



Grupo Temático N° 08: Procesos de inserción ocupacional y trayectorias laborales

Coordinadores: Ana Miranda y Pablo Pérez

Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado

Autor/es: MPM Andrea G. Rivero

E – mails: rivero@econ.unicen.edu.ar

Pertenencia institucional: UNICEN

Autor/es: Ph.D. Guillermo E. Dabós

E – mails: gdabos@econ.unicen.edu.ar

Pertenencia institucional: UNICEN y UdeSA.

Autor/es: MBA Jorgelina Marino

E – mails: marino@econ.unicen.edu.ar

Pertenencia institucional: UNICEN

Autor/es: Lic. M. Candela Rodríguez,

E – mails: candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

Pertenencia institucional: UNICEN

Palabras clave: nuevos modelos de carrera, trayectorias laborales, formación gerencial de postgrado.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre carreras laborales ha avanzado significativamente en los últimos años, despertando especial interés en la comunidad científica principalmente como respuesta a los cambios ocurridos en las relaciones de empleo y en los patrones de carrera laboral. En particular, las organizaciones y los trabajadores buscan mantener relaciones de empleo temporales y de corto plazo, generando carreras cada vez más dinámicas y diversas,



con transiciones laborales y movimientos voluntarios de trabajadores entre empresas cada vez más frecuentes (Cappelli, 2000; Feldman y Ng, 2007; Sullivan y Baruch, 2009).

Este nuevo fenómeno puede explicarse a través de los conceptos de *boundaryless careers* y *protean careers*. En este sentido, DeFillippi y Arthur (1994) en contraposición con el modelo tradicional de carrera laboral, definen el término *boundaryless careers* como la secuencia de oportunidades y experiencias laborales que se desarrollan más allá de los límites de una única organización. Por otro lado, Hall (1996) plantea en el concepto de *protean careers* el hecho de que cada vez más trabajadores se hacen responsables del desarrollo de su propia carrera profesional. Ambas formas de carrera generan un mayor número de profesionales que buscan fortalecer sus conocimientos y sus habilidades de gestión a través de programas de formación gerencial (Evans, Kunda y Barley, 2004).

En este sentido, a nivel internacional, el MBA (Maestría en Administración de Negocios) es el programa de postgrado en administración de negocios con mayor reconocimiento. Según informes recientes la cantidad de profesionales que se inscriben en programas MBA en todo el mundo continúa incrementándose. Por ejemplo, estadísticas de la AACSB (2014) indican que el número de admisiones a programas MBA en las escuelas de negocios acreditadas por esta institución durante el período 2012-2013 fue de 179.994 (un 22 % más que en el período 2008-2009). En gran medida, estos datos reflejan la necesidad de los trabajadores de actuar proactivamente en el desarrollo de sus propias trayectorias laborales en el contexto del nuevo modelo de carreras (Tams y Arthur, 2010; Sullivan, 2011).

En los últimos años se han publicado distintas investigaciones en el ámbito de las carreras laborales que se focalizaron en el análisis de la influencia de los programas MBA en cuestiones como el salario (MacErlean, 1993), el status (Ponce, Hornickel, Rejas, Guirriman, y Ponce, 2014) y las oportunidades de promoción (Carnall, 1992). Sin embargo, no hay estudios relevantes que hayan estudiado el impacto de los programas MBA en los movimientos laborales de sus graduados. De esta manera, el presente trabajo examina el impacto de la formación gerencial de postgrado sobre las trayectorias laborales de sus graduados. En particular, este estudio se focaliza en las trayectorias de carrera más



dinámicas, es decir, donde los trabajadores experimentan movimientos o transiciones laborales una vez finalizados sus estudios de postgrado. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a graduados de un programa MBA (*part-time*) de una prestigiosa universidad Argentina.

Con sustento en el enfoque de teoría fundada (Glaser y Strauss, 1967; Corbin y Strauss, 2008), se ha desarrollado un modelo teórico integrador, donde se incluyen las tipologías de transiciones de carrera (transiciones de rol y transiciones organizacionales) que los trabajadores entrevistados vinculan con la realización del MBA. Comprender las transiciones de carrera e indagar acerca del impacto del MBA sobre las mismas es relevante para: (1) los propios individuos que consideran un cambio en sus carreras, (2) las empresas que contratan graduados MBA, ya que pueden anticipar y predecir las expectativas de crecimiento y desarrollo de estos profesionales, (3) las instituciones involucradas en la educación de postgrado, ya que necesitan tener un buen entendimiento de las situaciones específicas y necesidades que enfrentan los profesionales y, (4) la disciplina, al generar nuevo conocimiento sobre trayectorias laborales.

MARCO DE REFERENCIA

Perspectivas sobre Transiciones de Carrera

Puede definirse trayectoria laboral como la secuencia de experiencias laborales de una persona a lo largo del tiempo (Arthur, Hall y Lawrence, 1989), es decir las distintas posiciones laborales desempeñadas dentro del contexto social de una organización. En el modelo tradicional de carreras, las organizaciones invertían en mantener relaciones de empleo estables y de largo plazo con sus empleados a partir de programas internos de desarrollo de carrera y del otorgamiento de recompensas adicionales a aquellos empleados que manifestaban lealtad hacia la organización (Levinson, 1978; Super, 1957). En contraposición a este modelo tradicional, la nueva literatura sobre carreras destaca que el contexto de las carreras contemporáneas se caracteriza por movimientos individuales frecuentes, dentro y entre organizaciones (Sullivan y Baruch, 2009; Sullivan y Arthur, 2006; Tams y Arthur, 2010). Además se resalta que cada individuo se responsabiliza del desarrollo de su propia carrera profesional evitando depender de su empleador, lo que



produce una trayectoria laboral con numerosos cambios de roles y trabajos (Gunz y Peiperl, 2007; Mainiero y Sullivan, 2006).

En definitiva, la trayectoria laboral de un individuo resultar ser una secuencia de transiciones de rol que le dan a la carrera un aspecto único (Gunz, Peiperl y Tzabbar, 2007). De este modo, se define como transición de carrera al período durante el cual un individuo cambia de rol, incluyendo cambios en el contenido del trabajo, el estatus, y las condiciones de empleo y aquellos que se dan como consecuencia de la movilidad tanto dentro como entre organizaciones (Bruce y Scott, 1994; Nicholson, 1984; Watts, 1981; Louis, 1980a; Louis, 1980b).

Un individuo asume un nuevo rol cuando ingresa por primera vez o se reincorpora al mercado laboral, cambia de rol dentro de la organización, se mueve hacia otra organización, cambia su profesión o abandona el mercado laboral (Louis, 1980a; Louis, 1980b). Cuando un individuo ingresa o se reincorpora al mercado laboral experimenta una transición de rol de “entrada”, enfrentando nuevos desafíos vinculados a la adaptación a un contexto diferente (Louis, 1980b).

Una transición de rol dentro de la organización, por ejemplo un cambio de un área a otra, implica cambios en las actividades, en los compañeros de trabajo, en las tecnologías, en el entorno físico, y en los procedimientos formales e informales. De esta manera, aun cuando el movimiento sea dentro de la misma división, las responsabilidades, el nivel de autoridad o las relaciones con los demás miembros se modifican.

Otra transición importante se da cuando el individuo se mueve hacia otra organización (Louis, 1980b). En este tipo de transición la magnitud y relevancia del cambio dependerá, entre otros factores, de la similitud entre los requerimientos de tareas nuevos y pasados, del grupo de trabajo y de las características de la industria. Por otro lado, el cambio de profesión es un tipo de transición que implica un cambio a una cultura diferente, implicando diferencias en el lenguaje, las normas que rigen las interacciones, los aspectos éticos, los grupos de referencia, etc.

Por último, otro tipo de transición identificada por Louis (1980a) se da cuando el individuo abandona el mercado laboral. En este sentido, pueden distinguirse dos tipos de



transiciones según el origen, grado de permanencia y duración. Las transiciones por tiempo determinado representan una salida breve, planeada y con una duración preestablecida, mientras que las transiciones por tiempo indeterminado representan la decisión de abandonar el mercado laboral indefinidamente.

Finalmente, resulta importante distinguir la diferencia entre los conceptos de cambio y transición. Al respecto, Bridges (2004) indica que el cambio es situacional mientras que la transición es psicológica. Las circunstancias que crean una nueva situación, como una promoción, son situacionales. Una transición, por el contrario, es el proceso por el cual los individuos transitan, aprenden y superan los nuevos desafíos y condiciones que el cambio genera, obligando muchas veces a realizar un replanteo de algunos supuestos fundamentales y prácticas laborales. En este sentido, la literatura destaca que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, además de un elemento clave para el éxito o fracaso de la carrera laboral (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1989). Por ejemplo, Hill (1992) en su estudio sobre nuevos gerentes, muestra que la transición hacia un puesto gerencial es un período durante el cual los individuos comienzan a desarrollar, no sólo conocimientos y habilidades de gestión, sino también nuevos intereses y comportamientos. No obstante, no puede garantizarse que el aprendizaje suceda solo porque un individuo experimente un período de transición.

Para evaluar el significado de los procesos de cambio y transición de carrera es necesario analizar, no sólo sus causas y antecedentes, sino también cómo dichas transiciones son experimentadas y gestionadas por el individuo y cuáles serán sus consecuencias (Nicholson, 1984). Desarrollar una tipología de transiciones de carrera ofrece beneficios prácticos y teóricos. Una enumeración sistemática de los tipos de transiciones de carrera que experimentan los profesionales que cursaron un MBA, puede ser utilizada para predecir, analizar, facilitar y enriquecer las experiencias individuales de estos profesionales (Louis, 1980a). Además, el desarrollo de una tipología de transiciones de carrera brinda el marco apropiado para integrar resultados de investigaciones relevantes en temas que no se habían analizado en el contexto de las carreras laborales, como el



impacto de los programas MBA en las transiciones de carrera de sus graduados, contribuyendo a cubrir vacíos existentes en la literatura organizacional.

Perspectivas sobre la educación en *Management*

En los últimos años la literatura internacional se ha interesado especialmente en el estudio de la educación formal de postgrado en *Management*. En efecto, en la publicación *Academy of Management Learning and Education* (AMLE), pueden encontrarse más de cien artículos que han abordado el MBA como tema central desde el 2002, año en el cual se creó el *journal* (Rubin y Dierdorff, 2013).

Además de haber logrado un buen posicionamiento en la literatura académica, la educación en *Management* constituye un elemento relevante para la práctica profesional, siendo el MBA el programa más reconocido mundialmente para el desarrollo de capacidades de gestión.

El MBA busca proporcionar una combinación equilibrada entre conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas, ofreciendo una visión amplia sobre el manejo de las organizaciones con herramientas específicas de aplicación para conducir una empresa desde sus diferentes áreas. Al respecto, los cursos que conforman su estructura curricular incluyen los principales aspectos de la administración de negocios: política y estrategia, economía, marketing, comportamiento organizacional y recursos humanos, finanzas, logística, tecnologías de la información, y derecho empresario.

Otro rasgo característico de los MBA está dado por la diversidad y la experiencia laboral de los participantes. Estos programas atraen a profesionales de distintas carreras de grado, siempre que cuenten con experiencia laboral relevante en el ámbito organizacional (como médicos, contadores, diseñadores, ingenieros, abogados, veterinarios, arquitectos).

Los profesionales que aplican a estos programas buscan mejorar sus competencias de gestión (Hay y Hodgkinson, 2006; Ainsworth y Morley, 1995) así como incrementar su prestigio profesional (Ponce, Hornickel, Rojas, Guirriman, y Ponce, 2014). Ascher (1984) realizó un estudio con graduados de cuatro prestigiosas escuelas de negocios del Reino Unido encontrando los siguientes motivos para realizar un MBA: mejora en las



oportunidades laborales, posibilidad de cambio en la carrera, obtención de conocimientos de negocios, incremento en los ingresos y aumento de la autoconfianza. Motivaciones similares son encontradas por Carnall (1992) quien sugiere que el MBA es percibido como un pasaporte para mejorar el salario, progresar en la carrera, obtener conocimientos y habilidades, y hasta como un pre-requisito para asumir cargos de mayor jerarquía. Luker, Bowers y Powers (1989) agregan como motivaciones importantes el logro de objetivos de carrera a largo plazo, incluyendo oportunidades de progreso y empleabilidad en el mercado laboral.

Un objetivo central de los programas de MBA es incrementar el valor de sus graduados a partir de la incorporación de habilidades de gestión, técnicas e interpersonales. Al respecto, Boyatzis y Case (1989) identificaron, entre los atributos adquiridos por los graduados de programas MBA, habilidades de adaptación al cambio, analíticas y de *entrepreneurship* (emprendedorismo). Por otro lado, Baruch y Peiperl (2000), encontraron que los MBA comparten percepciones similares respecto de las competencias adquiridas en el programa. Algunas de las competencias centrales que mencionan se relacionan con habilidades duras (ej., financieras, contables, económicas) mientras que otras se relacionan con capacidades para la gestión (habilidades de comunicación, gestión de la propia carrera, trabajo en equipo y toma de decisiones). Estas competencias son percibidas por los graduados como antecedentes fundamentales para el éxito en sus carreras (Bedwell, Fiore, y Salas, 2013). En síntesis, Baruch y Peiperl (2000) identifican los siguientes beneficios: (1) proporciona conocimientos vinculados con los negocios y habilidades de gestión; (2) mejora la empleabilidad, las posibilidades de desarrollo de carrera y la remuneración; y (3) actúa como credencial profesional, relevante tanto para el individuo como para la organización que lo emplea. Otro beneficio adicional lo constituye el acceso a una valiosa red de contactos conformada por exalumnos, profesores y organizaciones involucradas.

Asimismo, el MBA puede favorecer la movilidad de sus graduados. Quienes realizan un MBA en general se encuentran en etapas tempranas o medias de sus carreras, y consideran que el trabajo ocupa un lugar central en sus vidas (Dougherty, Dreher y Whitely, 1993). El valor potencial de un MBA en el mercado de trabajo se relaciona con su característica de



facilitar movimientos o transiciones de carrera y para algunos graduados, éste puede ser un objetivo en sí mismo. Un gran porcentaje de quienes deciden realizar un MBA se encuentra en un proceso de transición de carrera. Por ejemplo, se observan casos de profesionales que inician un nuevo emprendimiento y necesitan desarrollar una visión de negocios que no adquirieron en sus carreras de grado, así como profesionales con perfiles técnicos que son promovidos a puestos de gestión requiriendo nuevas competencias para el liderazgo. En este sentido, hay estudios que indican que un 26% de los estudiantes de MBA busca un cambio en sus funciones laborales y en el tipo de industria donde se desempeña, mientras que un 30% aspira a desarrollar su propio proyecto (Graduate Management Admission Council, 2012).

Finalmente, se ha identificado un estudio reciente donde se señalan a las transiciones de carrera como instancias propicias para aplicar las “habilidades de liderazgo” adquiridas en el MBA. Benjamin y O’Reilly (2011) llevaron a cabo un estudio sobre los desafíos de liderazgo que enfrentan los jóvenes graduados de un programa MBA (modalidad *full-time*) cuando se reinsertan en el mercado laboral. A medida que intentaban caracterizar las circunstancias y problemáticas señaladas por los jóvenes graduados, los autores encontraron que muchas de las situaciones mencionadas se relacionaban con períodos de cambio y transición en sus carreras laborales. En este sentido, la literatura sobre carreras destaca que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, siendo un elemento clave para el éxito o fracaso de la carrera laboral (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1989).

Entonces, considerando que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje, resulta interesante conocer cómo impacta la educación formal de postgrado en las trayectorias laborales de sus graduados. Para ello, se han examinado en profundidad los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA, intentando construir una tipología que caracterice los citados procesos, e identificar el impacto del MBA sobre los mismos.



METODOLOGÍA

Este trabajo adopta un enfoque de teoría fundada (Corbin y Strauss, 2008; Glaser y Strauss, 1967), que resulta apropiado para estudios exploratorios que buscan describir, comprender e interpretar un fenómeno determinado a partir de las percepciones y significados experimentados por los propios participantes.

Con el propósito de identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA, se realizaron entrevistas con informantes claves (Gilchrist, 1992). Específicamente, se intentó conocer, desde la perspectiva de cada individuo, cómo el MBA había impactado en los períodos de cambio y transición laboral. El objetivo de estas entrevistas no consistió en testear hipótesis específicas, sino más bien en comprender la interpretación que los propios informantes realizaban de los hechos (Martin y Turner, 1986; Spradley, 1979).

Para generar la muestra se identificaron graduados de un programa MBA líder en Argentina por su categorización ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU): el MBA *part-time* de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Resulta importante destacar el creciente impacto del MBA en el desarrollo productivo y la integración socioeconómica de la región centro-sudeste de la Provincia de Buenos Aires. Desde el punto de vista de los sectores económicos en los que los graduados desarrollan su actividad laboral, se encuentran representados la diversidad de sectores que componen la dinámica económica local y regional: producción agrícola-ganadera, metalmecánica y materiales de avanzada, servicios financieros, alimentos, alta tecnología, software y servicios informáticos, publicidad, consultoría, sector público, y organizaciones de interfase público-privado.

Con el apoyo de la Secretaría de Postgrado se procedió a la selección de graduados de las últimas 5 cohortes. Para ello, se recurrió a documentación de archivo, como *curriculum vitae* de los graduados y anotaciones tomadas por el Comité de Admisión al momento de realizar las entrevistas de ingreso al MBA. Además, y para poder obtener información más actualizada sobre las trayectorias de carrera, se recurrió a la red social profesional



LinkedIn, analizando los perfiles y antecedentes laborales de los graduados del MBA de la UNICEN.

Dado que se buscaba explícitamente individuos con transiciones de carrera, se excluyeron de la muestra aquellos profesionales que no mostraban cambios significativos en sus carreras laborales. Los individuos seleccionados fueron contactados e invitados a participar de una entrevista de aproximadamente 90 minutos como parte de un estudio sobre “trayectorias de carreras laborales”.

En total se entrevistaron 24 graduados del programa MBA (muestreo teórico). Con el propósito de mantener consistencia, un entrevistador junto con dos asistentes, realizaron todas las entrevistas. Considerando que el objetivo del estudio era descubrir patrones y generar nuevo conocimiento, se comenzaron las entrevistas pidiendo a los entrevistados que narraran su “historia de vida laboral”. Cuando se identificaba una instancia de transición, se pedía al participante que profundizara sobre la situación, con especial atención a las vinculaciones que se establecían con el programa MBA y con su realidad laboral. Después de cada entrevista se transcribieron las grabaciones, generando un documento detallado de todas las conversaciones.

El análisis cualitativo se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, que facilitó el proceso de codificación, búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de categorías conceptuales (Frieze y Ringmayr, 2013).

En una primera etapa de aproximación inicial, se hizo un análisis de primer orden en el cual se codificaron las secciones relevantes de las transcripciones. Así se desarrolló un esquema detallado de códigos (Corbin y Strauss, 2008), consistente en diecisiete categorías de primer orden. Utilizando el método de comparación constante, se confrontaron los datos de los informantes entre sí y con la literatura para identificar los conceptos más importantes. Se utilizaron frases/títulos cortos para codificar las citas relevantes. Las categorías de primer orden ayudaron a descubrir elementos claves de las creencias y percepciones de los informantes, pero no aportaron información sobre la relación entre los datos.



En una segunda etapa de análisis principal, se recurrió nuevamente a las técnicas de comparación constante para descubrir los temas de segundo orden que congregaban a las categorías de primer orden (ej. Clark, Gioia, Ketchen y Thomas, 2010). De este modo, se fueron agrupando las unidades hasta que se consideró que las agrupaciones quedaron saturadas, es decir, que los temas centrales ya habían emergido y ningún fenómeno nuevo podía ser reportado a partir de los datos. Así emergieron seis temas de segundo orden.

En una tercera etapa de inducción teórica, se buscó reconocer las dimensiones agregadas que constituirían la base para el desarrollo de la teoría fundada. Para ello, se recurrió nuevamente a la revisión de la literatura y se realizó un análisis más estructurado con el objetivo de observar los datos en un nivel de abstracción teórica mayor (Corbin y Strauss, 2008). Las dimensiones agregadas –transiciones de rol, transiciones organizacionales, e impacto del MBA– sirvieron como base para la generación del modelo teórico.

Dado que el propósito de este trabajo consistió en la generación de nueva teoría (Lee, Mitchell y Sablynski, 1999), en una última etapa se construyó el modelo teórico final donde se representaron no sólo las categorías de primer orden, los temas centrales que las congregan, y las dimensiones agregadas, sino también las relaciones entre las mismas. La construcción de nueva teoría implica identificar los conceptos claves, pero fundamentalmente reconocer los vínculos y relaciones entre estos conceptos, contribuyendo a la descripción o explicación del fenómeno bajo estudio.

Conjuntamente con la codificación, comparación y agrupación de datos en categorías, se llevó a cabo un proceso continuo de muestreo teórico. La selección de nuevos participantes se basó en la información que había emergido de los datos ya codificados. A partir de este proceso se aseguró que los datos nuevos agregaran valor y trabajaran en conjunto con aquellos ya compilados (Glaser, 1978). Todo dato adicional fue confirmado y comparado con los existentes para asegurar que la teoría emergente se desarrollara con rigor y parsimonia. De esta forma se arribó a una muestra final de 24 participantes en el estudio.

El método de comparación constante utilizado en las distintas etapas permitió generar nueva teoría de manera integrada, consistente, creíble, y cercana a los datos (Glaser y Straus, 1967). En este proceso no se testeó ninguna teoría preexistente, sino que se generó teoría sustantiva derivada de un conjunto de categorías cuya validez se encuentra respaldada por la saturación de los datos (Glaser y Strauss, 1967).

RESULTADOS

El principal objetivo de este trabajo era identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA y su relación con la realización de dicho programa. A partir del análisis de los *curriculum vitae* se obtuvieron datos sobre la secuencia de experiencias laborales de cada individuo (trayectoria laboral), no obstante, las entrevistas personales capturaron las experiencias subjetivas de los entrevistados, proporcionando información sobre (1) el sentido que cada individuo le otorga a los períodos de cambio y transición experimentados y (2) la relación que los individuos encuentran entre el MBA y las transiciones experimentadas.

Transiciones de carrera

A medida que se analizaban los datos, emergieron dos grandes categorías de transiciones: de rol y organizacionales. Cada transición surge como producto de un cambio previo (situacional) en la carrera, generando desafíos y aprendizajes trascendentales para los individuos que las transitan. La Tabla 1 provee los datos representativos que respaldan las categorías de primer orden y los temas centrales que las congregan.

Tabla 1: Transiciones de carrera

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (citas)
Dimensión agregada:	
Transiciones de rol	
1- Jerárquicas	
A. Asume un puesto gerencial con mayores responsabilidades y más empleados a cargo	A.1. Pasé de hacer un trabajo básicamente técnico a ser responsable del Área de Desarrollo de Productos. A.2. El cambio fue de responsabilidad. Además se incrementó la cantidad de personas que tengo.
B. Promoción dentro de un mismo área funcional	B.1. La promoción se debió al trabajo, a la evaluación de desempeño...entré como asistente, y desde fines del año pasado soy responsable del Área de Recursos Humanos.

	B.2. Ahora soy responsable de todas las cuestiones que tienen que ver con la gestión de personas... y tengo un asistente a quien le delego cuestiones más bien operativas.
C. Asignación a un nuevo proyecto (liderazgo del equipo)	C.1. Arranqué dibujando planos...al tiempo me promocionaron y quedé como responsable de la dirección de un complejo habitacional de gran envergadura. C.2. La verdad que la oportunidad de dirigir dos torres, que en esta ciudad por ahí no es muy común, me dio mucho prestigio, dentro y fuera del estudio, además de muchísima experiencia...
2- Funcional	
D. Cambio de un perfil técnico a uno de gestión	D.1. En los comienzos de la empresa yo podía hacer más cosas técnicas porque no teníamos tanto volumen de administración, al día de hoy eso ha cambiado, ahora hago exclusivamente gestión. D.2. La transición a este puesto fue difícil...tuve que aprender mucho sobre gestión, todo se tornó más complejo.
E. Redefinición de rol con ampliación de funciones	E.1. En la empresa arrancamos mi socio y yo, y ahora somos 32. Por una cuestión de tamaño en nuestra empresa tienen que vender los socios. Así que me dediqué fundamentalmente a este nuevo rol, delegando cuestiones operativas al gerente general que incorporamos. E.2. Inicialmente éramos cinco, dedicados al desarrollo y otras cosas, hacíamos de todo... la empresa empezó a crecer, se definieron posiciones y quedé como Gerente de Ingeniería, con diez personas a cargo...
F. Asignación a un nuevo proyecto o línea de producto	F.1. Estuve trabajando para la empresa 8 meses, en un puesto de desarrollador...un día me avisan que paso a trabajar para un cliente nuevo, en un grupo de proyecto nuevo... en un rol diferente. F.2. En mi puesto anterior trabajaba desde casa, viajaba una vez por mes, las reuniones se hacían por Skype...pero para este proyecto el cliente nos quería en la oficina...no existía la posibilidad de trabajar desde casa...
G. Asignación de roles de representación externa	G.1. Arrancamos con el estudio... En paralelo yo me asocio al Centro Empresario de Azul, en el primer año iba a las reuniones, muy básico. Luego formo parte de la Comisión Directiva y hoy estoy como Presidente... G.2. Estamos continuamente generando vínculos... con la facultad, con otras instituciones...el sábado voy a Mar del Plata a reunirme con los directivos de la Federación Económica...
Dimensión agregada:	
Transiciones organizacionales	
3- Cambio de empresa	
H. Cambio hacia una empresa de la misma industria	H.1. En ese momento las posibilidades de crecimiento en la empresa eran bastante chicas, porque había mucha gente y pocos proyectos que se asignaban a Tandil... recibo una propuesta interesante de otra empresa de software de Tandil, me cambio sin dudarlo. H.2. Estaba trabajando desde casa para una empresa de Buenos Aires, pero no estaba muy satisfecha con la relación laboral, un día me llaman de otra empresa en Tandil... me preguntaron si estaba disponible para un proyecto, me hacen una oferta de trabajar en la empresa, y acepto.

I. Cambio hacia una empresa de una industria diferente	<p>I.1. Trabajaba para una firma de consultoría internacional en Buenos Aires... de alguna forma comienza un acercamiento con mi viejo para hacerme cargo de algunas cosas de la empresa familiar. Vuelvo a Tandil en el 2008, y paso de trabajar en una firma con 1.700 profesionales a una que, en toda la parte de <i>Management</i>, éramos 6... La industria es distinta, el rol y el mercado también, todo era distinto.</p> <p>I.2. Ese año hubo una reestructuración grande en la empresa que trabajaba (sector salud), me ofrecieron permanecer en un puesto de encargado contable en Junín, pero justo había nacido mi primer hijo y yo no quería irme de Tandil. En ese momento otra empresa del sector alimenticio me ofreció un puesto como gerente administrativo y acepté. Así pasé de una empresa de servicios a una PyMe familiar, en una industria totalmente diferente.</p>
4- Creación de un emprendimiento propio	
J. Nuevo emprendimiento en el área de <i>expertise</i>	<p>J.1. Siempre me gustó ser emprendedora. Hace cinco años me asocié con un ex compañero de la Facultad de Ciencias Exactas y formamos nuestra propia empresa de software... tenemos espíritu emprendedor.</p> <p>J.2. Al tiempo formé la S.R.L. con dos socios. Como los tres habíamos estado en diferentes compañías teníamos distintas experiencias de un mismo negocio y cada uno aportó lo suyo.</p>
K. Nuevo emprendimiento en un área totalmente novedosa	<p>K.1. Yo estaba en la parte de contabilidad, pero el puesto no me motivaba, entonces arranqué con este proyecto que no se encontraba desarrollado en el mercado hasta el momento y que era arriesgado para mí (<i>co-working space</i>).</p> <p>K.2. Estoy desarrollando un emprendimiento propio... quiero encontrar un espacio para despuntar un poco el vicio <i>high-tech</i>, hemos hecho varias cosas y estamos empezando a desarrollar aplicaciones móviles. Mi socio es economista y tenemos un equipo de gente divina que sabe una banda. Me encanta trabajar con gente que es más talentosa que yo, son super talentosos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Transiciones de rol. Corresponden a las transiciones que ocurren como consecuencia de un nuevo rol asumido por el entrevistado en el contexto de una misma organización. Las transiciones de rol identificadas surgieron, o bien como consecuencia de un movimiento ascendente en la jerarquía organizacional, dando lugar a las transiciones de rol jerárquicas, o como consecuencia de un movimiento lateral, dando lugar a las transiciones de rol funcionales.

Las transiciones de rol jerárquicas constituyen ascensos y promociones en línea vertical, dentro de la jerarquía organizacional, representando un incremento de estatus, poder, responsabilidad y visibilidad ante la dirección. Estas transiciones comprenden movimientos tales como la asignación a un puesto gerencial con mayores responsabilidades y más



empleados a cargo, la promoción dentro del mismo área funcional, y la asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo. A través de las transiciones funcionales los informantes enfrentaron nuevos desafíos como: liderar gente nueva y diferente, asignar prioridades, manejar situaciones conflictivas, discutir cuestiones con los niveles superiores de la organización, y manejar nuevas demandas, expectativas y formas de trabajar.

Por otro lado, las transiciones de rol funcionales representan movimientos horizontales que implican cambios significativos en las funciones y tareas desempeñadas, manteniendo la misma jerarquía organizacional. Estas transiciones comprenden movimientos como el cambio de un perfil técnico a uno de gestión, la redefinición del rol dentro de la organización, la asignación a un nuevo proyecto o línea de producto, y la asignación a un nuevo rol de representación externa (aunque no implique la desvinculación de su rol anterior) en entidades intermedias como cámaras o asociaciones profesionales.

Las transiciones de rol funcionales demandan mucha inversión en flexibilidad y aprendizaje por parte del individuo. A través de estas transiciones los entrevistados tuvieron que entablar relaciones con nuevos compañeros de trabajo, profesionales y clientes, aprender nuevos procedimientos, tecnologías y tareas, adaptarse a nuevos espacios de trabajo, y, al igual que en las transiciones de rol jerárquicas, manejar nuevas demandas, expectativas y formas de trabajar.

Transiciones organizacionales. Corresponden a las transiciones que ocurren como consecuencia del movimiento del individuo hacia otra organización. Las transiciones organizacionales identificadas surgieron como resultado del movimiento hacia otra organización, dando lugar a las transiciones organizacionales de cambio de empresa, o como consecuencia de la creación de una nueva empresa o emprendimiento, dando lugar a las transiciones organizacionales de creación de un emprendimiento propio.

Las transiciones organizacionales de cambio de empresa constituyen movimientos voluntarios hacia otras empresas. Si bien en este tipo de transiciones la dimensión del cambio se relacionó, entre otras cosas, con la similitud entre los requerimientos del puesto de cada organización y con las características de la industria, el cambio de culturas emergió como un elemento significativo de la transición según los entrevistados. Estas transiciones



surgen, por lo general, como producto de un quiebre en la relación laboral anterior o debido a una evaluación negativa de las oportunidades internas de crecimiento. A través de las transiciones organizacionales de cambio de empresa los informantes debieron enfrentar desafíos vinculados a desempeñarse con éxito en un nuevo entorno organizacional.

Las transiciones organizacionales de creación de un emprendimiento propio implican la realización de acciones explícitas con el propósito de iniciar un nuevo negocio, ya sea en un área en la que el individuo había desarrollado su *expertise* (ej. ingenieros de sistemas que inician su propia empresa en el área de Software y Servicios Informáticos) o en un área totalmente novedosa (ej. un contador innovador que inicia su emprendimiento de *co-working space* o espacio de trabajo colaborativo). En este sentido, la creación de una nueva empresa requirió para los entrevistados la transición hacia la figura de fundador, obligándolos a abandonar de a poco el rol anterior, generalmente como empleado. La creación de una nueva empresa implicó para los entrevistados una transición de carrera a partir de la cual enfrentaron nuevos desafíos producto, entre otras cosas, del desempeño en una nueva función que no habían desempeñado antes, de la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y habilidades, particularmente en lo que se refiere a la gestión del negocio, y del ajuste a nuevas redes de contactos e información.

Vinculación del MBA con las transiciones de carrera

Los entrevistados relacionan las transiciones de rol (jerárquicas y funcionales) y las transiciones organizacionales (de cambio de empresa y de creación de un emprendimiento propio) experimentadas con la realización del MBA, fundamentalmente en términos de impacto percibido (el MBA como motivador y como facilitador de la transición). En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos al vincular la realización del programa MBA con las transiciones de carrera. Al igual que en la Tabla 1 se presentan las estructuras de datos que respaldan las categorías de primer orden y los temas centrales emergentes, validando los resultados obtenidos.

Tabla 2: Vinculación con el MBA

Temas de segundo orden y categorías de primer orden	Datos representativos (citas)
Dimensión agregada: Impacto del MBA	
1- El MBA como motivador de la transición	
A. Habilitación para realizar tareas de gestión	<p>A.1. Desde que comencé el MBA ha cambiado mi rol en la empresa, estoy haciendo menos técnico en lo que es sistemas y más comercial, administrativo, financiero, marketing, o sea, todo ese otro análisis que alguien lo tiene que hacer y que todavía no podemos delegar.</p> <p>A.2. Ahora defino qué hay que hacer, lo charlamos, trato de organizar el proyecto, los tiempos, cómo se harían las cosas, la idea global, darle forma a la casa y ver cómo vamos a traer los ladrillos. Básicamente a partir de que hice el MBA participo más en las decisiones estratégicas.</p>
B. Prestigio profesional	<p>B.1. El MBA motivó esta transición. Mi carrera hubiera sido diferente sin el MBA. Necesitaba tener el postgrado para estar a la altura de una selección de gerente...si no lo tenés ya de entrada arrancás un paso atrás...Sin el MBA te falta lenguaje, el idioma que vos hablás tiene que ser el mismo que hablan los demás gerentes.</p> <p>B.2. Considero importante haber hecho el MBA porque me dio un plus para poder dar un salto a una empresa un poco más grande.</p>
C. Red de contactos	<p>C.1. Empecé el MBA en abril y en junio ya estaba trabajando en la empresa. Uno de sus directores estaba cursando la maestría y hacíamos grupo juntos, así que de ahí surgió, primero el contacto y luego la propuesta de empleo.</p> <p>C.2. A medida que avanza el programa empezás a compartir, no sólo los horarios de clase, sino también el pasillo que es vital, es donde conoces qué es lo que hace el otro. Así conocí a los dueños de la empresa en la cual trabajo, al principio hablábamos de su empresa, discutíamos las nuevas modalidades de trabajo, finalmente me ofrecieron trabajar con ellos.</p>
D. Aumento de la seguridad y confianza	<p>D.1. El MBA me dio el empuje que necesitaba para independizarme... había herramientas que no conocía y las incorporé...sé que existen, las puedo ir a buscar cuando las necesite. El MBA realmente me sirvió muchísimo, me explotó la cabeza.</p> <p>D.2. ...nos propusimos insertar nuestra empresa en el mercado internacional con una <i>start-up</i> de tecnología...me dio mucha seguridad haber aprendido en el <i>master</i> cuestiones administrativas y financieras, que antes no manejaba.</p>
2- El MBA como facilitador de la transición	
E. Adquisición de habilidades interpersonales y comunicacionales	<p>E.1. Yo siento que en esta transición me ayudó bastante el MBA. Observo las cosas desde otro lugar, desde otra perspectiva. Me encontraba cursando el MBA justo cuando la empresa enfrentaba un proceso de cambio de estructura... En el curso de Desarrollo Empresario se analizaba quién tiene el poder, cómo hacerlo valer, y</p>

<p>F. Aumento de la credibilidad</p>	<p>me pareció buenísimo para concentrarme en qué poder tenía yo.</p> <p>E.2. Creo que después de la maestría me encuentro preparado para afrontar lo que viene ahora (presidencia de la Cámara de Empresas)...tengo las herramientas. Más allá de la experiencia de vida, de la maestría surgieron otras cuestiones no tan técnicas como saber pararte y analizar las cosas de otra forma, saber comunicar...</p> <p>F.1. Básicamente, a partir del MBA me involucro más en las decisiones estratégicas... La empresa me ha abierto las puertas, siento que participo más en conversaciones con la dirección y se respeta más mi opinión.</p> <p>F.2. El MBA me sirvió para poder pararme frente a otras personas a hablar, negociar con un directivo, organizar los contenidos, saber expresarme y ser más convincente... Esto me permitió ganar nuevos clientes y ser más valorada en la empresa.</p>
--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Impacto del MBA en las transiciones. Al analizarse aquellas transiciones (de rol u organizacionales) que los entrevistados experimentaron después de involucrarse en la realización del programa MBA, se incluyen tanto aquellas que tienen lugar una vez finalizado el programa, como aquellas que se producen durante su transcurso. Todos los entrevistados que experimentaron transiciones laborales coinciden al señalar que su paso por el MBA tuvo alguna relación con dichos períodos de transición.

En este sentido, el MBA desempeñó un rol fundamental, actuando como motivador o facilitador de las transiciones de carrera. Los entrevistados indican que el MBA actúa como motivador cuando es la causa más relevante de la transición de carrera: si no hubieran realizado el MBA probablemente la transición no hubiera ocurrido. Por otro lado, los entrevistados señalan que el MBA actúa también como facilitador al proporcionarles los conocimientos y habilidades necesarias para superar los nuevos desafíos generados por una transición, aunque en este caso no sea el MBA la causa directa de la misma: la transición de carrera hubiera ocurrido independientemente de la realización del programa.

En este sentido, cuando el MBA se identifica como motivador de la transición, los entrevistados destacan la incorporación de herramientas específicas del campo de la administración de negocios, el prestigio profesional que infunde el postgrado, el desarrollo de una efectiva red de contactos, y el incremento de la autoconfianza.



La incorporación de nuevos conocimientos y herramientas a partir del MBA habilita al profesional, casi de manera automática, a desempeñarse en actividades vinculadas a la gestión del negocio, situación que motiva un cambio en los roles desempeñados por el individuo en la organización.

Asimismo, el título de MBA otorga una calificación profesional que impacta positivamente en la percepción que los reclutadores tienen del candidato. El MBA es visto como una tarjeta de presentación que define a los graduados como profesionales que han adquirido un alto nivel de competencia, lo cual los habilita a desempeñarse en un puesto gerencial.

Otra forma en que el MBA impacta en las transiciones de carrera es a partir del desarrollo de una efectiva red de contactos. La mayoría de los entrevistados reconoció los beneficios obtenidos producto de la interacción, tanto dentro como fuera de clase, con profesionales de distintas disciplinas, favoreciendo el aprendizaje y enriqueciendo el intercambio de conocimiento. Es interesante destacar que en determinados casos los entrevistados relacionan sus transiciones organizacionales de cambio de empresa con su paso por el MBA, ya que es en dicho entorno donde contactaron a sus nuevos empleadores.

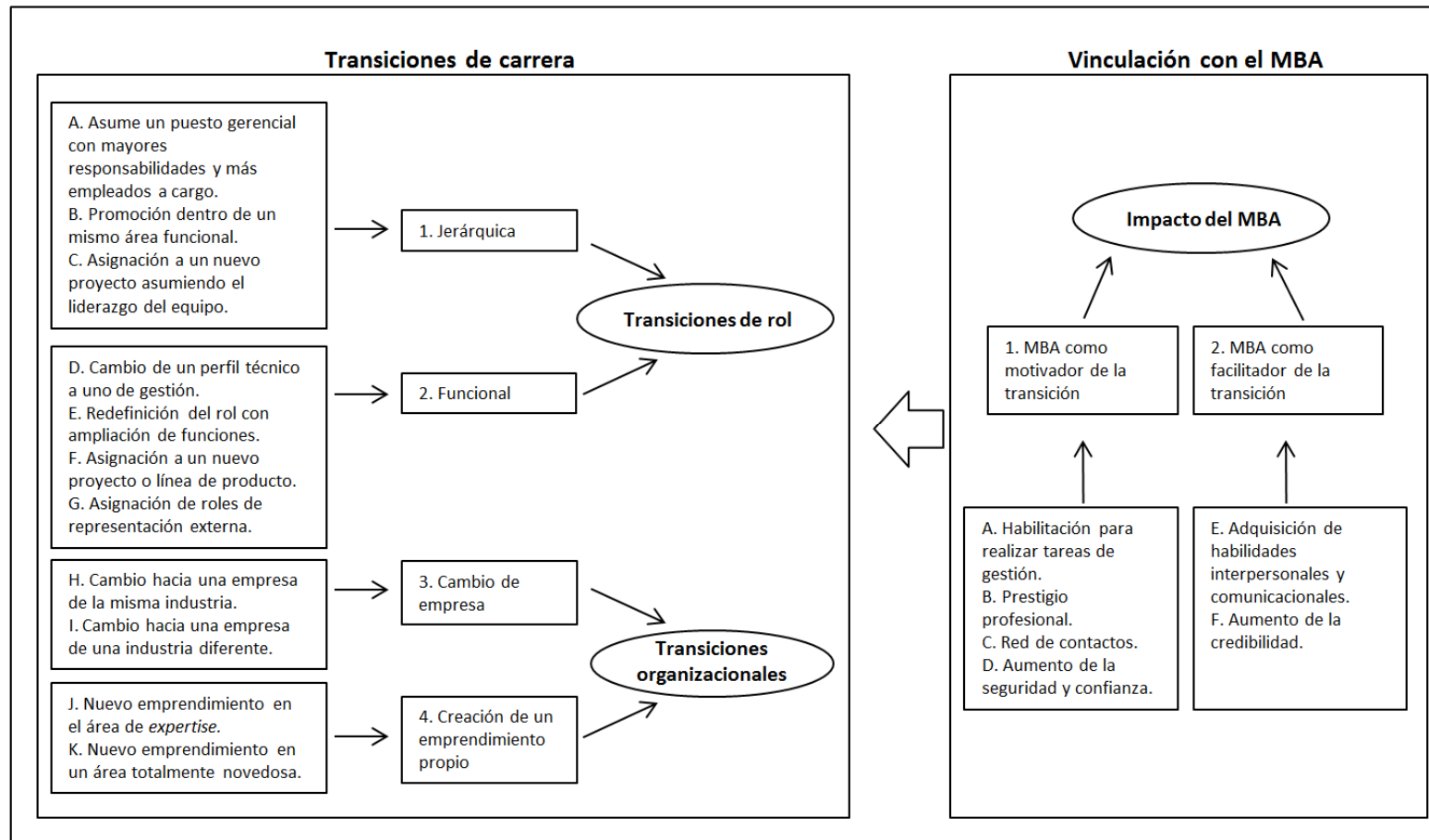
Por último, el aumento en la seguridad y confianza que sintieron algunos entrevistados luego de cursar el MBA aparece como otra de las causas más relevantes de las transiciones. Particularmente en las transiciones organizacionales de creación de un emprendimiento propio el MBA actuó, además, como un estímulo a la idea de emprender un negocio o proyecto propio.

Por otro lado, el MBA fue identificado como facilitador de la transición. En este sentido, los entrevistados destacan que, más allá de las herramientas específicas del campo de la administración de negocios, el MBA les ha proporcionado otro tipo de competencias como facilitadoras de sus transiciones. Estas competencias, conocidas en la literatura como habilidades blandas, se relacionan con la adquisición de habilidades interpersonales y comunicacionales, entre otras.

Finalmente, y muy relacionado con el aumento en la seguridad y confianza, se encontró que el MBA también impacta incrementando la credibilidad de sus graduados en el entorno laboral, sintiéndose más respetados por superiores y colegas. Esto impacta positivamente en las transiciones, por ejemplo al facilitar el diálogo con la dirección.

A partir del análisis realizado se ha desarrollado un modelo teórico integrador (Figura 1), donde se presenta la tipología de transiciones de carrera desarrollada y su vinculación con la realización del MBA.

Figura 1: Modelo integrador de transiciones de carrera y su vinculación con el MBA



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Nicholson (1984) sugiere que al estudiar los procesos de cambio y transición de carrera se analicen, no sólo las causas y antecedentes, sino también cómo dichas transiciones son experimentadas y gestionadas por el individuo y cuáles serán sus consecuencias. En este sentido, a partir de la identificación de las transiciones de carrera experimentadas por los graduados de un programa MBA se intentó conocer, desde la perspectiva de cada individuo, cómo el MBA había impactado en dichos períodos de cambio y transición. Con sustento en el enfoque de teoría fundada, se identificó una tipología de transiciones de carrera (transiciones de rol y organizacionales) que los entrevistados vincularon con la realización del MBA.

Las transiciones de carrera constituyen períodos trascendentales en la vida laboral de los individuos ya que pueden ser percibidos como etapas de gran potencial de crecimiento o de grandes riesgos y frustraciones laborales (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1989). Si bien los individuos manifiestan diferencias en la forma de transitar por cada período, todos ellos coinciden al considerar al programa MBA como un instrumento importante de la transición. De este modo, el MBA juega un rol fundamental como motivador de las transiciones de carrera de sus graduados, a partir de los nuevos contactos profesionales que surgieron o de la seguridad y confianza que adquirieron al realizar el postgrado. En definitiva, esta experiencia de formación y capacitación ejecutiva los impulsó a buscar nuevos desafíos profesionales, a liderar el lanzamiento de nuevas unidades de negocios, o a involucrarse activamente en nuevos emprendimientos y procesos de creación de empresas. Asimismo, el MBA ha actuado como facilitador de las transiciones de carrera al brindar, no sólo las herramientas específicas del campo de la administración de negocios, sino también un conjunto de habilidades (principalmente interpersonales y comunicacionales) que la literatura denomina habilidades blandas y que los entrevistados consideran tan importantes como las técnicas para el desarrollo de sus carreras (Baruch y Peiperl, 2000). En general, los entrevistados relacionan la adquisición de estas habilidades con la exposición permanente a una diversidad de profesionales con experiencia en distintos ámbitos organizacionales, más que con un curso o materia en particular.

Si bien este estudio realiza una contribución importante al generar nuevo conocimiento sobre las transiciones de carrera y su relación con la realización de un programa MBA, es necesario reconocer sus limitaciones. Los participantes de este estudio son todos graduados de un mismo programa MBA, en consecuencia nuevos estudios que incluyan graduados de otros programas MBA serían fundamentales para poder confirmar los resultados obtenidos. Adicionalmente, se considera necesario el desarrollo de nuevo conocimiento sobre el marco conceptual de las transiciones de carrera, particularmente en el nuevo contexto de carreras laborales cada vez más diversas y donde los individuos asumen la responsabilidad por el desarrollo y gestión de sus propias carreras.

REFERENCIAS

- AACSB: The Association to Advance Collegiate School of Business (2014). Recuperado el 04 de septiembre de 2014, de <http://aacsbblogs.typepad.com/dataandresearch/mba-programs/>.
- Ainsworth, M. y Morley, C. L. (1995). The value of Management education: Views of graduates on the benefits of doing a MBA. *Higher Education*, 30 (2): 175-187.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. y Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Ascher, K. (1984). *Masters of business?* London: Harbridge House Europe.
- Baruch, Y. y Peiperl, M. A. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10 (2): 69-90.
- Bedwell, W., Fiore, S., y Salas, E. (2013). Developing the future workforce: an approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom. *Academy of Management Learning & Education*, amle.2011.0138.
- Benjamin, B. y O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10 (3): 452-472.
- Boyatzis, R. E. y Case, A. R. (1989). Research article: The impact of an MBA on managerial abilities. *Journal of Management Development*, 8 (5): 66-77.
- Bruce, R. y Scott, S. (1994). Varieties and commonalities of career transitions: Louis' typology revisited. *Journal of Vocational Behavior*, 45 (1): 17-40.
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes*. Cambridge, MA: DaCapo Press.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103-111.
- Carnall, C. A. (1992). *MBA futures*. Basingstoke: MacMillan.



- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., y Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3): 397-438.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- DeFillippi, R. J. y Arthur M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4): 307-324.
- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., y Whitely, W. (1993). The MBA as careerists: An analysis of early-career job change. *Journal of Management*, 19 (3): 535-548.
- Evans, J. A., Kunda, G. y Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*. 49: 1-38.
- Feldman, D. C. y Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33 (3): 350-377.
- Friese, S. y Ringmayr, T. G. (2013). *User's Manual for ATLAS. ti 7.0*. Berlin: ATLAS. ti Scientific Software Development GmbH.
- Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. y Strauss, N. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Adeline press.
- Graduate Management Admission Council. (2012). *Prospective students survey*, early release edition. Reston: GMAC. 36 p.
- Gunz, H. P. y Peiperl, M. A. (2007). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gunz, H. P., Peiperl, M. A., y Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. En H. P. Gunz y M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*: 471-494. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hay, A. J. y Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: A way forward for teaching leadership? *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (2): 144-158.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager*. Boston: HBS Press.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: HBS Press.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., y Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55 (2): 161-187.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Louis, M. R. (1980a). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5 (3): 329-340.

- Louis, M. R. (1980b). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2): 226-251.
- Luker, A, Bowers, M. R. y Powers, T. L. (1989). Factors influencing pursuit of the MBA degree: A student and employer perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2 (2): 87-96.
- MacErlean, N. (1993). Master classes. *Accountancy*, 111 (1195): 29-34.
- Mainiero, L. A. y Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Martin, P. Y., y Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (2): 141-157.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2): 172-191.
- Nicholson, N. y West, M. A. (1989). Transitions, work histories, and careers. En M. Arthur, D. Hall, y B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 181–201. New York: Cambridge University Press.
- Ponce, E. R., Hornickel, W. C., Rejas, L. P., Guirriman, C. A., y Ponce, J. R. (2014). La gestión del conocimiento y la calidad de la docencia de postgrado en las universidades: un estudio exploratorio. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(52), 59-66.
- Rubin, R. S., y Dierdorff, E. C. (2013). Building a Better MBA: From a Decade of Critique Toward a Decennium of Creation. *Academy of Management Learning and Education*, 12 (1): 125-141.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Sullivan, S. E. (2011). Self-direction in the boundaryless career era. En Paul Hartung y Linda Subich (Editores), *Developing self in work and career: Concepts, cases, and contexts*, 123-140. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Sullivan, S. E., y Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 19-29.
- Sullivan, S. N. y Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: Critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35 (6): 1452-571.
- Super, D. (1957). *Psychology of careers*. New York: Harper and Brothers.
- Tams, S., y Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (5): 629-646.
- Watts, A. G. (1981). Career patterns. En A. G. Watts, D. L. Super, and J. M. Kidd (eds.). *Career Development in Britain*: 213-245. Cambridge: Hobsons Press.