

## MBA y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano

MBA and career development: a literature review from the human capital perspective

*Jorgelina Marino, Andrea Gabriela Rivero, Guillermo Enrique Dabos*

### *¿How to quote this article?*

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBA y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

### Resumen

El Master of Business Administration (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 el MBA ha sido foco de numerosas críticas que ponen en duda el valor que otorga a sus graduados. En respuesta a estos cuestionamientos, diversas investigaciones se han centrado en analizar el impacto del MBA sobre el capital humano, encontrando evidencia de un importante agregado de valor para las carreras profesionales de sus graduados. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura con el propósito de lograr una mayor comprensión acerca del impacto del MBA sobre el desarrollo de carrera profesional de sus graduados, desde la perspectiva del capital humano. Específicamente, se revisaron y sistematizaron los hallazgos reportados en un total de 38 artículos de naturaleza empírica, publicados en revistas científicas de alto impacto en la disciplina. Los resultados de la revisión indican que este tipo de postgrado en gestión tiene efectos sobre tres dimensiones centrales del capital humano: educativo, de valor intrínseco, y social-cultural. Asimismo, se discuten implicancias tanto para futuras investigaciones como para la práctica profesional, considerando tres grandes grupos de interés: individuos interesados en la formación MBA, organizaciones empleadoras, y escuelas de negocios.

**Palabras clave:** Maestría en Administración de Negocios, Programas MBA, Impacto del MBA, Desarrollo de carrera, Capital humano, Revisión de la literatura.

### Abstract

The MBA program plays a key role in the development of managerial competencies as well as in the creation of successful professional careers in the business arena. Although its longtime reputation, the MBA has been object of numerous criticisms that question the value it represents to its graduates. In response to these inquiries, several researchers have focused their works in analyzing the impact of the MBA on human capital, finding evidence of an important added value for the professional careers of its graduates. This article presents a systematic literature review in order to achieve a deeper understanding of the MBA impact on professional career development from a human capital perspective. In particular, a total number of 38 empirical articles published in high impact journals were reviewed. Results indicate that this type of graduate program in Management has effects on three central dimensions of human capital: educational, intrinsic value, and social-cultural. Likewise, implications for both future research and professional practice are discussed considering three major interest groups: individuals interested in pursuing an MBA, employer organizations, and business schools.

**Keywords:** Master of Business Administration, MBA programs, MBA impact, Career development, Human capital, Literature review.

1 **1. Introducción**

2

3 El programa MBA (Maestría en Administración de Negocios o *Master of Business*  
4 *Administration*) es ampliamente reconocido como el principal proveedor de educación formal en  
5 el campo de la Administración de Negocios a nivel mundial (Baruch y Peiperl, 2000). Según lo  
6 define AMBA (Association of MBAs), el MBA es un programa generalista, que abarca las  
7 principales funciones vinculadas a la gestión de los negocios, y está destinado a aquellos  
8 profesionales que cuentan con experiencia laboral significativa sobre la que se desarrolla el  
9 proceso de aprendizaje. Aproximadamente 500.000 profesionales, que se insertan laboralmente  
10 en una amplia gama de trabajos en una diversidad de industrias<sup>1</sup>, se gradúan cada año de este  
11 tipo de programas (Broughton, 2009), reflejando, no solo la relevancia del MBA para la formación  
12 gerencial, sino también la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a todo tipo de negocio  
13 Graduate Management Admission Council (GMAC), 2016).

14

15 Este programa de capacitación juega un rol clave en el desarrollo de competencias de  
16 gestión (Carlin, 2011; Rubin y Dierdorff, 2009) que permiten la construcción de carreras  
17 profesionales exitosas en el mundo de los negocios. Tal como lo evidencian diversos estudios,  
18 realizar un MBA incrementa tanto la comprensión del contexto de los negocios como la formación  
19 de las competencias necesarias para desempeñarse como *managers* en el ámbito de las  
20 organizaciones (Baruch y Leeming, 2001; Baruch y Peiperl, 2000). En particular, este postgrado  
21 procura desarrollar habilidades de gestión como liderazgo y trabajo en equipo, y proporcionar  
22 herramientas para el trabajo directivo como análisis estadístico y manejo de la tecnología,  
23 combinando teoría y aplicaciones prácticas (Baruch y Leeming, 2001; Tarso Resende, 2011).

24

25 No obstante haber alcanzado un gran prestigio en el mundo de los negocios por su  
26 capacidad para proporcionar a los ejecutivos una visión sistémica de la gestión empresarial  
27 (Rubin y Dierdorff, 2009), los programas MBA continúan siendo foco de numerosos  
28 cuestionamientos y críticas. Por un lado, se discute la calidad en la formación y la pertinencia de  
29 las habilidades adquiridas por sus estudiantes (Lorusso, 2010), con una mayor preponderancia a  
30 la adquisición de habilidades *hard* sobre las *soft* (Charlier, Brown, y Rynes, 2011; Datar, Garvin,

---

<sup>1</sup> 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.

**¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

31 y Cullen, 2010; Gosling y Mintzberg, 2006; Rubin y Dierdorff, 2009). Por otro lado, se destaca la  
32 brecha existente entre la estructura curricular y la realidad de las organizaciones, con un  
33 marcado énfasis en el rigor científico y falta de relevancia para la práctica (Bennis y O'Toole,  
34 2005; Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004; Mintzberg y Gosling, 2002; Pfeffer y Fong, 2002).

35

36 En respuesta a estas críticas, que han planteado dudas acerca del impacto de la capacitación  
37 MBA sobre las carreras de sus graduados (Bennis y O'Toole, 2005; Pfeffer y Fong, 2002), la  
38 literatura se ha centrado en responder el siguiente interrogante: ¿Cómo el MBA contribuye al  
39 desarrollo del capital humano de sus graduados? Aunque no resulta sencillo evaluar la  
40 efectividad de la educación en el mundo real (Ainsworth y Morley, 1995), diversos trabajos se  
41 han concentrado en estudiar el impacto de los programas MBA en distintas dimensiones que  
42 hacen al capital humano de sus graduados, mostrando los beneficios que implica el haber  
43 transitado por el programa (Hubbard, 2006).

44

45 Tal como señalan Baruch, Bell, y Gray (2005), la educación en *Management* tiene un  
46 impacto directo sobre el capital humano, definido como el portfolio de conocimientos,  
47 información, ideas, y habilidades acumuladas por el individuo (Becker, 2002). Si bien el capital  
48 humano de tipo educativo (conocimientos y habilidades), es el que se encuentra más claramente  
49 vinculado a la definición de capital humano, existen otros dos tipos de capital que resultan  
50 relevantes para el desarrollo de carrera de los individuos: capital de valor intrínseco  
51 (competencias internas o intrapersonales) y capital social-cultural (construcción de redes y  
52 reputación).

53

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

63

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

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

69

## 70 **2. Metodología**

71

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

85

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

88

89 **Relevancia del tópico:** el objetivo debía estar relacionado con el análisis del impacto del  
90 programa MBA sobre algún aspecto vinculado al capital humano de sus graduados. Para  
91 mantener consistencia con el propósito planteado (identificar las variables del capital humano en  
92 las que el MBA genera un impacto positivo y relevante para el desarrollo de carrera profesional),  
93 se excluyeron de esta revisión aquellas contribuciones que cuestionan el valor del MBA para sus  
94 graduados.

95

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

### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

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

102

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

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

111

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

115

116 Luego de la lectura detallada de los *abstracts*, este proceso de búsqueda y análisis de los  
117 documentos arrojó como resultado un total de 38 artículos que componen la revisión (29 con un  
118 enfoque cuantitativo, 5 de tipo cualitativo, y 4 mixtos).

119

120 Para estructurar la presente revisión se establecieron tres dimensiones del capital humano  
121 sobre las que impacta la educación en *Management*: educativo, de valor intrínseco, y social-  
122 cultural. El capital educativo se refiere a la educación alcanzada tanto en su aspecto cualitativo  
123 como cuantitativo, constituyendo un determinante clave para el acceso a puestos de trabajo de  
124 alto estatus y bien remunerados (Useem y Karabel, 1986). Sin embargo, el capital educativo no  
125 constituye el único determinante. La literatura presenta otras dimensiones del capital humano,  
126 que representan factores altamente relevantes para el éxito en las carreras laborales. Un lugar  
127 destacado lo ocupan el capital de valor intrínseco y el capital social-cultural del individuo. El  
128 capital de valor intrínseco se refiere a las competencias internas adquiridas a través de la  
129 autoconciencia, autoestima, autoeficacia y autoconfianza (Baruch y Peiperl, 2000). El capital  
130 social-cultural se refiere a aquellos vínculos personales y redes de contactos profesionales que

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

131 resultan críticos para la progresión de carrera, así como también al prestigio y estatus que los  
132 mismos representan para la sociedad (Useem y Karabel, 1986).

133

134 Estos tipos de capital humano también han sido estudiados por otros autores, como Boyatzis  
135 y Saatcioglu (2008), quienes analizaron el impacto del MBA sobre las competencias de  
136 inteligencia cognitiva (asimilable al capital educativo), inteligencia emocional (asimilable al  
137 capital de valor intrínseco) e inteligencia social (asimilable al capital social-cultural). Asimismo,  
138 estas tres dimensiones son consideradas claves para el desarrollo de carrera en un contexto de  
139 carreras sin fronteras (DeFillippi y Arthur, 1994) y el desarrollo de carreras inteligentes (Arthur,  
140 Claman, y DeFillippi, 1995; Arthur, Khapova y Richardson, 2017), denominándolas competencias  
141 de *know-how* (asimilable al capital educativo), *know-why* (asimilable al capital de valor  
142 intrínseco), y *know-whom* (asimilable al capital de valor social-cultural), respectivamente.

143

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

150

### 151 **3. Revisión de la literatura**

152

153 En esta sección se presentan los principales resultados y contribuciones de los artículos que  
154 integran la revisión, estructurados bajo las tres dimensiones del capital humano en las que puede  
155 impactar la educación en *Management*. La Tabla 1 presenta un detalle de las dimensiones de  
156 análisis, sus variables, y las referencias a los artículos que abordan cada una de ellas. En primer  
157 lugar, se presenta el impacto de los programas MBA sobre el capital educativo (conocimientos  
158 adquiridos durante el programa), luego se presenta el impacto sobre el capital de valor intrínseco  
159 (competencias internas o habilidades intrapersonales), mientras que por último se hace  
160 referencia al impacto sobre el capital social-cultural (construcción de prestigio y vínculos a través  
161 del *networking*).

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

<b>Tabla 1. Dimensiones y categorías de los artículos empíricos examinados</b>		
<b>Dimensiones de análisis: Tipo de capital humano sobre el que impacta el MBA</b>	<b>Categorías: Factores específicos que componen cada tipo de capital humano</b>	<b>Artículos que abordan cada categoría (por orden cronológico)</b>
Capital educativo	Habilidades técnicas	Boyatzis y Renio Case, 1989; Kretovics, 1999; Baruch y Peiperl, 2000; Boyatzis <i>et al.</i> , 2002; Baruch <i>et al.</i> , 2005; Quigley, 2013; Gupta y Bennett, 2014; Hesselbarth y Schaltegger, 2014; Baruch y Lavi-Steiner, 2015.
	Habilidades blandas	Sturges <i>et al.</i> , 2003; Zhao <i>et al.</i> , 2006; Kang y Sharma, 2012; Gupta y Bennett, 2014; Prince <i>et al.</i> , 2015.
	Visión estratégica y lenguaje de negocios	Schuster <i>et al.</i> , 1998; Hay, 2006; Sturdy <i>et al.</i> , 2006; Torres y Augusto, 2017.
Capital de valor intrínseco	Autoconfianza	Simpson, 2000a, b; Sturges <i>et al.</i> , 2003; Simpson <i>et al.</i> , 2004; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba <i>et al.</i> , 2011; Cruz y Wood, 2014, 2015.
	Claridad y satisfacción con la carrera	Baruch y Leeming, 2001; Sturges <i>et al.</i> , 2003; Zhao <i>et al.</i> , 2006; Truell <i>et al.</i> , 2006.
	Autogestión	Boyatzis <i>et al.</i> , 2002; Mihail y Elefterie, 2006; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Saba <i>et al.</i> , 2011; Boyatzis <i>et al.</i> , 2013.
	Motivación para liderar	Kass y Grandzol, 2012.
	Valores	Krishnan, 2008; Slater y Dixon-Fowler, 2010; Houldsworth <i>et al.</i> , 2016.
<b>Capital social-cultural</b>	Intercambio de experiencias profesionales	Baruch y Peiperl, 2000; Sturges <i>et al.</i> , 2003; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Baruch, 2009; Bruce, 2009; Gupta y Bennett, 2014; Cruz y Wood, 2015.
	Vínculos de amistad	Sturges <i>et al.</i> , 2003; Konrad <i>et al.</i> , 2015.
	Relación con compañeros de trabajo	Prince <i>et al.</i> , 2014.
	Imagen profesional	Simpson, 2000a, b, Simpson <i>et al.</i> , 2004.
	Prestigio	Daut <i>et al.</i> , 2012.
Fuente: Elaboración propia.		

**¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

### 163 **3.1. Impacto del MBA sobre el capital educativo**

164

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

170

171 **Habilidades técnicas.** Uno de los primeros trabajos en indagar acerca del valor del MBA  
172 para sus graduados fue el desarrollado por Boyatzis y Renio Case (1989), quienes evaluaron el  
173 impacto de un programa MBA sobre las habilidades de sus graduados, en sus versiones *part-*  
174 *time* y *full-time* de una escuela de negocios de Estados Unidos. Los autores midieron una serie  
175 de habilidades en una muestra de ingresantes y en una muestra de graduados del mismo año,  
176 encontrando que los graduados MBA poseen habilidades significativamente superiores a las de  
177 aquellos que recién ingresan al programa en áreas como: recolección y análisis de información,  
178 análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología, y habilidades para la acción y el  
179 emprendimiento. Sumando evidencia en este sentido, Baruch y Leeming (2001) evaluaron el  
180 impacto de un MBA *full-time* sobre los conocimientos adquiridos, en una escuela de negocios  
181 líder de Reino Unido. Los participantes completaron una encuesta indicando sus competencias  
182 en determinadas habilidades, la necesidad de ellas en sus trabajos actuales, y en qué medida el  
183 MBA había contribuido al desarrollo personal de estas habilidades. Los resultados demuestran  
184 que el programa MBA genera valor para sus graduados desde su propia autopercepción,  
185 mejorando las habilidades de gestión y conocimientos necesarios para desempeñarse como  
186 *managers*.

187

188 Asimismo, Boyatzis, Stubbs y Taylor (2002) analizaron el impacto del MBA tanto *full-time*  
189 como *part-time* en una universidad de Estados Unidos, en el desarrollo de competencias  
190 cognitivas. Un aspecto interesante de este estudio es que los participantes completaron un  
191 cuestionario de auto-evaluación y también fueron evaluados por terceros a través de un  
192 cuestionario de evaluación externa. Al respecto, los autores encontraron que los graduados  
193 parecen ser más críticos consigo mismos que los terceros que los evalúan. Si bien los resultados  
194 indican mejoras en algunas de las competencias según los estudiantes, se observan mejoras en  
195 todas las competencias evaluadas según los externos. Entre las competencias que presentaron  
196 mejoras más significativas se destacan liderazgo, búsqueda y análisis de información,

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

197 construcción de teorías, análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología, y establecimiento  
198 de objetivos. En esta misma línea, Quigley (2013) desarrolló una investigación con estudiantes  
199 de un MBA *part-time* que participaron de una simulación de negocios, quienes completaron una  
200 encuesta de autoevaluación en distintas instancias de la simulación, arrojando como resultado  
201 mejoras significativas en las habilidades vinculadas al liderazgo.

202

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

216

217 Por otro lado, distintos autores han desarrollado estudios comparativos entre graduados  
218 MBA y otras muestras. Kretovics (1999) llevó a cabo un estudio con graduados MBA de una  
219 universidad de Estados Unidos, donde no solo los compara con los ingresantes al programa, sino  
220 también con graduados de la misma universidad que no habían realizado el MBA. Los resultados  
221 indican que el MBA aporta valor a sus graduados, tanto en comparación con los ingresantes  
222 como en comparación con los no participantes del MBA. Las habilidades que mostraron mejoras  
223 más significativas son: establecimiento de objetivos, manejo de información, liderazgo, análisis  
224 cuantitativo de datos, habilidades conceptuales, y manejo de la tecnología. En esta misma línea,  
225 Baruch y Peiperl (2000) buscaron evaluar si los graduados MBA son más adecuados para los  
226 roles de gestión que sus contrapartes sin MBA, realizando un estudio con individuos que se  
227 desempeñaban en organizaciones de Reino Unido. En este estudio, los autores encontraron como  
228 resultado que el MBA contribuye a un mejor manejo de competencias de gestión. Resultados  
229 similares fueron encontrados a partir de un estudio desarrollado por Baruch y Lavi-Steiner  
230 (2015), basado en una escuela de negocios de Reino Unido con sede en Israel. Este trabajo buscó

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

231 comparar los beneficios que brinda un MBA con los beneficios de una carrera de grado en  
232 administración, encontrando que la educación en *Management* implica mejores resultados para  
233 los graduados MBA en términos de conocimientos de gestión.

234

235 Otro de los estudios comparativos es el desarrollado por Baruch *et al.* (2005), donde los  
236 autores comparan el impacto de un programa MBA en los conocimientos adquiridos versus otros  
237 postgrados especializados, como Maestrías en Finanzas, Marketing, Recursos Humanos,  
238 Economía, Impuestos, y Sistemas de Información, en una universidad de Estados Unidos. Los  
239 resultados indican que el valor que ganaron los graduados con sus programas MBA y maestrías  
240 especializadas resulta bastante similar, incrementando su *stock* de conocimientos tanto a través  
241 del MBA como de otros postgrados especializados.

242

243 En definitiva, diversos estudios han analizado el impacto del MBA sobre los conocimientos  
244 y habilidades técnicas de los individuos, destacándose las competencias vinculadas a recolección  
245 y análisis de información e indicadores, análisis cuantitativo de datos, manejo de la tecnología,  
246 habilidades para la acción y el emprendimiento, liderazgo, establecimiento de objetivos,  
247 habilidades conceptuales y construcción de teorías (Boyatzis y Renio Case, 1989; Boyatzis *et al.*,  
248 2002; Gupta y Bennett, 2014; Hesselbarth y Schaltegger, 2014; Kretovics, 1999; Quigley,  
249 2013). Asimismo, este impacto positivo del MBA sobre los conocimientos y habilidades técnicas  
250 de sus graduados se ha observado tanto desde la propia autopercepción de los graduados como  
251 desde evaluaciones objetivas de sus habilidades, e incluso desde la percepción de terceros.  
252 También se ha demostrado este impacto positivo tanto en comparación con los ingresantes al  
253 programa (Boyatzis y Renio Case, 1989) como en comparación con distintos grupos de individuos  
254 no participantes del MBA (Baruch *et al.*, 2005; Baruch y Lavi-Steiner, 2015; Baruch y Peiperl,  
255 2000; Kretovics, 1999).

256

257 **Habilidades blandas.** Además de los conocimientos y habilidades técnicas o duras, la  
258 literatura ha indagado acerca del impacto del MBA sobre las habilidades consideradas blandas  
259 o *soft skills*. Al respecto, Sturges *et al.* (2003) destacan el desarrollo de habilidades vinculadas a  
260 la gestión de recursos humanos y el trabajo en equipo, observándose mejoras en cuanto a  
261 delegación de tareas, capacidad de atención y escucha, y habilidades de comunicación. Por su  
262 parte, Zhao, Truell, Alexander, y Hill (2006) encuestaron a graduados MBA de una escuela de  
263 negocios de Estados Unidos. En su estudio buscaron conocer la propia percepción de los  
264 graduados MBA acerca de sus capacidades en relación con sus compañeros de trabajo sin MBA.

#### ¿How to quote this article?

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

265 Los resultados indican que los graduados MBA consideran que son más efectivos que sus  
266 compañeros sin MBA en las áreas de resolución de problemas y colaboración en equipo.

267

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

275

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

285

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

292

293 ***Visión estratégica y lenguaje de negocios.*** Sumado a las habilidades duras y blandas,  
294 los estudios revisados evidencian un impacto positivo del MBA sobre otro aspecto del capital  
295 educativo, como lo es la visión de negocios, ampliando la visión estratégica de sus graduados y  
296 aportando lenguaje específico para manejarse mejor en el mundo de los negocios. En este  
297 sentido, Hay (2006) desarrolló un estudio en Reino Unido a partir de entrevistas en profundidad  
298 a graduados de un MBA *part-time*, encontrando que los aprendizajes obtenidos se vinculan

#### ***¿How to quote this article?***

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

299 mayormente al desarrollo de una perspectiva más amplia del mundo de los negocios. Se destaca  
300 el desarrollo de una mayor conciencia de las diferentes formas de pensar y actuar, como producto  
301 de la exposición a diferentes industrias, organizaciones y culturas.

302

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

309

310 Otros estudios se han enfocado en el impacto del MBA en la visión estratégica a partir de  
311 actividades curriculares diseñadas en forma particular. Al respecto, Schuster, Zimmerman,  
312 Schertzer, y Beamish (1998) analizaron los efectos de un curso que incluye actividades en el  
313 exterior, con participantes de un programa *executive* MBA de Estados Unidos que viajaron a  
314 Europa y Asia, y de un programa MBA de Canadá que viajaron a China. En la sesión de  
315 preparación para el viaje, los estudiantes completaron un cuestionario, que también fue  
316 respondido a su regreso. Los resultados indican que este curso internacional impactó en forma  
317 positiva en el reconocimiento de las posibilidades de realizar negocios internacionales y de las  
318 diferentes formas de hacer negocios en distintas culturas. Asimismo, los participantes reportaron  
319 mejoras en su percepción acerca de sus propias habilidades para participar en actividades  
320 vinculadas a negocios internacionales de las compañías donde trabajan. En este sentido, los  
321 ejecutivos que participaron de este curso adquirieron una visión más amplia acerca de lo que  
322 implica trabajar en el exterior y desarrollar estrategias internacionales para sus compañías.

323

324 En esta misma línea, Houldsworth, Brewster, y McBain (2016) realizaron encuestas a  
325 alumnos MBA de diferentes nacionalidades, encontrando que el MBA produce una visión más  
326 global. Otro de los estudios que analizó el impacto de un curso específico en la visión estratégica  
327 fue el desarrollado por Torres y Augusto (2017), donde evaluaron el impacto de un curso de  
328 simulación de estrategia empresarial en un *executive* MBA de una universidad de Portugal. Este  
329 curso incluye una simulación de negocios donde los estudiantes diseñan y ejecutan la estrategia  
330 para una compañía virtual, completando un cuestionario al inicio y al finalizar el curso. Los  
331 resultados obtenidos sobre la autopercepción de los estudiantes acerca de su mejora en las

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

332 competencias estratégicas sugieren que la simulación tiene un valor positivo para los  
333 estudiantes, sobre todo en cuanto a formulación e implementación de estrategias.

334

335 En síntesis, puede observarse un conjunto de estudios empíricos que muestran evidencia  
336 acerca del impacto del MBA en el desarrollo de una visión estratégica de los negocios y su  
337 internacionalización (Hay, 2006; Houldsworth *et al.*, 2016; Schuster *et al.*, 1998; Sturdy *et al.*,  
338 2006; Torres y Augusto, 2017), así como en la incorporación de lenguaje específico que resulta  
339 sumamente útil a la hora de desempeñarse como *managers* (Hay, 2006; Sturdy *et al.*, 2006).

340

### 341 **3.2. Impacto del MBA sobre el capital de valor intrínseco**

342

343 Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de los programas MBA  
344 sobre el capital de valor intrínseco, es decir, las competencias internas o habilidades  
345 intrapersonales, destacándose la autoconfianza para seguir una trayectoria de carrera deseada  
346 (Inkson y Arthur, 2001). Además del impacto del MBA en la autoconfianza, esta dimensión  
347 incluye el impacto en la claridad en la carrera y la satisfacción con la carrera, la autogestión, la  
348 motivación para liderar, y los valores.

349

350 **Autoconfianza.** La autoconfianza emerge en numerosos estudios como uno de los  
351 principales factores en los que impacta el MBA, constituyendo un aspecto clave para el logro de  
352 los objetivos de carrera deseados. En este sentido, la autoconfianza y el autoconocimiento  
353 resultan fundamentales para la adquisición de competencias y ventajas competitivas respecto a  
354 otros candidatos en el ámbito laboral, contribuyendo al desarrollo de carreras inteligentes y  
355 proactivas (Arthur *et al.*, 2017; Ballout, 2007; DeFillippi y Arthur, 1994).

356

357 Hay y Hodgkinson (2006) realizaron entrevistas a graduados y antiguos alumnos de un MBA  
358 *part-time* de una universidad de Reino Unido, encontrando que el MBA mejoró la confianza en la  
359 carrera, considerada importante tanto para hombres como para mujeres, jóvenes y más  
360 avanzados en edad. Para algunos entrevistados el incremento en la confianza significó sentirse  
361 más cómodos y competentes en su rol actual, mientras que para otros les permitió enfrentar  
362 desafíos y asumir nuevas responsabilidades. Por su parte, Simpson (2000a, b) realizó encuestas  
363 y entrevistas a graduados de programas MBA *part-time* de Reino Unido, para conocer los  
364 beneficios del MBA de acuerdo al género. Los resultados sugieren que las mujeres valoran la  
365 experiencia de cursar el MBA, obteniendo mayores beneficios intrínsecos en relación a los  
366 hombres, como autoconfianza y autoestima. Sobre estos trabajos continuaron su investigación

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

367 Simpson, Sturges, Woods, y Altman (2004), quienes exploraron el progreso profesional de los  
368 graduados MBA en Canadá y Reino Unido, a través de encuestas, encontrando que las mujeres  
369 tienden a beneficiarse más que los hombres, a partir de un incremento en su autoconfianza.

370

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

382

383 Por su parte, Saba, Mahmood, Khalid, y Aslam (2011) desarrollaron un estudio basándose  
384 en encuestas a profesionales MBA de la industria bancaria de Pakistán. Este trabajo, desarrollado  
385 en un contexto cultural muy diferente al occidental, también da cuenta de un incremento en la  
386 autoconfianza de los graduados MBA. Otro de los contextos donde se ha investigado el impacto  
387 del MBA sobre las habilidades de sus graduados ha sido Grecia, donde Mihail y Elefterie (2006)  
388 estudiaron una escuela de negocios acreditada pero no considerada de *elite*, a diferencia de la  
389 mayoría de los estudios, que se centran en escuelas de negocios de alto prestigio. Los autores  
390 realizaron entrevistas a graduados de un MBA *full-time*, encontrando que entre las habilidades  
391 consideradas más necesarias y a la vez altamente favorecidas por el MBA, nuevamente se  
392 destaca la autoconfianza.

393

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

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

401 Resulta evidente que los resultados encontrados en los trabajos revisados otorgan una  
402 importancia clave al desarrollo de la autoconfianza de los graduados MBA y las implicancias que  
403 conlleva, como una mayor autoestima, credibilidad, y expresión de las propias ideas (Cruz y  
404 Wood, 2014, 2015; Hay y Hodgkinson, 2006; Mihail y Elefterie, 2006; Saba *et al.*, 2011; Simpson,  
405 2000a, b; Simpson *et al.*, 2004; Sturges *et al.*, 2003).

406

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

416

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

425

426 En síntesis, tanto la claridad en la carrera para identificar los tipos de trabajo más  
427 adecuados, como la satisfacción de sentirse cómodo con el propio desarrollo de carrera,  
428 constituyen otro importante aspecto sobre el que impacta positivamente el programa MBA  
429 (Baruch y Leeming, 2001; Richards-Wilson y Galloway, 2006; Sturges *et al.*, 2003; Zhao *et al.*,  
430 2006).

431

432 **Autogestión.** Considerando el impacto del MBA sobre las competencias emocionales que  
433 mejoran la autogestión, Boyatzis *et al.* (2002) realizaron un estudio basado en múltiples cohortes  
434 de una universidad de Estados Unidos. Este artículo indica que el MBA puede desarrollar la

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

435 inteligencia emocional de los *managers* y la autogestión de sus carreras, pero no a través de los  
436 métodos de enseñanza tradicionales, como las típicas clases teóricas, que solo focalizan en la  
437 adquisición de conocimientos, sino a partir de un abordaje más integral enfocado en el  
438 aprendizaje teórico-práctico. En coincidencia con estos resultados, Boyatzis and Saatcioglu  
439 (2008) realizaron una serie de estudios longitudinales en una universidad de Reino Unido,  
440 concluyendo que las competencias emocionales pueden desarrollarse a través de un programa  
441 MBA, pero que esto requiere el diseño de programas y métodos de enseñanza enfocados en el  
442 aprendizaje.

443

444 Otros estudios longitudinales también fueron llevados a cabo por Boyatzis, Passarelli, y Wei  
445 (2013), donde los autores evaluaron, a partir de encuestas, a los participantes MBA al momento  
446 de iniciar el programa, encontrando que el mayor impacto se concentró en la visión personal,  
447 entrenamiento individual, y desarrollo de un plan de aprendizaje personal que lleva a una mejor  
448 autogestión. En este mismo sentido, Saba *et al.* (2011) reportaron que los graduados MBA  
449 mejoraron en sus capacidades para manejar el estrés, gestionar conflictos, y tomar decisiones.  
450 Finalmente, el estudio desarrollado por Mihail y Elefterie (2006) reveló que entre las habilidades  
451 consideradas más necesarias por los graduados MBA, y a su vez más favorecidas por el  
452 programa, se destacan la gestión del tiempo y la gestión del estrés.

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

457

458 **Motivación para liderar.** Otra de las competencias intrapersonales donde se ha  
459 demostrado el impacto positivo del MBA es la motivación para liderar. En este sentido, Kass y  
460 Grandzol (2012) se han centrado en estudiar el impacto de cursos específicos sobre la  
461 inteligencia emocional, y más particularmente el desarrollo de la motivación para liderar. Los  
462 autores examinaron los beneficios de la formación en gestión para el desarrollo de la motivación  
463 para liderar en los estudiantes de un programa MBA en un curso de comportamiento  
464 organizacional que incluye actividades *outdoor*, utilizando un curso dictado en el aula como  
465 grupo de control. El estudio midió una serie de indicadores de liderazgo antes de tomar el curso  
466 y semanas después de finalizado. Los resultados indicaron que, aunque los estudiantes en el  
467 grupo de entrenamiento al aire libre no mostraron mayores mejoras que aquellos en el grupo de  
468 clase tradicional, los estudiantes de ambos grupos aumentaron los niveles de autoeficacia,

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

469 motivación para liderar e inteligencia emocional a lo largo del semestre, demostrando que los  
470 cursos basados en el aprendizaje experiencial impactan positivamente en el desarrollo de  
471 habilidades de liderazgo.

472

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

475

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

489

490 Asimismo, otros estudios han encontrado cierto “cambio de mentalidad” en los graduados a  
491 partir de la realización del programa, lo cual implica brindar una mayor importancia a ciertos  
492 valores. Al respecto, el estudio de Slater y Dixon-Fowler (2010) exploró en directores ejecutivos  
493 con título de MBA de diferentes industrias, si su educación MBA podría influir en el desempeño  
494 ambiental corporativo de las empresas que dirigen. Para medir el desempeño ambiental  
495 corporativo se utilizaron datos de una firma especializada en *ratings* de desempeño ambiental y  
496 social, mientras que la información biográfica de los CEOs fue obtenida de una firma global de  
497 reclutamiento de ejecutivos. Los resultados indican que el desempeño ambiental corporativo es  
498 mejor para las firmas cuyo CEO posee un MBA que aquellas cuyo CEO no tiene un MBA, lo cual  
499 también implica cierto cambio en la escala de valores de los graduados.

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

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

503

### 504 **3.3. Impacto del MBA sobre el capital social-cultural**

505

506 Esta dimensión agrupa las investigaciones que abordan el impacto de los programas MBA  
507 sobre el capital social, es decir, la construcción de vínculos a través del *networking* y la creación  
508 de capital social (Raider y Burt, 1996), así como también cultural, es decir, el valor social asignado  
509 como símbolo de prestigio (Useem y Karabel, 1986) al título MBA o la escuela de negocios donde  
510 se ha obtenido dicho título. Esta dimensión incluye el impacto del MBA en el intercambio de  
511 experiencias con otros profesionales, la construcción de vínculos de amistad, la gestión de las  
512 relaciones con compañeros de trabajo, la imagen profesional del graduado, y el prestigio que  
513 implica haber obtenido el título en una escuela de negocios reconocida.

514

515 **Intercambio de experiencias profesionales.** Si bien Boyatzis y Renio Case (1989) en uno  
516 de los primeros estudios sobre el impacto del MBA, no observaron un impacto significativo en  
517 las habilidades vinculadas a la interacción con otras personas, estudios posteriores han reportado  
518 que el MBA logra efectivamente mejorar las habilidades sociales, indicando que el intercambio  
519 de experiencias profesionales con los compañeros resulta uno de los aspectos más importantes  
520 en el aprendizaje y la expansión de la visión de negocios a partir de la realización del MBA  
521 (Baruch, 2009; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Bruce, 2009; Cruz y Wood, 2015). Asimismo, Baruch  
522 y Peiperl (2000) sostienen que el MBA mejora la identidad del graduado, lo cual contribuye a que  
523 sea visto como un verdadero profesional de gestión por quienes interactúan con ellos. Además,  
524 estos autores destacan como beneficio de realizar el MBA el acceso a valiosas redes de antiguos  
525 alumnos y organizaciones asociadas, lo cual constituye una importante posibilidad para  
526 intercambiar experiencias con otros profesionales más allá de la propia cohorte en la que se ha  
527 cursado el programa.

528

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

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

534 En conclusión, los estudios revisados demuestran un impacto positivo del MBA en la  
535 construcción de *networking*, a partir del intercambio de experiencias con otros profesionales  
536 (Baruch, 2009; Baruch y Peiperl, 2000; Boyatzis y Saatcioglu, 2008; Bruce, 2009; Cruz y Wood,  
537 2015; Gupta y Bennett, 2014; Sturges *et al*, 2003), lo cual resulta muy enriquecedor para sus  
538 participantes, debido a las múltiples disciplinas de los profesionales que convergen en este tipo  
539 de capacitaciones.

540

541 **Vínculos de amistad.** Por otro lado, más allá del intercambio de experiencias  
542 profesionales, se destaca el impacto del MBA sobre la construcción de vínculos más fuertes y  
543 duraderos que implican una relación de amistad entre los participantes del MBA. Al respecto,  
544 Konrad, Seidel, Lo, Bhardwaj, y Qureshi (2015) profundizaron el análisis al examinar la  
545 diversidad de las redes a partir de un estudio longitudinal con estudiantes MBA de dos escuelas  
546 de negocios de alto prestigio en Canadá. El vínculo estudiado es el de amistad, ya que es el tipo  
547 de relación que es más probable perdure en el tiempo, más allá de la finalización del MBA. Las  
548 encuestas incluyeron el listado completo de compañeros de cohorte, donde cada uno  
549 manifestaba su grado de amistad con cada compañero, y se consideraba el vínculo si resultaba  
550 recíproco.

551 Los resultados indican que durante el MBA pueden desarrollarse efectivamente vínculos de  
552 amistad, aunque se observa que los estudiantes priorizan sus metas de corto plazo, buscando  
553 vincularse instrumentalmente con los grupos dominantes para obtener oportunidades laborales  
554 atractivas. En este sentido, la escasa diversidad en las conexiones puede ser perjudicial en el  
555 largo plazo, desaprovechando de algún modo la posibilidad de desarrollar vínculos profundos  
556 con personas con diferentes *backgrounds*. En definitiva, el valor de las redes que los estudiantes  
557 de MBA desarrollan suele estar limitado por la tendencia a favorecer conexiones con personas  
558 similares, lo que resulta en la auto-segregación entre los grupos. Por su parte, Sturges *et al.*  
559 (2003) señalan que sobre todo las mujeres describieron a su red MBA como formada por un  
560 valioso grupo de amigos, más que una fuente de ayuda para desarrollar su carrera, lo que  
561 confirma la construcción de vínculos de amistad en el marco del programa MBA.

562

563 En síntesis, puede observarse que si bien la realización del MBA constituye una importante  
564 y atractiva oportunidad para desarrollar vínculos de amistad, los estudios revisados han  
565 encontrado que estos vínculos suelen darse con personas de similares características, indicando  
566 cierto desaprovechamiento en el potencial de las redes de contactos más diversas (Konrad *et al.*,  
567 2015; Sturges *et al.*, 2003).

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.  
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

568           **Relaciones con compañeros de trabajo.** Un impacto adicional del MBA en el desarrollo  
569 y gestión de relaciones interpersonales tiene que ver con los vínculos con los compañeros de  
570 trabajo. Al respecto, Prince, Burns, y Manolis (2014) desarrollaron una investigación donde  
571 exploraron el grado de integración del empleado estudiante de MBA *part-time* y la organización  
572 empleadora a medida que avanza en el programa. Para ello, realizaron un estudio a partir de  
573 cuestionarios a una muestra de estudiantes de programas MBA *part-time* de dos universidades  
574 de Estados Unidos. Los resultados indican una relación positiva significativa entre el progreso  
575 del estudiante en el programa MBA y los factores de integración con la organización empleadora,  
576 considerando entre estos factores el apoyo de los compañeros. Esto sugiere que la educación  
577 MBA tiene un impacto positivo en la construcción de vínculos con los compañeros de trabajo y  
578 en la integración entre el empleado y la organización empleadora.

579           El impacto del MBA sobre las relaciones con los compañeros de trabajo es uno de los más  
580 novedosos, ya que la mayoría de los estudios revisados centrados en el análisis de vínculos  
581 interpersonales, se ha focalizado en las relaciones con los propios compañeros de cohorte o redes  
582 de antiguos alumnos, y no con terceros, como lo ha hecho el estudio de Prince *et al.* (2014).

583

584           **Imagen profesional.** Distintos estudios han encontrado entre los principales beneficios  
585 que aporta el MBA, la construcción de una imagen profesional sólida (Baruch, 2009; Cruz y  
586 Wood, 2015). En esta línea, los trabajos desarrollados por Simpson (2000a, b) y Simpson *et al.*  
587 (2004) al analizar diferencias en cuanto al género, encontraron que el MBA puede ayudar a  
588 reducir las desventajas de género y las barreras al crecimiento profesional que sufren las mujeres  
589 en el ámbito laboral. Si bien existen barreras de diversos tipos que pueden operar en el ámbito  
590 organizacional, el MBA puede reducir las propias barreras personales que enfrentan las mujeres  
591 al sentirse más seguras y obtener una mayor credibilidad y respeto de sus colegas hombres a  
592 partir de la obtención del título de MBA.

593

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

600

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

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

605

606 **Prestigio.** Más allá del prestigio que implica contar con el título MBA en sí mismo, también  
607 se observa un impacto diferencial si el título se ha obtenido en una escuela de negocios altamente  
608 reconocida. Al respecto, Daut, Mohd Mokhtar, y Pangil (2012) realizaron un estudio con  
609 graduados de MBA *part-time* de universidades públicas de Malasia, encontrando que el capital  
610 cultural es el factor que más explica el éxito en la carrera. En este sentido, el valor que le otorga  
611 la sociedad al prestigio de la escuela de negocios donde se dicta el MBA, contribuye a mejores  
612 resultados de carrera, como salarios más altos, más cantidad de promociones, y posibilidades de  
613 acceder a puestos de alta jerarquía. Estos resultados sugieren que las escuelas de negocios  
614 debieran reforzar su imagen y calidad para generar un mejor impacto en cuanto a los retornos  
615 que reciben sus graduados.

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

619

## 620 **4. Discusión**

### 621 **4.1. Implicancias para la investigación y limitaciones**

622 La principal contribución de este estudio radica en el aporte a la academia a partir de la  
623 sistematización de los hallazgos resultantes de estudios empíricos previos que analizaron la  
624 relación entre MBA y desarrollo de carrera desde la perspectiva del capital humano. Los artículos  
625 revisados revelan un creciente interés de la literatura a lo largo de las dos últimas décadas por  
626 lograr una mejor comprensión del impacto del MBA en las distintas dimensiones del capital  
627 humano. Mientras que solo 3 estudios analizaron el fenómeno en forma previa al año 2000, la  
628 literatura ha sido consistente en su abordaje con posterioridad a dicha fecha (8 artículos en el  
629 período 2000-2005, 12 artículos en el período 2006-2011, y 15 artículos del 2012 en adelante).

630

631 Además de los resultados ya presentados en el cuerpo central de esta revisión, otras  
632 cuestiones relevantes se desprenden del estudio. Por un lado, la incorporación de diferencias de  
633 género al análisis del impacto del MBA, ha permitido determinar que las mujeres se benefician

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.  
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

634 más que los hombres en cuanto a factores intrínsecos, como la credibilidad y la autoconfianza  
635 (Simpson, 2000a, b). Simpson *et al.* (2004) encontraron que el MBA puede ayudar a reducir las  
636 desventajas de género que sufren las mujeres en el trabajo, contribuyendo a que las mujeres se  
637 sientan más seguras y respetadas por sus colegas hombres. En esta línea, Sturges *et al.* (2003)  
638 señalan que obtener el título de MBA fue especialmente importante para las mujeres, quienes no  
639 se sentían tan valoradas previamente en el ámbito laboral. Asimismo, la autoconfianza es  
640 adjudicada por los hombres a la adquisición de habilidades durante el programa MBA, mientras  
641 que las mujeres la atribuyen más al logro que implica atravesar con éxito la desafiante  
642 experiencia de realizar un MBA.

643 Por otro lado, el análisis del impacto de cursos particulares que componen la currícula del  
644 programa MBA, ha contribuido a la identificación de efectos más específicos en las habilidades  
645 y competencias de sus graduados. En este sentido, se ha estudiado el impacto de cursos que  
646 incluyen viajes internacionales (Schuster *et al.*, 1998), así como cursos específicos de liderazgo  
647 (Kass y Grandzol, 2012), y cursos de simulación de estrategia empresarial (Torres y Augusto,  
648 2017). Este tipo de estudios suma evidencia al impacto general de la formación de postgrado en  
649 gestión, revelando que el diseño de cursos específicos, con metodologías de enseñanza centradas  
650 en el participante, puede ayudar a obtener aún mejores resultados en las habilidades  
651 incorporadas por los graduados. Esto se encuentra en línea con otros estudios que han destacado  
652 la necesidad de incorporar cursos que incluyan un componente de acción en el aprendizaje, para  
653 contribuir al desarrollo de habilidades (Datar *et al.*, 2010; O'Toole, 2009; Pfeffer y Fong, 2002;  
654 Rubin y Dierdorff, 2011).

655 Con respecto al contexto de las investigaciones revisadas y al tipo de programa MBA objeto  
656 de estudio, los resultados de esta revisión permiten identificar la necesidad de desarrollar nuevos  
657 trabajos que profundicen en la comprensión del impacto del MBA en el contexto latinoamericano  
658 (solo un par de estudios han sido desarrollados en Brasil). Asimismo, con respecto al tipo de  
659 programa MBA, se observa que solo 6 de los 38 artículos revisados concentran su análisis en  
660 programas *part-time*. A diferencia de los programas *full-time*, donde los participantes  
661 interrumpen sus compromisos laborales durante el transcurso de sus estudios, en los programas  
662 de naturaleza *part-time* los profesionales se mantienen activos laboralmente, con implicancias  
663 diferenciales en términos de desarrollo de carrera.

664

665 En cuanto al enfoque metodológico utilizado en los artículos que componen esta revisión,  
666 una gran mayoría son de tipo cuantitativo (29 artículos), mientras que solo 5 adoptan un enfoque  
667 de tipo cualitativo, y 4 un enfoque mixto. Esto abre una interesante posibilidad de estudiar el

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

668 impacto de los programas MBA desde un abordaje cualitativo que permita conocer los efectos  
669 sobre las carreras profesionales de los graduados MBA en función de las interpretaciones y  
670 significados que los individuos involucrados le asignan al fenómeno. Asimismo, este tipo de  
671 enfoque posibilita el hallazgo de dimensiones emergentes no contempladas previamente en la  
672 literatura, contribuyendo a una comprensión más profunda del fenómeno.

673

674 Como limitación general de este estudio, puede decirse que la gran mayoría de los  
675 resultados reportados en este trabajo reflejan la percepción de los propios graduados acerca de  
676 distintos aspectos de sus carreras profesionales, más que un cambio real en sus  
677 comportamientos. En este sentido, es necesario reconocer los alcances y límites de los  
678 instrumentos que miden la incidencia del MBA sobre las distintas dimensiones del capital  
679 humano. Naturalmente, esta limitación se deriva de los trabajos empíricos revisados y de las  
680 metodologías utilizadas en dichos artículos, cuestión que excede la posibilidad de incidir sobre  
681 los mismos. Si bien la utilización de datos auto-reportados resulta habitual en estudios con  
682 antiguos alumnos (Dreher y Cox, 2000; Dreher y Chargois, 1998), futuras investigaciones  
683 podrían indagar acerca de la percepción de terceros sobre las habilidades desarrolladas por los  
684 graduados MBA. Esto permitiría reducir el sesgo de método común (*common method bias*), tal  
685 como lo ha hecho por ejemplo el trabajo desarrollado por Kang y Sharma (2012), que incorporó  
686 al análisis del fenómeno la perspectiva de los reclutadores.

687

688 Asimismo, es necesario reconocer que si bien la revisión permitió una sistematización de los  
689 hallazgos empíricos que reportan efectos positivos y relevantes del MBA en las distintas  
690 dimensiones del capital humano, en este trabajo no se plantean posibles relaciones entre estas  
691 dimensiones. En este sentido, futuras investigaciones podrían abordar el análisis de la  
692 interrelación entre los distintos tipos de impacto del MBA identificados. Tal como señalan  
693 Sturges *et al.* (2003), la adquisición de competencias vinculadas al capital de valor intrínseco o  
694 *know-why*, puede ser influenciada por el hecho de haber adquirido competencias de capital  
695 educativo o *know-how* (por ejemplo, aprender habilidades duras de gestión puede impactar en  
696 la autoconfianza, la forma de realizar el trabajo y de comunicarse con los demás). Además, el  
697 aprendizaje logrado es producto tanto de la capacitación formal como de las experiencias  
698 informales en el marco del programa MBA, por lo cual las competencias de carrera son  
699 desarrolladas no solo por las clases en el ámbito formal, sino también por interactuar con  
700 distintos participantes, aprender a defender la propia postura, y a manejar dinámicas de grupo.  
701 Profundizar en el conocimiento de la interrelación entre los distintos tipos de capital humano en

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

760 organizaciones donde se desempeñan. En línea con estos resultados, de acuerdo a una  
761 encuesta realizada por GMAC (2015) a reclutadores corporativos, el 95% de los reclutadores  
762 de todas las industrias coinciden en que la contratación de graduados recientes en escuelas  
763 de negocios crea valor para sus compañías. Sin embargo, los graduados MBA son individuos  
764 con mayores oportunidades de carrera fuera de la organización que los emplea, lo cual  
765 conduce a las empresas a prestar especial atención a la realización de esfuerzos de retención  
766 de este tipo de trabajadores.

767

768 En tercer lugar, para las instituciones educativas, este estudio resulta especialmente útil  
769 para mejorar la calidad de sus ofertas educativas, considerando la posibilidad de un rediseño  
770 en los programas formativos que permita potenciar la incidencia de la formación MBA en las  
771 distintas dimensiones y variables donde podría impactar (por ejemplo desarrollando  
772 actividades que fomenten el intercambio de experiencias profesionales). Asimismo, este  
773 estudio resulta de utilidad para reforzar el mensaje que transmiten las propias escuelas de  
774 negocios sobre el valor del programa MBA. Tal como sostienen Hay y Hodgkinson (2006), la  
775 demostración de una pluralidad de beneficios que llevan al éxito en la carrera profesional,  
776 proporciona una ventaja potencial para las escuelas de negocios que sepan comunicarlo. En  
777 este sentido, comprender las distintas formas en que los graduados MBA pueden beneficiarse  
778 del programa resulta clave para las instituciones educativas (Richards-Wilson y Galloway,  
779 2006).

780

## 781 **5. Conclusiones**

782

783 Tal como sostienen Grove y Hussey (2014), la atención hacia los programas MBA ha  
784 resultado de especial interés en la comunidad académica debido a que constituye el título de  
785 postgrado cuyo valor ha sido más ampliamente cuestionado, fundamentalmente en términos  
786 de su impacto en el desarrollo profesional de sus graduados. Esta revisión de la literatura,  
787 basada en 38 artículos de naturaleza empírica desarrollados en una diversidad de países,  
788 permitió demostrar que el capital humano a nivel individual puede ser expandido a través de  
789 la inversión en la propia educación (Wright, Coff, y Moliterno, 2014), observándose un  
790 impacto positivo del MBA en las tres dimensiones del capital humano analizadas.

791

792 Al respecto, se ha identificado un impacto significativo de la formación MBA en el capital  
793 (i) educativo, incluyendo habilidades técnicas, habilidades blandas, visión estratégica y  
794 lenguaje de negocios; (ii) de valor intrínseco, incluyendo autoconfianza, claridad y  
795 satisfacción con la carrera, autogestión, motivación para liderar, y valores; y (iii) social-  
796 cultural, incluyendo intercambio de experiencias profesionales, vínculos de amistad,  
797 relaciones con compañeros de trabajo, imagen profesional del graduado, y prestigio que

### *¿How to quote this article?*

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

798 implica haber obtenido el título en una escuela de negocios reconocida. En definitiva, esta  
799 revisión presenta un aporte tanto para la academia como para la práctica del *Management*,  
800 destacando el impacto del MBA sobre el capital humano en una diversidad de aspectos  
801 relevantes para las carreras profesionales de sus graduados.

802

## 803 **6. Referencias**

804

805 Ainsworth, M., & Morley, C. (1995). The value of management education: Views of graduates  
806 on the benefits of doing a MBA. *Higher Education*, 30(2), 175-187.

807 Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent  
808 careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.

809 Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J. (2017). *An Intelligent Career: Taking*  
810 *ownership of your work and your life*. New York: Oxford University Press.

811 Ballout, H. I. (2007). Career success: The effects of human capital, person-environment fit  
812 and organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741-765.

813 Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource*  
814 *Management Journal*, 10(2), 69-90.

815 Baruch, Y., & Leeming, A. (2001). The added value of MBA studies-graduates'  
816 perceptions. *Personnel Review*, 30(5), 589-602.

817 Baruch, Y., Bell, M. P., & Gray, D. (2005). Generalist and specialist graduate business degrees:  
818 Tangible and intangible value. *Journal of Vocational Behavior*, 67(1), 51-68.

819 Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International*, 14(4), 388-406.

820 Baruch, Y., & Lavi-Steiner, O. (2015). The career impact of management education from an  
821 average-ranked university: Human capital perspective. *Career Development International*,  
822 20(3), 218-237.

823 Becker, G. S. (2002). *The age of human capital: Education in the twenty-first century*.  
824 Retrieved from <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>

825 Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business*  
826 *Review*, 83(5), 96-104.

827 Boyatzis, R. E., Renio Case, A. (1989). The impact of an MBA programme on managerial  
828 abilities. *Journal of Management Development*, 8(5), 66-77.

829 Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional  
830 intelligence competencies through graduate management education. *Academy of*  
831 *Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.

832 Boyatzis, R. E., & Saaticioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social  
833 and cognitive intelligence competencies in graduate Management education. *Journal of*  
834 *Management Development*, 27(1), 92-108.

### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

- 835 Boyatzis, R. E., Passarelli, A., & Wei, H. (2013). A study of developing emotional, social, and  
836 cognitive competencies in 16 cohorts of an MBA program. *Academy of Management*  
837 *Proceedings*, 2013(1), 14887.
- 838 Broughton, P. D. (2009). *Harvard's masters of the apocalypse*. Retrieved from  
839 <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/education/article5821706.ece>
- 840 Bruce, G. D. (2009). Exploring the value of MBA degrees: Students' experiences in full-time,  
841 part-time, and executive MBA programs. *Journal of Education for Business*, 85(1), 38-44.
- 842 Carlin, K. (2011). The impact of the MBA on career outcomes: an analysis of male and female  
843 graduates. (Doctoral dissertation). Capella University, Minnesota, USA.
- 844 Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. (2011). Teaching evidence-based Management in  
845 MBA programs: What evidence is there? *Academy of Management Learning and Education*,  
846 10(11), 222-236.
- 847 Cruz, J. F. P. y Wood Jr, T. (2014, January). What effects do part-time MBA students experience  
848 in their careers? *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10437.
- 849 Cruz, J. F. P., & Wood Jr, T. (2015). Perceived effects of part-time MBAs on careers. *Career*  
850 *Development International*, 20(6), 646-662.
- 851 Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2010). *Rethinking the MBA. Business Education*  
852 *at a crossroads*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- 853 Daut, A., Mohd Mokhtar, S. S., & Pangil, F. (2012). The influence of educational-factor capital  
854 on the tangible career outcomes of MBA graduates. *International Journal of Business and*  
855 *Management Studies*, 4(1), 31-43.
- 856 DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based  
857 perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- 858 Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment  
859 among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53,  
860 401-416.
- 861 Dreher, G. F., & Cox, T. H. (2000). Labor market mobility and cash compensation: The  
862 moderating effects of race and gender. *Academy of Management Journal*, 43, 890-903.
- 863 Ghoshal, S. (2005). Bad Management theories are destroying good Management practices.  
864 *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75-91.
- 865 Gosling, J., & Mintzberg, H. (2006). Management education as if both matter. *Management*  
866 *Learning*, 37(4), 419-428.
- 867 Graduate Management Admission Council. (2015). *Corporate Recruiters Survey*. Retrieved  
868 from [https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/employment-](https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/employment-outlook/2015_corporate-recruiters_survey-report_web-release.pdf)  
869 [outlook/2015\\_corporate-recruiters\\_survey-report\\_web-release.pdf](https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/employment-outlook/2015_corporate-recruiters_survey-report_web-release.pdf)
- 870 Graduate Management Admission Council. (2016). *An MBA Opens Doors to a Variety of*  
871 *Careers*. Retrieved from [https://www.gmac.com/market-intelligence-and-](https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/b-school-outcomes/an-mba-opens-doors-to-a-variety-of-careers)  
872 [research/research-insights/b-school-outcomes/an-mba-opens-doors-to-a-variety-of-careers](https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-insights/b-school-outcomes/an-mba-opens-doors-to-a-variety-of-careers)
- 873 Grove, W. A., & Hussey, A. (2014). Returns to MBA quality: pecuniary and non-pecuniary  
874 returns to peers, faculty, and institution quality. *Labour Economics*, 26, 43-54.

#### ***¿How to quote this article?***

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.  
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

- 875 Gupta, A., & Bennett, S. E. (2014). An empirical analysis of the effect of MBA programs on  
876 organizational success. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 451-460.  
877 <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2012-0114>
- 878 Hay, A. (2006). Seeing differently: putting MBA learning into practice. *International Journal*  
879 *of Training and Development*, 10(4), 291-297.
- 880 Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Exploring MBA career success. *Career Development*  
881 *International*, 11(2), 108-124.
- 882 Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*.  
883 London, UK: Sage.
- 884 Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability-  
885 learnings from the first sustainability management master of business administration.  
886 *Journal of cleaner production*, 62, 24-36.
- 887 Houldsworth, E., Brewster, C., & McBain, R. (2016). Do MBAs Develop Global Managers?  
888 *Academy of Management Proceedings*, 2016(1).  
889 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.11611abstract>
- 890 Hubbard, G. (2006). *Do not undervalue the impact of business education*. Retrieved from  
891 <https://www.ft.com/content/0af37f50-06cc-11db-81d7-0000779e2340#axzz1TqsKVOEB>
- 892 Inkson, K., & Arthur, M. (2001). How to Be a Successful Career Capitalist. *Organizational*  
893 *Dynamics*, 30(1), 48-58.
- 894 Kang, L. S., & Sharma, S. (2012). Managerial Skills and Attitude of MBA and Non-MBA  
895 Employees: A Comparison. *Management and Labour Studies*, 37(2), 77-92.
- 896 Kass, D., & Grandzol, C. (2012). Evaluating the value-added impact of outdoor Management  
897 training for leadership development in an MBA program. *Journal of Experiential Education*,  
898 35(3), 429-446.
- 899 Konrad, A. M., Seidel, M. D. L., Lo, E., Bhardwaj, A., & Qureshi, I. (2015). Variety,  
900 Dissimilarity, and Status Centrality in MBA Networks: Is the Minority or the Majority More  
901 Likely to Network across Diversity? *Academy of Management Learning & Education*, 16(3),  
902 1-49.
- 903 Kretoivics, M. A. (1999). Assessing the MBA: what do our students learn? *Journal of*  
904 *Management Development*, 18(2), 125-136.
- 905 Krishnan, V. R. (2008). Impact of MBA education on students' values: Two longitudinal  
906 studies. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 233-246.
- 907 Lorusso, F. (2010). Presente, pasado y futuro del sistema MBA: Discusiones sobre enseñanza  
908 y relevancia desde América Latina. *Confluente*, 2(2), 319-333.
- 909 Mihail, D. M., & Elefterie, K. (2006). Perceived effects of an MBA degree on employability and  
910 career advancement: the case of Greece. *Career Development International*, 11(4), 352-  
911 361.
- 912 Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs, A hard look at the soft practice of managing and*  
913 *management development*. London, UK: Prentice Hall.

#### ***¿How to quote this article?***

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

- 914 Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of*  
915 *Management Learning and Education*, 1(1), 64-76.
- 916 O'Toole, J. (2009). The pluralistic future of management education. En S. J. Armstrong, C. V.  
917 Fukami (Eds.), *Handbook of management learning education and development* (pp. 547-  
918 558). Los Angeles, USA: Sage.
- 919 Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the  
920 eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78-95.
- 921 Prince, M., Burns, D., Lu, X., & Winsor, R. (2015). Knowledge and skills transfer between  
922 MBA and workplace. *Journal of workplace learning*, 27(3), 207-225.
- 923 Prince, M., Burns, D. J., & Manolis, C. (2014). The effects of part-time MBA programs on  
924 students: The relationships between students and their employers. *Journal of Education for*  
925 *Business*, 89(6), 300-309.
- 926 Quigley, N. R. (2013). A longitudinal, multilevel study of leadership efficacy development in  
927 MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602.
- 928 Raider, H., & Burt, R. (1996). Boundaryless Careers and Social Capital. En M. Arthur, D.  
929 Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New*  
930 *Organisational Era*. New York, USA: Oxford University Press.
- 931 Richards-Wilson, S., & Galloway, F. (2006). What every business school needs to know about  
932 its master of business administration (MBA) graduates. *Journal of Education for Business*,  
933 82(2), 95-100.
- 934 Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of  
935 required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management*  
936 *Learning and Education*, 8, 208-224.
- 937 Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement  
938 about MBA curricular relevance. *Academy of Management Learning and Education*, 10(1),  
939 148-161.
- 940 Saba, A., Mahmood, B., Khalid, A., & Aslam, S. (2011). Perceived effects of MBA degree on  
941 skills development and career advancement: The case of Pakistan. *International Journal of*  
942 *Business and Management*, 6(7), 207.
- 943 Schuster, C. P., Zimmerman, R. O., Schertzer, C. B., & Beamish, P. W. (1998). Assessing the  
944 impact of executive MBA international travel courses. *Journal of Marketing Education*,  
945 20(2), 121-132.
- 946 Simpson, R. (2000a). A voyage of discovery or a fast track to success: men, women and the  
947 MBA. *Journal of Management Development*, 19(9), 764-782.
- 948 Simpson, R. (2000b). Winners and losers: who benefits most from the MBA? *Management*  
949 *Learning*, 31(3), 331-351.
- 950 Simpson, R., Sturges, J., Woods, A., & Altman, Y. (2004). Career progress and career barriers:  
951 women MBA graduates in Canada and the UK. *Career Development International*, 9(5),  
952 459-477.

#### ¿How to quote this article?

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.

DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>

- 953 Slater, D. J., & Dixon-Fowler H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An  
954 examination of CEO MBA education and corporate environmental performance. *Academy*  
955 *of Management Learning & Education*, 9(3), 429-441.
- 956 Sturdy, A., Brocklehurst, M., Winstanley, D., & Littlejohns, M. (2006). Management as a (self)  
957 confidence trick: Management ideas, education and identity work. *Organization*, 13(6),  
958 841-860.
- 959 Sturges, J., Simpson, R., y Altman, Y. (2003). Capitalising on learning: an exploration of the  
960 MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training and*  
961 *Development*, 7(1), 53-66.
- 962 Tarso Resende, P. (2011). América Latina: formando talentos globales. *MBA International*  
963 *Business*, 12(49), 40-42.
- 964 Torres, P., & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic  
965 competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 10-14.
- 966 University of Bedfordshire. (2016). *Writing the method section of a systematic literature*  
967 *review in a dissertation*. Retrieved from  
968 [https://lrweb.beds.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/502169/Writing-the-method-section-](https://lrweb.beds.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0005/502169/Writing-the-method-section-of-a-systematic-lit-review-in-a-dissertation.pdf)  
969 [of-a-systematic-lit-review-in-a-dissertation.pdf](https://lrweb.beds.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0005/502169/Writing-the-method-section-of-a-systematic-lit-review-in-a-dissertation.pdf)
- 970 Useem, M., & Karabel, J. (1986). Pathways to top corporate management. *American*  
971 *Sociological Review*, 51, 184-200.
- 972 Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great  
973 divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- 974 Zhao, J. J., Truell, A. D., Alexander, M. W., & Hill, I. B. (2006). Less Success Than Meets the  
975 Eye? The Impact of Master of Business Administration Education on Graduates' Careers.  
976 *Journal of Education for Business*, 81(5), 261-268.

#### **¿How to quote this article?**

Marino, J., Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2019). MBAs y desarrollo de carrera: una revisión de la literatura desde la perspectiva del capital humano. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 110-127.  
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6392>