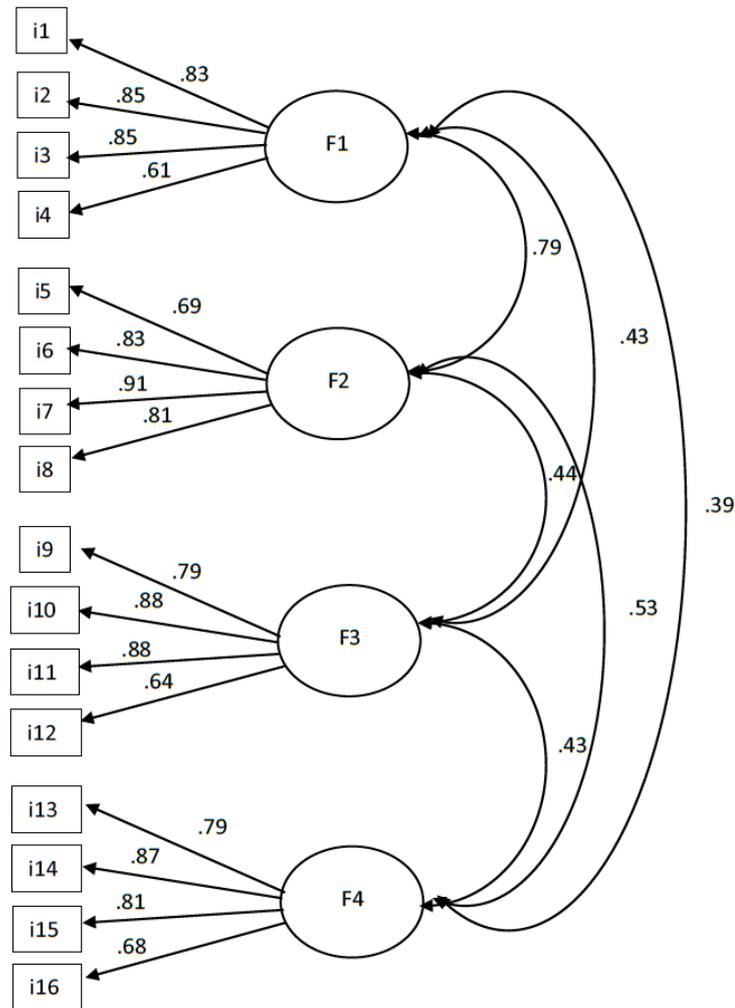
Debido a que los *i-deals* capturan la medida en que los empleados han negociado con éxito acuerdos especiales de trabajo con su empleador, investigaciones previas también han considerado a los *i-deals* como un único constructo (Liao, 2014). En este sentido, en el último Análisis Factorial Exploratorio realizado se forzó a todos los ítems a cargar conjuntamente hacia la extracción de un único factor. Como resultado, dicho factor explica el 44,29% de la varianza en la estructura de datos observados, con un Coeficiente *Cronbach's Alpha* de 0,91.

En forma complementaria, con el propósito de testear la estructura de datos en

función del cuestionario diseñado (en base a la evidencia de investigaciones previas), se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) en IBM SPSS AMOS[®] (versión 22), mediante la técnica de Ecuaciones Estructurales. El método de estimación fue el de máxima verosimilitud, comúnmente utilizado en los Análisis Factoriales Confirmatorios (Brown, 2006). Con sustento en los hallazgos previos reportados por la literatura, se planteó que los 16 ítems de la escala saturan en cuatro factores latentes (contenido del trabajo, desarrollo de carrera, flexibilidad, e incentivos financieros).

Para evaluar la adecuación del modelo, se calcularon diversos índices de ajuste (Williams, Vandenberg, y Edwards, 2009): estadístico chi-cuadrado χ^2 (213, 98) = 199,43, $p < .01$, índice de bondad del ajuste (*goodness of fit index*, GFI) = 0,90, índice de ajuste comparativo (*comparative fit index*, CFI) = 0,95, índice de Tucker-Lewis (*Tucker-Lewis index*, TLI) = 0,94, y error cuadrático medio de aproximación (*root mean square error of approximation*, RMSEA) = 0,07. Según Byrne (2001), valores de CFI, TLI o GFI superiores a 0,90 y de RMSEA iguales o menores a 0,08 resultan indicadores de buen ajuste. En cuanto a la prueba chi-cuadrado χ^2 , resultados estadísticamente menos significativos (preferentemente, no significativos) reflejan un mejor ajuste del modelo a los datos (Byrne, 2001). A continuación, en la figura 1, se presenta la gráfica correspondiente al Análisis Factorial Confirmatorio:

Figura 1. Resultados Análisis Factorial Confirmatorio i-deals.



Nota: La totalidad de las cargas factoriales resultan estadísticamente significativas al nivel de $p < 0,01$.
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis de validez, los resultados muestran que existe validez convergente ya que la varianza media extraída (VME) de cada factor supera el criterio de 0,50 (ver Tabla 4). Asimismo, si bien existe validez discriminante entre las cuatro dimensiones latentes del instrumento, debido a que su varianza media extraída supera la varianza que comparten entre sí (ver Tabla 5), también es necesario mencionar que la covarianza entre el factor 1 (contenido del trabajo) y el factor 2 (desarrollo de carrera) es de 0,79 y que la varianza compartida entre ambos factores es significativamente alta (0,49). Esto sugiere, conjuntamente con los resultados del Análisis Factorial Exploratorio (sin restricciones), que la solución de tres factores extraídos con un factor

compuesto entre desarrollo de carrera y contenido del trabajo debiera ser también considerada en la continuidad del análisis con vistas a su operacionalización en los modelos de regresión.

Tabla 4. *Validez convergente escala I-deals*

Item	Carga factorial	Carga factorial al cuadrado	Varianza media extraída
Id1	0,83	0,69	
Id2	0,85	0,72	0,63
Id3	0,85	0,72	
Id4	0,61	0,37	
Id5	0,69	0,48	
Id6	0,83	0,69	0,66
Id7	0,91	0,83	
Id8	0,81	0,66	
Id9	0,79	0,62	
Id10	0,88	0,77	0,65
Id11	0,88	0,77	
Id12	0,64	0,41	
Id13	0,79	0,62	
Id14	0,87	0,76	0,62
Id15	0,81	0,66	
Id16	0,68	0,46	

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 5. *Validez discriminante escala i-deals*

	Varianza compartida	Varianza media extraída
Contenido del trabajo - desarrollo de carrera	0,49	0,64
Contenido del trabajo - flexibilidad	0,20	0,64
Contenido del trabajo - incentivos financieros	0,14	0,63
Desarrollo de carrera - flexibilidad	0,19	0,65
Desarrollo de carrera - incentivos financieros	0,25	0,64
Flexibilidad - incentivos financieros	0,17	0,64

Fuente: *Elaboración propia.*

Variable independiente: Habilidades sociales

Con respecto al análisis de la escala de habilidades sociales, al realizar un Análisis Factorial Exploratorio con factorización de ejes principales y rotación Varimax, se observa claramente que ambas dimensiones se consolidan por separado: redes de

contactos y relaciones interpersonales (ver Tabla 6). Además, esta solución se sostiene invariable en los resultados generales del Análisis Factorial Exploratorio que incluye todos los ítems del cuestionario. De acuerdo a estos resultados, se decidió desdoblar la variable habilidades sociales, considerando para el análisis posterior las variables redes de contactos y relaciones interpersonales de manera separada.

Tabla 6. *Análisis Factorial Exploratorio habilidades sociales (factores rotados)*

	Factor 1: Redes de contactos	Factor 2: Relaciones interpersonales
	<i>Cronbach's Alpha = .89</i>	<i>Cronbach's Alpha = .88</i>
Rc1. Dedico mucho tiempo y esfuerzo a construir redes con otros en el trabajo	.72	
Rc2. En el trabajo, conozco mucha gente importante y con muchos contactos	.66	
Rc3. Soy bueno utilizando mis contactos y redes para lograr que las cosas se hagan en mi trabajo	.75	
Rc4. He desarrollado una gran red de colegas en el trabajo a los que puedo pedir ayuda cuando realmente necesito que las cosas se hagan	.77	
Rc5. Dedico mucho tiempo a desarrollar conexiones con otros en mi trabajo	.79	
Rc6. Soy bueno para construir relaciones con personas influyentes en mi trabajo	.66	
Ri7. Me resulta sencillo desarrollar buenas relaciones con la mayoría de las personas		.75
Ri8. Soy capaz de hacer sentir cómodas y a gusto a la mayoría de las personas a mi alrededor		.79
Ri9. Soy capaz de comunicarme fácil y efectivamente con otros		.77
Ri10. Soy bueno para hacer que a otras personas les agrade		.77

Nota: Formato de exposición de las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40. Las cargas factoriales primarias se muestran en negrita. Fuente: Elaboración propia.

Variable independiente: Empleabilidad percibida

En cuanto al análisis de la escala de empleabilidad percibida, al realizar un Análisis Factorial Exploratorio con factorización de ejes principales y rotación Varimax, también se observa que ambas dimensiones se consolidan por separado: empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa (ver Tabla 7). De acuerdo a estos resultados, se decidió desdoblar la variable empleabilidad percibida,

considerando para el análisis posterior las variables empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa de manera separada.

Asimismo, en función de los resultados presentados en la Tabla 7, que expone las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40, se procedió a eliminar el ítem 5 de la escala, ya que no contribuye significativamente a ninguno de los dos factores¹². En forma consistente, sus cargas factoriales (que oscilan entre .34 y .36) producen confusión entre ambos factores. Al eliminar el ítem 5 del análisis, las cargas factoriales de los demás ítems permanecen prácticamente inalterables.

Tabla 7. *Análisis Factorial Exploratorio empleabilidad percibida (factores rotados)*

	Factor 1: Empleabilidad percibida externa <i>Cronbach's Alpha = .87</i>	Factor 2: Empleabilidad percibida interna <i>Cronbach's Alpha = .80</i>
Ei1. Aun si hubiera una reducción de personal en esta organización, me encuentro confiado en que sería retenido		.67
Ei2. Mis conexiones personales en esta organización me ayudan en mi carrera		.64
Ei3. Soy consciente de las oportunidades que surgen en esta organización, aun cuando impliquen cosas diferentes a las que hago hoy		.72
Ei4. Entre las personas que hacen el mismo trabajo que yo, me respetan mucho en esta organización		.68
Ee5. Las habilidades que he adquirido en mi trabajo actual resultan transferibles a otras ocupaciones fuera de esta organización		
Ee6. Podría re-entrenarme fácilmente de modo de ser contratado en cualquier otro lugar	.44	
Ee7. Tengo un buen conocimiento de las oportunidades que tengo fuera de esta organización, aun si fueran un poco diferentes a lo que hago actualmente	.63	
Ee8. Si lo necesitara, podría fácilmente conseguir otro trabajo como el mío en una organización similar	.85	
Ee9. Podría fácilmente obtener un trabajo similar al mío en casi cualquier organización	.81	
Ee10. Profesionales con mis habilidades y conocimientos, y con una experiencia laboral similar a la mía, son altamente deseados en el mercado laboral	.69	
Ee11. Podría obtener cualquier trabajo, en cualquier lugar, siempre y cuando mis habilidades y experiencia sean razonablemente relevantes	.66	

Nota: Formato de exposición de las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40. Las cargas factoriales primarias se muestran en negrita. Fuente: Elaboración propia.

¹² En coincidencia con el artículo original de validación de la escala utilizada (Rothwell y Arnold, 2007), el ítem 5 genera controversias. Mientras que en dicho estudio el ítem fue excluido de las sub-escalas de empleabilidad interna y externa, pero incluido en la escala de empleabilidad global, para la presente investigación este ítem ha sido directamente eliminado.

Variable independiente: Autoeficacia

En cuanto al análisis de la escala de autoeficacia, al realizar un Análisis Factorial Exploratorio con factorización de ejes principales y rotación Varimax, se observa que todos los ítems convergen adecuadamente en un único factor. A pesar de que el ítem 2 contribuye con una carga factorial de .37 (ligeramente por debajo del estándar de .40) se lo incluye para sostener la integralidad de una escala ampliamente validada en la literatura organizacional (e.g. Romppel et al., 2013; Schwarzer y Jerusalem, 1995).

En la Tabla 8 se exponen estos resultados de manera conjunta con la variable de control iniciativa personal. En esta tabla puede observarse que las cargas factoriales de la escala de iniciativa personal se comportan en forma errática. En particular, los ítems 1 “Ataco los problemas activamente”, 2 “No importa cuándo algo salga mal, busco una solución inmediatamente” y 7 “Soy particularmente bueno para llevar adelante ideas” de la escala de iniciativa personal muestran solapamientos significativos entre ambos factores, contribuyendo al factor de autoeficacia con cargas factoriales superiores que para el propio factor de iniciativa personal. Estas observaciones cuestionan su validez discriminante y explican la elevada correlación entre ambas variables (0,71, $p < .01$), como podrá observarse en la siguiente sección.

Por esta razón, la variable iniciativa personal, propuesta como control, no fue finalmente incorporada dentro del análisis de regresiones múltiples al haber observado una correlación demasiado elevada con la variable autoeficacia. Este grado de correlación puede conducir al inconveniente de multicolinealidad, frente a lo cual la literatura sugiere omitir aquellas variables que correlacionan muy significativamente (Wooldridge, 2015). Siguiendo esta metodología, se prefirió conservar la variable sustantiva autoeficacia, y omitir la variable de control iniciativa personal.

Tabla 8. *Análisis Factorial Exploratorio autoeficacia – iniciativa personal (factores rotados)*

	Factor 1: Autoeficacia	Factor 2: Iniciativa personal
	<i>Cronbach's Alpha = .86</i>	<i>Cronbach's Alpha = .87</i>
A1. Siempre puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	.55	
A2. Cuando alguien se me opone, siempre encuentro la manera de lograr lo que quiero	.37	
A3. Me resulta sencillo enfocarme en mis objetivos y lograr mis metas	.48	
A4. Confío en que soy capaz de lidiar con eventos inesperados de manera eficiente	.65	
A5. Gracias a mis capacidades, soy capaz de hacer frente a situaciones imprevistas	.62	
A6. Soy capaz de resolver la mayoría de mis problemas si invierto esfuerzos suficientes	.60	
A7. Suelo permanecer calmado cuando enfrento dificultades ya que tengo la capacidad para resolverlas	.53	
A8. Cuando me enfrento a un problema, suelo encontrar varias soluciones	.56	
A9. Si tengo un problema, suelo ser capaz de encontrarle una solución	.63	
A10. Suelo ser capaz de resolver cualquier adversidad que se aparezca en mi camino	.67	
Ip1. Ataco los problemas activamente	.53	.48
Ip2. No importa cuándo algo salga mal, busco una solución inmediatamente	.57	.49
Ip3. Siempre que aparece una oportunidad de involucrarme activamente, la tomo		.75
Ip4. Tomo la iniciativa activamente, aun cuando otros no		.86
Ip5. Aprovecho rápidamente las oportunidades para lograr mis metas		.65
Ip6. Usualmente hago más de lo que me piden		.53
Ip7. Soy particularmente bueno para llevar adelante ideas	.57	.40

Nota: Formato de exposición de las cargas factoriales con supresión de los coeficientes menores a .40. Las cargas factoriales primarias para autoeficacia se muestran en negrita. Fuente: Elaboración propia.

Análisis descriptivo, confiabilidad y correlaciones entre variables

Las medias (M), desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables del estudio son presentadas en la Tabla 9. Con respecto a las correlaciones bivariadas, se observa una elevada correlación entre *i-deals* de contenido del trabajo y *i-deals* de desarrollo de carrera (0,70, $p < .01$), en forma coincidente con los resultados del Análisis Factorial Exploratorio sin restricciones, donde emergieron tres factores, siendo

uno de ellos la combinación de estos dos tipos de *i-deals*. Por esta razón, en la sección siguiente, de contrastación de hipótesis, se considerarán los cuatro tipos de *i-deals* sugeridos por la literatura (que constituyen el sustento para el diseño del instrumento), así como la dimensión combinada de contenido del trabajo y desarrollo de carrera, y finalmente la variable *i-deal* global. Esta última también ha recibido cierto sustento en la literatura, considerándose a los *i-deals* como un único constructo (Liao, 2014).

En esta tabla también se exhibe una alta correlación entre la variable explicativa autoeficacia y la variable de control iniciativa personal (0,71, $p < .01$). Esto coincide con los resultados de la matriz de factores rotados en el Análisis Factorial Exploratorio. En este último, se observa un alto grado de solapamiento entre ambas variables, motivo por el cual se eliminó del análisis la variable de control iniciativa personal, en pos de reducir los riesgos asociados a la multicolinealidad en la operacionalización de las regresiones múltiples.

Asimismo, y también en forma coincidente con el Análisis Factorial Exploratorio realizado, se observa una alta correlación entre el constructo empleabilidad percibida y las dos dimensiones que lo componen. Al respecto, la correlación entre empleabilidad percibida y empleabilidad percibida interna es de 0,80 ($p < .01$), mientras que entre empleabilidad percibida y empleabilidad percibida externa es aún mayor (0,90, $p < .01$). En consecuencia, y luego de examinar detenidamente los resultados de varios modelos de regresión, se eliminó del análisis la variable empleabilidad percibida considerada de manera global, permaneciendo ambas dimensiones (interna y externa) por separado.

Tabla 9. *Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre variables*

Variables	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Controles y Formación MBA																				
1. Género (Masculino)	0,46	0,50																		
2. Antigüedad	7,21	7,00	-0,01																	
3. Edad	34,68	7,75	0,09	0,76**																
4. MBA	0,44	0,50	0,17*	0,33**	0,43**															
I-deals																				
5. I-deals de contenido del trabajo	3,22	0,96	0,12	0,03	0,04	0,16*	0,86													
6. I-deals de desarrollo de carrera	2,92	1,06	0,12	0,12	0,08	0,18**	0,70**	0,88												
7. I-deals de flexibilidad	3,19	1,16	0,08	0,06	-0,02	0,11	0,45**	0,44**	0,87											
8. I-deals de incentivos financieros	2,40	1,15	0,12	-0,19**	-0,17*	-0,02	0,38**	0,50**	0,42**	0,87										
9. I-deals de contenido y desarrollo	3,07	0,93	0,13	0,08	0,06	0,19**	0,91**	0,93**	0,48**	0,48**	0,91									
10. I-deals global	2,93	0,84	0,14*	0,00	-0,03	0,14*	0,79**	0,83**	0,75**	0,75**	0,88**	0,91								
Variables independientes																				
11. Autoeficacia	3,81	0,52	0,23**	0,04	0,06	0,20**	0,24**	0,32**	0,14*	0,14*	0,31**	0,26**	0,86							
12. Iniciativa personal	3,84	0,67	0,10	-0,02	-0,06	0,20**	0,32**	0,32**	0,11	0,16*	0,35**	0,28**	0,71**	0,87						
13. Habilidades sociales	3,54	0,69	0,17*	0,06	-0,01	0,17*	0,24**	0,28**	0,05	0,16*	0,29**	0,23**	0,48**	0,54**	0,90					
14. Redes de contactos	3,33	0,83	0,19**	0,08	0,03	0,21**	0,29**	0,33**	0,03	0,18**	0,33**	0,26**	0,39**	0,47**	0,93**	0,89				
15. Relaciones interpersonales	3,85	0,71	0,06	0,01	-0,09	0,04	0,09	0,12	0,08	0,08	0,11	0,18	0,47**	0,47**	0,78**	0,51**	0,88			
16. Empleabilidad percibida	3,55	0,68	0,13	0,03	-0,03	0,24**	0,41**	0,43**	0,23**	0,32**	0,46**	0,44**	0,56**	0,62**	0,55**	0,53**	0,41**	0,86		
17. Empleabilidad interna	3,61	0,83	0,21**	0,07	-0,01	0,26**	0,47**	0,46**	0,30**	0,29**	0,50**	0,48**	0,42**	0,48**	0,50**	0,52**	0,32**	0,80**	0,80	
18. Empleabilidad externa	3,50	0,76	0,04	0,00	-0,05	0,16*	0,27**	0,31**	0,13	0,27**	0,32**	0,31**	0,53**	0,57**	0,46**	0,41**	0,38**	0,90**	0,47**	0,87

Nota. $N = 213$ para todas las variables. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$. Los valores de confiabilidad para cada una de las escalas (Cronbach's alpha) son presentados sobre la diagonal principal en negritas. Fuente: Elaboración propia.

Contrastación de hipótesis

Con el propósito de analizar la influencia de las habilidades sociales (redes de contactos y relaciones interpersonales), la empleabilidad percibida (interna y externa), la autoeficacia y la formación gerencial a nivel MBA sobre la negociación efectiva de *i-deals*, se estimaron distintos modelos de regresiones a través del método de mínimos cuadrados ordinarios.

El análisis de regresiones se realizó en dos pasos: (i) en el paso 1 se ingresaron las variables de control (género, antigüedad en la organización y edad), conjuntamente con la variable *dummy* formación gerencial a nivel MBA; (ii) en el paso 2 fueron ingresadas las variables redes de contactos y relaciones interpersonales, empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa, y autoeficacia.

Cada una de estas regresiones se corrió considerando las siguientes variables dependientes: los *i-deals* negociados segmentados en 4 dimensiones según su tipología (contenido del trabajo, desarrollo de carrera, flexibilidad, e incentivos financieros), los *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera de manera conjunta (como sugiere el Análisis Factorial Exploratorio que agrupa los *i-deals* en 3 factores), y finalmente los *i-deals* como una única dimensión global.

Para contrastar la hipótesis 1, se realizó una regresión de redes de contactos y relaciones interpersonales sobre la negociación de *i-deals*, luego de controlar por género, antigüedad, edad, y considerando también la formación MBA (ver Tabla 10). Al respecto, se reportan efectos positivos y significativos de la variable redes de contactos sobre *i-deals* de contenido del trabajo, con un coeficiente $\beta = 0,330$ ($p < 0,001$), *i-deals* de desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,405$ ($p < 0,001$), *i-deals* de incentivos financieros, con un coeficiente $\beta = 0,259$ ($p < 0,05$), y sobre la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,368$ ($p <$

0,001). Estas evidencias brindan soporte a la primera hipótesis en lo relativo a redes de contactos. En contraposición, la variable relaciones interpersonales no presenta efectos significativos sobre la negociación de ningún tipo de *i-deal*.

Para contrastar la hipótesis 2, se realizó una regresión de empleabilidad percibida interna y externa sobre la negociación de *i-deals*, luego de controlar por género, antigüedad, edad, y considerando también la formación MBA (ver Tabla 11). Al respecto, se reportan efectos positivos y significativos de la variable empleabilidad percibida interna sobre todos los tipos de *i-deals* tomados como variable dependiente. En particular, sobre *i-deals* de contenido del trabajo se reporta un coeficiente $\beta = 0,509$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de desarrollo de carrera un coeficiente $\beta = 0,479$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de flexibilidad un coeficiente $\beta = 0,376$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de incentivos financieros un coeficiente $\beta = 0,299$ ($p < 0,05$), sobre la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera un coeficiente $\beta = 0,494$ ($p < 0,001$), y sobre la dimensión de *i-deal* global un coeficiente $\beta = 0,416$ ($p < 0,001$). Estos resultados brindan un fuerte soporte a la segunda hipótesis en cuanto a empleabilidad percibida interna. Por su parte, la empleabilidad percibida externa solo exhibe efectos positivos y significativos sobre un tipo particular de *i-deal* (de incentivos financieros), con un coeficiente $\beta = 0,258$ ($p < 0,05$).

Para contrastar la hipótesis 3, se realizó una regresión de autoeficacia sobre la negociación de *i-deals*, luego de controlar por género, antigüedad, edad, y considerando también la formación MBA (ver Tabla 12). Al respecto, se reportan efectos positivos y significativos sobre *i-deals* de contenido del trabajo, con un coeficiente $\beta = 0,386$ ($p < 0,05$), *i-deals* de desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,586$ ($p < 0,001$), la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,486$ ($p < 0,001$), y la dimensión de *i-deal* global, con un coeficiente β

= 0,372 ($p < 0,01$). Estas evidencias brindan soporte a la tercera hipótesis planteada.

Finalmente, para contrastar la hipótesis 4, se realizó una regresión considerando las variables de control (género, antigüedad y edad) y la formación gerencial a nivel MBA (ver paso 1 en Tablas 10, 11 ó 12). Al respecto, se reportan efectos positivos y significativos moderados de la formación MBA sobre la negociación de *i-deals*, con un estándar de significatividad de $p < 0,05$. En particular, estos efectos se observan sobre *i-deals* de contenido del trabajo ($\beta = 0,316$), *i-deals* de desarrollo de carrera ($\beta = 0,358$), la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera ($\beta = 0,337$), y la dimensión de *i-deal* global ($\beta = 0,278$). Asimismo, en modelos alternativos no reportados en tabla, la formación MBA mantiene su significatividad al ser simultáneamente considerada con la variable relaciones interpersonales. Sin embargo, cuando se incorporan en el paso 2 variables que adquieren significatividad (ver paso 2 en Tablas 10, 11 y 12), los efectos de la formación MBA dejan de ser significativos. Estas evidencias brindan soporte parcial a la última de las hipótesis planteadas.

Tabla 10. Análisis de regresiones múltiples (variables de control y formación MBA; redes de contactos y relaciones interpersonales)

	I-deals contenido del trabajo		I-deals desarrollo de carrera		I-deals flexibilidad		I-deals incentivos financieros		I-deals contenido y desarrollo		I-deal global	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Controles y Formación MBA:												
Intercepto	3,220***	2,392***	3,120***	2,063***	4,018***	3,801***	2,894***	2,124*	3,170***	2,228***	3,313***	2,595***
Género (Masculino)	0,178	0,089	0,225	0,115	0,192	0,204	0,264	0,191	0,201	0,102	0,215	0,150
Antigüedad	0,020	-0,002	0,026	0,019	0,035*	0,034	-0,022	-0,026	0,014	0,008	0,010	0,006
Edad	-0,006	-0,001	-0,019	-0,012	-0,038*	-0,036*	-0,015	-0,010	-0,013	-0,007	-0,019	-0,015
MBA	0,316*	0,208	0,358*	0,225	0,326	0,342	0,114	0,026	0,337*	0,217	0,278*	0,200
Habilidades sociales:												
Redes de contactos		0,330***		0,405***		-0,086		0,259*		0,368***		0,227
Relaciones interpersonales		-0,083		-0,092		0,117		-0,039		-0,088		-0,024
R²	0,097		0,131		0,046		0,084		0,132		0,088	
R² ajustado	0,071		0,105		0,019		0,057		0,106		0,061	
df	206		206		206		206		206		206	

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Análisis de regresiones múltiples (variables de control y formación MBA; empleabilidad percibida interna y externa)

	I-deals contenido del trabajo		I-deals desarrollo de carrera		I-deals flexibilidad		I-deals incentivos financieros		I-deals contenido y desarrollo		I-deal global	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Controles y Formación MBA:												
Intercepto	3,220***	0,738	3,120***	0,359	4,018***	2,509***	2,894***	0,595	3,170***	0,548	3,313***	1,050*
Género (Masculino)	0,178	0,011	0,225	0,063	0,192	0,072	0,264	0,157	0,201	0,037	0,215	0,076
Antigüedad	0,020	-0,012	0,026	0,012	0,035*	0,025	-0,022	-0,032	0,014	0,000	0,010	-0,002
Edad	-0,006	0,012	-0,019	0,002	-0,038*	-0,025	-0,015	0,000	-0,013	0,007	-0,019	-0,002
MBA	0,316*	0,037	0,358*	0,060	0,326	0,146	0,114	-0,119	0,337*	0,049	0,278*	0,031
Empleabilidad percibida:												
Empleabilidad interna		0,509***		0,479***		0,376***		0,299*		0,494***		0,416***
Empleabilidad externa		0,079		0,182		-0,023		0,258*		0,131		0,124
R²	0,231		0,232		0,102		0,154		0,267		0,241	
R² ajustado	0,208		0,209		0,076		0,129		0,246		0,219	
df	206		206		206		206		206		206	

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Análisis de regresiones múltiples (variables de control y formación MBA; autoeficacia)

	I-deals contenido del trabajo		I-deals desarrollo de carrera		I-deals flexibilidad		I-deals incentivos financieros		I-deals contenido y desarrollo		I-deal global	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Controles y Formación MBA:												
Intercepto	3,220***	1,770*	3,120***	0,918	4,018***	3,066***	2,894***	1,905*	3,170***	1,344*	3,313***	1,915***
Género (Masculino)	0,178	0,095	0,225	0,099	0,192	0,138	0,264	0,208	0,201	0,097	0,215	0,35
Antigüedad	0,020	0,001	0,026	0,025	0,035*	0,034	-0,022	-0,022	0,014	0,013	0,010	0,009
Edad	-0,006	-0,005	-0,019	-0,016	-0,038*	-0,037*	-0,015	-0,014	-0,013	-0,010	-0,019	-0,018
MBA	0,316*	0,242	0,358*	0,247	0,326	0,278	0,114	0,064	0,337*	0,245	0,278*	0,208
Autoeficacia:												
Autoeficacia		0,386*		0,586***		0,253		0,263		0,486***		0,372**
R²	0,075		0,128		0,054		0,068		0,116		0,093	
R² ajustado	0,052		0,107		0,031		0,045		0,094		0,071	
df	207		207		207		207		207		207	

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001. Fuente: Elaboración propia.

Avanzando en la comprensión del fenómeno, se introdujeron todas las variables explicativas involucradas de manera conjunta en una regresión múltiple (variables de control, formación MBA, redes de contactos, relaciones interpersonales, empleabilidad percibida interna, empleabilidad percibida externa, y autoeficacia). De este modo se buscó evaluar los efectos parciales *ceteris paribus* de cada variable sobre la negociación efectiva de *i-deals* (ver Tabla 13). Los resultados de esta regresión indican que los efectos de las variables redes de contactos, autoeficacia, y formación MBA se vuelven no significativos al ingresar todas las variables de manera conjunta. En este sentido, sólo se mantienen los efectos positivos y significativos de la empleabilidad percibida externa sobre los *i-deals* de tipo financiero, con un coeficiente $\beta = 0,308$ ($p < 0,05$), y de la empleabilidad percibida interna (sobre todos los tipos de *i-deals*). En particular, sobre *i-deals* de contenido del trabajo se reporta un coeficiente $\beta = 0,483$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de desarrollo de carrera un coeficiente $\beta = 0,413$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de flexibilidad un coeficiente $\beta = 0,461$ ($p < 0,001$), sobre *i-deals* de incentivos financieros un coeficiente $\beta = 0,303$ ($p < 0,01$), sobre la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera un coeficiente $\beta = 0,448$ ($p < 0,001$), y sobre la dimensión de *i-deal* global un coeficiente $\beta = 0,415$ ($p < 0,001$).

Tabla 13. Análisis de regresiones múltiples (variables de control y formación MBA; redes de contactos, relaciones interpersonales; empleabilidad percibida interna y externa; autoeficacia)

	I-deals contenido del trabajo		I-deals desarrollo de carrera		I-deals flexibilidad		I-deals incentivos financieros		I-deals contenido y desarrollo		I-deal global	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Controles y Formación MBA:												
Intercepto	3,220***	0,881	3,120***	0,169	4,018***	2,462*	2,894***	1,074	3,170***	0,525	3,313***	1,147*
Género (Masculino)	0,178	-0,014	0,225	-0,007	0,192	0,099	0,264	0,172	0,201	-0,011	0,215	0,063
Antigüedad	0,020	-0,009	0,026	0,015	0,035*	0,027	-0,022	-0,031	0,014	0,002	0,010	0,000
Edad	-0,006	0,009	-0,019	-0,003	-0,038*	-0,026	-0,015	0,000	-0,013	0,003	-0,019	-0,005
MBA	0,316*	0,017	0,358*	0,023	0,326	0,171	0,114	-0,125	0,337*	0,0198	0,278*	0,021
Habilidades sociales:												
Redes de contactos		0,105		0,178		-0,285*		0,069		0,142		0,016
Relaciones interpersonales		-0,170		-0,244*		0,047		-0,105		-0,208*		-0,118
Empleabilidad percibida:												
Empleabilidad interna		0,483***		0,413***		0,461***		0,303**		0,448***		0,415***
Empleabilidad externa		0,070		0,110		0,002		0,308*		0,090		0,122
Autoeficacia:												
Autoeficacia		0,104		0,323		0,110		-0,123		0,214		0,104
R²	0,242		0,261		0,128		0,160		0,289		0,248	
R² ajustado	0,208		0,228		0,089		0,123		0,258		0,215	
df	203		203		203		203		203		203	

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001. Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, los resultados de estas regresiones indican que al incluir todas las variables de manera conjunta, la empleabilidad percibida (en mayor medida la interna) pareciera absorber el efecto de las demás variables involucradas. En la Tabla 14 se muestran los resultados de la regresión sin considerar a la empleabilidad percibida, observándose efectos positivos y significativos de otras variables explicativas involucradas. En particular, se reportan efectos positivos y significativos de la variable redes de contactos sobre *i-deals* de contenido del trabajo, con un coeficiente $\beta = 0,299$ ($p < 0,01$), *i-deals* de desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,354$ ($p < 0,001$), *i-deals* de incentivos financieros, con un coeficiente $\beta = 0,243$ ($p < 0,05$), la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,327$ ($p < 0,001$), y la dimensión de *i-deal* global, con un coeficiente $\beta = 0,196$ ($p < 0,05$). Asimismo, se reportan efectos positivos y significativos de la autoeficacia sobre *i-deals* de contenido del trabajo, con un coeficiente $\beta = 0,338$ ($p < 0,05$), *i-deals* de desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,554$ ($p < 0,001$), la variable combinada de *i-deals* de contenido del trabajo y desarrollo de carrera, con un coeficiente $\beta = 0,446$ ($p < 0,01$), y la dimensión de *i-deal* global un coeficiente $\beta = 0,344$ ($p < 0,01$).

Tabla 14. Análisis de regresiones múltiples (variables de control y formación MBA; redes de contactos, relaciones interpersonales; autoeficacia)

	I-deals contenido del trabajo		I-deals desarrollo de carrera		I-deals flexibilidad		I-deals incentivos financieros		I-deals contenido y desarrollo		I-deal global	
	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2	Paso 1	Paso 2
Controles y Formación MBA:												
Intercepto	3,220***	1,662*	3,120***	0,866	4,018***	3,170***	2,894***	1,713*	3,170***	1,264*	3,313***	1,853**
Género (Masculino)	0,178	0,037	0,225	0,029	0,192	0,159	0,264	0,162	0,201	0,033	0,215	0,097
Antigüedad	0,020	0,000	0,026	0,023	0,035*	0,036*	-0,022	-0,025	0,014	0,011	0,010	0,008
Edad	-0,006	-0,003	-0,019	-0,015	-0,038*	-0,038*	-0,015	-0,011	-0,013	-0,009	-0,019	-0,017
MBA	0,316*	0,167	0,358*	0,157	0,326	0,306	0,114	0,003	0,337*	0,162	0,278*	0,158
Habilidades sociales:												
Redes de contactos		0,299**		0,354***		-0,113		0,243*		0,327***		0,196*
Relaciones interpersonales		-0,178		-0,247*		0,036		-0,092		-0,212*		-0,120
Autoeficacia:												
Autoeficacia		0,338*		0,554***		0,292		0,190		0,446**		0,344**
R²	0,120		0,182		0,058		0,088		0,174		0,118	
R² ajustado	0,090		0,154		0,026		0,057		0,146		0,088	
df	205		205		205		205		205		205	

* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001. Fuente: Elaboración propia.

Inferiendo un modelo de mediación

Los resultados obtenidos en el análisis de regresiones indican que las variables explicativas consideradas parecen operar en diferentes niveles en la dinámica de estas interrelaciones. De este modo, si bien la formación MBA exhibe efectos positivos y significativos sobre la negociación de *i-deals*, estos efectos parecen ser absorbidos por las variables redes de contactos y autoeficacia, mientras que los efectos positivos y significativos de estas variables terminan a su vez siendo canalizados por la variable empleabilidad percibida interna. Estas evidencias sugieren la necesidad de avanzar hacia un modelo de mediación que permita comprender el fenómeno en mayor profundidad.

Habiéndose ya verificado los efectos positivos y significativos de la empleabilidad percibida interna sobre todos los tipos de *i-deals* mediante las regresiones múltiples jerárquicas (ver Tabla 13), se realizó una regresión considerando como variable dependiente a la empleabilidad percibida interna (ver Tabla 15). Esta regresión se realizó en dos pasos: en el paso 1 se ingresaron las variables de control (género, antigüedad en la organización y edad), incluyendo la variable *dummy* formación gerencial a nivel MBA; (ii) en el paso 2 fueron ingresadas las variables redes de contactos, relaciones interpersonales, y autoeficacia.

Los resultados reportan efectos positivos y significativos de la formación MBA sobre la empleabilidad percibida interna, con un coeficiente $\beta = 0,497$ ($p < 0,001$). En el siguiente paso, al ingresar las demás variables explicativas (redes de contactos, relaciones interpersonales, y autoeficacia), la formación MBA mantiene efectos positivos y significativos, con un coeficiente $\beta = 0,292$ aunque se reduce ligeramente su nivel de significatividad ($p < 0,01$). También exhiben efectos positivos y significativos sobre la empleabilidad percibida interna, la variable redes de contactos, con un

coeficiente $\beta = 0,374$ ($p < 0,001$) y la variable autoeficacia, con un coeficiente $\beta = 0,391$ ($p < 0,001$).

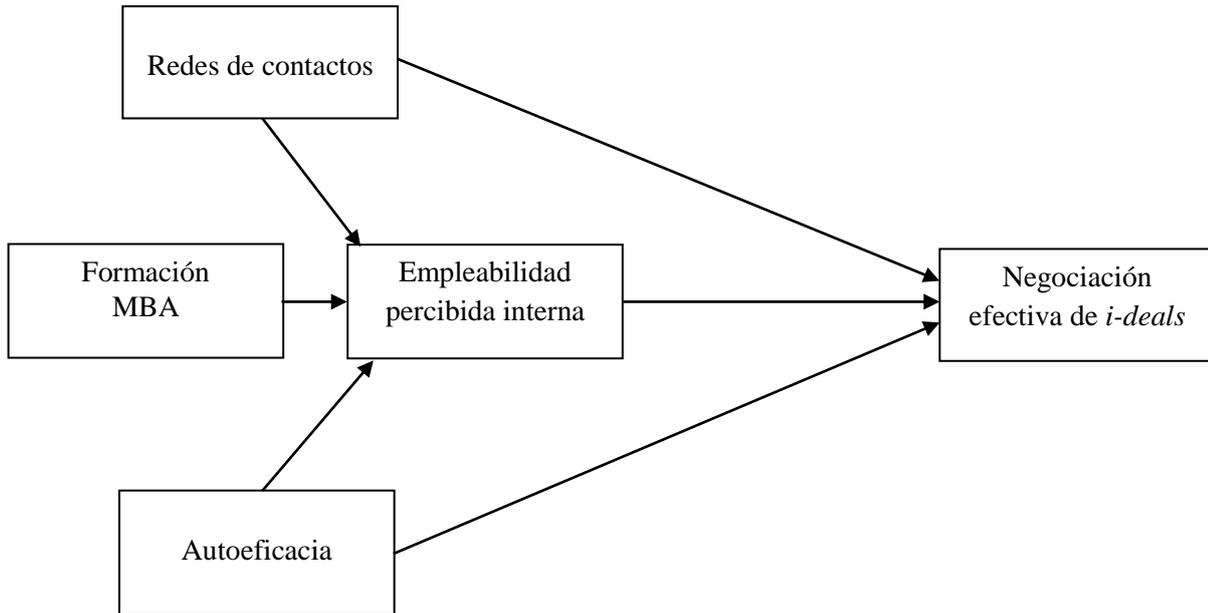
Tabla 15. *Análisis de regresiones múltiples – variable dependiente empleabilidad percibida interna (variables de control; formación MBA; redes de contactos, relaciones interpersonales; autoeficacia)*

Controles y Formación	Empleabilidad percibida interna	
	<i>Paso 1</i>	<i>Paso 2</i>
MBA:		
Intercepto	4,255***	1,534**
Género (Masculino)	0,322**	0,130
Antigüedad	0,026*	0,019
Edad	-0,035**	-0,026*
MBA	0,497***	0,292**
Habilidades sociales:		
Redes de contactos		0,374***
Relaciones interpersonales		-0,025
Autoeficacia:		
Autoeficacia		0,391***
R²	0,361	
R² ajustado	0,340	
df	205	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Fuente: *Elaboración propia*.

Con sustento en estos resultados, se propone que las variables redes de contactos y autoeficacia ejercen un efecto indirecto sobre la negociación de *i-deals* a través de la empleabilidad percibida interna. Tal como sostienen Baron y Keeny (1986), un efecto indirecto implica una relación entre una variable latente independiente y una variable latente dependiente cuando su efecto es mediado por otra variable latente. Asimismo es esperable que la formación MBA sea una variable antecedente de la empleabilidad percibida interna. Este modelo se refleja a continuación en la Figura 2.

Figura 2. Modelo propuesto de mediación



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como último paso, el modelo propuesto fue contrastado a través de un análisis de Ecuaciones Estructurales en IBM SPSS AMOS[®] (versión 22). El análisis de Ecuaciones Estructurales resulta adecuado para examinar simultáneamente una serie de relaciones, donde una variable dependiente (en este caso, la empleabilidad percibida interna) se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Esta técnica permite especificar complejas relaciones entre variables y luego evaluar la presencia de estas relaciones en los datos recolectados empíricamente (Weston y Gore, 2006).

Este modelo incluye dos variables endógenas latentes (i.e. empleabilidad percibida interna y negociación efectiva de *i-deals*), dos variables exógenas latentes (i.e. redes de contactos y autoeficacia) y una variable exógena observada (i.e. formación MBA). Siguiendo las sugerencias de Bagozzi y Edwards (1998) se empleó un modelo de desagregación parcial (Dabholkar, Thorpe y Rentz, 1996), en donde, en lugar de introducir todos los ítems de los cuestionarios como las variables observadas

correspondientes a cada una de las variables latentes, se construyeron dos parcelas para cada variable latente (Hall, Snell y Foust, 1999). Con respecto a la negociación de *i-deals*, también se trata de una variable latente, cuyas variables observadas son las cuatro dimensiones teóricas de acuerdo al tipo de *i-deal*. Estas cuatro variables observadas son contenido del trabajo, desarrollo de carrera, flexibilidad, e incentivos financieros las cuales confluyen hacia una variable latente que refleja los *i-deals* en un sentido global.

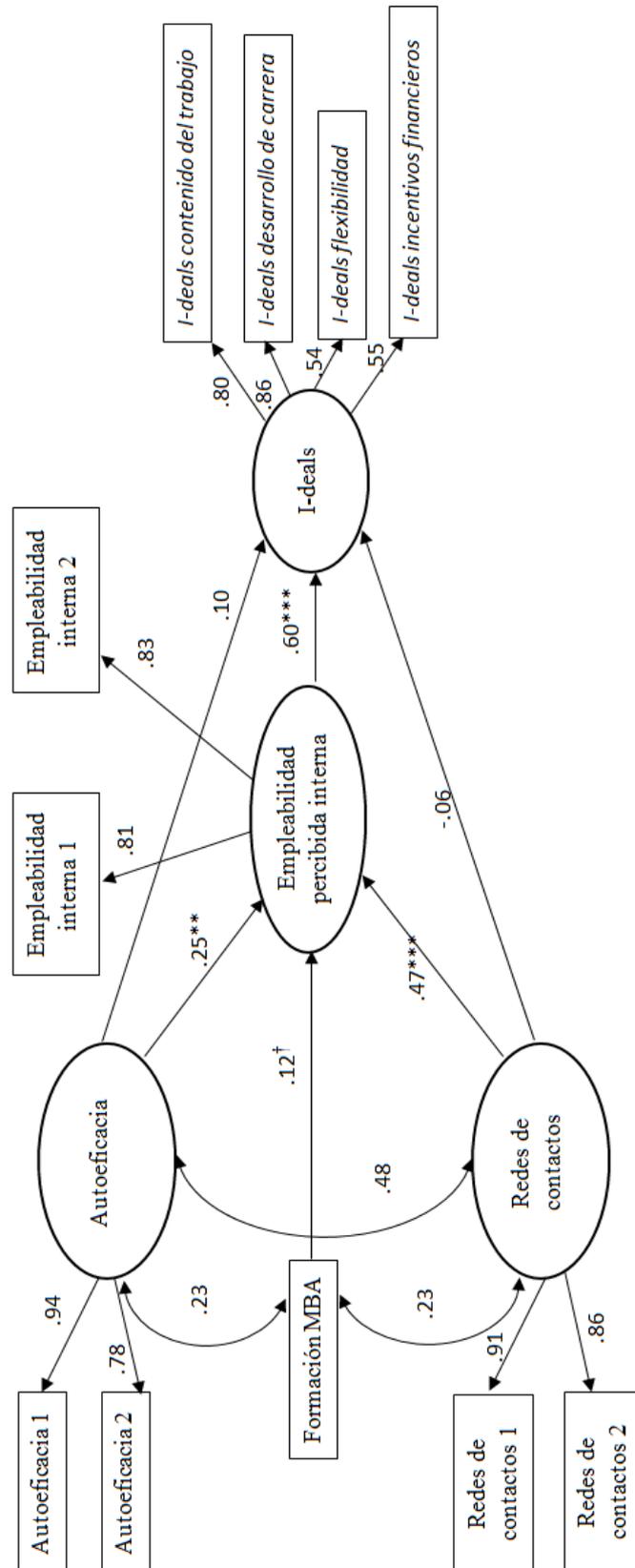
Para evaluar el modelo, la literatura recomienda emplear múltiples indicadores (Bollen, 1989; Hu y Bentler, 1998). En este sentido, se calcularon y compararon distintos índices de ajuste, como el chi-cuadrado χ^2 , el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de bondad del ajuste (GFI) y el error de aproximación (RMSEA). Tal como plantea Herrero (2010), si un modelo presenta un buen ajuste a través del CFI y del RMSEA conjuntamente, es muy poco probable que el modelo no resulte adecuado a los datos, por lo cual estos índices de ajuste constituyen una buena guía para identificar el modelo que mejor se ajuste a los datos. Los índices de ajuste que presenta el modelo son los siguientes: chi-cuadrado $\chi^2 (213, 36) = 77,90$, $p < 0,01$, índice comparativo de ajuste (CFI) = 0,96, índice de bondad del ajuste (GFI) = 0,94 y error de aproximación (RMSEA) = 0,07, indicando, en todos los casos, un adecuado ajuste a los datos.

En la figura 3 se presenta la gráfica correspondiente al Modelo de Ecuaciones Estructurales. En este modelo puede observarse que tanto las redes de contactos como la autoeficacia generan efectos sobre la negociación de *i-deals* a través de un mecanismo indirecto vinculado a la percepción que los propios individuos sostienen acerca de su empleabilidad interna. Aquellos individuos con redes de contactos más amplias y relevantes y con mayores niveles de autoeficacia, tienden a evaluar en forma positiva sus posibilidades laborales al interior de la organización, y por ende son más propensos a negociar *i-deals* con sus empleadores.

Por otra parte, se observa que la variable formación MBA tiene una vinculación significativa con redes de contactos y autoeficacia, interactuando con ambas variables en la construcción de empleabilidad percibida interna, lo cual subsecuentemente influye sobre la negociación de *i-deals*. Asimismo, en este modelo, la variable formación MBA exhibe efectos positivos sobre la empleabilidad percibida interna con un *p-value* de 0,059. En este sentido, cuestiones como el tamaño muestral podrían estar afectando la significatividad de estos efectos¹³. Es necesario destacar que aunque el modelo presentado es el considerado más parsimonioso, permitiendo obtener una explicación más completa del fenómeno analizado, también se evaluaron modelos alternativos, que examinan por separado a las variables explicativas de redes de contactos y autoeficacia. En estos modelos, los efectos de la variable formación MBA sobre la empleabilidad percibida interna resultan significativos a un nivel de *p-value* < 0,05. En particular, en el modelo que considera las redes de contactos, y no la autoeficacia, la variable formación MBA tiene efectos positivos y significativos sobre la empleabilidad percibida interna con un coeficiente de 0,16 y un nivel de significatividad $p < 0,05$. Por otro lado, en el modelo que considera la autoeficacia, y no las redes de contactos, la variable formación MBA tiene efectos positivos y significativos sobre la empleabilidad percibida interna con un coeficiente de 0,19 y un nivel de significatividad $p < 0,01$.

¹³ El tamaño muestral para la presente investigación es de $N= 213$. Según Jackson (2003) el tamaño muestral mínimo para un Modelo de Ecuaciones Estructurales es de 200 sujetos.

Figura 3. Modelo de Ecuaciones Estructurales



† $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; **** $p < 0.001$. La totalidad de las covarianzas y cargas factoriales resultan significativas al $p < 0.01$. Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Esta investigación pretendió examinar las fuentes de variabilidad individual en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, analizando el rol de determinadas variables previamente identificadas en la literatura organizacional (habilidades sociales, empleabilidad percibida y autoeficacia), y examinando además a la formación gerencial a nivel MBA como un nuevo posible factor facilitador de la negociación de *i-deals*. Los hallazgos de la presente investigación resultan críticos para comprender la dinámica de las interrelaciones que afectan la negociación de *i-deals*, considerando diversas fuentes de variabilidad a nivel individual.

En particular, este trabajo contribuye al avance del conocimiento en relación a dos literaturas: por un lado, la literatura sobre negociación de *i-deals* y, por otro lado, la literatura sobre formación en *Management*. Este estudio buscó responder a la necesidad de desarrollar estudios que examinaran los antecedentes de la negociación de *i-deals* en el ámbito iberoamericano como forma de corroborar aquellos hallazgos resultantes de la literatura internacional (sustentada primordialmente en estudios conducidos en ámbitos anglosajones o europeos, ver Liao et al., 2016 para una revisión cualitativa y meta-analítica de los estudios realizados). Esta investigación también ofrece un primer testeo del impacto de la formación gerencial a nivel MBA sobre la negociación idiosincrática de condiciones de empleo, como fenómeno de creciente relevancia en el marco de las carreras profesionales (Dabos y Rivero, 2012), permitiendo dilucidar un conjunto de efectos tanto de naturaleza directa como mediada resultantes de las interrelaciones entre los distintos constructos examinados.

Contribuciones a la literatura sobre *i-deals*

En primer lugar, los resultados de este estudio revelan que las habilidades sociales (a partir del desarrollo de redes de contactos), la empleabilidad percibida (hacia el

interior de la organización), la autoeficacia, y la formación gerencial a nivel MBA influyen en la negociación efectiva de *i-deals*. Estos resultados se encuentran en línea con lo sugerido previamente por la literatura acerca de que aquellos individuos con redes de contactos más relevantes, con mayores niveles de autoeficacia y con una mayor percepción de empleabilidad se encuentran en mejores condiciones de negociar *i-deals* (Lee y Hui, 2011; Liao, 2014; Rousseau, Hornung y Kim, 2009), particularmente en el contexto de las carreras profesionales aquí examinadas. En relación a la formación gerencial a nivel MBA como posible factor facilitador de la negociación de *i-deals*, los resultados revelan una relación positiva y significativa. En particular, se observa que los efectos de las variables explicativas examinadas en este estudio sobre la negociación idiosincrática de condiciones de empleo no son iguales para todos los tipos de *i-deals*. En este sentido, los principales efectos de las redes de contactos, la autoeficacia y la formación gerencial a nivel MBA se manifiestan sobre los *i-deals* vinculados al contenido del trabajo y al desarrollo de carrera. El único factor que presenta efectos significativos sobre todos los tipos de *i-deals* es la empleabilidad percibida interna, contribuyendo no solo a la negociación de acuerdos vinculados al contenido del trabajo y al desarrollo de carrera, sino también a aquellos acuerdos destinados a incrementar la flexibilidad (temporal o de ubicación) y los incentivos financieros.

En segundo lugar, este estudio aporta hacia una comprensión más integrada de las distintas variables que, en forma conjunta, pueden facilitar la negociación idiosincrática. Al respecto, se observa que el efecto de la empleabilidad percibida interna absorbe el efecto que las demás variables examinadas reportan sobre la negociación de *i-deals*. En consecuencia, los resultados revelan que las variables consideradas operan en diferentes niveles en la dinámica de las interrelaciones, infiriendo un modelo de mediación que se contrastó a través de un análisis de Ecuaciones Estructurales.

El modelo al que se arribó plantea que mayores niveles de autoeficacia y redes de contactos más amplias contribuyen a la negociación efectiva de *i-deals*, no en forma directa, sino a través de una mayor percepción de empleabilidad al interior de la propia organización, que a su vez se incrementa para aquellos individuos con formación gerencial a nivel MBA. En particular, aquellos individuos con mayor autoeficacia confían en sus propias capacidades (Bandura, 1997) y tienen una mayor adaptabilidad, lo que contribuye a una mejor percepción de empleabilidad (Eades y Iles, 1998). Además, este tipo de individuos suelen sentirse más reconocidos en la organización en la que se desempeñan, y tienden a valorar en forma positiva las oportunidades laborales al interior de la organización, lo que lleva a una mayor percepción de empleabilidad interna (Fugate, Kinicki, y Ashforth, 2004). Al mismo tiempo, la construcción de redes de contactos amplias y relevantes, desarrollando vínculos instrumentales con personas influyentes, contribuye a desempeñarse en forma exitosa (Bacharach y Lawler, 1998), facilitando el acceso a la información y, por ende, a la identificación y aprovechamiento de oportunidades laborales al interior de la propia organización (Pfeffer, 1992).

A su vez, una percepción positiva acerca de la propia empleabilidad al interior de la organización contribuye a la negociación efectiva de *i-deals*. Los individuos con mayor empleabilidad percibida interna se sienten altamente valorados y respetados, y confían en su capacidad para detectar oportunidades de progreso laboral dentro de la organización (Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004), lo cual los sitúa en mejores condiciones de negociar *i-deals* (Rousseau, 2005; Rousseau, Hornung y Kim, 2009). Estos resultados se encuentran en línea con la idea de que la percepción guía la acción (Katz y Kahn, 1978), es decir, los individuos con una mayor percepción de empleabilidad interna actúan en consecuencia, buscando negociar condiciones de empleo más ajustadas a sus preferencias y necesidades personales.

Finalmente, en este modelo se incluye a la formación gerencial a nivel MBA como variable antecedente de la empleabilidad percibida interna, confirmando que la formación gerencial a nivel MBA tiene efectos positivos y significativos sobre la empleabilidad percibida interna. Estos resultados se encuentran en línea con lo señalado por Cruz y Wood (2015), en cuanto a que aquellos individuos con formación MBA ven incrementada su percepción de empleabilidad. La formación gerencial a nivel MBA amplía las habilidades, conocimientos y competencias de los profesionales, impactando en su empleabilidad percibida (Forrier et al., 2015; Oostrom, Pennings y Bal, 2016; Wittekind, Raeder, y Grote, 2010) y mejorando su percepción sobre las posibilidades de empleo futuras (Clarke, 2008; Forrier et al, 2009; Fugate et al., 2004).

Estos resultados presentan una contribución relevante a la literatura sobre *i-deals*, examinando distintos factores facilitadores de la negociación idiosincrática de términos y condiciones de empleo, ya no de manera aislada (ver, por ejemplo, Lee y Hui, 2011; Rosen et al., 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009) sino de forma integral y conjunta, permitiendo lograr una mejor comprensión de la dinámica de relaciones.

Contribuciones a la literatura sobre formación en *Management*

En la presente investigación se propuso a la formación gerencial a nivel MBA como un posible factor facilitador de la negociación idiosincrática de condiciones de empleo. Los resultados confirman que la formación gerencial a nivel MBA tiene efectos positivos y significativos sobre la negociación de *i-deals*, revelando que los individuos con formación MBA reportan una mayor negociación idiosincrática de condiciones de empleo, en particular en aquellas vinculadas a contenido del trabajo y desarrollo de carrera. Esta evidencia contribuye a avanzar en la comprensión acerca de la relación entre formación MBA y negociación de *i-deals*, cuestión que a la fecha solo ha sido abordada de manera incipiente. Mientras Anand y colegas (2014) encontraron que la

negociación exitosa de *i-deals* se relacionó positivamente con una percepción favorable acerca de haber cursado el programa MBA, la presente investigación reporta un impacto positivo de la formación MBA en la negociación de *i-deals*.

Sin embargo, al evaluar el rol de la formación MBA en una dinámica más compleja de relaciones de dependencia, que involucra otros factores facilitadores de la negociación de *i-deals*, los resultados revelan que las variables examinadas operan en distintos niveles dentro de la dinámica de relaciones. En esta dinámica se observa que la empleabilidad percibida interna desempeña un rol clave en la negociación efectiva de todos los tipos de *i-deals*, y que esta empleabilidad se ve acrecentada para aquellos individuos con mayores niveles de autoeficacia, con redes de contactos más amplias y con formación MBA. En línea con investigaciones previas, los resultados alcanzados señalan que la formación gerencial a nivel MBA se vincula significativamente con las variables de autoeficacia (Baruch, Bell y Gray, 2005) y redes de contactos (Kretovics, 1999), influyendo a su vez en la construcción de empleabilidad percibida (Cruz y Wood, 2015).

En este sentido, si bien de la presente investigación no puede inferirse un vínculo directo entre la formación MBA y la negociación de *i-deals* al considerar la influencia de otras variables explicativas de manera conjunta, la evidencia empírica presentada indica que la formación MBA tiene relación con los distintos factores que facilitan la negociación de *i-deals*. En particular, estudios previos han demostrado que la adquisición de nuevos conocimientos y competencias, a través de programas como el MBA, incrementa la percepción de empleabilidad al interior de la organización (Eby, Butts, y Lockwood, 2003). Asimismo, Cruz y Wood (2015) en su estudio basado en profesionales con formación MBA de un programa *part-time* de Brasil, hallaron que estos individuos incrementan su empleabilidad percibida interna, haciendo un mejor uso

de las oportunidades en distintas áreas y funciones. En línea con los hallazgos de la presente investigación, Cruz y Wood (2015) también señalan que la empleabilidad percibida se ve incrementada a partir del incremento en la autoeficacia que implica haber atravesado por la formación MBA. Esta autoeficacia se ve reflejada en una mayor confianza en las propias habilidades, así como también en la propia capacidad para enfrentar desafíos y asumir responsabilidades.

En síntesis, en el contexto actual de carreras autogestionadas (Briscoe y Hall, 2006) la empleabilidad es una construcción personal que depende en gran medida de la adquisición de conocimientos y competencias (Kelan y Jones, 2009), resultando clave el rol que juega la formación MBA en la construcción de empleabilidad de aquellos profesionales que se desempeñan en el ámbito del *Management*. Este estudio buscó profundizar en la comprensión del impacto que la formación MBA puede generar en las carreras profesionales, encontrando que la formación MBA se relaciona con los factores que facilitan la negociación de *i-deals*. En definitiva, la formación MBA se vincula significativamente con las variables de autoeficacia y redes de contactos, contribuyendo a su vez a un incremento de la empleabilidad percibida interna, la cual resulta clave en la negociación de todos los tipos de *i-deals*.

Contribuciones metodológicas

Más allá de las contribuciones sustantivas, este estudio contribuye a nivel metodológico a partir del desarrollo de una escala para medir la negociación efectiva de *i-deals* y su validación en el ámbito argentino, en base a una muestra de 213 profesionales que se desempeñan en el contexto ocupacional del *Management*.

Siguiendo la recomendación realizada por Liao (2014), quien sugirió que investigaciones futuras podrían comparar la operacionalización de los *i-deals* como una variable única versus múltiples variables, este estudio abordó los factores facilitadores

de la negociación de *i-deals* considerando tanto los diferentes tipos de *i-deals* como la negociación de *i-deals* de manera global. Aunque los *i-deals* pueden tomar diferentes formas, los *i-deals* como un solo constructo capturan la medida en que los empleados han negociado con éxito acuerdos especiales de trabajo con su empleador. En este sentido, debido a que los *i-deals* constituyen un constructo teórico con distintas dimensiones relacionadas (Law, Wong, y Mobley, 1998), los *i-deals* pueden verse como una construcción agregada multidimensional con dimensiones específicas (Edwards, 2001; Edwards y Bagozzi, 2000). Sin embargo, la negociación de un tipo de *i-deal* puede ocurrir independientemente de la negociación de otro tipo (Ostrom, Pennings, y Bal, 2016), por lo que diferentes tipos de *i-deals* pueden también tratarse como variables distintas (Liao, 2014). Siguiendo estudios previos, el presente estudio distingue entre los distintos tipos de *i-deals* (Hornung et al., 2010; Ostrom, Pennings y Bal, 2016; Rosen et al., 2013), considerando a su vez a los *i-deals* como una dimensión global (Liao, 2014).

Un primer Análisis Factorial Exploratorio de la escala desarrollada, realizado sin restricciones, reveló la extracción de tres factores claves, reflejando la posibilidad de combinar los ítems que originalmente fueron planteados para contenido del trabajo y desarrollo de carrera en un único factor. Esto se encuentra en línea con lo planteado por Rosen, Slater, Chang y Johnson (2013), quienes combinaron la dimensión de desarrollo de carrera de Rousseau y Kim (2006) con la dimensión de contenido del trabajo identificada por Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer y Weigl (2010), en una única dimensión de tareas y responsabilidades laborales. Rosen y colegas (2013) argumentan que estas dimensiones deben combinarse debido a que ambas pertenecen a la negociación de lo que un empleado hace en el trabajo. En esta línea, Hornung et al. (2010) señalan que la principal diferencia entre la dimensión de contenido del trabajo y

la de desarrollo de carrera es que la dimensión de desarrollo de carrera incluye el “por qué” se negocia el contenido del trabajo (es decir, para fines de progreso profesional), mientras que los *i-deals* vinculados a contenido del trabajo se centran directamente en las tareas. Asimismo, tanto el Análisis Factorial Exploratorio como el Análisis Factorial Confirmatorio exhiben que la escala que considera las cuatro dimensiones de *i-deals* identificadas en la literatura y plasmadas en el diseño del cuestionario utilizado en la presente investigación, refleja una adecuada dimensionalidad del constructo con cuatro factores: contenido del trabajo, desarrollo de carrera, flexibilidad, e incentivos financieros. Futuras investigaciones debieran continuar con la validación de la escala propuesta, la cual se conforma por 16 ítems agrupados en torno a estas cuatro grandes dimensiones. Para proceder a la validación de la escala en otras muestras pueden resultar de gran utilidad los análisis presentados en esta investigación, donde si bien puede observarse que las propiedades psicométricas de la escala resultan satisfactorias, también se identifican ciertas oportunidades de mejora, como la revisión narrativa de algunos ítems que pudieron generar confusión en quienes respondieron el cuestionario.

Implicancias para la práctica profesional

En los últimos años, el capital humano se ha convertido en la base fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones (DeNisi, Hitt y Jackson, 2003), lo que genera un mayor desafío para la gestión de los recursos humanos, principalmente para las prácticas focalizadas en atraer, desarrollar y retener a los individuos más capacitados (Cappelli, 2008). Asimismo, en el contexto actual de carreras autogestionadas (Briscoe y Hall, 2006), se ha evidenciado un rol más activo de los individuos en la personalización de sus condiciones de empleo para poder cumplir con las necesidades y preferencias personales (Freeman y Rogers, 1999; Rousseau, 2005). De esta manera, en contraposición con las prácticas estandarizadas de recursos

humanos, las organizaciones han comenzado a incorporar negociaciones individuales sobre ciertas condiciones de empleo con sus empleados con el objetivo de responder a sus necesidades, particularmente de aquellos individuos altamente valorados por la organización (Rousseau, 2001). En este contexto, este trabajo presenta implicancias relevantes para la práctica profesional.

Desde la perspectiva de los profesionales que buscan influir en sus condiciones de empleo, este estudio brinda evidencia acerca de aquellos factores que pueden favorecer la negociación de *i-deals*. Es de particular utilidad para los individuos que pretenden negociar este tipo de acuerdos, conocer que la formación MBA se relaciona con aquellos factores que influyen en la negociación efectiva de *i-deals*. Asimismo, resulta clave comprender que aquellos individuos con mayores niveles de autoeficacia y redes de contactos más amplias se encuentran en mejores condiciones de negociar términos y condiciones especiales de trabajo, producto de ver incrementada su propia percepción de empleabilidad al interior de la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión individualizada de los Recursos Humanos se ha convertido en un desafío clave de las dos últimas décadas (Lawler y Finegold, 2000). En este sentido, se destaca que a través de la posibilidad de incluir variadas formas de gestionar las diferencias entre los empleados y sus cambios a través del tiempo, los *i-deals* permiten que las organizaciones complementen sus prácticas tradicionales de Recursos Humanos. De este modo, las organizaciones pueden centrarse más en las personas, incorporar una mayor flexibilidad y retener a los trabajadores considerados más valiosos, utilizando a los *i-deals* como base para la innovación y desarrollo de nuevas prácticas (Hornung et al., 2014). Asimismo, en pos de una gestión efectiva de los *i-deals*, resulta relevante que los agentes organizacionales comprendan cuál es la dinámica de las interrelaciones que subyace en la negociación idiosincrática

de condiciones de empleo, anticipando aquellas variables que pueden influir en este tipo de negociaciones.

Finalmente, los resultados de este estudio también resultan de utilidad para las escuelas de negocios, al lograr una comprensión más profunda acerca de la vinculación de la formación gerencial a nivel MBA con factores que facilitan la negociación idiosincrática de condiciones de empleo. Al profundizar en la comprensión acerca de las distintas maneras en que los graduados MBA pueden beneficiarse de este proceso de formación, las escuelas de negocios pueden mejorar sus estrategias de comunicación. En particular, dado que la presente investigación fue desarrollada con antiguos alumnos de un programa MBA de tipo *part-time*, los resultados revelan una significativa vinculación de la formación MBA y la empleabilidad percibida al interior de la organización, lo cual contribuye a la negociación efectiva de *i-deals*. En este sentido, resulta de gran utilidad para las escuelas de negocios del ámbito latinoamericano la realización de investigaciones en este contexto, donde los profesionales continúan trabajando al mismo tiempo que toman sus estudios de postgrado, reflejando la realidad que enfrentan estos profesionales en su desarrollo de carrera.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A pesar de la riqueza de los hallazgos de este estudio y sus implicancias para la investigación, es necesario reconocer sus limitaciones. En primer lugar, de acuerdo con investigaciones previas (e.g., Bal, 2018; Liao et al., 2016), este estudio se centró en las percepciones de los empleados sobre la negociación de *i-deals*, no incluyendo agentes de la organización empleadora, como superiores directos o gerentes de recursos humanos. Mientras los *i-deals* son negociados entre los empleados y sus organizaciones, la mayoría de los estudios se han basado en el empleado como el principal informante en el estudio de los *i-deals*, considerando la perspectiva de auto-percepción (eg.

Hornung et al., 2009; Ng y Feldman, 2015; Rosen et al., 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009). Aunque este abordaje resulta habitual en estudios realizados con antiguos alumnos (Dreher y Cox, 2000; Dreher y Chargois, 1998), los datos autoreportados a partir de encuestas pueden presentar un potencial problema de sesgo de método común (Spector, 1994). Este fenómeno podría ser problemático debido a que las relaciones observadas entre conceptos que se miden en un mismo cuestionario pueden estar alteradas por la tendencia de los participantes a dar puntuaciones altas a todas las preguntas independientemente de su contenido (Spector, 2006).

Con el propósito de examinar la posible presencia de este sesgo, se realizó la prueba de un único factor de Harman (según lo indicado por Podsakoff y Organ, 1986) introduciendo en forma simultánea todas las variables involucradas en el estudio en un Análisis Factorial Exploratorio. El resultado de esta prueba fue que el principal factor extraído sólo explicó el 26,95% de la varianza total (inferior al nivel crítico del 50% indicado por Podsakoff et al., 2003), sugiriendo que ningún factor único representó la mayoría de la covarianza, por lo cual el sesgo por empleo de método común no afectó de manera significativa ni a los datos ni a los resultados obtenidos. De todas maneras, para enriquecer la comprensión del fenómeno, futuras investigaciones podrían también considerar la perspectiva organizacional acerca de los *i-deals*, para establecer si hay acuerdo entre ambas perspectivas (empleado y empleador).

Por otro lado, al contar con una estructura de datos de corte transversal por recolectarse los datos en un único lapso de tiempo, no es posible aislar el efecto temporal. En este sentido, es importante señalar que podrían establecerse explicaciones alternativas a las relaciones encontradas en este estudio. Por ejemplo, si bien la presente investigación postula que una mayor percepción de empleabilidad afecta en forma positiva la negociación de *i-deals*, también podría plantearse una dirección inversa en

esta relación. Al respecto, negociar exitosamente acuerdos de empleo que doten al individuo de nuevas competencias y habilidades, puede potenciar su percepción de empleabilidad. En efecto, otras investigaciones han analizado la relación entre la negociación de *i-deals* y la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad, encontrando que los *i-deals* vinculados al contenido del trabajo contribuyen a una mayor percepción de empleabilidad de los trabajadores de más edad, al sentirse más confiados en sus habilidades (Hornung et al., 2010) y valorar de manera positiva las oportunidades laborales no sólo al interior de la organización sino también en otros posibles empleos (Ostrom, Pennings y Bal, 2016). Para poder inferir relaciones de causalidad, futuras investigaciones debieran emplear diseños longitudinales, realizando mediciones en distintos momentos temporales. Este tipo de estudios permitiría, por ejemplo, analizar la influencia de la formación gerencial a nivel MBA mediante el reporte de la negociación efectiva de *i-deals* tanto en forma previa como en forma posterior a la realización del postgrado.

Asimismo, la negociación de *i-deals* con el empleador actual fue informada en retrospectiva, lo cual podría implicar un sesgo de recuerdo (Lippman y Mackenzie, 1985). Sin embargo, tal como señalan Rousseau, Hornung y Kim (2009), incluso después de sucesos críticos de la vida, que normalmente podrían afectar tanto la atribución como la memoria, la evidencia empírica para el sesgo de recuerdo es débil e inconsistente (Teschke, Smith y Olshan, 2000).

Por otro lado, aun cuando este estudio se haya realizado utilizando una muestra de profesionales de diversas edades (de 23 a 61 años), y por ende, correspondientes a distintas generaciones, esta investigación no se focalizó específicamente en estudiar el rol que juegan las características generacionales en la negociación idiosincrática. Las consideraciones relativas a las características generacionales podrían resultar relevantes

debido a que, por ejemplo, los trabajadores más jóvenes, con habilidades más altamente demandadas y autoevaluaciones más positivas, consideran ser merecedores de tratos especiales, por lo cual suelen valorar menos el otorgamiento de *i-deals* que los trabajadores de mayor edad (Ng y Feldman, 2010). Investigaciones previas han encontrado que los *millennials* pretenden que sus contribuciones a la organización en términos de esfuerzo y tiempo sean altamente valoradas y recompensadas (Jenkins, 2008). Para esta generación resulta sumamente importante el equilibrio entre la vida personal y el trabajo (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010; Strauss y Howe, 2000), lo cual puede afectar el tipo de *i-deals* que pretenden negociar. Los resultados de la presente investigación señalan que la edad, incluida como variable de control, presenta efectos significativos sobre los *i-deals* de flexibilidad, indicando que los empleados de menor edad son quienes negocian más *i-deals* en pos de conseguir mayor flexibilidad tanto de tiempos como de lugar. Futuras investigaciones debieran continuar explorando el rol de las características generacionales en la negociación idiosincrática de condiciones de empleo considerando sus efectos en los distintos tipos de *i-deals*, cuestión que excede al objetivo del presente trabajo.

Tal como señalan Hornung y Rousseau (2017), la investigación sobre los procesos involucrados en la negociación de *i-deals* apenas ha comenzado a abordar las dinámicas que subyacen a este tipo de acuerdos, abriendo un amplio espectro de oportunidades de investigación. A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se alienta a la realización de nuevas investigaciones que indaguen sobre los mecanismos alternativos que pudieran estar operando detrás de la negociación de *i-deals*. Lógicamente, los mecanismos identificados en este estudio no son los únicos que tienen lugar en la dinámica de las interrelaciones que afectan al fenómeno de negociación de términos y condiciones idiosincráticas de empleo. Considerando a la negociación de *i-deals* como

un comportamiento proactivo en el marco de las carreras profesionales, podría indagarse acerca del rol que juega la planificación en la carrera sobre la negociación de *i-deals*. La planificación en la carrera se refiere al establecimiento de objetivos de carrera propios (London, 1983), incluyendo la formulación de planes para su gestión proactiva (De Vos, De Clippeler y Dewilde, 2009). Al respecto, Rousseau sostiene que la negociación de *i-deals*, en particular aquellos vinculados a oportunidades de desarrollo, es motivada por la progresión en la carrera (Rousseau, 2005), lo cual tiene un efecto directo en el nivel jerárquico y en las promociones recibidas por el individuo. En esta misma línea, Guerrero, Jeanblanc y Veilleux (2016) señalan que aquellos empleados que planifican sus carreras son más propensos a expresar abiertamente sus necesidades de desarrollo y a demostrar cómo esas necesidades también pueden servir a los intereses de la organización. Futuras investigaciones podrían complejizar el modelo propuesto en la presente investigación, integrando nuevas variables, como la planificación en la carrera.

Finalmente, futuras investigaciones debieran continuar profundizando en la comprensión del rol que juega la formación gerencial a nivel MBA en la dinámica de relaciones que facilita la negociación idiosincrática de condiciones de empleo. Abordar el análisis de esta vinculación con un mayor tamaño muestral o técnicas analíticas más sofisticadas (por ejemplo, análisis mediante datos de panel para el caso de los estudios longitudinales) permitiría avanzar en la especificación de un modelo aún más complejo que el presentado en esta investigación. Asimismo, podría estudiarse el fenómeno desde un enfoque cualitativo, que permita indagar más profundamente sobre las percepciones que desarrollan los propios profesionales con formación gerencial a nivel MBA respecto a los *i-deals*, lo que eventualmente permitiría la emergencia de nuevos conceptos no contemplados en la presente investigación.

Referencias bibliográficas

- Anand, S., Park, H. S., Vidyarthi, P. R., & Liden, R. C. (2014). *Is an MBA Degree Worth the Cost? Idiosyncratic Deals and the Perceived Value of MBA Degree*. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16476). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Arcidiacono, P., Cooley, J., & Hussey, A. (2008). The economic returns to an MBA. *International Economic Review*, 49(3), 873-899.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations: Contextualization, mobilization, and coordination. En R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations*: 67-88. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bagozzi, R. P. y Edwards, J. R. (1998). A general framework for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1, 45– 87
- Bal, P. M. (2018). Why do employees negotiate idiosyncratic deals? An exploration of the process of i-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.
- Bal, M., & Rousseau, D. M. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. En *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations* (pp. 17-31). Routledge.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. En V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4: 71-81. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9: 75-78.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En E.A. Locke Ed., *Handbook of Principles of Organization Behavior*. 2nd Ed.: 179-200. New York: Wiley.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- 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., & 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., & Leeming, A. (2001). The added value of MBA studies—graduates' perceptions. *Personnel Review*, 30(5), 589-602.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 69-90.
- Belkin, L. 2007. When whippersnappers and geezers collide. *New York Times*, July 26.

- Bernerth, J.B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bloom, M. C., & Milkovich, G. T. (1996). Issues in managerial compensation research. En C. L. Cooper, & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 3: 23-47, New York, Wiley.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Boyd, H., Westfall, R., & Stasch, S. (1989). *Marketing Research – Text and Cases*. 7th ed. Boston: Irwin.
- 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.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. En H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 2: Methodology (389–444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Broschak, J. P., & Davis-Blake, A. (2006). Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements. *Academy of Management Journal*, 49(2), 371-393.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling: Perspectives on the present and the future. *International Journal of Testing*, 1(3-4), 327-334.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103–111.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74.

- Churchill, G. A. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations*, 5th ed. London: Dryden Press International Edition.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32, 258–284.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2014, January). What effects do part-time MBA students experience in their careers?. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10437). Academy of Management.
- Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2015). Perceived effects of part-time MBAs on careers. *Career Development International*, 20(6), 646-662.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I. & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12.
- Daut, A., Pangil, F., & Mokhtar, S. S. M. (2012). The influence of educational-factor capital on the tangible career outcomes of MBA graduates. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 31-43.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1486–1503.

- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*, 21.
- Dreher, G. F., & Cox, T. H. (2000). Labor market mobility and cash compensation: The moderating effects of race and gender. *Academy of Management Journal*, 43, 890–903.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 401–416.
- Eades, E. & Iles, P. (1998). Employability and career self-reliance, towards a measure of resilience, paper presented at the *British Academy of Management Conference*, Nottingham.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4: 144-192.
- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of the relationship between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5: 155-174.

- Feldman, M. S., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–120.
- Ferris, G. F., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075–1082.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection of between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739–759.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Freeman, R. & Rogers, J. (1999). *What workers want*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Green, P., Tull, D., & Albaum, G. (1988). *Research for Marketing Decisions*, 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M. È. (2014). Idiosyncratic Deals and High Performers' Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323-334.
- Guerrero, S., Jeanblanc, H., & Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career development international*, 21(1), 19-30.
- Gupta, A., & E. Bennett, S. (2014). An empirical analysis of the effect of MBA programs on organizational success. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 451-460.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Exploring MBA career success. *Career Development International*, 11(2), 108-124.
- Hayes, J. (1994). *Interpersonal skills: Goal-directed behaviour at work*. New York: Routledge.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills at work*. New York: Routledge.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 289-300.
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2010). Interdependence as an I (-) deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 24(2), 108-129.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2017). Psychological Contracts and Idiosyncratic Deals: Mapping Conceptual Boundaries, Common Ground, and Future Research Paths. *Riding the new tides*.

- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93: 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of *i-deals* from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738-764.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Infobae Profesional (2015). *Alrededor de un 50% de los que llegan al final de estos programas, se dan de baja sin entregar su tesis o, en el mejor de los casos, la postergan.* Recuperado el 13/01/2019 de <https://www.iprofesional.com/notas/210681-Ms-postgrados-pero-mayor-desercin-mitad-de-alumnos-abandona-antes-del-titulo>.
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10, 128- 141.
- Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multigenerational workforce. *Employment Relations Today*, 34(4), 19-26.
- Kang, L. S., & Sharma, S. (2012). Managerial Skills and Attitude of MBA and Non-MBA Employees: A Comparison. *Management and Labour Studies*, 37(2), 77-92.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Kelan, E., & Dunkley Jones, R. (2009). Reinventing the MBA as a rite of passage for a boundaryless era. *Career Development International*, 14(6), 547-569.
- Klein, C., DeRouin, R. E., & Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. En G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 21, 80–126. New York: Wiley and Sons, Ltd.
- Kretovics, M. A. (1999). Assessing the MBA: what do our students learn?. *Journal of Management Development*, 18(2), 125-136.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4): 741-755.
- Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present, and future. *Organizational Dynamics*, 29, 1–15.
- Lee, J. Y., Bachrach, D. G., & Rousseau, D. M. (2015). Internal labor markets, firm-specific human capital, and heterogeneity antecedents of employee idiosyncratic deal requests. *Organization Science*, 26(3), 794-810.
- Lee, C., & Hui, C. (2011). Antecedents and consequences of idiosyncratic deals: A frame of resource exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 380.
- Lefever, S., Dal, M., & Matthiasdottir, A. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574-582.
- Lemmon, G., Westring, A., Michel, E. J., Wilson, M. S., & Glibkowski, B. C. (2016). A cross-domain exploration of performance benefits and costs of idiosyncratic deals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 440-455.
- Liao, C. (2014). *Enhancing individual and group performance through idiosyncratic deals: A social cognitive investigation* (Doctoral dissertation).

- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior, 37*, S9-S29.
- Lippman, A., & Mackenzie, S. G. (1985). What is "recall bias" and does it exist?. *Progress in clinical and biological research, 163*, 205.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review, 8*(4), 620-630.
- Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística?. *Universitas Psychologica, 8*(1), 27-36.
- Mihail, D. M., & Elefterie, K. (2006). Perceived effects of an MBA degree on employability and career advancement: the case of Greece. *Career Development International, 11*(4), 352-361.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education, 12*(3), 212-222.
- Ng, T. W. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior, 99*, 118-131.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management, 41*(3), 893-928.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 419-427.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281-292.

- Oostrom, J. K., Pennings, M., & Bal, P. M. (2016). How do idiosyncratic deals contribute to the employability of older workers?. *Career Development International*, 21(2), 176-192.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986), Self-report in organizational research, problems and prospects. *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 531-544.
- Quigley, N. R. (2013). A longitudinal, multilevel study of leadership efficacy development in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602.
- Reynolds, N., Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. (1993). Pre-testing in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research. *Market Research Society Journal*, 35(2), 1-11.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., & Sevinc, L. (2016). Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695-2726.
- Romppel, M., Herrmann-Lingen, C., Wachter, R., Edelmann, F., Düngen, H. D., Pieske, B., & Grande, G. (2013). A short form of the General Self-Efficacy Scale (GSE-6): Development, psychometric properties and validity in an intercultural non-clinical sample and a sample of patients at risk for heart failure. *GMS Psycho-Social-Medicine*, 10.

- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23–41.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal Development and Validation of the *Ex Post I-deals* Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., & Kim, T. (2006). *Idiosyncratic deals: How negotiating their own employment conditions affects workers' relationships with an employer*. Paper presented at the Annual Meeting of the British Academy of Management, Oxford, UK.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). *I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships*. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S., & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Saba, A., Mahmood, B., Khalid, A., & Aslam, S. (2011). Perceived effects of MBA degree on skills development and career advancement: The case of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 207.
- Schwarzer R., & Jerusalem M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. En Weinman J, Wright S, Johnston M, editors. *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON. p. 35-7.
- Simpson, R., Sturges, J., Woods, A., & Altman, Y. (2004). Career progress and career barriers: women MBA graduates in Canada and the UK. *Career Development International*, 9(5), 459-477.

- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Spector, P.E. (2006). Method Variance in Organizational Research, Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653-677.
- 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.
- Tarso Resende, P. (2011). América Latina: formando talentos globales. *MBA International Business*, 12(49): 40-42.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12, 504–522.
- Teschke, K., Smith, J. C. & Olshan, A. F. (2000). Evidence of recall bias in volunteered vs. prompted responses about occupational exposures. *American Journal of Industrial Medicine*, 385–388.
- Thornthwaite, L. (2004). Working time and work–family balance. A review of employees’ preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 166–184.

- Tomlinson, J., & Durbin, S. (2010). Female part-time managers: work-life balance, aspirations and career mobility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3): 255-270.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 229-245.
- Tull, D. & Hawkins, D. (1990). *Marketing Research – Measurement and Method*, 5th ed. New York; Macmillan Publishing Co.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Wellman, M., Gowan, M. A., & White, S. C. (2006, August). MBA degree and school tier as human capital: Comparative study of MBA and non-MBA career success. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. J1-J6). Academy of Management.
- Weston, R. & Gore Jr., P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34; 719-751.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3, 543-604.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566–586.
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Nelson Education.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Zhao, J. J., Truell, A. D., Alexander, M. W., & Hill, I. B. (2006). Less Success Than Meets the Eye? The Impact of Master of Business Administration Education on Graduates' Careers. *Journal of Education for Business*, 81(5), 261-268.

Anexo 1: Extractos de entrevistas y reflexiones MBAs

Formación MBA y percepción de empleabilidad. Extractos ilustrativos:

Hice el MBA para mejorar mi currículum... mi posición en el mercado laboral. Empecé el master y pensé de acá a 3 o 4 años sigo trabajando en la empresa y después veo...este año mandé currículums con bastantes pretensiones. Ingeniero agrónomo, MBA UNICEN.

Yo quería hacer la maestría para estar preparado en el momento que me toque... pensaba que tenía que generarme herramientas para que cuando me toque estar en algún puesto ejecutivo, que era lo que a mí me interesaba, poder estar a la altura de las circunstancias Vos tenés que tener determinadas capacidades para tu puesto si querés progresar, si a eso le agregás educación formal, a la hora de un ascenso o de una mejora, tenés un diferencial. Licenciado en Administración, MBA UNICEN.

Posiblemente me veo en alguna empresa más grande...con un buen cargo, un buen sueldo...por eso tiene valor el MBA, porque da un plus importante. Ingeniero de Sistemas, MBA UNICEN.

Estoy convencido de que el MBA es una herramienta profesional importante, de educación, de capacitación, pero a su vez, incluso cuando uno se sienta a la hora de una entrevista, si me pongo como evaluador de tres o cuatro postulantes, voy a elegir al que tenga el MBA, por lo menos va a tener un punto más que el resto. Contador público, MBA UNICEN.

Particularmente estudié el MBA para buscar un nuevo horizonte y tener nuevas oportunidades. Ingeniero electrónico, MBA UNICEN.

En lo personal no visualizo que luego de terminar mi MBA, con una edad en el pico productivo de mi carrera, continúe en esta empresa.

Ingeniero químico, MBA UdeSA.

En mi caso particular, la expectativa de permanencia en este puesto es a corto plazo, mientras dure el MBA, dado que es un trabajo sencillo, poco demandante y me permite dedicarme a la maestría. Contadora pública, MBA UdeSA.

Considero que mi expectativa de permanencia en la empresa es de un año, teniendo en cuenta las urgencias de mis aspiraciones profesionales y las reales oportunidades que creo la empresa podría darme. Por otro lado, mis ambiciones me impulsan a empezar a explorar las oportunidades que ofrece el mercado siendo que apunto a continuar mi desarrollo profesional en empresas de primera línea en términos de Marketing, Desarrollo Profesional y buenas prácticas. Licenciado en Marketing, MBA UdeSA.

Hoy trabajo para esta empresa por dos motivos: el económico y las oportunidades de desarrollo. En cuanto deje de tener expectativas respecto a mi desarrollo, consideraré seriamente cambiar de empleo. Es decir, si no logro despertar alguna oportunidad una vez finalizado el MBA, buscaré nuevas oportunidades. Licenciado en Administración, MBA UdeSA.

Comienzo a sentir que quiero desafíos mayores y pienso que probablemente el año próximo iré en búsqueda de los mismos. Esto podría darse dentro la misma organización o en otra. Contadora Pública, MBA UdeSA.

Instancias de negociación de *i-deals* de diferentes tipos. Extractos ilustrativos:

Ya había tenido una entrevista en la empresa hacía unos años pero no habíamos llegado a un arreglo, no estaba en coincidencia las pretensiones mías con lo que me daba la empresa. Después del MBA surgió otra búsqueda en la misma empresa y quedé seleccionado. Uno tiene que ir evaluando si la empresa va creciendo y le va brindando a uno lo que uno espera. Contador público, MBA UNICEN.

Soy parte de una compañía que me permite negociar, principalmente flexibilidad horaria y posibilidad de trabajar remotamente lo que me permite viajar a ver a mi familia. Otro punto importante es la libertad de acción, es decir la posibilidad de tomar decisiones libremente y organizar mis días de trabajo. Ingeniero industrial, MBA UdeSA.

En cuanto a compensaciones he logrado obtener además de aumentos de mi sueldo fijo, un esquema de premios mensuales sujeto a indicadores de performance (tanto de mi área, como globales de la empresa) y un esquema de premios extraordinarios de acuerdo a proyectos a medida realizados por la empresa. Ingeniero electrónico, MBA UdeSA.

Mi jefe se encargó de reducirme los requerimientos de viaje al mínimo... hoy manejo casi exclusivamente clientes locales. Ingeniera Electrónica y Agrimensora, MBA UdeSA.

Luego de varias conversaciones con el Gerente... acordamos una mejora salarial, nuevo horario, algo que en principio no estaba previsto, una mejora en el plan de la obra social prepaga y reordenamos las tareas, limitando mi responsabilidad al control de éstas. Contadora pública, MBA UdeSA.

Me encuentro nuevamente en la búsqueda y recientemente he participado en procesos de selección donde me tocó negociar términos idiosincráticos pero esta vez con más experiencia desde el ámbito profesional, donde no solo se trata de mejoras en términos salariales sino también algunos contenidos soft. En una de las entrevistas la propuesta por parte del empleador en cuanto a banda salarial cumplía con mis expectativas, pero el foco de la negociación es lograr condiciones que permitan balancear familia – trabajo – carrera. Contadora pública, MBA UdeSA.

Considero que debe haber una justa relación entre los objetivos laborales, la dedicación familiar y las relaciones sociales. Ese llamado al equilibrio era una de las premisas de la negociación. Dentro del nuevo vínculo, acorde que los días martes me retiraría a las 14.30 hs, para retirar a una de mis hijas del colegio. Licenciado en Relaciones Públicas, MBA UdeSA.

Habiendo nacido mi primera hija hace un mes, se me brindó mayor flexibilidad en el horario de entrada y salida de la oficina, o la posibilidad de trabajar desde casa. También tuve otras negociaciones puntuales como un aumento de sueldo y días extras para vacaciones.

Licenciado en Administración de Empresas, MBA UdeSA.

Tengo como objetivo realizar el intercambio internacional que promueve la Universidad, con lo cual tengo pensado plantear como acuerdo idiosincrático la posibilidad de trabajar en el exterior durante ese período. Otro acuerdo son las jornadas de home office. Si bien la organización estipula en general un día por semana, con mi jefe tenemos un acuerdo idiosincrático para poder trabajar desde nuestras casas cuando así lo consideremos, teniendo total libertad para escoger los días.

Contadora pública, MBA UdeSA.

Anexo 2: Carta de presentación y consentimiento informado

Estimado profesional:

En el marco de un proyecto de investigación desarrollado en el Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, y con el aval del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), se está llevando adelante un estudio sobre formación gerencial y desarrollo de carreras profesionales.

A tales fines, se ha construido un cuestionario para relevar un conjunto de factores que hacen a su percepción de empleabilidad, el desarrollo de habilidades interpersonales y la negociación de condiciones de empleo personalizadas. Esta encuesta es anónima y estrictamente confidencial, por lo que no debe incluir en este formulario ningún dato personal que lo identifique. Solo se le solicita su dirección de e-mail si desea recibir una síntesis de los resultados de este estudio.

Si bien el objetivo fundamental de este relevamiento consiste en realizar un aporte al avance del conocimiento sobre la gestión del talento, también existe un alto potencial de utilización de estos resultados en la práctica cotidiana del *Management* y, en particular, en los factores que impactan sobre la relación de empleo y sus implicancias para las carreras profesionales. Desde ya agradecemos su valiosa contribución a esta investigación.

Por favor, ingrese al siguiente link para participar del estudio y completar la encuesta:

<https://goo.gl/forms/d046yYwD82VrmTFU2>

Anexo 3: Cuestionario “Formación Gerencial y carreras profesionales”

SECCIÓN A. Datos sociodemográficos

Complete los siguientes datos, marcando con una X:

1. **Género**

Masculino

Femenino

2. **Edad** _____

3. **Estado civil**

Casado/vive en pareja

Soltero

Separado/ divorciado

Viudo

4. ¿Tiene **familiares a cargo**?

Sí

No

5. Indique su profesión (título universitario de grado)

6. **Situación ocupacional** (en caso de desempeñarse en más de una actividad, por favor considere el trabajo que le insume la mayor cantidad de horas semanales)

Trabajador en relación de dependencia del Sector Público

Trabajador en relación de dependencia del Sector Privado

Profesional independiente*

Emprendedor*

*Continuar en la SECCIÓN C de la encuesta.

7. Indique el nombre de su **puesto de trabajo principal** (en caso de desempeñarse en más de una actividad, por favor considere el trabajo que le insume la mayor cantidad de horas semanales, el cual debe coincidir con el indicado en la pregunta 5):

8. Indique la industria en la que se desempeña laboralmente.

9. **Antigüedad en la organización actual** en años _____

10. **Dirección de e-mail** (opcional. Solo si desea recibir una síntesis de los resultados de este estudio)

SECCIÓN B. Negociación de condiciones de empleo personalizadas

Considerando que los empleados, en forma individual, pueden tener acuerdos laborales que difieren de los de sus compañeros de trabajo¹⁴:

Indique en qué medida ha negociado o acordado cualquiera de los siguientes aspectos con su empleador actual, utilizando la escala debajo presentada.

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

- ___ Tareas que se ajusten a mis habilidades y talentos
- ___ Tareas que se adapten a mis intereses personales
- ___ Tareas que me resulten personalmente motivadoras
- ___ Autonomía en la forma de realizar mi trabajo
- ___ Oportunidades de capacitación que aseguren mi desarrollo profesional
- ___ Plan de carrera personalizado que se ajuste a mis objetivos personales
- ___ Asignaciones de trabajo que potencien mi desarrollo de carrera
- ___ Objetivos de desempeño desafiantes
- ___ Jornada de trabajo que se ajuste a mis necesidades personales
- ___ Flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo
- ___ Flexibilidad de tiempos para atender cuestiones personales
- ___ Posibilidad de realizar mi trabajo fuera de la oficina
- ___ Salario acorde a mis competencias profesionales
- ___ Paquete de beneficios que se ajuste a mis necesidades personales
- ___ Incentivos financieros por desempeño

¹⁴ Quienes tienen formación gerencial a nivel MBA, reportar solo las negociaciones posteriores a la realización del postgrado.

___ Período adicional de vacaciones pago

En términos generales, indique en qué medida ha negociado con su empleador actual acuerdos de empleo especiales (diferentes de los de sus compañeros) que se adecuan a Ud. personalmente. ___

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

En términos generales, indique cuán posible es, en la organización donde usted trabaja, negociar este tipo de acuerdos particulares. ___

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

SECCIÓN C. Factores individuales

La presente sección se propone conocerlo más profundamente a Usted, así como la manera en la que reacciona ante los eventos que acontecen en su vida, no sólo en su trabajo. ¿En qué medida está Ud. de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Por favor, responda utilizando la escala que se presenta a continuación:

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

___ Siempre puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente

___ Cuando alguien se me opone, siempre encuentro la manera de lograr lo que quiero

___ Me resulta sencillo enfocarme en mis objetivos y lograr mis metas

___ Confío en que soy capaz de lidiar con eventos inesperados de manera eficiente

___ Gracias a mis capacidades, soy capaz de hacer frente a situaciones imprevistas

___ Soy capaz de resolver la mayoría de mis problemas si invierto esfuerzos suficientes

___ Suelo permanecer calmado cuando enfrento dificultades ya que tengo la capacidad para resolverlas

___ Cuando me enfrento a un problema, suelo encontrar varias soluciones

- ___ Si tengo un problema, suelo ser capaz de encontrarle una solución
- ___ Suelo ser capaz de resolver cualquier adversidad que se aparezca en mi camino
- ___ Ataco los problemas activamente
- ___ No importa cuándo algo salga mal, busco una solución inmediatamente
- ___ Siempre que aparece una oportunidad de involucrarme activamente, la tomo
- ___ Tomo la iniciativa activamente, aun cuando otros no
- ___ Aprovecho rápidamente las oportunidades para lograr mis metas
- ___ Usualmente hago más de lo que me piden
- ___ Soy particularmente bueno para llevar adelante ideas

SECCIÓN D. Relaciones interpersonales

Esta sección se focaliza en conocer sus relaciones con otros individuos. ¿En qué medida está Ud. de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Por favor, responda utilizando la escala que se presenta a continuación:

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

- ___ Dedico mucho tiempo y esfuerzo a construir redes con otros en el trabajo
- ___ En el trabajo, conozco mucha gente importante y con muchos contactos
- ___ Soy bueno utilizando mis contactos y redes para lograr que las cosas se hagan en mi trabajo
- ___ He desarrollado una gran red de colegas en el trabajo a los que puedo pedir ayuda cuando realmente necesito que las cosas se hagan
- ___ Dedico mucho tiempo a desarrollar conexiones con otros en mi trabajo
- ___ Soy bueno para construir relaciones con personas influyentes en mi trabajo
- ___ Me resulta sencillo desarrollar buenas relaciones con la mayoría de las personas
- ___ Soy capaz de hacer sentir cómodas y a gusto a la mayoría de las personas a mi alrededor
- ___ Soy capaz de comunicarme fácil y efectivamente con otros
- ___ Soy bueno para hacer que a otras personas les agrade

SECCIÓN E. Perspectivas futuras en el mercado laboral

Esta última sección explora su opinión acerca de sus perspectivas futuras de crecimiento en su organización actual, así como en otras organizaciones en las que podría desarrollar su carrera. ¿En qué medida está Ud. de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Por favor, responda utilizando la escala que se presenta a continuación:

1	2	3	4	5
<i>Para nada</i>	<i>Ligeramente</i>	<i>Moderadamente</i>	<i>Significativamente</i>	<i>Totalmente</i>

___ Aun si hubiera una reducción de personal en esta organización, me encuentro confiado en que sería retenido

___ Mis conexiones personales en esta organización me ayudan en mi carrera

___ Soy consciente de las oportunidades que surgen en esta organización, aun cuando impliquen cosas diferentes a las que hago hoy

___ Entre las personas que hacen el mismo trabajo que yo, me respetan mucho en esta organización

___ Las habilidades que he adquirido en mi trabajo actual resultan transferibles a otras ocupaciones fuera de esta organización

___ Podría re-entrenarme fácilmente de modo de ser contratado en cualquier otro lugar

___ Tengo un buen conocimiento de las oportunidades que tengo fuera de esta organización, aun si fueran un poco diferentes a lo que hago actualmente

___ Si lo necesitara, podría fácilmente conseguir otro trabajo como el mío en una organización similar

___ Podría fácilmente obtener un trabajo similar al mío en casi cualquier organización

___ Profesionales con mis habilidades y conocimientos, y con una experiencia laboral similar a la mía, son altamente deseados en el mercado laboral

___ Podría obtener cualquier trabajo, en cualquier lugar, siempre y cuando mis habilidades y experiencia sean razonablemente relevantes

Texto de respuesta una vez finalizado el cuestionario:

¡Muchas gracias por su participación!

En caso de requerir alguna información adicional, desear efectuar cualquier consulta/sugerencia o querer compartir con nosotros algún dato, anécdota o historia que crea relevante y no se encuentre contemplada en la encuesta, no dude en comunicarse a la siguiente dirección de correo electrónico: proyectocea-c@econ.unicen.edu.ar