
Expectativas y Perspectivas Laborales de los Graduados de la Maestría en Dirección de Empresas

Autor: Monique Marie Vaughan

Director de tesina: Marcos Gallacher



Octubre de 2001

INDICE

1. **INTRODUCCIÓN**
2. **ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA ENSEÑANZA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**
 - 2.1 MBA - Orígenes e historia
 - 2.1.1. La Experiencia de los Estados Unidos
 - 2.2 La Internacionalización del MBA y su Impacto en Argentina
 - 2.2.1. Carreras de grado y futuros candidatos a MBA
 - 2.2.2. Ofertas de postgrados
 - 2.2.3. Demandas de MBA: criterios de selección
3. **UNA INVESTIGACIÓN A GRADUADOS DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MADE)**
 - 3.1 Objetivos de la encuesta
4. **LA ENCUESTA**
 - 4.1 Diseño
 - 4.2 Interpretación de Resultados
 - 4.3 Algunas Conclusiones
5. **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**
6. **APÉNDICE: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**
7. **ANEXOS**

1. INTRODUCCIÓN

La cooperación internacional genera nuevos paradigmas en la articulación que hay entre mercado-trabajo-educación. Al adherirse a un modelo que favoreció una reestructuración productiva con miras hacia una mejor inserción económica internacional, la Argentina sufrió de un proceso de metamorfosis en cuanto al vínculo educación-trabajo.

El capitalismo ha tomado una dimensión global que influye en las sociedades del mundo. Trae consigo una filosofía organizativa inspirada en el pensamiento anglosajón del taylorismo y el fordismo. El tejido de las sociedades se enfrenta a una economía que se ha vuelto cada vez mas concentrada en un único mercado mundial y trae cambios importantes en el mercado de trabajo. La combinación de importantes avances tecnológicos con el nuevo contexto (democracia y competencia), dieron origen a cambios en el mercado del trabajo, acompañados de la actualización en la oferta de programas de estudios superiores enfocados en los negocios. El *entrepreneurship*, palabra de origen francés que significa emprender un negocio u obra, es un fenómeno que acompaña la sana competencia económica y una actividad de la que emerge una nueva profesión.

La Nueva Economía repercute en forma directa en la demanda de trabajo por parte de las empresas, las que buscan reclutar candidatos ejecutivos dotados de conocimientos técnicos y con capacidades en la resolución de problemas y en la toma de decisiones; con una formación interdisciplinaria y generalista como la que ofrece un postgrado orientado hacia los negocios.

Las universidades norteamericanas son pioneras de los programas MBA, y éste modelo curricular ha sido transportado a la realidad universitaria de otros países como ser la de Argentina. Este trabajo intentará analizar la orientación vocacional que tiene la persona que elige proseguir una carrera de postgrado en administración de empresas (MBA) en una institución privada local, aplicado a un caso particular. La investigación se apoya cuali- y cuantitativamente en un cuestionario que se administró el 19 de septiembre de 2001 en Internet a graduados del programa MADE de la Universidad del CEMA. La encuesta consiste en una herramienta clave para interpretar tendencias post-maestría.

Se busca un mejor entendimiento de la dinámica entre oferta-demanda en el contexto del mercado de postgrados MBA. ¿La oferta de programas realmente satisface a la demanda tanto individual como institucional? ¿Que resultados se obtienen en el campo de trabajo con el conocimiento adquirido en el MBA? ¿Cuál es el grado de valor que los candidatos MADE le asignan a este diploma?

2. ORIGENES Y EVOLUCION DE LA ENSEÑANZA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

2.1. MBA – Orígenes e Historiaⁱ

Esta etapa introductoria se apoya en la investigación del historiador, Steven Schlossman, profesor de Historia en la Universidad de Carnegie Mellon y especialista en el tema de las reformas educativas en negocios.

La formación profesional de los hombres de negocios en el mundo siempre estuvo dominada por dos instituciones sociales: la familia y la empresa. De ambas, la familia es quizás la institución más fundamental en la evolución del capitalismo hasta el fin del siglo XIX, y aún hoy se mantiene como la principal para el funcionamiento de millones de pequeñas y medianas empresas.¹

La segunda institución educativa fue la propia empresa, la cuál empezó a experimentar también a fines del siglo pasado –en particular en las grandes-- un gradual desacoplamiento de la propiedad de las mismas de las responsabilidades gerenciales de conducir las. A este proceso se sumó un amplio movimiento de consolidación que dio nacimiento a nuevas burocracias corporativas para manejar los cada vez más complejos asuntos de las nacientes corporaciones empresarias consolidadas. Estas nuevas estructuras administrativas requirieron de un número mayor de cuadros directivos intermedios, la gran mayoría de los cuáles –al provenir de familias que no eran dueñas de ninguna parte del negocio que los empleaba—tuvieron una capacitación práctica en sus mismos puestos de trabajo, lo que en inglés se conoce como *on-the-job training*.

¹ Cf. Schlossman (1988).

2.1.1 La experiencia de los Estados Unidos

Las Licenciaturas (programas de grado)

Hacia 1880, las escuelas urbanas públicas secundarias y de artes y oficios se involucraron en la enseñanza de negocios con cursos de capacitación que eran precedidos de prácticas y de desarrollo de habilidades vocacionales para trabajar en tópicos tales como teneduría de libros y ventas. En 1900 más de 200.000 estudiantes estaban matriculados en estos cursos de capacitación en negocios.

Sin embargo, el primer programa universitario del país que estableció en 1881 la Universidad de Pennsylvania a través de la *Wharton School of Finance and Economy* recibió durísimas críticas de académicos que consideraban que los negocios no tenían lugar en los currícula universitarios. Para peor, el programa no atraía el interés de los estudiantes –que no veían la ventaja que les daba tener sus aptitudes certificadas por una universidad--, ni de los hombres de negocios más influyentes (incluyendo al propio Joseph Wharton) que declaraban ante los medios que una educación universitaria no era necesaria para tener éxito empresarial. Hubo que esperar hasta 1898 para que otras universidades de prestigio como Chicago y California se convirtieran en la segunda y tercera instituciones importantes en establecer facultades de negocios a nivel de grado.

Entre 1887 y 1920 la educación de negocios se afianzó a nivel de grado con al menos 62 colegios universitarios y universidades entrando en el campo, y sus profesores fundaron en 1916 su propia asociación profesional, la *American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB)*. Es así como en 1928 más del 7% de todos los títulos de grado otorgados por todas las universidades acreditadas del país eran en administración de negocios. Hacia 1930 estos programas aceleraron su velocidad cuando empezaron a contratar como profesores a los nuevos profesionales que surgían de otra institución muy importante que estaba siendo creada por la mayor complejidad de las empresas: las firmas consultoras privadas. Estas firmas de servicios creaban nuevas técnicas avanzadas de negocios y métodos de solución de problemas, que a su vez enseñaban a los clientes que las contrataban. Las universidades, reconocieron el poder, la influencia y la afluencia de estas consultoras como una manera práctica de aumentar la credibilidad de sus graduados en el mundo empresarial y laboral.

En el período inmediato que precedió a la Segunda Guerra Mundial, había cuatro grupos a los que les interesaba principalmente la educación formal superior de los hombres de negocios: (1) las familias cuyas fortunas personales estaban ligadas a sus propios negocios, (2) los altos gerentes ejecutivos que buscaban desarrollar sus propias capacidades y las de sus subordinados, (3) los educadores del nivel de grado en negocios que habían logrado crearse un nicho propio en sus universidades, y (4) aquellos estudiantes que esperaban usar un título en negocios para avanzar en sus carreras. Todos los programas de grado que se desarrollaron en ese período llenaron las diferentes expectativas bastante bien.

Los MBA (programas de postgrado)

Con estos antecedentes, se podría suponer que el desarrollo de los programas de postgrado en negocios en el siglo XX debió haber sido rápido al apoyarse en la larga lucha y los éxitos alcanzados por los programas de grado para establecerse y consolidarse. Sin embargo, no fue así. Los primeros títulos fueron otorgados en 1900 por el Dartmouth College al permitirle a unos pocos estudiantes de la licenciatura de extender en un año más sus estudios a efectos de recibir una maestría en negocios. Este esquema fue repetido por algunos pocos colegios universitarios pero no hubo mayor demanda.

El primer intento de organizar un programa específico de postgrado en negocios lo realizó la Universidad de Harvard en 1908 con el establecimiento de la *Graduate School of Business Administration*,--también conocida como *Harvard Business School (HBS)*--esfuerzo que tampoco inspiró a otras universidades hasta 17 años más tarde. Hubo diferentes razones que crearon esa situación desde el principio, entre ellas (1) la hostilidad del profesorado de la Facultad de Artes y Ciencias, dentro de cuya jurisdicción fue originalmente establecida, y de la Facultad de Derecho; (2) la indiferencia y el ridículo que le prodigó la comunidad empresarial; y (3) la poca aceptación del alumnado que se matriculaba al abandonar el programa antes de graduarse. Habrá que esperar recién hasta 1925 en que la Universidad de Stanford establecerá la segunda escuela graduada en negocios de los Estados Unidos.

¿Por qué motivos tomó casi cincuenta años para que estos programas de postgrado adquirieran por lo menos una legitimidad provisional con los directivos, administradores, profesores, estudiantes y empresarios en general? La respuesta hay que buscarla en las dos temáticas centrales de los críticos y oponentes a cualquier tipo de enseñanza universitaria en materia de negocios (1) era contraria a la dirección hacia las ciencias que debía tener toda enseñanza superior en los Estados Unidos, y (2) era contraria a una arraigada concepción filosófica que predicaba que la educación profesional solo debe ir dirigida a contribuir al servicio público si quiere ser una legítima función de una universidad. El Rector de la Universidad de Harvard tuvo que escuchar más de una vez la crítica sobre si esa alta casa de estudios no tenía nada mejor que hacer que enseñar a sus estudiantes a ganar dinero.

En su ensayo titulado *University Schools of Business and a New Business Ethics* (1919), Harvey Wooster toca una preocupación fundamental en el diseño de programas de maestría en administración de negocios, que ya se planteaba desde sus comienzos. Este era proporcionar las vías que aseguren la inserción de graduados dentro del mercado laboral. Escribe el autor *“How can a school which cannot draw students, cannot place them afterward if they come, and cannot secure financial support become an important factor in upbuilding the ethics of business?”*². Según Wooster las carreras tradicionales eran respaldadas por un sistema de conducta moral hacia el público; los médicos, los abogados conocidos como el arquetipo profesional debían respetar normas de conducta estandarizadas que hacían de su *métier* un trabajo digno y acatados a la ética, en cambio para él, el ámbito de los negocios o de lo material se diferenciaba de estas profesiones vigentes porque carecían de conductas éticas hacia el servicio público. Los negocios no se consideraban una profesión y las universidades tradicionales darían un paso importante al considerar la innovadora idea de negocios en la esfera de la educación académica.

Solo así se explica que los programas de Harvard y Stanford ganaran una parcial legitimidad académica en las décadas que precedieron a la Segunda Guerra Mundial al basar la defensa de sus currícula en dos grandes pilares básicos que hoy pueden ser cuestionados como auténticas excusas: (1) la investigación, que les permitía establecer

² Traducción (informal): Una institución de enseñanza superior que no logra atraer candidatos, que no les brinda apoyo en su inserción laboral habiendo estos sido aceptados, y no les ofrece ayuda económica alguna— ¿cómo puede esta ser un agente promotora de la ética en los negocios?

una base científica para los estudios superiores en negocios que realizaban, y (2) el conocimiento científico, que ayudaría a insuflar en los estudiantes un espíritu de servicio público que contrarrestara sus ambiciones individuales de ganancia económica y que, a lo mejor, lograría influir en la manera descarnada con que se conducían los negocios norteamericanos en el mercado.

En realidad, los estudiantes universitarios de principios del siglo XX eran muy escépticos de las ventajas que pudieran darle los estudios de postgrado en negocios. Ni Harvard ni Stanford pudieron presumir de tener un mercado cautivo de estudiantes que los buscaran como premio o símbolo de sus esfuerzos. La utilidad de un MBA era una loca especulación y solo unos pocos se interesaban en matricularse. Mas importante aún, los empresarios eran la audiencia más escéptica de todas, ya que en primer lugar consideraban a la capacitación en el trabajo como el método de enseñanza y aprendizaje más respetado, y porque no podían respetar a académicos con escasa o nula experiencia práctica en negocios.

Las presiones producidas por la Segunda Guerra Mundial vinieron a cambiar radicalmente este panorama al ampliar el interés de los interesados en una educación en negocios, ya que constituyó el primer conflicto que debió enfrentar los Estados Unidos basados en una superioridad productiva y tecnológica. Hoy se sabe que mucho antes que el país entrara formalmente en guerra, los planificadores del Gobierno norteamericano ya habían estado informándose sistemáticamente sobre la capacidad productiva de las empresas del sector privado y, en especial, de los fabricantes de gran escala. La escala mundial de la guerra demandaría niveles de producción nunca alcanzados antes. El cumplimiento de las ambiciosas metas numéricas de producción requeridas por la guerra requeriría superar diversos obstáculos gerenciales —ya fueran en planeamiento en materiales, finanzas, sistemas de distribución, transporte, compras de materias primas, o en capacitación y supervisión de recursos humanos—en una escala nunca imaginada por las grandes empresas mundiales.

Y aquí se produce el cambio. En el período anterior a diciembre de 1941, y como parte del planeamiento del pre-conflicto, diversos organismos militares y civiles del Gobierno norteamericano empezaron a interactuar por primera vez con unos pocos programas universitarios de negocios. Así empezó un proceso que luego se transformaría en un

sistema de interrelaciones que muchos años después el Presidente Eisenhower bautizaría con el nombre de complejo militar-industrial, y que consistiría en la integración de unas pocas escuelas de postgrado en negocios con centros de investigación, industrias relacionadas con la guerra, y el gobierno federal. Este sistema de relaciones creó un ambiente común en el que una nueva generación de jóvenes y talentosos científicos sociales aprenderían de primera mano los potenciales usos de la investigación relacionada con los negocios.

Al término de la guerra, los científicos sociales más emprendedores de este grupo (formado básicamente por Harvard y Stanford) buscaron realizar dos grandes tareas en el campo de la enseñanza en negocios. La primera sería institucionalizar el enlace logrado entre la investigación en negocios y las necesidades del Gobierno en la materia como una manera de asegurar un flujo continuo de dinero para financiar investigaciones de las universidades. La segunda fue traducir el nuevo conocimiento organizacional desarrollado durante la guerra, tanto en términos teóricos como prácticos, en el curriculum *New Look*³ de enseñanza científicamente anclado. Con estas dos tareas, este grupo intentaba nada menos que lograr un renacimiento de la educación de postgrado en negocios.

Es preciso puntualizar que: 1) solo un número muy pequeño de instituciones acompañó a Harvard y Stanford durante la posguerra en este esfuerzo por ganar nueva legitimidad para la educación de postgrado, 2) una clave importante para lograr los objetivos fue la habilidad de los decanos y principales profesores de esos programas de atar sus reformas de la curricula con los grandes objetivos de seguridad nacional durante la Guerra Fría. Es así como en la posguerra tuvieron un gran prestigio los especialistas en conocimiento organizacional e interrelaciones gobierno-sector privado.

Las escuelas *New Look* se convirtieron en actores importantes en la investigación de la ciencia del comportamiento basada en enfoques inter-disciplinarios y métodos cuantitativos que prometían maneras futuras de lograr la estabilidad social a través de una nueva síntesis tecnocrática de las ciencias sociales. Las escuelas de negocios también

³ Cf. Schlossman (1994). El *New Look* es una expresión que se origina con las reformas en educación de la época de posguerra, cuando los líderes de la comunidad alentaron el progreso científico (nuevas tecnologías de guerra) y mejoras en la educación. En los años '50 la Ford Foundation cumplió un rol principal en el fomento de la educación de negocios mediante la donación de fondos (grants- fellowships) a los principales centros universitarios.

entraron como actores importantes en los grandes equipos científicos que ayudaron a diseñar nuevos métodos administrativos para el desarrollo de sistemas avanzados de armamentos, como los ICBM (inter-continental ballistic missiles).

2. 2. LA INTERNACIONALIZACION DEL MBA Y SU IMPACTO EN ARGENTINA

La evolución hacia una economía de mercado tuvo consecuencias directas sobre la estructura de la organización del trabajo a nivel mundial. Hubo dos fenómenos paradigmáticos de mayor influencia. Por un lado, con la introducción acelerada de los nuevos medios de comunicación fueron desapareciendo puestos de trabajo⁴ dando lugar a su vez a la creación de nuevas asignaciones ligadas al uso de nuevas tecnologías y en respuesta a las necesidades cambiantes de un campo de trabajo en plena transformación.

Por el otro lado, la aparición de la empresa multinacional y transnacional dió lugar a una revolucionaria visión de la organización del trabajo, debido a factores culturales, sociales, políticos y tecnológicos que se vieron enfrentados a la imposición de estas estructuras, y que pusieron a prueba el status quo vigente. Esto cambió la dinámica de relaciones laborales a escala internacional mientras siguió aumentando el importante papel de los negocios.

La influencia de éstos dos nuevos paradigmas se debió a que, como sabemos, la tecnología ayuda a la formulación de nuevos modelos productivos mediante la eficientización del trabajo, lo que acarrea una disminución del tamaño de la fuerza de trabajo humana. Ello ha dado lugar a las brechas educativas y de información ("*knowledge and information gaps*") que aumentan y aceleran la distancia que existe entre los que se encuentran en la cima de la pirámide social con los que se hallan en la base con extrema pobreza.

En resumen, el mercado y las empresas sufrieron cambios importantes en sus respectivas estructuras y éstas modificaron los requerimientos de capital humano. La explosión de programas de postgrado especializados en el área de negocios nació de esta urgente necesidad que experimentaron las empresas al verse enfrentadas con una nueva y creciente competencia en los mercados.

⁴ Cf. **International Labor Organization (ILO)**

En Argentina este aceleramiento de la competencia se produjo en la década de los años 90 durante el período gubernamental del Presidente Menem y se vio claramente reflejada en los cambios importantes en lo que se refiere a la oferta universitaria de postgrados en administración de negocios. Más específicamente, ésta nueva oferta para cerrar las brechas educativas y de información contempló múltiples factores, entre los que encontramos la necesidad de retener a alumnos argentinos competentes que podrían sentirse inclinados a abrazar la histórica ola de la fuga de cerebros ("*brain drain*"⁵), la búsqueda de la capacitación continua de los cuadros gerenciales de las empresas existentes, el desarrollo de una mayor flexibilidad en los métodos de capacitación para adquirir nuevas habilidades, el crecimiento individual de una moderna generación de argentinos profesionales volcados al sector privado. Todos éstos elementos contribuyeron en la década pasada a que instituciones prestigiosas de altos estudios universitarios hayan ampliado su oferta de títulos de maestrías. Examinemos las razones.

2.2.1 Carreras de grado y futuros candidatos a MBA

Los hechos históricos antes aludidos, que transformaron a nivel mundial el vínculo educación-trabajo, también influyen en Argentina, particularmente en el modo con que las empresas y sus buscadores de talento redefinen los atributos que buscan en sus futuros profesionales. Esto se pretende describir en ésta sección de la investigación.

Al tener que adaptarse a las nuevas formas de trabajar y a los cambios que producen la emergente Nueva Economía se vuelve urgente la necesidad de una enseñanza moderna de negocios en el país, lo que determina también un arquetipo / perfil del graduado MBA exitoso que busca la empresa.

¿Qué debe contener idealmente dicho perfil? La investigación considera que las empresas (la demanda) y las universidades (la oferta) coinciden en que este perfil debería contener los siguientes elementos básicos:

- ❖ Sólida formación cuantitativa, condición que puede ser identificada objetivamente mediante un examen de conocimientos del tipo GMAT (formato estadounidense del examen de ingreso a los programas MBA);
- ❖ Experiencia laboral promedio de cuatro años para lograr la capacidad mínima necesaria para el éxito en diferentes niveles operativos de la empresa;

⁵ Cf. Montuschi, L. (1999)

- ❖ Formación de grado en ciencias económicas, administración de empresas o ingeniería, además de una capacitación funcional en negocios en áreas tales como métodos cuantitativos, finanzas, macro y microeconomía, recursos humanos, contabilidad, producción, *entrepreneurship*, y otras intrínsecas al modelo de empresariado;
- ❖ Conocimientos generales en informática y nuevas tecnologías; y,
- ❖ Capacidades personales tales como adaptación al cambio, comunicación y trabajo en equipo, iniciativa e imaginación para visualizar soluciones alternativas a los problemas planteados en el trabajo de cada día, etc.

Frente a la demanda del mercado de trabajo se ha visto una tendencia en la oferta de las universidades locales hacia la renovación continua de sus respectivos currícula, de modo que se diseñan programas afines con los avances tecnológicos. Es por ello que en la actualidad, Argentina cuenta con postgrados en ciencias empresariales que abarcan desde el MBA tradicional hasta el MBA ejecutivo, el MBA de fin de semana, y el MBA en línea o virtual.

A este respecto, la profesora Montuschi ha escrito⁶: “La caída en los niveles de empleo sería acompañada por profundas transformaciones dentro de las empresas con la gradual desaparición de la antigua división de trabajo y las estrictas categorías jerárquicas. Estos cambios se manifestarían en una demanda futura de habilidades adaptables y de una mayor capacidad para el aprendizaje continuo.” Es precisamente en respuesta a estas nuevas condiciones en el trabajo que implican una mayor flexibilidad en las tareas a ser desempeñadas por el profesional, que surge la necesidad de una enseñanza universitaria de postgrado que brinde apoyo mediante programas que alcancen brindar formatos educativos en soporte del nuevo conocimiento. Las universidades locales han tenido el reto de diseñar una currícula interdisciplinaria y de naturaleza general, como el que constituye el MBA, brindando así una herramienta que corresponda a esta nueva demanda del mercado de trabajo.

Además, es manifiesta una concientización creciente por parte de la juventud de la necesidad de obtener niveles educativos superiores frente a un desempleo amenazante y

⁶ Cf. Montuschi (Octubre 1999), p. 5.

a criterios de selección exigentes. Un MBA señala cierto valor agregado que acentúa una diferenciación entre postulantes compitiendo dentro del mercado laboral.

En ésta investigación se intentó obtener información sobre las características educativas de aquellos universitarios argentinos que continúan sus estudios al nivel de postgrado, pero los datos relevantes son muy escasos. A nivel general tan solo se puede poner de relevancia lo significativo del interés y la matriculación elevada que se observa en las carreras de contaduría pública y ciencias sociales, seguida de una incipiente orientación hacia la administración de negocios.

Por ejemplo, el Anuario 1998 de Estadísticas Universitarias para Universidades Nacionales y Privadas del Ministerio de Educación - Secretaría de Educación Superior (Anexo I) resume que la población total de universitarios inscriptos en el año 1998 fue de 172,000. Para la rama de estudio en Ciencias Sociales la inscripción contó con 107,644 alumnos. Estas cifras son ilustrativas del interés que hay en esta área de conocimiento. Un estudio sobre el mercado de trabajo de egresados universitarios argentinos⁷ deriva de sus observaciones empíricas sobre el alumnado de postgrado que las carreras de matrícula más elevada serían las de contador y ciencias económicas; el autor escribe: "La excepción a esta tendencia son las especialidades de contadores y economistas y administradores en donde aparece una significativa presencia de la oferta de universidades privadas."

Más específicamente en nuestro tema, la evolución de los programas de postgrados en negocios ofrecidos en Argentina demostró un rápido crecimiento, acompañado de una diversificación de especialidades temáticas que resultó de la demanda del mercado laboral por profesionales capacitados en mercadeo, aspectos legales de las empresas, la ingeniería y otras. A título ilustrativo se adjunta un listado de la oferta educativa de programas MBA tomado de la sección "Directorio" de la revista Apertura de los últimos cuatro años (ver Anexo 1). Además de estas maestrías en Administración de Negocios, existe un abanico de otros programas especializados diseñados para satisfacer la creciente demanda por nichos diversos (se describen con detalle en la edición anual del mes de noviembre de la publicación Apertura).

⁷ Cf. Gómez (Julio de 2000), p. 85.

2.2.2 Ofertas de Postgrado

La perspectiva global del entorno empresarial ha dado lugar a que el MBA sea el postgrado más reconocido a escala internacional. La marca o “school branding” de las escuelas de negocios es un fenómeno de las últimas décadas.

Hoy en día existen muchas razones por las cuales se justifica hacer un MBA. La obtención de este título brinda los conocimientos necesarios para ser un mejor gerente, subir la escala organizacional, emprender un negocio propio, ampliar sus opciones de carrera, ganar mejor sueldo, formar una red de contactos, crecer etc.

Todos los años la revista *Business Week* publica una edición especial titulada “*The Best B Schools*”; su equivalente para la Argentina es la “Guía de Postgrado de Negocios” de la revista *Apertura*. Un diagrama publicado en la edición estadounidense, resaltó las salidas laborales de egresados de MBA más comunes como siendo las finanzas, la consultoría y la mercadotecnia.

Existe una gama extensa de estructuras y duración de la oferta de programas. En sus comienzos, el MBA estándar duraba dos años, mientras que hoy en día existe una variedad de formatos a la disponibilidad del estudiante, como la opción modular, la de tiempo completo, la de tiempo parcial, el MBA de un año, alianzas entre universidades para traer programas al alcance de estudiantes en lugares remotos (reválida). Las tres tendencias clave en la oferta de programas son⁸: (1) un diseño de programas de duración más corta que comenzaron a tomar vigor como nicho en un mercado cada vez más competitivo; (2) una mayor diversidad en los tipos de programas (nuevas estructuras: tiempo parcial, modular, consorcio, internacional, conjuntos, introducción de postgrados en línea, etc.), y en distintos fines (posicionamiento para grupos de distintas edades y de sectores variados del mercado); (3) una creciente internacionalización de programas y la provisión mundial de programas MBA; evidenciada en los currícula que añaden un enfoque cosmopolita a la enseñanza de prácticas de negocios para interesados que cumplen funciones empresariales complejas, internacionales y de alto nivel.

⁸ [en línea] <http://www.mbainfo.com/mbaintro.html>

La pedagogía de enseñanza en un MBA puede estribar en el uso de metodologías prácticas como los estudios de caso (“*case method*”), o pueden basarse principalmente en formación teórica. En Argentina, la orientación metodológica de la enseñanza en las escuelas de negocios sigue los modelos vigentes en las escuelas estadounidenses. Cabe agregar que ésta investigación solo ha identificado tres universidades argentinas que han obtenido acreditación internacional (UBA, CEMA, y IAE).

Esta investigación examinó dos de éstas tres instituciones de educación superior que llevan veinte años ofreciendo programas de postgrado en negocios, que son financiadas por el sector privado. Estas son la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, también conocida como Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE), que fuera fundada en 1978 e introdujo el programa EMBA en 1980; y la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), fundada en 1978 y que introdujo el programa MADE en 1987.

El IAE⁹, siguiendo los pasos de la *Harvard Business School* (HBS), utiliza el método experimental del aprendizaje que centra la actividad de enseñanza alrededor del caso e integra la tecnología en la enseñanza. El caso plantea una situación de resolución de un problema gerencial que requiere de una toma de decisión. El método del caso se distingue del formato clásico de la cátedra (“*lectures*”) en que va más allá del simple estudio de conceptos, nociones y teorías para llevar estos conocimientos a la práctica. El propósito es brindarle al alumno la oportunidad de practicar lo que ha aprendido y de adquirir experiencia en el tema. Es un método participativo que intenta acercar al alumno al mundo real y ayudarlo a desarrollar sus capacidades analíticas, directivas y de toma de decisión.

La UCEMA, por su larga tradición en trabajos de investigación, se guía por el modelo de enseñanza utilizado por la Universidad de Chicago centrado en el análisis y en un enfoque en la ciencias sociales¹⁰ y “metodologías de enseñanza que incluyen análisis de casos, simulaciones, conferencias, trabajos en equipo y el desarrollo de proyectos

⁹ IAE: Escuela de Dirección y Negocios – Universidad Austral [en línea] <www.iae.edu.ar>

¹⁰ Schlossman (1998). “**Chicago: The behavioural sciences and business.** (...) Social scientific training is the optimum way of hastening, stimulating, and making more profound that education which is acquired on the job (...) Implicit in such reasoning was an attack (...) on Harvard’s case method approach. (...) The case method approach confounded preclinical and clinical studies, the Chicago faculty believed, virtually assuring that preclinical studies would be unsystematically taught, if taught at all. “

individuales y grupales que conforman una experiencia de aprendizaje rigurosa y completa, desarrollando habilidades de análisis y decisión, cada vez más necesarias y requeridas en el mundo profesional.”¹¹

En la actualidad, la tarea de educar es más proclive a adecuarse a las circunstancias y peculiaridades del mercado ya que la vida moderna se organiza y traduce alrededor del trabajo. El profesional se mueve en un ambiente competitivo dónde el mercado laboral está sujeto a una constante variabilidad.

Planificar la formación profesional significa estar preparado para adaptarse a las cambiantes demandas. En lo empresarial, ello requiere del desarrollo de aptitudes cuantitativas, de habilidades proactivas hacia el cambio y de contar con un espíritu emprendedor.

La presente encuesta es testimonio de las inquietudes que expresan distintas voces calificadas (los graduados del MADE) sobre las aptitudes requeridas para subsistir y crecer en el espacio profesional, luego de haberse logrado el “mitológico” MBA (como lo han descrito algunos ensayistas). Su verdadera utilidad será el objeto de discusión de este trabajo y el costo de oportunidad que se le asigna a este hito (“*milestone*”) se estudiará en la riqueza de señales que transmite a la sociedad.

Mirando hacia el futuro

También la investigación trató de incursionar sobre las mejoras que deberían hacer los programas ofertados en Argentina, a partir del análisis realizado por el Profesor Gallacher de la UCEMA en su ensayo “La Educación de Postgrado y los Sistemas Complejos” donde enfatiza la importancia de incluir en el currículo la teoría de la organización como un conocimiento adicional que debiera tener un buen programa de MBA. Esta materia se le da mucha importancia en la Universidad de Harvard donde se enfoca a la empresa como un cuasi-mercado estudiado por los economistas (Apertura 2000 p. 18).

¹¹ UCEMA [en línea]. www.cema.edu.ar

2.2.3. Demanda de MBA: criterios de selección

En Argentina han surgido una variedad de programas. Mientras las empresas invierten en capital humano para diferenciarse de sus competidores, lo mismo ocurre a nivel individual. Las empresas son cada vez más exigentes en sus procesos selectivos y de reclutamiento cuando establecen sus requisitos mínimos. Para lograr una integración medianamente exitosa a la fuerza laboral, el candidato típico deberá demostrar que tiene experiencia de trabajo, conocimientos básicos del sistema de programas MS Office, manejo de un idioma adicional a la de su lengua materna y madurez en sus relaciones humanas. Ciertas características son las que el lector de cualquier periódico podrá leer un domingo en la sección de clasificados, otras son las que se sobreentienden en el momento de la verdad: la entrevista. Las responsabilidades y tareas inherentes de la posición en cuestión son elementos que son sujetas a la formación y al equipaje que trae consigo el incumbente aspirante.

III. UNA INVESTIGACIÓN A GRADUADOS DEL PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MADE)

3.1. Objetivos de la Encuesta

Los objetivos que pretende alcanzar la encuesta son:

- Confirmar la hipótesis de la tesina que establece que el MADE de la UCEMA tiene ventajas competitivas en el mercado laboral argentino sobre otros programas de MBAs existentes en el país.
- Analizar el valor agregado que ofrece el MADE, medido en términos cuantitativos (remuneración laboral) y cualitativos (satisfacción personal).
- Analizar el impacto que tuvo el MADE en cada graduado encuestado respecto de sus salidas laborales y oportunidades profesionales dentro de la misma empresa.
- Identificar los requerimientos de capital humano que exigen las empresas frente a la creciente necesidad de planificar una carrera orientada hacia los negocios.

IV. LA ENCUESTA

4.1. Diseño

En el diseño de la encuesta se tomaron en cuenta factores que influyen en preguntas sobre ingresos así como la privacidad, la tasa de respuesta y la distorsión de información. El formato se conservó sencillo y se enfatizó la precisión en la formulación de las preguntas. El propósito principal de este relevamiento consiste en conocer las expectativas y realidades laborales de los graduados de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA medidas en términos de las remuneraciones que hoy perciben. A nivel mundial, las escuelas de negocios brindan información a los interesados a ingresar sobre la compensación futura que pueden esperar al graduarse e ingresar al mercado laboral.

Con el fin de recolectar los datos necesarios para determinar cuales son las cifras que caracterizan la remuneración de ex-alumnos del MADE, una primera etapa de diseño consistió en la redacción de un cuestionario, que tiene un rol central en que la información relevada sea pertinente a los datos que se tratan de investigar. Su diseño se hizo teniendo en cuenta varios factores:

- Tasa de respuesta: la respuesta o no-respuesta de la muestra de individuos a los que se les suministrará el cuestionario
- Sencillez: Un formato amigable que facilite una realización y envío fáciles. Inicialmente se usó la metodología propuesta por David Schaeffer¹² en su ensayo; esto cambió ya que la Universidad brindó el apoyo técnico para cargar la encuesta directamente en un sitio web.
- Ordenamiento de preguntas: El esquema del cuestionario y las relaciones secuenciales entre preguntas son relevantes ya que puede resultar intruso imponerle una pregunta sobre el salario a un individuo; esto se estudió de cerca debido a que la información de tipo salarial es más sensitiva y varios autores recomiendan que se siga un orden específico. El relevamiento de información pertinente al salario ha sido clasificada como información de tipo “amenaza” y se ha estudiado cómo tratarle mejor.

¹² Cf. Schaefer, D., & Dillman, D. (1998).

- Claridad de las preguntas; esto ayuda a que la encuesta sea fácil y no fastidiosa de completar
- Evitar sesgo al formular las preguntas para que haya transparencia en los resultados. Siempre tomar una posición de “outsider”
- La forma de redacción de las preguntas es clave pues determina directamente la precisión en las respuestas
- Posibles obstáculos: Problema de “social desirability bias” o sesgo de estatus social” lo cual hace que la gente distorsione la información que ofrecen al encuestador.

En observación de estudios previos sobre encuestas de esta índole, se eligió poner al inicio (en segundo lugar) una pregunta que despertara el interés del encuestado mediante la inclusión de una pregunta de opinión, y se incluyó una sección de opinión abierta con el fin de darle la oportunidad de expresarse libremente sobre ésta inversión tan importante (Pregunta 11). Es de esperar que este enfoque promueva el interés de la mayor cantidad de graduados posibles para participar en el estudio.

Los encuestados deberán responder diferentes preguntas referidas a su educación formal anterior, el Programa del MADE, su empleo actual y su carrera profesional.

4.2. Interpretación de Resultados

La presente investigación tiene población meta a los graduados del Programa de Maestría en Dirección de Empresas (MADE) de la Universidad del CEMA.

Los datos obtenidos hasta la fecha surgen de una muestra aleatoria de 143 profesionales graduados del MADE que voluntariamente aceptaron responder *online* a un cuestionario (ver Anexo __) que fuera puesto a disposición en la página Web de la universidad con el propósito de que dichos graduados pudieran brindar al Programa y a la propia UCEMA sus opiniones y recomendaciones sobre la relevancia que tuvo la maestría en la actividad laboral posterior de cada uno.

Interrelaciones entre carrera de origen, género y edad de los encuestados

De inicio se destaca el hecho de que el 89% de las respuestas provinieron de los profesionales graduados varones mientras que tan solo un 11% fueron mujeres, relación de participación por género que sigue bastante de cerca a la composición actual del perfil del cuerpo estudiantil del programa del MADE con un 79% de alumnado masculino y otro 21% femenino (Catálogo de la Universidad, **¿Querés transformar tu futuro?**, p.71).

A esta observación hay que agregarle otros dos datos claves como son la edad y a la formación académica previa de grado de los graduados encuestados. La muestra indica que el 73% de los encuestados tienen entre 29 y 37 años de edad (Tabla A), un 52% fueron egresados en Ciencias Económicas y un 31% en Ingeniería. La tercer opción de carrera que fue seleccionada por informantes de la muestra fue la calificada como “Otra” (ver cuestionario en Anexo ___).

Si bien el hecho de que la gran mayoría de contestaciones provinieran de varones, así como de la composición del alumnado, podría indicar que éstos estarían demostrando un mayor interés en el Programa MADE que las mujeres; también es plausible que algo tenga que ver que sean las dos carreras que más se compatibilizan con el mismo, es decir las ciencias económicas y la ingeniería.

Para analizar más objetivamente la importancia de estas interrelaciones, se consideró más relevante indagar las opiniones de ambos géneros en relación sobre la consecución del MADE les permitió mejorar individualmente en sus respectivos ámbitos del trabajo.

La investigación estuvo limitada en su diseño como para profundizar en estos aspectos, pero conviene dejar apuntado para el futuro que las mujeres pusieron diferentes énfasis en sus respuestas. Mientras que por un lado indican que han sufrido problemas con los sistemas nada transparentes en el mercado de trabajo y los problemas económicos que enfrenta el país en la actualidad, por el otro enfatizaban elevar la calidad académica del MADE. Señalaron la opinión generalizada de que los programas de MBA son fáciles de realizar, por lo cuál recomiendan aumentar las exigencias del MADE para mantener e incrementar su reconocimiento en el mercado; así mostrar al empresariado la practicidad que tiene la enseñanza aplicada. En resumen, tener un enfoque en calidad y no de

cantidad, a pesar de la demanda creciente: "Que el aumento en la cantidad de inscriptos y egresados no desvalorice el título del graduado".

Interrelaciones entre los nuevos niveles salariales, las nuevas responsabilidades y la carrera de origen de los encuestados

Con un sueldo promedio de origen de \$41.200, remuneración que recibía antes de graduarse y un incremento promedio estimado de 17,45%, se ha estimado en \$48.400 anuales el salario promedio que percibe un egresado del MADE en la actualidad.

Dentro del rango salarial más alto, que constituye el 23% de la muestra, se hallan mayoritariamente los ingenieros (59%) y en segundo lugar los graduados de ciencias exactas (23%). Tomando los dos rangos salariales superiores son cuatro entre los treinta y dos encuestados quienes informan una baja satisfacción. Se puede añadir que los datos muestran una correlación entre aumento de responsabilidad y satisfacción en el trabajo.

Se podría esperar que aquellos individuos que perciben remuneraciones muy altas se encuentran muy satisfechos con sus puestos actuales. Sin embargo los datos recogidos indican que en este elevado rango un 57% de profesionales graduados que están satisfechos y los no satisfechos.

Finalmente, pareciera que la adquisición del MADE influye en el aumento posterior de mayor responsabilidad con el 57% de encuestados indicándolo así y un 36% que no tuvieron variaciones en sus cargos.

Evaluación de los propios egresados respecto de los nexos que existen entre variables

Siguiendo el orden cronológico de las preguntas del cuestionario, y empezando por una pregunta cuyo diseño trató de despertar el sentido crítico y subjetivo del egresado, se pueden deducir conclusiones respecto la pregunta 2 sobre la calidad académica que brinda el MADE. Los datos muestran que un 79% de encuestados consideran que el master tiene un alto nivel de calidad. Una evaluación favorable como esta puede estar

ligada con elecciones que debieron tomar los postulantes durante sus respectivas búsquedas (frente a la pluralidad de la oferta de MBA) entre la pluralidad de ofertas de MBA (Master in Business Administration); momento que constituía un “punto de decisión”¹³ donde el mismo debió escoger un programa compatible con sus propias necesidades de desarrollo profesional y realizó una decisión de costos y beneficios de gran relevancia.

La tercera pregunta releva el número de cargos desempeñados desde el año de graduación. Los resultados de la muestra muestran gran estabilidad en el número de cargos que se han desempeñado, con tan solo un 24% de graduados que han rotado entre más de 3 puestos. Un 43% han conservado el mismo puesto hasta la fecha. Hay varias maneras en que se pueden interpretar estos resultados. Por un lado, las matices del mercado laboral actuales en la Argentina, hacen que estos resultados sean un reflejo directo de la inseguridad que se cuantifica en una tasa de desempleo del 14,7%¹⁴. Por otro, se lo puede interpretar, como lo hacen algunos expertos en recursos humanos, como una ventaja competitiva, quienes asocian una baja rotación entre cargos con una actitud profesional seria y responsable. No obstante, el hecho de que un 33% de egresados hayan desempeñado dos puestos desde su graduación podría indicar que las competencias adquiridas en el MADE estén ampliando las oportunidades laborales de los mismos, aún estando en un mercado local que tiene una realidad económica recesiva y con serias limitaciones.

Los beneficios que brinda el master (Pregunta 4) se estudian a través de tres factores de cambio: (a) la posibilidad de movilidad entre empresas, (b) el aumento de responsabilidad, (c) y el cambio de carrera u área. Representan un 54% aquellos graduados quienes perciben una alta movilidad entre empresas; un 57% entre ellos consideran alta la responsabilidad que les permitió el MADE.

Entre las cinco respuestas posibles se halla una intermedia que concentra a un grupo neutro con respecto a los beneficios que les brindó el master; es interesante notar que para las tres preguntas un 34%, 36%, y 39% de los informantes toman una posición neutral al seleccionar la categoría de respuesta “Regular”. La tercera pregunta da

¹³ “Objetivos laborales de graduados MADE” por Marcos Gallacher.

¹⁴ SIEMPRO: Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales. Informe de situación social No. 6. “Evaluación reciente del mercado de trabajo. Octubre de 1999 y Octubre de 2000. Enero 2001.

resultados mas homogéneos entre las opciones de respuesta y se reparten de forma mas equitativa con cifras mínimas en las dos puntas (muy alto y muy bajo).

La séptima pregunta solicita información sobre la satisfacción que obtienen en sus cargos actuales. El 51% de los encuestados están satisfechos con sus trabajos y un 35% demuestra una opinión neutral. Esta variable cualitativa se entiende mejor si la vinculamos con otras dentro del mismo cuestionario, las que pueden ayudarnos a iluminar el significado práctico que los graduados obtienen del bagaje académico bajo estudio. Esto nos permite llevar el análisis lejos de los esquemas paradigmáticos que se forman en la mentes de los egresados acerca del valor que tiene para ellos el MADE, y plantear de forma mas indirecta los ventajas y/o resultados que experimentan en su carrera profesional.

Al relacionar la variable **satisfacción** con un **aumento de responsabilidad**, se concluye que del 100% total de individuos que reportan una satisfacción alta o muy alta, el 71% han seleccionado las categorías alta o muy alta en lo que concierne aumento de responsabilidad que le permitió el MADE.

Se puede estudiar como se relacionan las respuestas referentes a la **calidad** percibida que tienen sobre el programa egresados que cursaron **carreras de grado** en particular. Es interesante notar que los graduados provenientes de las carreras en Ciencias Exactas y Humanidades califican al programa como 100% de alta calidad. Se podría inferir que consideran haber adquirido una capacidad analítica y matemática que tal vez los Ingenieros ya tengan como base en su formación de base. Los Ingenieros le asignan un porcentaje conjunto entre calidad alta y muy alta del 77%; y los de Ciencias Económicas también reúnen un 77% de respuestas positivas. Los que mas valor agregado le dan al programa no son los que vienen con conocimientos muy distintos a los que se enseñan en el MADE.

Se puede llegar a una conclusión que describe la composición del grupo en su totalidad y es que existen dos grupos bien definidos: los que eligen al MADE por vocación y como complemento a lo que ya han aprendido a nivel de grado: los licenciados en Ciencias Económicas e Ingenieros y por otro lado, aquellos que hicieron carreras de grado variadas que se ven altamente beneficiados por el nuevo aprendizaje que les brinda el currículum del MADE. De ahora en adelante tomaremos a estos dos grupos como referentes en el análisis de los datos.

4.3. Algunas conclusiones de la encuesta

Aún con todas las limitaciones inherentes a una primera aproximación al tema, los primeros resultados de ésta investigación inicial parecen haber validado el ejercicio como un análisis útil para la toma de decisiones de las autoridades académicas de la UCEMA. De confirmarse ésta presunción, la primera conclusión del trabajo es que la encuesta a egresados debería perfeccionarse técnicamente a los efectos de constituir un ejercicio anual y permanente para el seguimiento de resultados del programa del MADE.

Parte de dicha validación será lograr en esta sección un claro entendimiento de la información que generosamente brindaron los egresados participantes acerca de sus experiencias en el mercado real donde trabajan y de sus reflexiones sobre los beneficios alcanzados con los estudios avanzados de negocios en la UCEMA.

En primer lugar, partiendo de los datos de la Tabla 1, el análisis sobre la movilidad que experimentaron los egresados entre empresas muestra dos puntos que merecen ser mencionados: 1) se reporta una movilidad baja o muy baja en las especialidades de ingeniería en primer lugar, seguida de la de ciencias económicas, y muy pocos de "Otros"; 2) los egresados en humanidades, ciencias exactas y 'Otros' informan haber aumentado la movilidad post-maestría. Esto puede estar indicando que los graduados en humanidades y otras carreras se benefician relativamente más con la adquisición de conocimientos en nuevas disciplinas cursadas a lo largo del programa, y por ende que les permite ampliar su horizonte de trabajo al ganar flexibilidad como capital humano.

Esta variable movilidad es clave para nuestro análisis ya que se puede deducir de ella el valor que le asigna el mercado al título MADE. A este respecto, algunas de las ideas de Michael Spence, Premio Nóbel en Economía, sobre señalización en el mercado de trabajo, se integrarán más abajo en el desarrollo de la interpretación del valor agregado que tiene el título en la superación del profesional. En la Tabla 2 casi todos informan un aumento de responsabilidad. Un 62% de los profesionales en ciencias económicas informaron aumento alto/ muy alto de responsabilidad.

El tercer factor de cambio se resume en la Tabla 3, dónde se observa que un 50% de egresados en Ciencias Exactas y de manera aproximada un 40% de egresados en ingeniería y un 40% en 'Otras' especialidades informan un cambio de área.

Lo relativo a la calidad de educación que brinda el MADE se traduce numéricamente en la Tabla 7. Se pueden inferir dos conclusiones al respecto: (1) nadie lo califica como bajo/ muy bajo; y (2) entre 14 y 23% dicen que es regular.

Una noción tomada de los economistas

Michael Spence, profesor emérito de la Universidad de Stanford ha estudiado, desde un punto de vista económico, al comportamiento del mercado de trabajo respecto el capital humano que se ven enfrentados a seleccionar. Su propuesta está basada en un modelo matemático abstracto, pero en este trabajo se ofrece una sencilla interpretación de su concepto "*job-market signaling*"¹⁵ para tener un mejor entendimiento de las decisiones que toman los individuos al elegir un programa de postgrado.

Según Spence las empresas toman una decisión acerca de sus métodos de reclutamiento al tener una idea de los atributos esperados en sus postulantes. El título, mediante un mecanismo de señales, da información sobre la productividad del empleado potencial. La variable educación es definida por el autor mediante un complejo modelo económico que trata de sacar a luz el comportamiento del mercado de trabajo y sus decisiones sobre remuneración a ser alocada. La educación manda información acerca de la **productividad**; es interesante su conclusión respecto la contratación como arma competitiva:

"It has been suggested that in some markets the receivers of the signals may know what effect their responses to signals will have on their informational content. If they do, then they will compete on this dimension as well as on wages and salaries. It has been suggested that this more sophisticated behavior by receivers of signals will alter the nature of the equilibria in the market and eliminate the inefficiency associated with the equilibria in the market with more passive receivers."

¹⁵ Cf. Spence (1976).

Y su conclusion es:

“In job markets this means that employers compete with respect to the credentials or the signaling prerequisites for jobs as well as with salaries.”

En este caso en particular se puede tratar de entender cuales serían las señales que envía el título del MADE al mercado local de trabajo. ¿Se puede preguntar si las empresas que compiten responden a este mecanismo de señalización a la hora de seleccionar los individuos más productivos? ¿Manda el título una señal hacia el mercado?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Dugan, M, Grady,W., Johnson, T., & Payn, B. The GMAT Registrant Survey: Career and Educational Experiences. "Findings from Wave IV of the GMAT Registrant Survey" (November 1999). Available [Online]: <http://www.gmac.com> [12 September 2001].

Gallacher, Marcos (Noviembre 2001). *Objetivos laborales de graduados MADE, Apertura*, 22-24.

Gomez, Marcelo (2000). *El mercado de trabajo para los egresados universitarios recientes*. Provincia de Buenos Aires, Ed. De la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Jenkins, R, & Reizenstein, R. (1984). Insights into the MBA: Its Contents, Output and Relevance. Graduate Management Admission Council (GMAC): Selections.19-24.

Kalton, G. & Schuman, H. (1978). Experiments in Wording Opinion Questions. Applied Statistics, 27 (2), 149-161.

Kalton, G. & Schuman, H. (1982). The effects of the question on survey responses: a review. Journal of the Royal Statistical Society, 145 (1), 42-73.

Marquis, K. (1986). Reliability in sensitive topic surveys. Journal of the American Statistical Association, 81 (394), 381-389.

Montuschi, L. (1999). Un Replanteo del Problema del Brain Drain. Las Migraciones de Capital Humano en la Sociedad de la Información. Documento de Trabajo No. 155, Universidad del CEMA.

Montuschi, L. (1999). Perspectivas del Empleo en los Nuevos Mercados Laborales. Documento de Trabajo No. 157, Universidad del CEMA.

Schaefer, D., & Dillman, D. (1998). Development of Standard E-mail Methodology: Results of an Experiment. Public Opinion Quarterly, 62 (3), 378-397.

Schlossman, S., Gleeson, R., Sedlak, M., & Grayson Allen, D. (1994). The Beginnings of Graduate Management Education in the United States. Graduate Management Admission Council, 1-89.

Schlossman, S, (1998). The New Look: The Ford Foundation and the Revolution in Business Education. Graduate Management Admission Council, 1-17. [En línea]: <http://www.gmac.com/publications/radA19EA.pdf> [19 Octubre 2001]

Seymour, S. (1980). Reducing response error in surveys. The Statistician, 29 (4), 37-

Stolzenberg, R. & Giarrusso R. GMAC New Matriculants Survey (First Results). "What students want from an MBA and what they expect from post-MBA employment" (August, 1988). [En línea]: <http://www.gmac.com> [12 septiembre 2001].

Spence, M. (1976). Competition in Salaries, Credentials, and Signaling Prerequisites for Jobs. Quarterly Journal of Economics, 90 (1), 51-74.

Wooster, Harvey Alden (1919). University Schools of Business and a New Business Ethics. The Journal of Political Economy. Vol. 27, No. 1., 47-63.

International Labour Organization (ILO). *World Employment Report 2001: Life at Work in the Information Economy* [en línea]. (Article and Statistics Annex: IT indicators, Labour Force Participation Rate, Employment to Population Ratio, Unemployment Rate). <http://www.ilo.org/public/english/support/publ/wer/index2.htm>. [12 Septiembre 2001]

ⁱ Los antecedentes históricos de la experiencia estadounidense en materia de postgrados son una traducción del capítulo introductorio del ensayo de Schlossman, S (1994), pp. 1-10.