



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS MBA EN LA  
FORMACIÓN DE EJECUTIVOS LÍDERES, Y SU EVOLUCIÓN  
DENTRO DEL CONTEXTO COLOMBIANO

JUAN CARLOS TORRES GUERRERO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C. 2013.

“Análisis De La Importancia De Los Programas MBA En La Formación De  
Ejecutivos Líderes, Y Su Evolución Dentro Del Contexto Colombiano”

Trabajo de Grado

Presentado como requisito para ser merecedor del título de  
Administrador de Negocios Internacionales  
En la Facultad de Administración  
Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentada por:

Juan Carlos Torres Guerrero

Dirigida por:

Giovanni Efraín Reyes Ortiz

Semestre II, 2013.

*El presente trabajo tiene una dedicación especial a la Universidad del Rosario, la cual, en sus 360 años de historia, ha logrado formar personajes ilustres, con una integridad acérrima y una visión adelante en el tiempo.*

*Que sea esta institución quien reciba los más sinceros y especiales agradecimientos por el desarrollo, no solo de esta investigación, sino por la formación e ilustración del autor de esta, como un orgulloso miembro de esta familia rosarista.*

## Agradecimientos

El presente trabajo de grado, el cual es considerado como un requisito indispensable en mi proceso de desarrollo como profesional, tiene un especial agradecimiento a la Universidad del Rosario. Fue dentro de este claustro que me formé como una persona ilustre, con toda la integridad y humanidad que define a un rosarista, y que desde mis inicios educativos en el Colegio de Mayor de Nuestra Señora del Rosario inculcó en mí todos los valores que hoy en día me definen como la persona que he llegado a ser.

Así mismo quisiera agradecer de manera especial a Dios, por acompañarme durante esta etapa y permitir salir con la frente en alto de las puertas de esta maravillosa institución. Un especial agradecimiento a mi papá y a mi mamá, por ser esas personas que de manera incansable estuvieron a mi lado, apoyándome y construyendo a un hijo muy capaz de superar la adversidad y de cumplir a cabalidad con sus metas y sueños más añorados.

Igualmente un especial agradecimiento al conjunto de profesores que me educaron y dieron todas las herramientas para lograr aplicar la metodología propia de un profesional de la Universidad del Rosario a cada problema y situación en el entorno profesional y personal. También agradezco a mi tutor de tesis Giovanni Efraín Reyes, quien a pesar de que nunca llegué a ser su alumno, sin su ayuda este trabajo de grado no podría ser una realidad.

Por último agradezco a todas las personas que estuvieron a mi lado durante esta hermosa experiencia de paso por las aulas de este claustro (sea dentro o fuera de él) y que aportaron todos los días en mi vida para lograr a ser la persona que hoy en día he alcanzado a ser.

## Tabla de contenido

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>8</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY AND KEYWORDS .....</b>	<b>9</b>
<b>10. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>11. EL DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS Y PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN. ....</b>	<b>14</b>
11.1. <i>INTERNACIONALIZACIÓN.....</i>	15
11.2. <i>UNIVERSIDADES.....</i>	19
<b>12. BENCHMARKING, UN ACERCAMIENTO A LA CARACTERIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE MBA. ....</b>	<b>21</b>
12.1. <i>DE LA INVESTIGACIÓN. ....</i>	22
12.2. <i>DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS.....</i>	29
12.3. <i>CURSOS NIVELATORIOS.....</i>	32
12.4. <i>EXPERIENCIA LABORAL.....</i>	35
<b>13. DESARROLLO DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: COMPETENCIAS Y PERCEPCIONES. ....</b>	<b>40</b>
13.1. <i>LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.....</i>	42
13.2. <i>ESTUDIOS DE MBA EN EL EXTERIOR.....</i>	46
<b>14. CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>15. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>16. LISTADO DE REFERENCIAS .....</b>	<b>54</b>

ANEXOS

## Listas especiales.

<i>Figura 1: Enfoque integrado, Componentes y prácticas de respuesta de las EN – MBA a las demandas por Competencias Gerenciales.</i>	19
<i>Figura 2: Factores que influyen en la elección de los estudiantes de la universidad (adaptado de Chapman, 1981, p. 492).</i>	29
<i>Figura 3: Cadena de Valor en el desarrollo de competencias en la etapa universitaria.</i>	36
<i>Gráfica 1: Frecuencia de mención de áreas con mayor influencia en el desarrollo de las competencias gerenciales</i>	33
<i>Gráfica 2: Requerimiento de experiencia laboral para cursar un MBA en Colombia.</i>	38
<i>Gráfica 3: Competencias buscadas en los gerentes de desempeño superior</i>	44
<i>Tabla 1: Grupo de competencias gerenciales en Colombia.</i>	17
<i>Tabla 2: Ranking global programas de MBA 2013. Financial Times.</i>	25
<i>Tabla 3: Ranking MBA de las mejores escuelas latinas 2013. América Economía.</i>	26
<i>Tabla 4: Duración programas MBA Norteamérica y Europa.</i>	30
<i>Tabla 5: Duración programas MBA Latinoamérica y Colombia.</i>	31
<i>Tabla 6: Universidades que ofrecen cursos nivelatorios en áreas cuantitativas.</i>	33
<i>Tabla 7: Universidades que ofrecen cursos nivelatorios en aptitudes gerenciales</i>	34
<i>Tabla 8: Experiencia laboral requerida en universidades de américa latina.</i>	38

## Glosario

**Competencias:** Conjunto de habilidades y destrezas adquiridas por un administrador durante el desarrollo de programas de educación gerencial y/o la experiencia laboral que posee.

**Criterios de Selección:** Perfil que busca una empresa o institución para un candidato que asuma ocupar un puesto de alta dirección dentro de esta.

**Full-Time MBA:** Opción de estudio de un programa de MBA que requiere al alumno una asistencia presencial a clases dictadas en un horario de mínimo 6 horas diarias e intensidad de cinco días a la semana.

**MBA (Master in Business Administration):** Maestría especializada en la administración de negocios. Generalmente vista como un título superior a cualquier maestría en administración por su validez y certificación como título internacional.

**Part-Time MBA:** Opción de estudio de un programa de MBA para aquellos profesionales con obligaciones laborales que no le permiten asistir a clases presenciales en horarios diurnos. Normalmente toma mayor tiempo que uno de tiempo completo y se ajusta a las necesidades del estudiante.

**Posgrado:** estudios educativos superiores que se realizan en una etapa posterior a recibir el título como profesional en una entidad acreditada para otorgar este título.

**Sociedades del Conocimiento:** Dícese de las necesidades actuales de la sociedad en general que busca profesionales, no solo con aptitudes empíricas propias de su oficio, sino el desarrollo de estudios superiores especializados en sus áreas de desempeño.

## Resumen Ejecutivo y Palabras Clave

El presente trabajo de investigación tiene por objeto el análisis e investigación de las características propias de los programas de Maestría en Administración de Negocios (MBA por sus siglas en inglés). Es tema importante en el desarrollo de este trabajo, el identificar los principales factores que influyen en la decisión de los estudiantes a la hora de seleccionar una universidad para desarrollar un programa de este tipo.

Hoy en día es común encontrar ciertas percepciones acerca de la diferencia en calidad educativa en programas de MBA que se ofrecen en universidades en el exterior, en contraste de aquellas universidades que ofrecen esta maestría en Colombia. Por esta razón, este trabajo de grado evaluará objetivamente el nivel de calidad ofrecida en Norteamérica, Europa, Latinoamérica y Colombia, por medio del uso de una metodología investigativa de carácter cualitativo y cuantitativo.

De esta manera, ésta tesis esta diseñada para orientar a aquellos profesionales en búsqueda de desarrollar un programa de MBA; así mismo como pretende evaluar y dar recomendaciones acerca del nivel de calidad en la educación ejecutiva en el país y de cómo hacer para lograr posicionar mejor a las universidades colombianas que ofrecen un programa de MBA.

Palabras clave: MBA, Maestría, Postgrado, Administración, Ejecutivo, Calidad, Universidad, Ranking, Percepción, Criterios de Evaluación, Competencias.

## Executive Summary and Keywords

The present research aims to analyse and research the characteristics of the Master's programs in Business Administration (MBA for its acronym in English). It is important issue in the development of this work, identifying the main factors that influence the decision of students when selecting a university to develop a program of this type.

Today it is common to find certain perceptions about the difference in quality of education in MBA programs offered in universities abroad, in contrast to those universities that offer this expertise in Colombia. For this reason, this paper grade objectively assess the level of quality offered in North America, Europe, Latin America and Colombia, through the use of a qualitative research methodology and quantitative.

Thus, this thesis is designed to guide those professionals seeking to develop an MBA program, likewise as aims to assess and make recommendations about the level of quality in management education in the country and how to achieve a better position to the Colombian universities, which offer an MBA program.

Keywords: MBA, Masters, Graduate, Management, Executive, Quality, University Ranking, Perception, Evaluation Criteria, Competency.

## 10. Introducción

El presente trabajo de investigación permitirá acercar al lector a un entendimiento más completo y especializado respecto a la oferta actual de los diferentes programas de post-grado que se ofrecen en la mayoría de universidades del mundo, y que pretenden complementar el nivel de estudios de sus aplicantes con el fin único de poder acceder a una mayormente amplia gama de oportunidades laborales y profesionales, y alcanzar una de las limitadas posiciones de alta dirección con las cuales se gestionan las empresas.

Con un enfoque más segmentado y especializado en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario; se pretenderá analizar el impacto profesional que ejercen los programas de Maestrías en Administración de Negocios, o mayormente conocidos como MBA por sus siglas en inglés (Master in Business Administration), los cuales han tomado una relevancia significativa en el campo laboral de las empresas, tanto nacionales como internacionales, y hoy en día se convierten en un factor decisivo en los procesos selectivos de los gerentes y directivos de estas.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado se abarcará diferentes aspectos de los programas de MBA ofrecidos en diferentes partes del mundo en contraste con las universidades del país. De esta manera se logrará tener una mejor perspectiva de cuales son los factores de decisión que categorizan el programa de una universidad frente a otra. Otros aspectos como tipo de horario (ya sea a medio tiempo o tiempo completo); experiencia profesional requerida y niveles de capacidad ejecutiva y pensum ofrecido, serán tenidos en cuenta para evaluar y determinar como un programa puede tener mejor reconocimiento y aceptación para los empleadores que otro.

Ahora, el segundo aspecto a profundizar será el impacto que tienen las maestrías ofrecidas en el país, frente a las que se ofrecen en el exterior. Esto permitirá lograr un entendimiento de, no solo la calidad de educación profesional en alta gerencia que se ofrece en el país, sino la percepción que tienen las multinacionales y grandes empresas establecidas en Colombia acerca de un programa que se estudió y realizó en una universidad nacional, frente a uno estudiado fuera del territorio colombiano, teniendo en cuenta que se hará una comparación basada en niveles de calidad académica similares según el ranking internacional de MBA's (Financial Times. 2013.).

Para una mejor comprensión del contexto educativo en el que se encuentran las instituciones educativas en el país, se debe tener en cuenta que hoy en día solo cuatro de estas ofrecen un programa de MBA acreditado internacionalmente como tal, y que generan un respaldo académico con reconocimiento global. Estas son la Universidad de los Andes, INALDE (Universidad de la Sabana, Business School Division), ICESI y EAFIT. (Enlace Profesional. 2010.) Gracias a un aumento en la demanda por estudios de post-grado en negocios, y una mayor especialización por parte de las instituciones con el fin de mejorar los programas que ofrecen, se pretende mostrar a Colombia como un futuro punto de concentración de programas especializados en administración para Latinoamérica.

A su vez, es fundamental determinar un paralelo de desempeño profesional entre profesionales con diversos títulos de post-grado. De esta manera evaluar la eficiencia de inversión en educación después de ser profesional con criterios de decisión basados en logros empresariales, posiciones administrativas y nivel de remuneración para distintos tipos de títulos, y establecer un parámetro de aceptación profesional para aspirantes egresados de diferentes universidad del mundo, teniendo Latinoamérica como punto fuerte de referencia. Aunque el objeto del presente trabajo no se basará en un estudio del desempeño profesional de egresados, si es importante recopilar información documentada de profesionales

graduados con títulos de MBA para entender mejor como este influye en la carrera que se desarrolla en diferentes empresas y en los objetivos y logros personales de los egresados.

Al tener en cuenta un contexto histórico en el cual se desenvuelven las diferentes entidades universitarias en el país, y lograr definir un desempeño evolutivo creciente en cuanto a calidad y cantidad de la oferta de programas de Post-grado en administración, se debe tener en cuenta una clasificación específica de los programas de MBA ofrecidos en Colombia. De esta manera se puede llegar a establecer un paralelo entre los programas del exterior y el perfil de sus egresados, frente al perfil de las universidades nacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo será dividido y desarrollado en tres partes interdependientes una con la otra. La primera será un análisis realizado con base en el desarrollo de un trabajo de investigación de los programas de MBA en las principales universidades del mundo y de mejor clasificación en el ranking de programas de MBA y Post-grado en Administración según la sección de negocios del Financial Times para el presente año (Financial Times, 2013), en el cual se evaluarán diversas características y ventajas, tanto de cada institución (así mismo como su trayectoria y relevancia), como de cada programa en cuanto a perfil, requisitos, etc.

En cuanto a la segunda y tercera parte de esta tesis tendrá un enfoque más empírico de diferentes variables junto con una compilación teórica y real de información que ayudará a justificar los diferentes argumentos de cada capítulo. En la segunda parte se estudiará, con base en documentación y estudios, el desempeño de diversos profesionales que han tomado un programa de MBA y de cómo este influyó en sus aptitudes y desempeño laboral.

Por último la tercera parte comprenderá la visión de las organizaciones en cuanto a sus perspectivas y criterios para selección de un candidato a un puesto de alto cargo gerencial. Como se mencionó anteriormente, el objeto de este trabajo no es analizar las organizaciones, sino los programas, por esta razón se basará este capítulo en estudios de terceros y argumentos de autoridad para establecer un patrón de selección entre candidatos egresados de algún programa de maestría en Administración de Negocios.

A partir del desarrollo de los anteriores temas, se pretenderá concluir, de manera puntual y sólida, como los programas de MBA generan un valor agregado al perfil de cada estudiante, además de sus diferentes percepciones y generalizaciones en razón de la institución educativa y/o país de realización. Con este fin se concluirá si es correcto afirmar que el nivel de calidad de este tipo de maestrías en Colombia es comparable con el resto de regiones del mundo y si es correcto el que sea objeto de las instituciones educativas el fomentar el mejoramiento y consolidación de estos programas en los próximos años.

## **11. El direccionamiento actual de la formación de ejecutivos y profesionales de la administración.**

No cabe duda que el estudiar un MBA se ha convertido hoy en algo necesario para los profesionales, debido a las garantías y beneficios, tanto económicos como laborales que se obtienen al ampliar el conocimiento y la competitividad dentro del mercado laboral a un nivel superior.

Al estudiar un MBA un estudiante de cualquier carrera que desee desempeñarse en un entorno empresarial, mejora el potencial de su profesión y su valor en el mercado de trabajo y desarrolla más habilidades necesarias para ser atractivo a compañías importantes

Las personas con mejor perfil académico se vuelven mejores opciones para ocupar cargos ejecutivos, ya que cada vez las empresas tienen un nivel de exigencia más alto, deseando tener en sus cargos ejecutivos capaces, responsables, líderes y competitivos a nivel nacional e internacional.

Hoy en día en la mayoría de modelos de crecimiento económico que toman a la educación como elemento fundamental que genera desarrollo, este es un factor muy importante para los países. (Arias, 2013). En Colombia ante la apertura del mercado, los profesionales deben estar cada vez más capacitados para poder entrar a formar parte y ocupar altos cargos ya sea en empresas nacionales o multinacionales.

La sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones en el entorno globalizado, los factores de competencia, la enorme capacidad instalada, la búsqueda de nuevos mercados, han llevado a las empresas a buscar procesos

administrativos capaces de hacer frente a todos estos, es por esto que las empresas cada vez estén buscando profesionales con capacidades gerenciales capaces de responder a los desafíos y retos del mercado mundial.

Según Juan Francisco Espinosa, máster en economía de la Universidad Javeriana, ante la aprobación de acuerdos multilaterales, no solo se deberían generar cambios en la balanza comercial del país, sino que el tráfico de personas, y las barreras para, por ejemplo, trabajar, se deberían eliminar. También debería aumentar el nivel de personal calificado para poder competir. (como se cita en Arias, 2013, p.8)

Para mejorar la competitividad profesional es necesario capacitarse en forma idónea, ya que para las empresas las personas con mejor perfil académico se vuelven mejores opciones para ocupar cargos ejecutivos, ya que son personas líderes, profesionales con visión de futuro, creadores e innovadores, capaces de responder a los retos y desafíos empresariales mundiales, formados con aptitudes y herramientas para el manejo y dirección empresarial.

### *11.1. Internacionalización*

Cuando entra en juego el factor de la internacionalización y entrada de importantes empresas internacionales, el MBA es un factor que juega un papel aún más importante en el competitivo mundo laboral de las multinacionales. Se debe tener en cuenta, que al ser un MBA acreditado un título reconocido, no solo por el sistema educativo en Colombia sino por instituciones educativas y empresas de todo el mundo, éste juega un papel definitivo en la decisión de selección de personal para un puesto gerencial en compañías multinacionales.

Por esta razón, los profesionales con un MBA son cada vez más tenidos en cuenta a nivel internacional, principalmente en países que están teniendo una

transformación en sus medianas y grandes empresas, que buscan personal con MBA para su crecimiento en mercados mundiales, con conocimientos de internacionalización con programas enfocados al mundo empresarial globalizado en el que nos encontramos, con una visión global de los negocios.

Las corporaciones nacionales y multinacionales están en constante búsqueda de profesionales que hayan cursado un MBA, para grandes empresas, lo cual hace que las oportunidades sean mayores e ilimitadas. El mundo empresarial requiere de líderes con visión global de negocios, que generen resultados.

“Según Félix Londoño González, director de investigación de la universidad EAFIT, “cada vez es más evidente el hecho de que nos movemos dentro de lo que los expertos llaman Sociedad del conocimiento”” (como se cita en Agudelo, 2013, p.4). Es por este motivo que, al ser el entorno económico y laboral colombiano un entorno tan cambiante y competitivo, es obligación por parte de las instituciones educativas con programas de MBA el preparar líderes, que no solo se diferencien ante los candidatos que no tienen un título de MBA, sino ante otros egresados de programas de maestrías en administración.

La “sociedad del conocimiento” (Agudelo, 2013) exige líderes reconocidos internacionalmente como tales, no solo por sus habilidades en cada rama de la administración moderna, sino como personajes con un perfil de emprendedores, innovadores y personas integrales con capacidades directivas más allá de las capacidades regulares de un gerente. Este reconocimiento internacional es lo que diferencia esencialmente un estudiante de un programa de maestría frente a un egresado de un programa acreditado de MBA.

Según un estudio desarrollado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el cual se evalúan las aptitudes y competencias de un egresado de un programa de MBA como herramienta importante en la dirección de empresas que lideran la

productividad y competitividad del país, las competencias propias de un egresado de un programa de MBA son:

**Tabla 2-1 Grupos de Competencias**

1	<b>GRUPO 1: CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN / Sensibilidad al entorno</b> Obtiene información relevante (política, económica, social, tecnológica) inclusive más allá de las fronteras sectoriales a que se pertenezca. Ello le permite identificar tendencias, desarrollos e información cuyo conocimiento le brinda mejores habilidades para interactuar con el entorno.
2	<b>GRUPO 2: PENSAMIENTO GERENCIAL</b> Discierne entre la información existente para tomar la decisión más oportuna. En el momento de la toma de decisión, su forma de pensar y de organizar la información le permite sugerir las mejores soluciones.
3	<b>GRUPO 3: ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b> Conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico (amenazas y oportunidades) para formar un marco de referencia para la toma de decisión futuras de la empresa.
4	<b>GRUPO 4: TRABAJO DE EQUIPO</b> Selecciona y conforma grupos de personas que trabajen con una meta específica; estimula la participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.
5	<b>GRUPO 5: LIDERAZGO</b> Crea cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa.
6	<b>GRUPO 6: NEGOCIACIÓN Y RELACIONES</b> Impacta, influye, persuade, convence o impresiona a otros para lograr soporte en sus iniciativas o que otras personas realicen una acción específica.
7	<b>GRUPO 7: ORIENTACIÓN A OBJETIVOS</b> Fija metas que permitan dirigir las acciones de su empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.
8	<b>GRUPO 8: PROACTIVIDAD</b> Toma la iniciativa y reacciona anticipativamente a los cambios del entorno y sus tendencias con el fin de hacer efectivas las acciones que sean necesarias en aspectos tecnológicos, de producto, de servicio o de administración, en procura de la adquisición de una ventaja ante la competencia.
9	<b>GRUPO 9: PROYECCIÓN SOCIAL</b> Utiliza la influencia que se tiene para lograr beneficios para un grupo más amplio de personas en campos sociales: igualdad, justicia, medio ambiente, respeto por la diversidad
10	<b>GRUPO 10: HABILIDAD PERSONAL</b> Se controla a sí mismo y mantiene unas relaciones constructivas con la gente y el trabajo
11	<b>GRUPO 11: INTEGRIDAD PERSONAL</b> Respeta principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.

*Tabla 1: Grupo de competencias gerenciales en Colombia.*

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Bogotá. P.10.

Estas competencias, definidas como requisito fundamental en la dirección y administración de compañías líderes, son desarrolladas por los programas de MBA para dar a sus egresados una ventaja competitiva frente a otros aspirantes a cargos ejecutivos en grandes empresas.

De igual manera, los egresados de MBA que esperan conseguir un empleo en el extranjero, van a encontrar este tipo de competencias muy útiles, puesto que los programas de posgrado hoy en día en administración establecen como prioridad la enseñanza, no solo de fluidez en otros idiomas, sino el desarrollo de habilidades propias de un egresado de MBA, capaz de hacer frente a un entorno internacionalizado.

Según artículo del diario La República

Para Alejandro Piñeros, director de una de las líneas de investigación de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, “los administradores deben adquirir conocimientos y competencias debido a que se enfrentan con el nivel de la industria americana, la cual es una economía mucho más grande que la nuestra. (como se cita en Arias, 2013, p.8).

Es de esta manera que las universidades cuentan con gran inversión, tanto en la revisión de sus contenidos académicos y líneas de investigación, así como en la contratación y desarrollo de un grupo de profesorado ilustre, con el fin de brindar a los estudiantes un conjunto de competencias, que no sólo los ayuden a desarrollar su carrera profesional con mucho éxito, sino que además le otorgue a cada estudiante el sello único del programa de MBA de la universidad donde estudió y sea considerado como un egresado notable de la institución.

## 11.2. Universidades

Teniendo como referencia un sistema integrado de estructura de los MBA que consiste en: contenido pragmático, investigación/consultoría y redes de intercambio y apoyo; el contenido y estructura del programa como un modelo en desarrollo se define por la construcción de pilares en diferentes áreas de educación y en diferentes niveles. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. 2003) Lo que esto refiere es que un programa de MBA puede caracterizarse por la especialización en diversas áreas del conocimiento, ya sea en habilidades y competencias gerenciales, conocimientos cuantitativos, estrategia, emprendimiento, etc. La siguiente figura ilustra mejor lo anterior.

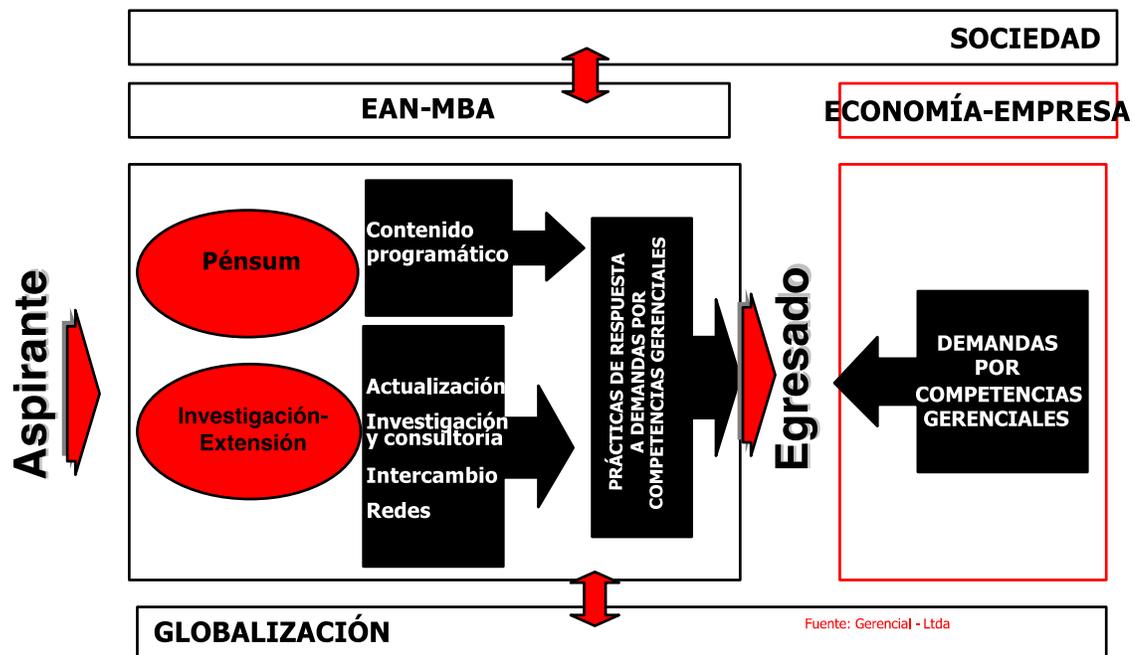


Figura 1: Enfoque integrado, Componentes y prácticas de respuesta de las EN – MBA a las demandas por Competencias Gerenciales.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Bogotá. P.15.

Con lo anterior refiere a una identificación del programa que define al egresado, lo que genera una demanda de este (y sus competencias específicas) por parte de las empresas y economía en general. A su vez, la influencia de la globalización y el desarrollo del mercado laboral en general define como las universidades estructuran sus programas de MBA y permiten, no solo ofrecer las competencias básicas de un gerente, sino un perfil de profesional especializado en la alta dirección que contiene los rasgos propios del MBA que la universidad pretende enmarcar (y construir como pilar) en el desarrollo del programa.

De esta manera se cierra la primera parte de este trabajo, donde se identifica la importancia (e inclusive necesidad) del desarrollo de un programa de MBA en el mundo de los negocios moderno. A su vez, con la creciente influencia internacional de compañías y profesionales extranjeros en el mercado laboral nacional (e internacional) es una exigencia para las instituciones educativas, el preparar y estructurar sus programas de MBA, con miras a desarrollar profesionales aptos para un mundo globalizado y con las competencias gerenciales suficientes para direccionar y gestionar las grandes compañías que lideran y permiten avanzar la economía de su país.

## **12. Benchmarking, un acercamiento a la caracterización de un programa de MBA.**

El entorno profesional de hoy en día se ha convertido en un ambiente competitivo e inclusive hostil, el cual ha pretendido obtener líderes cada vez más asertivos, estratégicos y con visión al logro. En un mundo empresarial tan competido, cualquier tipo de especialización y estudios que brinden a los candidatos un “adicional” a su perfil y sus aptitudes profesionales se puede convertir en el factor decisivo entre obtener un puesto de alta remuneración salarial o simplemente quedar desempleado.

Es por esta razón que la búsqueda por estudios de postgrado en administración (tales como los programas de MBA) son tan apetecidos hoy en día. Según un estudio de The Graduate Management Admissions Council (GMAC), el 84% de los estudiantes de algún programa de MBA lograron conseguir empleo durante el mismo año en el cual se graduaron. Por lo cual se puede establecer un MBA como una “ventana de oportunidad” para aquellos egresados suficientemente capaces de obtener una gran ventaja de él. (Blackburn, Greg. 2011)

Hoy en día la oferta en programas de maestrías en el área de administración es muy variada y trata de complementar todas las áreas críticas en las cuales se desenvuelven los administradores de hoy en día. Temas como finanzas, estrategia, dirección, mercadeo, sostenibilidad, entre otros son necesarios en el pensum de cualquier programa de este tipo.

Es por esta razón que en el presente capítulo se pretenderá analizar los principales factores diferenciadores entre los MBA ofrecidos por las principales y mas icónicas

universidades del mundo. Así mismo se establecerá un puente de conexión con las más importantes universidades de Latinoamérica y Colombia, así como sus programas de Maestrías y MBA.

### *12.1. De la investigación.*

Según el autor Greg Blackburn, en un estudio realizado para determinar los principales factores a la hora de elegir un programa de MBA, las motivaciones principales para ingresar a un programa de estos son: “el desarrollo personal y profesional, mejorar las competencias empresariales, tener un impacto positivo en la sociedad son más importantes para MBA’s inmediatamente después de que reciben su título (Blackburn, Greg. 2011, p.475). Añade: “Otras razones tales como oportunidades de establecer contactos, experimentar una cultura extranjera (para estudiantes extranjeros) y el aumento de la eficacia profesional y personal también se proponen”. (como se cita en Blackburn, Greg. 2011, p.476).

Con lo anterior se logra establecer el porque de estudiar un programa de este tipo y cuales son los objetivos previstos al entrar a estudiar una maestría en Administración (en grandes rasgos). Acorde a esto, el principal interés de las universidades e institutos que ofrecen programas de MBA y otros estudios de Postgrado es brindar a los estudiantes aquellas aptitudes, conocimientos, metodología y experiencia que necesitan para alcanzar sus metas.

Para tener una idea clara de lo que se ofrecen en cada programa de MBA, se realizó un proyecto investigativo con el fin único de establecer un punto de comparación entre los programas de MBA de las principales universidades de cada región (Norteamérica, Europa, Latinoamérica y Colombia). La dicha investigación se desarrollo con la asesoría y direccionamiento de la Universidad del Rosario – Facultad de Administración, y utiliza un método cualitativo y cuantitativo de

investigación con base en ciertas características presentes en cada programa de MBA ofrecido, tales como:

- Nombre del programa
- Tipo de programa (Full-time o Part-time)
- Duración
- Perfil de Ingreso
- Perfil profesional
- Requisitos de Ingreso
- Experiencia laboral requerida.
- Cursos nivelatorios.
- Ranking Internacional. \*

*\*El ranking internacional para programas de MBA ofrecido por universidades ubicadas en Norteamérica y Europa es tomado del ranking internacional para programas de MBA elaborado por el sector de estudios económicos del Financial Times (Financial Times. 2013). El ranking para programas de MBA ofrecido por universidades ubicadas en Latinoamérica (incluido Colombia) es dado por la revista América Economía. (Revista América Economía. 2013).*

Se utilizaron los anteriores rankings para poder categorizar cada una de las universidades acorde a la calidad del programa de MBA que ofrecen, debido a la relevancia que tienen para el mundo actual de negocios, la referencia de empresas y/o estudiantes a la hora de calificar un programa de MBA y la metodología imparcial, meticulosa y confiable con la cual se procedió a realizar la clasificación. A continuación se presentarán las universidades escogidas para el desarrollo de la investigación y su respectivo ranking dentro de cada fuente de consulta.

□ Global Ranking MBA Programs 2013. Financial Times, 2013.

(USA y Europa)

<b>RANKING '13</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>CIUDAD</b>
<b>Norteamérica</b>			
<b>1</b>	Stanford Graduate School of Business	Estados Unidos	Stanford, CA
<b>2</b>	Harvard Business School	Estados Unidos	Boston, Massachusetts
<b>3</b>	University of Pennsylvania: Wharton	Estados Unidos	Philadelphia, PA
<b>5</b>	Columbia Business School	Estados Unidos	New York, NY
<b>7</b>	MIT: Sloan	Estados Unidos	Cambridge, Massachusetts
<b>11</b>	University of Chicago: Booth	Estados Unidos	Chicago, Illinois
<b>14</b>	University of California at Berkeley: Haas	Estados Unidos	Berkeley, CA
<b>15</b>	Duke University: Fuqua	Estados Unidos	Durham, NC
<b>16</b>	Northwestern University: Kellogg	Estados Unidos	Evanston, IL
<b>17</b>	New York University: Stern	Estados Unidos	New York, NY
<b>Europa</b>			
<b>3</b>	London Business School	Inglaterra	Londres
<b>6</b>	Insead	Francia	Fontainebleau, Cedex
<b>8</b>	IE Business School	España	Madrid

9	Iese Business School	España	Barcelona
13	IMD	Suiza	Lausanne
18	HEC Paris	Francia	Paris
20	University of Oxford: Saïd	Inglaterra	Oxford
26	University of Cambridge: Judge	Inglaterra	Cambridge
27	Warwick Business School	Inglaterra	Londres

Tabla 2: Ranking global programas de MBA 2013. Financial Times.

- Ranking MBA de las Mejores Escuelas Latinas 2013. Revista América Economía.

RANKING '13	UNIVERSIDAD	PAÍS	CIUDAD
<b>Latinoamérica</b>			
1	Incae Business School	Costa Rica	Alajuela
2	Universidad Adolfo Ibañez	Chile	Santiago
3	ITAM	México	México D.F.
4	EGADE Business School	México	Monterrey
9	Universidad Torcuato Di Tella	Argentina	Buenos Aires
10	Universidad de Chile	Chile	Santiago
13	Coppead	Brasil	Rio de Janeiro
11	IESA	Venezuela	Caracas
16	ESAN	Perú	Lima
<b>Colombia</b>			
6	Universidad de los Andes	Colombia	Bogotá

<b>23</b>	Universidad Externado de Colombia*	Colombia	Bogotá
<b>30</b>	ICESI	Colombia	Cali
<b>29</b>	EAFIT	Colombia	Medellín
<b>ND</b>	Universidad de la Sabana - INALDE Business School	Colombia	Bogotá
<b>24</b>	Universidad del Norte*	Colombia	Barranquilla
<b>ND</b>	Universidad Javeriana*	Colombia	Bogotá

*Tabla 3: Ranking MBA de las mejores escuelas latinas 2013. América Economía.*

\*Universidad Externado de Colombia, Universidad del Norte y Universidad Javeriana no ofrecen programa de MBA acreditado internacionalmente, sino maestrías en administración. Estas son relevantes en el contexto educativo colombiano.

A pesar de los interesantes datos que arrojan las clasificaciones de cada uno de los rankings, según una encuesta realizada a estudiantes en búsqueda de una universidad para desarrollar su programa de postgrado, tan solo el 5% revisa el puesto de una universidad de su interés en los ranking globales y regionales arriba expuestos (o cualquier otro). (Kiley & Austin, 2000). El resto de estudiantes se dejan guiar principalmente por referencias del mismo campo donde desarrollaron sus posteriores estudios y anuncios publicitarios encontrados en periódicos y revistas. (Kiley & Austin, 2000).

Por ende las preferencias en las decisiones de universidad no están tan referenciadas por el ranking internacional, a pesar que éste tome en cuenta datos significativos para evaluar la calidad de la educación ofrecida en el programa. De esta manera es necesario hacer una investigación acerca de los principales factores que intervienen en la decisión de un programa de MBA.

Los principales factores que, según Blackburn, inciden principalmente en una decisión de universidad son: (Blackburn, 2011, p.476).

- “Reputación”: parece ser un factor importante, pero la definición de la reputación es variable (por ejemplo, juzgado en el mérito académico o la opinión de otras escuelas de negocios).
- Desempeño profesional: las perspectivas de empleo y sueldo esperado tiene gran relevancia en esquemas de ranking de MBA, pero se encontró que el salario de posgrado no son tan importantes para los estudiantes.
- Modalidades de estudio flexibles: los estudiantes de MBA lo calificó como una de las tres principales consideraciones.
- Alcance de la investigación por los posibles estudiantes: los estudiantes no toman decisiones plenamente informadas al elegir los cursos de pregrado o de postgrado. Los estudiantes que realicen estudios de postgrado en la investigación tienden a permanecer en la misma universidad y el departamento en cuanto a su grado de estudiante y así evitar mirar seriamente a una amplia gama de opciones.
- Fuentes de información - los estudiantes de postgrado potenciales consiguieron su asesoramiento de personal de cuerpo docente, el Internet y los periódicos en lugar de la Guía de Buenas Universidades.

Adicionalmente, en el caso de estudiantes colombianos que están buscando un MBA, entra en consideración de una manera importante aquellos programas ofrecidos en universidades en el extranjero. Esto se da debido a un fenómeno de percepción de prestigio de las empresas, universidades y el público en general, que hacen pensar que afuera del país se encuentran las mejores oportunidades para

estudiar una maestría de este tipo. Este tema se abarcará de manera más puntual en el tercer capítulo de este trabajo: Percepción de programas internacionales, estableciendo criterios de selección de personal.

De esta manera se evaluarán factores críticos de las universidades para los estudiantes y se pretenderá clasificar, con una metodología cualitativa y cuantitativa, las ventajas y competencias de cada una de las universidades, partiendo del supuesto que el costo del programa es un referencial de comparación equitativa entre dos programas de MBA de diferentes universidades.

Por consiguiente se debe acercar hacia las restricciones y barreras que presenta cada universidad y asegurar una selección eficiente de aspirantes a cada programa de MBA. Forma parte importante de las características de cada programa el establecer, no sólo una constante promoción de sus programas, sino una prevención de ingreso de cualquier tipo de aspirante a sus programas, siendo como primera barrera el costo del programa versus el público objetivo a quien va dirigido el programa. Siendo de esta manera relevante la condición de “estatus” impuesto por la misma universidad y evitando este como un factor importante en la evaluación de la calidad de la educación, se desarrollará el estudio buscando índices de calidad relevantes en esta investigación.

A continuación se muestra una figura donde se ilustra los factores que inciden en la decisión de un programa de MBA teniendo en cuenta los índices de calidad contra la expectativa del aspirante, así como los medios de promoción y divulgación del programa.

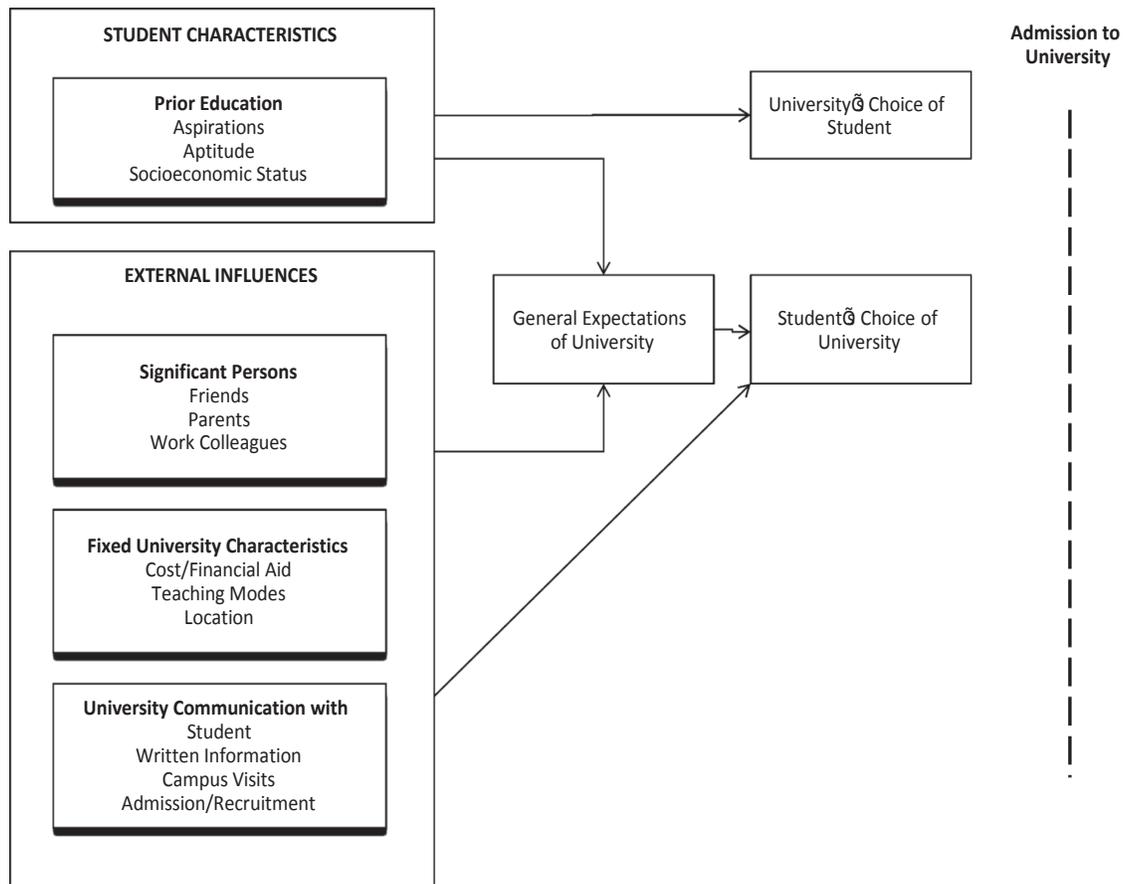


Figura 2: Factores que influyen en la elección de los estudiantes de la universidad (adaptado de Chapman, 1981, p. 492).

Fuente: Blackburn, Greg. (2011). Which Master of Business Administration (MBA)? Factors influencing prospective students' choice of MBA programme – an empirical study. Journal of Higher Education Policy and Management. Octubre 2011. Vol. 33, No. 5. p479.

## 12.2. Duración de los programas.

Como se puede observar en la figura 1, uno de los factores determinantes en un programa de MBA es la flexibilidad en las formas de organizar los horarios y la flexibilidad de la universidad para que el estudiante pueda desarrollar su carrera, así como su perfil profesional. De esta manera observamos que empieza a ser relevante el tiempo de duración del programa, tanto para aquellos que requieren un

MBA de tiempo completo como aquellos que deciden hacerlo en horarios personalizables. Empieza a ser visto un programa de mayor duración como un sinónimo de calidad y una completa y excelente estructuración del programa.

A continuación se detalla los períodos de tiempo de cada universidad para completar el programa de MBA.

<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>DURACIÓN</b>
<b>Norteamérica</b>		
Stanford Graduate School of Business	Estados Unidos	2 años
Harvard Business School	Estados Unidos	2 años
University of Pennsylvania: Wharton	Estados Unidos	2 años
Columbia Business School	Estados Unidos	60 créditos o 2 años
MIT: Sloan	Estados Unidos	21 meses
University of Chicago: Booth	Estados Unidos	21 meses
University of California at Berkeley: Haas	Estados Unidos	21 meses
Duke University: Fuqua	Estados Unidos	22 meses
Northwestern University: Kellogg	Estados Unidos	1 o 2 años
New York University: Stern	Estados Unidos	2 años
<b>Europa</b>		
London Business School	Inglaterra	15 - 21 meses
Insead	Francia	10 meses
IE Business School	España	12 - 15 meses
Iese Business School	España	2 años
IMD	Suiza	1 año
HEC Paris	Francia	16 meses
University of Oxford: Saïd	Inglaterra	1 año
University of Cambridge: Judge	Inglaterra	12 meses
Warwick Business School	Inglaterra	12 meses

*Tabla 4: Duración programas MBA Norteamérica y Europa.*

UNIVERSIDAD	PAÍS	DURACIÓN
<b>Latinoamérica</b>		
Incae Business School	Costa Rica	21 meses
Universidad Adolfo Ibañez	Chile	1 año
ITAM	México	12 meses
EGADE Business School	México	17 meses (opción de 12 a 13 meses)
Universidad Torcuato Di Tella	Argentina	15 meses
Coppead	Brasil	2 años
ESAN	Perú	14 meses
<b>Colombia</b>		
Universidad de los Andes	Colombia	2 años
Universidad Externado de Colombia*	Colombia	86 créditos (12 meses)
ICESI	Colombia	4 semestres
EAFIT	Colombia	2 años
Universidad de la Sabana - INALDE Business School	Colombia	2 años
Universidad del Norte*	Colombia	1 año
Universidad Javeriana*	Colombia	2 años

*Tabla 5: Duración programas MBA Latinoamérica y Colombia.*

\*Universidad Externado de Colombia, Universidad del Norte y Universidad Javeriana no ofrecen programa de MBA acreditado internacionalmente, sino maestrías en administración. Estas son relevantes en el contexto educativo colombiano.

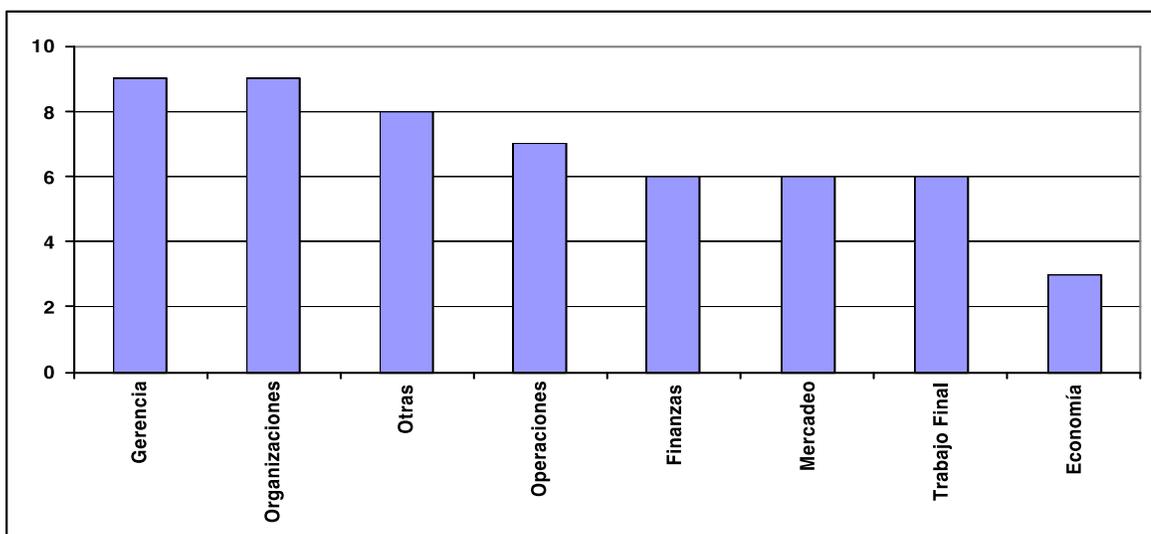
Con lo anterior se puede constatar un patrón de la duración de los programas de MBA, en el cual se observa como las universidades de mayor prestigio y reputación tienen en promedio una duración de 2 años para sus programas de MBA, mientras que se observa en Latinoamérica una media de duración entre 1 – 2 años.

Una de las cosas notables dentro de esta investigación, es que gran parte de las universidades mejor posicionadas en Colombia, a su vez, ofrecen MBA's de 2 años, tiempo en el cual se pretende estructurar y desarrollar un programa completo, de importantes alcances investigativos y profesionales, reconocimiento internacional y de una calidad de profesorado impecable.

### 12.3. *Cursos nivelatorios*

Al continuar con el estudio de los requisitos de las universidades y el perfil de ingreso que se busca en cada uno de los candidatos, se entra a estudiar los requisitos nivelatorios de cada uno de los programas. Este último factor se va a considerar como un medidor del nivel de la educación ofrecida en el programa, pues este da una idea que cual es el fuerte del programa (finanzas, estrategia, matemáticas, etc.) y donde se hacen exigencias adicionales.

Según un estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para determinar las principales áreas de desarrollo de competencias en los egresados de un programa de MBA, las áreas de conocimiento más relevantes, según su peso, en un profesional egresado de un MBA para su correcto desempeño gerencial son:



Gráfica 1: Frecuencia de mención de áreas con mayor influencia en el desarrollo de las competencias gerenciales

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Bogotá. P.20.

Para establecer una relación entre los cursos nivelatorios ofrecidos en las principales universidades de cada continente estudiado, se evaluará las universidades que ofrecen relativamente los mismos cursos contra su ranking y nivel de prestigio para cada una.

- Universidades que ofrecen cursos nivelatorios en áreas de desempeño cuantitativas como: Finanzas, Contabilidad, Lógica, Estadística. y afines.

REGIÓN	UNIVERSIDAD / INST. EDUCATIVA	RANKING
Norteamérica	Stanford Graduate School of Business (USA)	1 (Global)
Europa	IMD (Suiza)	13 (Global)
Latinoamérica	EGADE Business School (México)	4 ( Lat. América)
Colombia	Universidad de los Andes	6 (Lat. América)

Tabla 6: Universidades que ofrecen cursos nivelatorios en áreas cuantitativas.

De lo anterior se puede evidenciar que en cada región existe por lo menos una universidad sobresaliente donde cobran relevancia las aptitudes numéricas y desarrollo de conocimiento cuantitativo como pilar para un buen profesional egresado de un programa de MBA. Supone este un profesional capaz de desarrollar soluciones numéricas a problemas diarios en las empresas y encontrar una ventaja organizacional en el desarrollo de estrategias con base en resultados numéricos y verificables.

- Universidades que ofrecen cursos nivelatorios para el desarrollo de aptitudes gerenciales y un perfil profesional orientado al desarrollo organizacional.

REGIÓN	UNIVERSIDAD / INST. EDUCATIVA	RANKING
Norteamérica	MIT: Sloan (USA)	7 (Global)
Europa	London Business School (UK)	3 (Global)
Latinoamérica	Universidad Adolfo Ibañez (Chile)	2 ( Lat. América)
Colombia	-	ND

*Tabla 7: Universidades que ofrecen cursos nivelatorios en aptitudes gerenciales*

A pesar que existen universidades muy bien posicionadas en el ranking global, que no ofrecen cursos nivelatorios en habilidades gerenciales, la anterior información da una idea general de un factor clave en la calidad de la educación prestada a los estudiantes en un programa de MBA. En los ejemplos propuestos las universidades de Norteamérica y Europa ofrecen cursos que permiten desarrollar las aptitudes gerenciales que no se aprenden en un salón de clase. Estas son uno de los principales factores diferenciadores y ventajas competitivas de estas universidades, pues brindan al alumno experiencias, escenarios de la vida real y un perfil personal óptimo para un puesto de carácter gerencial-administrativo.

Se entra a considerar que la solicitud de estos cursos es un indicador de lo notorio que son estos rasgos en las características del programa que ofrecen. En los

ejemplos propuestos en la tabla 6, el Massachusetts Institute of Technology (MIT) ofrece cursos nivelatorios en: Gestión de Empresa y Emprendimiento e Innovación. (Massachusetts Institute of Technology, 2013). El London Business School ofrece cursos nivelatorios en: Principios generales de la administración y Taller de liderazgo. (London Business School, 2013).

A pesar que se observa que en Latinoamérica existen universidades con este tipo de cursos, cabe aclarar que la universidad Adolfo Ibañez (Chile) es la única que ofrece este tipo de orientación y desarrollo de habilidades gerenciales. Siendo esta universidad la segunda más importante de Latinoamérica, el curso nivelatorio que ofrece en este campo es limitado a: Principios en la construcción de negocios. (Universidad Adolfo Ibañez, 2013). Así mismo en Colombia no se observa ninguna universidad con este tipo de habilidades gerenciales como pilar fundamental del desarrollo de su programa de MBA.

Siendo la universidad Adolfo Ibañez la única en la región que le da tanta relevancia a las habilidades gerenciales y aptitudes administrativas básicas como el liderazgo, emprendimiento, innovación, trabajo en equipo; se puede decir que se ve un patrón que permite visualizar un diferenciador entre las principales universidades del mundo y las universidades latinoamericanas (incluido las colombianas).

#### *12.4. Experiencia laboral*

Al considerar la diferenciación existente entre las principales universidades de Norteamérica y Europa, además del factor de costo y requisitos de ingreso, entraremos a comparar, en la última etapa, universidades latinoamericanas con las universidades colombianas; estableciendo de esta manera un paralelo a través de un último factor que define el perfil de ingreso del candidato a ingresar a un programa de MBA ofrecido en estas universidades: la experiencia laboral.

Según Alberto Rubio, Decano de la Escuela de Posgrado en Negocios de la Universidad de Belgrano en Argentina: “recién transcurridos unos 3 a 5 años, experimentando el mundo laboral es la instancia apropiada para optar por algún posgrado. Esta elección implica una combinación de vocación personal, posición laboral y expectativas a futuro”. (Cabezas, 2013).

De esta manera se considera al estudiante como una pieza vital dentro de la experiencia, a su vez como factor diferenciador, del programa de MBA que ofrece la universidad. Es importante reconocer que durante el desarrollo de la experiencia laboral, después de convertirse en profesional, otorga al candidato a un programa de MBA unas competencias básicas para comprender y desarrollar los temas vistos en este, tal como se puede observar en la figura 3.

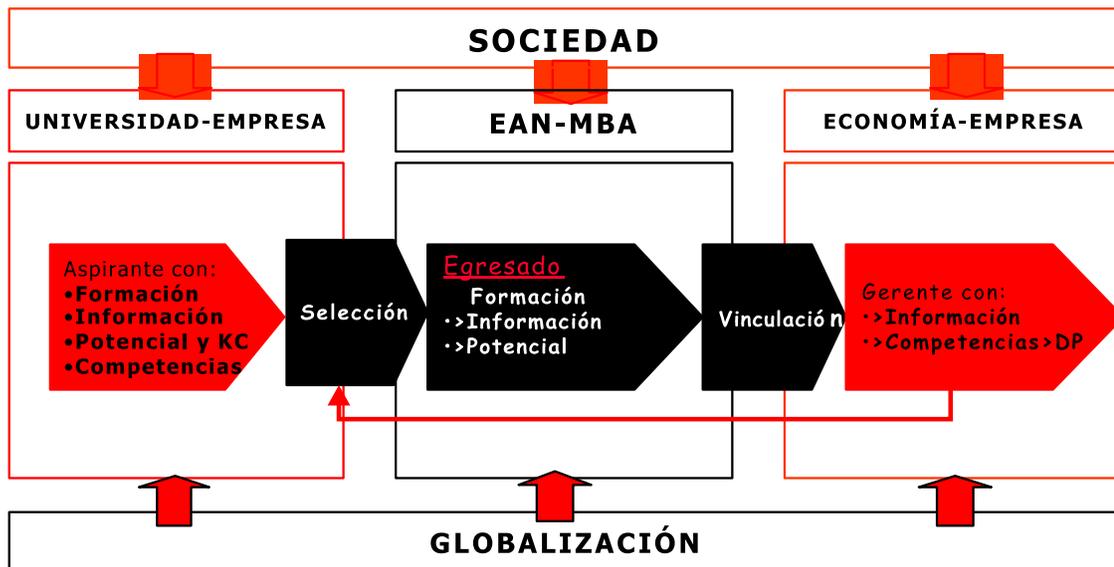


Figura 3: Cadena de Valor en el desarrollo de competencias en la etapa universitaria.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Bogotá.

La razón por la que esto sea así es, no solo por las aptitudes requeridas para lograr desarrollar satisfactoriamente un programa de esta complejidad como lo es un MBA, sino que esto da un valor agregado a la experiencia de los estudiantes durante el adelanto de su postgrado. Es por esto que las universidades están interesadas (muchas lo exigen como requisito) el adquirir profesionales de diversas áreas que ya posean varios años de experiencia laboral, como garantía de que esto enriquecerá la experiencia de cada uno de los estudiantes y generará un mayor conocimiento de diversas áreas e industrias para todos los participantes del MBA. (Bisschoff, 2012).

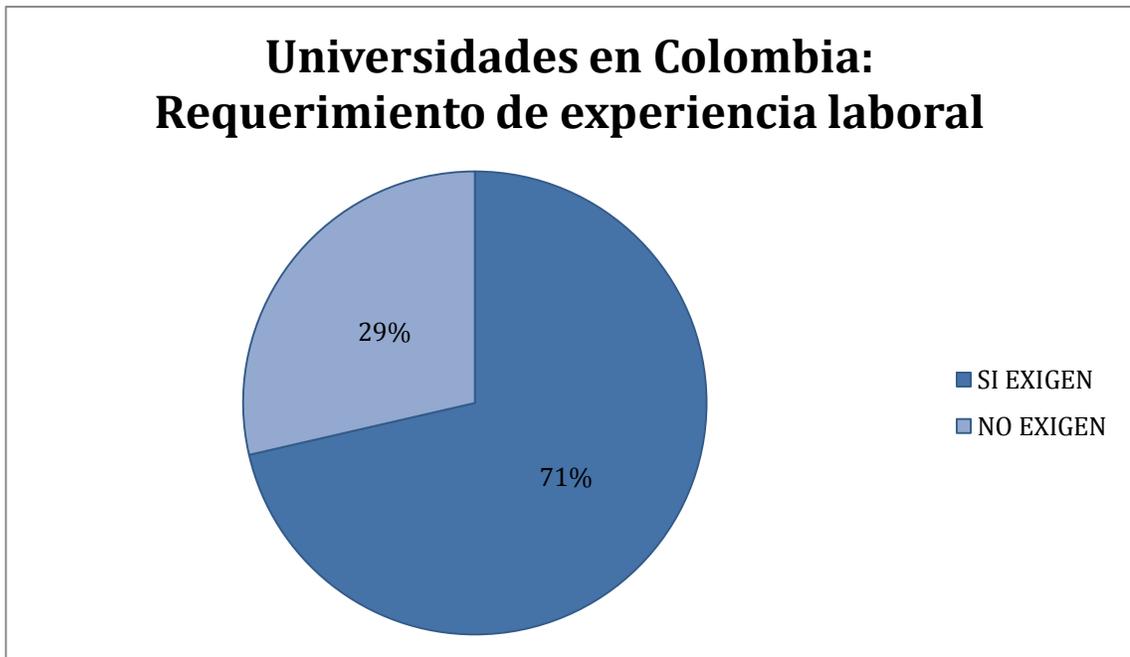
Así se logra definir un programa de MBA de calidad y con una experiencia enriquecedora y práctica para un futuro profesional promisorio, como aquel que exige como requisito una experiencia laboral mínima y una participación activa de diversas áreas de trabajo para el desarrollo de este. Por consiguiente se evaluará las universidades en Latinoamérica y Colombia que si exigen experiencia laboral mínima para el ingreso a su programa de MBA.

LATINOAMÉRICA		COLOMBIA	
UNIVERSIDAD	EXP. LABORAL	UNIVERSIDAD	EXP. LABORAL
INCAE (Alajuela)	Mínimo de 2 años experiencia profesional de tiempo completo	Universidad de los Andes (Bogotá)	Mínimo de 3 años experiencia profesional de tiempo completo
Adolfo Ibáñez (Santiago)	Mínimo de 3 años obligatorio	INALDE (Bogotá)	Mínimo 5 años de experiencia laboral

ITAM (México DF)	Mínimo de 3 años experiencia profesional de tiempo completo	ICESI (Cali)	Mínimo de 3 años experiencia profesional de tiempo completo
Universidad Torcuato Di Tella (Buenos Aires)	Mínimo de 4 años obligatorio	EAFIT (Medellín)	NO

Tabla 8: Experiencia laboral requerida en universidades de américa latina.

Se puede observar que en la mayoría de universidades de América Latina existe un gran interés por mantener un alto nivel de calidad en la educación al permitir el ingreso a solo profesionales con experiencia laboral que puedan llegar a estudiar un programa de MBA con mayores capacidades y habilidades fruto del desarrollo de su carrera laboral y las vivencias propias del trabajo empresarial.



Gráfica 2: Requerimiento de experiencia laboral para cursar un MBA en Colombia.

Lo anterior permite concluir que el nivel educativo, propio del resultado de estudiantes más experimentados y con habilidades empresariales mejor preparadas, es muy competitivo entre las universidades en Colombia con las del resto de la región.

Así mismo se concluye en términos generales, que a pesar que las universidades latinoamericanas aún se encuentran un tanto distanciadas en términos de calidad educativa (así mismo como de costo educativo) de las principales universidades del mundo, en la región el nivel educativo es sobresaliente, a su vez como que sus egresados son profesionales aptos para dirigir y administrar al mismo nivel que un egresado de una universidad norteamericana o europea. A su vez se comprueba que Colombia es un país donde se concentra gran cantidad de universidades con estándares de calidad excepcionales en sus programas de MBA y se posiciona como un fuerte en educación ejecutiva en Latinoamérica.

### **13. Desarrollo de criterios de selección de personal:**

#### **Competencias y Percepciones.**

El mercado laboral, hoy en día busca personas dinámicas, con liderazgo y capacidad para aprender, personas creativas y capaces de proponer. Hace unos años las empresas pensaban que era suficiente con los estudios secundarios, pero la exigencia subió hasta formación universitaria y, hoy en día, las compañías buscan no solo un nivel de conocimiento muy especializado, sino además personas para trabajar en ambientes multiculturales y en constante transformación.

Por lo tanto para tener un buen desempeño laboral, el conocimiento y las competencias profesionales deben estar acorde con la tecnología, las investigaciones y las exigencias del mundo actual; pues esto solo se logra a través de la actualización y especialización académica.

No hay nada mas importante en el mundo actual que el capital humano y los profesionales preparados a un nivel educativo superior para hacer frente a las necesidades de un mundo globalizado y competitivo, es por eso que una especialización se convierte en una ventaja comparativa frente a los demás, puesto que esta dotado de mas herramientas teóricas y practicas con las que se pueden enfrentar los retos laborales.

A la hora de escalar en una empresa los estudios marcan la diferencia, es así como los MBA ofrecen el perfil requeridos por las empresas para poder desempeñar cargos directivos.

Colombia vive un momento de expansión económica, desarrollo empresarial y vinculación a los mercados mundiales, por lo tanto las empresas colombianas tienen un gran reto: el de enfrentarse al imperativo de ser competitivas para salir a los mercados internacionales con éxito. Es por esto que el objetivo primordial de los MBA es formar gerentes capaces de identificar y liderar procesos exitosos de desarrollo empresarial a nivel global.

Como se observó en el capítulo anterior, las habilidades gerenciales marcan la diferencia en un egresado de MBA de calidad. EL desarrollo de diversos aspectos del perfil profesional y académico es un factor importante que las empresas toman en consideración, siendo la mentalidad empresarial uno de los más sobresaliente en un directivo de alto nivel.

La mentalidad empresarial es una de las ventajas más apetecida en la actualidad, es por eso que las empresas buscan que los nuevos trabajadores posean esta característica, para enfrentar los nuevos desafíos de los mercados nacionales e internacionales; por lo tanto lo que las empresas buscan es un nuevo concepto de trabajador, que sea competitivo, líder, que obtenga resultados extraordinarios en las circunstancias más complejas.

Para las empresas un profesional con un MBA representan la garantía de unos conocimientos teóricos-prácticos, ya que un MBA da al profesional más que una simple formación académica, más que un título de prestigio. Sirven como vehículo para adquirir perspectivas y conocimientos sobre la gestión de empresas, lo que tomaría muchos años para obtener en la practica .

Otro factor que hace que las empresas prefieran contratar profesionales con MBA es que son profesionales con alcances diferentes, visionarios.

Las empresas prefieren contratar candidatos con destreza, certificados y entrenados. Existe un déficit global de personal calificado, ya que las personas se quedan solo en un pregrado y acumulando experiencia laboral, la cual es muy importante (como se evidenció en el capítulo anterior), pero deberá ir acompañada de un estudio superior, ya que los candidatos con un nivel académico básico, no son muy buscados por las grandes empresas.

Para las empresas un profesional con un MBA, se convierten en un empleado ideal, ya que son una pieza clave para la eficacia del negocio, son personas capaces de desarrollar nuevas estrategias, dar soluciones acertadas, con grandes habilidades muy valiosas para cualquier industria.

### *13.1. La empresa del siglo XXI*

Las empresas del siglo XXI demandan directivos con una rigurosa preparación, capaces de poder enfrentar los retos en un entorno cambiante, competitivo y global.

Los nuevos y constantes cambios que la globalización y la innovación tecnológica imponen a las empresas de hoy, las exigencias de competitividad y productividad en los procesos llevan a pensar como las instituciones educativas de nivel superior logran capacitar a los profesionales para poderse enfrentar al exigente mercado laboral, ya que las empresas están orientadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas.

Esto conlleva a que las empresas cada vez tengan que buscar personal muy calificados. Entre las competencias más demandadas en un candidato esta las habilidades para sostener relaciones y tener un liderazgo innato; las empresas requieren personal con mucha iniciativa, pro actividad, innovadores y con capacidad para adaptarse a los cambios de los mercados.

Como refiere Ana María Becerra y Karlos La Serna, investigadores del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico: (Becerra, Ana M. & La Serna, Karlos 2010, p.56).

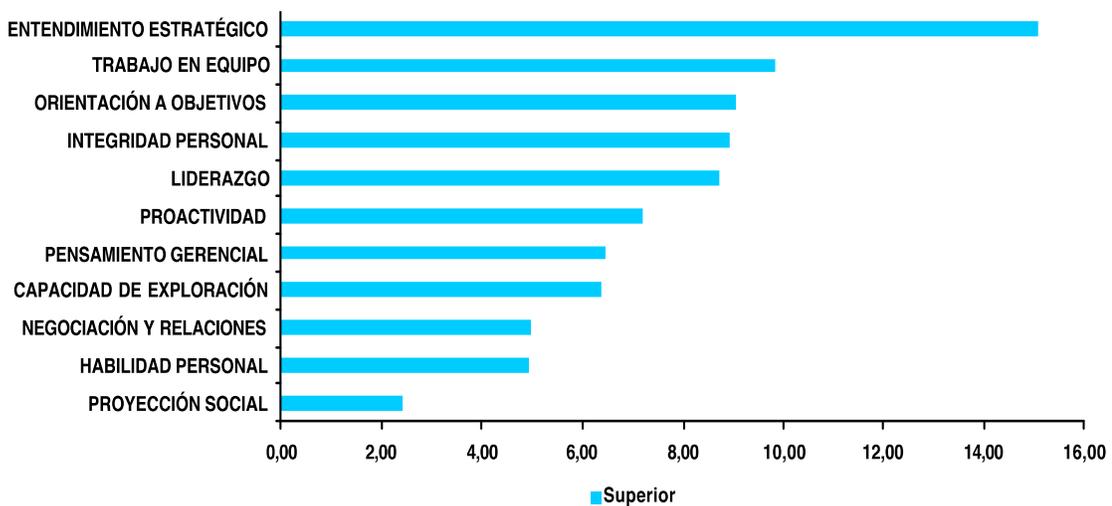
Conviene adelantar que entre las competencias más demandadas se encuentran las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, pro actividad y orientación a los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos constantes por egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios.

De igual manera, los mismos añaden: (Becerra, Ana M. & La Serna, Karlos 2010, p.56)

Asimismo, las empresas buscan personas muy analíticas y capaces de afrontar los problemas con sentido holístico. Igualmente, se demanda mucho esmero y detalle en los trabajos; así como sólidas habilidades comunicativas: redacción, síntesis, argumentación, exposición y realización de presentaciones efectivas. Finalmente y, por el lado más técnico, requieren de personal con un nivel avanzado del idioma inglés y de manejo del programa Excel.

De esta manera se define el perfil del profesional que buscan las empresas en sus directivos como un profesional con habilidades gerenciales óptimas y conocimiento de los modelos y teoría administrativa. Así mismo se buscan gerentes con visión, liderazgo, ideas innovadoras y orientación al mejoramiento de resultados como parte integral de los requisitos para asumir puesto de alto nivel ejecutivo.

Según lo visto capítulos anteriores, los programas de MBA están integrados por diversos módulos que brindan a sus estudiantes este tipo de desarrollo de competencias. Fruto de un estudio elaborado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con la Red Colombia Compite, se definió las competencias (por áreas de conocimiento) principalmente buscadas por las empresas y organizaciones en sus aspirantes a puestos de alto nivel directivo, siendo casi un requisito para ocupar este tipo de cargos el poseer un título de MBA.



*Gráfica 3: Competencias buscadas en los gerentes de desempeño superior*

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Bogotá.

Como se logra observar en los resultados representados en la gráfica 3, es realmente importante dentro del criterio de selección de los gerentes de desempeño superior el tener, no solo un pensamiento gerencial y capacidad de negociación y relaciones son decisivos a la hora de contratar uno de estos, sino que el entendimiento estratégico y la habilidad de trabajo en equipo hacen la diferencia como factores determinantes en el momento de toma de decisiones y desarrollo de proyectos importantes.

Una de las estrategias usadas por las empresas para el desarrollo de sus directivos de alto nivel es patrocinar por ellas mismas el estudio de un programa de MBA, lo que se ve retribuido como un valor agregado recíproco entre el directivo y la empresa que patrocina este estudio.

Pero no todas las empresas exigen como requisito que sus gerentes tengan estudios de MBA para una correcta gestión de las áreas donde este se desempeña. Acorde a una encuesta elaborada por la Revista Dinero, se encontraron respuestas como la siguiente: (Revista Dinero, 2010).

Melissa Cruz, asistente de recursos humanos de Unilever Colombia, indica que, si bien para la compañía los estudios de MBA son deseados dadas las competencias que generan, no es un requisito en su proceso de selección ni en sus perfiles. "Más allá de la carrera profesional que la persona haya escogido, identificamos coherencia en las competencias que tiene desarrolladas y las que Unilever ha definido como parte de su estrategia organizacional", explica.

A pesar de esto, la tendencia general que se encuentra entre estas encuestas realizadas a diferentes directivos sobre la selección de personal para cargos gerenciales sobre requisitos de MBA es similar a la siguiente: (Revista Dinero, 2010).

Sara María Álvarez, gerente corporativa de gestión humana de Avianca, dice que en la empresa valoran a los candidatos con MBA para las posiciones de gerencia media en adelante. "Consideramos que, dada la visión y formación global que adquieren durante el programa, los profesionales con MBA están habilitados para hacer aportes invaluable dirigidos a la consecución de los resultados de una corporación. Sabemos que una persona con MBA está en capacidad de combinar variables de distintos frentes que influyen en una

situación para construir una solución efectiva de la misma. A esto lo llamamos comprensión estratégica del negocio".

Es por consiguiente que se encuentra una percepción generalizada en la definición de criterios de selección para cargos de alto nivel sobre inclinar la balanza a favor de aquel candidato que cuente con un título de MBA. Así mismo, siempre es atractivo el mercado laboral para una persona con título de MBA, pues es un factor diferenciador interesante que permite que el ingreso a cargos gerenciales en empresas importantes sea cada vez más factible.

### *13.2. Estudios de MBA en el exterior*

Para nadie es un secreto que estudiar un MBA en una universidad del top del ranking global para MBA's (tales como Harvard Business School o la Escuela de Negocios de Londres) es un certificado de calidad del egresado de estos programas, y a su vez una ventaja comparativa frente a egresados de otro tipo de universidades, tal como se manifestó en el capítulo 2 de este documento. Pero no existen muchas referencias en cuanto a la preferencia de ciertas empresas hacia profesionales con título de MBA de una universidad extranjera que comparte un nivel de certificación de calidad similar a las instituciones educativas que ofrecen este tipo de programas en Colombia.

A pesar de esto, en Colombia se logra observar una fuerte percepción de las empresas hacia preferir profesionales que desarrollaron sus estudios de MBA en el exterior. Esto se debe a una idea generalizada que los egresados de programas de MBA en el extranjero vienen con una mentalidad abierta y un conocimiento de otras culturas, que se consideran factores clave a la hora de seleccionar personal directivo. Adicionalmente los estudiantes colombianos que estudian en el exterior se convierten en representantes de la educación de su país, lo que da visibilidad a la educación nacional en el ámbito internacional (Chaves, 2013).

En este mismo estudio realizado por el Diario La República, se encuentran posiciones como: (como se cita en Chaves, 2013, p.5).

De acuerdo con Victoria Cruz, Directora de Relaciones Internacionales de la Universidad de la Sabana, el alumno que viaja al exterior enriquece su formación en interculturalidad, es decir, en el conocimiento de otras culturas, otros idiomas, crecimiento personal en tolerancia, convivencia, capacidad de adaptación, y apreciación de su propio contexto local, entre otros.”

A pesar de encontrar ciertas cualidades interpersonales y experiencia internacional en egresados de un MBA en el exterior como algo atractivo, no es correcto afirmar que un profesional de este tipo va a tener mayores competencias gerenciales y capacidades profesionales que un egresado de una universidad local. Como se expresó en el capítulo 2, el nivel de calidad ofrecido en los programas de MBA en una universidad colombiana puede llegar a ser tan competitivo como uno en una universidad del exterior, especialmente en la región latinoamericana.

Así mismo, como se evidenció en este capítulo, las empresas valoran principalmente las competencias gerenciales, el énfasis en aptitudes de liderazgo y trabajo en equipo y el conocimiento de diversas habilidades profesionales y personales, como factores clave para los gerentes que ellas necesitan. No apareció en el desarrollo de la investigación las experiencias interculturales como factor determinante en un proceso de selección, lo cual pasa a ser un componente secundario que da una idea del perfil personal, más que del perfil profesional del aspirante.

Adicionalmente se podría llegar a pensar, que con una divulgación y comunicación eficiente del nivel educativo de estudios superiores de administración en Colombia, el nivel de interculturalidad existente en las universidades nacionales aumentaría, lo que permitiría brindar a los estudiantes de un programa de MBA una experiencia

diversa, conocimiento de otras culturas y el desarrollo de otras habilidades culturales que parece tienen relevancia en el contexto empresarial colombiano de hoy en día.

Por último, es importante verificar y estructurar los programas de MBA ofrecidos en el país, para ser cada vez más competitivos, lo que generaría un valor agregado más allá de las competencias gerenciales y aptitudes laborales que estas ofrecen. Se generarían una mayor percepción de calidad y un aumento de la demanda laboral para egresados de una universidad nacional por parte de las empresas que buscan ejecutivos aptos para ocupar sus cargos de más alto nivel.

## 14. Conclusiones

Tras el desarrollo del presente trabajo de grado, salen a la luz diversas conclusiones y planteamientos relevantes en el contexto en el cual se desarrollo la investigación. Estas sugieren, a modo de conclusión, que el trabajo realizado cumplió con los objetivos propuestos y desarrolla los temas con el fin único de brindar al lector un entendimiento práctico del resultado del análisis de los datos e información utilizadas en el presente documento.

Siendo el principal objetivo de este trabajo un acercamiento al lector a entender mejor los programas de MBA, y su relevancia en el mundo de los negocios moderno, es relevante concluir como primera medida que este tipo de maestrías en administración de negocios, más que un lujo, son una necesidad para los profesionales de hoy en día cuyo objetivo es la especialización y desarrollo de sus competencias gerenciales para mejorar su perfil profesional y lograr ocupar cargos de alto mando en las empresas del mundo de hoy.

Así como el un egresado de un MBA tiene ciertas competencias especializadas en gerencia y estrategia (entre otras), éste es consciente que estos programas generan valor a su perfil profesional, viéndose este reflejado en la demanda laboral que pueda llegar a tener, así mismo como en el salario esperado.

Teniendo en cuenta lo anterior se logra concluir que el MBA es un factor diferenciador en el perfil de todo profesional, siendo éste un importante valor agregado frente aun aspirante a un cargo que no posea un título (experiencia) de este tipo.

Pero así como un programa de MBA hace la diferencia, existe también diferenciación entre estos programas de una universidad a otra. Esto se debe al direccionamiento que ésta última le quiera dar a su MBA. Siendo un programa de este tipo mayormente orientada, ya sea hacia la innovación, el liderazgo, la estrategia o los conocimientos matemáticos y financieros, es este direccionamiento quien le otorga al egresado un sello único característico de la universidad donde desarrolló su MBA.

Como se expuso en el desarrollo del capítulo dos del presente documento, esta estructuración de los programas de MBA se desarrollan con énfasis en la calidad de los mismos. Se logra concluir que, en Colombia, las universidades que ofrecen este tipo de maestrías ofrecen un pensum muy bien estructurado y diseñado para ser completado en un tiempo promedio de dos (2) años. Esto brinda mayor credibilidad y garantía de calidad al programa sobre otras universidades de la región, y sólo comparable con las principales universidades de Norteamérica.

De igual manera, como se observan programas de MBA en Colombia con una estructura temática e investigativa fuerte (sobresaliente con respecto a la región), existe un patrón diferenciador entre las universidades latinoamericanas y las universidades mejor ranqueadas del mundo. Esto se debe principalmente a un enfoque diferente del desarrollo de competencias de cada uno de los programas. Mientras en Latinoamérica (incluido Colombia) se estructuran los programas de MBA con pilares en conocimientos financieros, mercadológicos, estadísticos, matemáticos, operativos, entre otros, en las principales universidades de Norteamérica y Europa se da un enfoque prioritario al desarrollo de competencias gerenciales como el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo del emprendimiento e innovación, por medio de talleres y situaciones reales durante el desarrollo del programa; generando así una importante diferencia entre el direccionamiento de los diversos MBA.

Por otro lado, se encontró un importante concepto en las universidades, tanto de Latinoamérica como de Colombia, en cuanto al desarrollo de programas de MBA con requisito de ingreso de experiencia laboral obligatoria. Se puede concluir que esto enriquece la experiencia durante el desarrollo del programa y permite la entrada de experiencias y conocimiento de todas las áreas de trabajo para la preparación de profesionales de mente abierta y diferentes perspectivas de un modelo o herramienta administrativa.

Este trabajo de investigación, con un objetivo secundario de analizar la percepción, no solo de estudiantes sino también de empresas frente a los programas de MBA, saca a la luz, a modo de conclusión, la orientación de estas últimas a tener mayor preferencia dentro de sus criterios de selección a aquellos egresados que obtuvieron un título de MBA en una universidad afuera de Colombia frente a uno que obtuvo el suyo en una universidad del país.

Después de una evaluación y análisis del nivel de calidad existente en los programas de MBA ofrecidos en las universidades nacionales, se concluye que lo anterior son solo percepciones de las empresas, y no debería existir una diferenciación frente a la calidad de egresado de una universidad colombiana ante uno que obtuvo su título en el exterior.

De esta manera ultima el presente trabajo de investigación en un llamado, tanto a instituciones educativas como a entidades oficiales de Colombia, a prestar atención en la estructuración y desarrollo de los programas de MBA ofrecidas en estas primeras. Adicionalmente una promoción de la educación superior en el país permitiría mejorar, tanto la percepción de empresas y estudiantes como el posicionamiento en el ranking global de programas de MBA; y permitir a Colombia ser visto como un país potencia en educación gerencial superior y un estándar de calidad dentro de las llamadas “sociedades del conocimiento”.

## 15. Recomendaciones

Es importante aclarar que las conclusiones presentadas en el presente trabajo de investigación están limitadas a la información y a los datos que se recopilan en este. Este trabajo investigativo se basó en información pública proveniente de cada una de las universidades aquí mencionadas, junto con documentos y ensayos relevantes al tema en cuestión.

Por ende, el presente documento osa brindar al lector unas conclusiones prácticas al estudio de los programas de MBA, junto con unas recomendaciones, tanto para la persona interesada en el tema así como instituciones involucradas en este; de esta manera brindar un punto crítico y pretender arrojar un direccionamiento de los programas de MBA en Colombia, con el fin único de posicionar mejor las instituciones nacionales y mejorar la calidad de la educación superior administrativa con respecto a las universidades ícono de la región latinoamericana y del resto del mundo.

Atendiendo lo anterior, y con base en las conclusiones arrojadas por el presente trabajo de grado, el autor recomienda que se tenga en cuenta el análisis desarrollado en este documento, como una guía del nivel de calidad ofrecido en los programas de MBA en el país, y de la brecha en cuanto a la percepción de aptitud en el desarrollo de competencias gerenciales en este tipo de programas.

A su vez, según las conclusiones del capítulo dos de este trabajo, se recomienda direccionar los programas de MBA en el país hacia un desarrollo de habilidades gerenciales críticas para los líderes de las grandes empresas, tales como el emprendimiento, el liderazgo, el entendimiento de la innovación, el desarrollo de proyectos y el trabajo en equipo; siendo este conjunto de aptitudes un factor

diferenciador frente a los programas ofrecidos en la región, así como un sello de garantía de egresar alumnos capaces de asumir grandes retos corporativos y liderar las principales empresas del mundo moderno.

Así mismo, entendiendo que la Universidad del Rosario no posee actualmente un programa acreditado de MBA, se hace un exclusivo llamado a ésta para que desarrolle y entre a competir en el sector educativo de los MBA, siendo estos cada vez más apetecidos y demandados por los profesionales en mira de desarrollar su perfil profesional.

Por último se hace una recomendación especial a las entidades gubernamentales al cargo del tema educativo en el país, para que se pueda pautar a este como un mejorado y creciente centro de educación de posgrado en áreas gerenciales y administrativas y que se logre identificar a Colombia como un país sobresaliente en la región en la oferta de programas de MBA de alta calidad.

## 16. Lista de Referencias

Arias, Fabio. (2013, Mayo 21). Apertura económica reorienta la oferta de educación superior. *Diario La República*. P.8.

Agudelo, Christian. (2013, Mayo 21). Cursos de posgrado permiten mejores opciones de trabajo. *Diario La República*. P.4.

Becerra, Ana M. & La Serna, Karlos (2010, Diciembre). *Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico – profesional en la actualidad*. Documento de Discusión. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Perú.

Bisschoff, Christo A. (2012). Empirical Evaluation of a Preliminary Model to Identify Low Risk MBA Applicants. *Managing Global Transitions: International Research Journal*. Summer2012, Vol. 10 Issue 2, p189-204. Recuperado el 05 de Abril de 2013, en Ebsco Database.

Blackburn, Greg. (2011). *Which Master of Business Administration (MBA) Factors influencing prospective students' choice of MBA programme – an empirical study*. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Octubre 2011. Vol. 33, No. 5. p473–483. Recuperado el 05 de Abril de 2013, en Ebsco Database.

Cabezas, Angélica. (2013). Cursar un posgrado ¿con o sin experiencia laboral? Reportajes. *Educamericas*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, en <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/cursar-un-posgrado-¿con-o-sin-experiencia-laboral>.

Chapman, D.W. (1981). A model of student college choice. *Journal of Higher Education*, 52(5), 490–505.

Chaves Restrepo, Mario. (2013, Mayo 21). Conozca los programas y ventajas para que estudie en el extranjero. *Diario La República*. P.5.

Columbia Business School. (2013). MBA Program. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de Columbia Business School: [www.gsb.columbia.edu/](http://www.gsb.columbia.edu/).

Coppead. (2013). Full Time MBA. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de Coppead: [www.coppead.ufrj.br/engl/](http://www.coppead.ufrj.br/engl/).

Duke University: Fuqua. (2013). *Daytime MBA*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, en sitio web de Duke University: Fuqua: [www.fuqua.duke.edu/](http://www.fuqua.duke.edu/).

EAFIT. (2013). *MBA*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de EAFIT: [www.eafit.edu.co/](http://www.eafit.edu.co/).

ESAN. (2013). *MBA*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, en sitio web de ESAN: [www.esan.edu.pe/](http://www.esan.edu.pe/).

Enlace Profesional. (2010). *Lo que tienes que saber sobre los MBA colombianos*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, en [http://www.mienlaceprofesional.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=496:lo-que-tiene-que-saber-sobre-los-mba-colombianos](http://www.mienlaceprofesional.org/index.php?option=com_content&view=article&id=496:lo-que-tiene-que-saber-sobre-los-mba-colombianos)

Financial Times. (2013). Global Ranking MBA Programs 2013. *Business School Rankings*. Recuperado el 27 de Febrero de 2013, en <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2013>.

Fish, Lynn A. & Wilson, F. Scott. (2009). Predicting Performance of Mba Students: Comparing The Part-Time Mba Program and The One-Year Program. *College Student Journal*. Vol. 43 Issue 1, p145-160.

Harvard Business School. (2013). *MBA*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, en sitio web de Harvard Business School: [www.hbs.edu/](http://www.hbs.edu/).

HEC Paris. (2013). *MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de HEC Paris: [www.hec.fr/](http://www.hec.fr/).

ICESI. (2013). *MBA ICESI*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de ICESI: [www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co).

Incae Business School. (2013). *MBA*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de Incae Business School: [www.incae.edu/](http://www.incae.edu/).

Insead. (2013). *MBA Program*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, en sitio web de Insead: [www.insead.edu/](http://www.insead.edu/).

Instituto Empresa: IE Business School. (2013). *Global MBA*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, en sitio web de IE Business School: [www.ie.edu/](http://www.ie.edu/).

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. IESE Business School. (2013). *MBA*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de IESE: [www.iese.edu/](http://www.iese.edu/).

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). (2013). *MBA Tiempo Completo*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de ITAM: [www.executivemba.itam.mx/](http://www.executivemba.itam.mx/).

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. EGADE Business School. (2013). *MBA*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de EGADE Business School: [www.itesm.edu/wps/wcm/connect/EBS/EGADE+Business+School/](http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/EBS/EGADE+Business+School/).

International Institute for Management Development (IMD). (2013). *MBA Program*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, en sitio web de IMD: [www.imd.org/](http://www.imd.org/).

Kiley, M. & Austin, A. (2000). Australian postgraduate students' perceptions, preferences and mobility. *Higher Education Research & Development*, 19(1), 75–88.

London Business School. (2013.) *MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de London Business School: [www.london.edu/](http://www.london.edu/).

Massachusetts Institute of Technology, MIT: Sloan. (2013). *MBA*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, en sitio web de Massachusetts Institute of Technology: MIT: [www.mitsloan.mit.edu/](http://www.mitsloan.mit.edu/).

McClure, R., Wells, CE., & Bowerman, B.L. (1986). A Model of MBA Student Performance. *Research in Higher Education*, v25.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Red Colombia Compite. (2003). *Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios*. Bogotá.

New York University: Stern. (2013). *Full time MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de New York University: [www.nyu.edu/](http://www.nyu.edu/).

Northwestern University: Kellogg. (2013). *Full time MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de Northwestern University: Kellogg: [www.kellogg.northwestern.edu/](http://www.kellogg.northwestern.edu/).

Revista América Economía. (2013). *Ranking MBA de las Mejores Escuelas Latinas 2013*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, en <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ranking-mba-de-las-mejores-escuelas-latinas-2013>.

Revista Dinero. (2010, Julio 07). *MBA ¿clave para conseguir un mejor trabajo?*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mba-clave-para-conseguir-mejor-trabajo/98092>.

Stanford Graduate School of Business. (2013). *MBA Program*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de Stanford Graduate School of Business: [www.gsb.stanford.edu/](http://www.gsb.stanford.edu/).

Universidad Adolfo Ibañez. (2013). *MBA*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad Adolfo Ibañez: [www.uai.cl/](http://www.uai.cl/).

Universidad de los Andes. (2013). *MBA Tiempo Completo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad de los Andes: [www.uniandes.edu.co/](http://www.uniandes.edu.co/).

Universidad de Chile. (2013). *MBA en Antofagasta*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad de Chile: [www.uchile.cl/](http://www.uchile.cl/).

Universidad Externado de Colombia. (2013). *Maestría en: Administración, Pensamiento Estratégico, Gestión Humana, Evaluación de Proyectos de Inversión, Mercadeo, Gerencia de Innovación*. Recuperado el 26 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad Externado de Colombia: [www.uexternado.edu.co](http://www.uexternado.edu.co).

Universidad Javeriana. (2013). *Maestría: Administración en Salud*. Recuperado el 28 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad Javeriana: [www.javeriana.edu.co/](http://www.javeriana.edu.co/).

Universidad del Norte. (2013). *Maestría: Administración, Finanzas, Mercadeo*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad del Norte: [www.uninorte.edu.co](http://www.uninorte.edu.co).

Universidad del Rosario. (2013). *Maestría en Dirección*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad del Rosario: [www.urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co).

Universidad de la Sabana: INALDE Business School. (2013). *Executive MBA*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad de la Sabana: INALDE Business School: [www.inalde.edu.co](http://www.inalde.edu.co).

Universidad Torcuato di Tella. (2013). *MBA*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, en sitio web de Universidad Torcuato di Tella: [www.utdt.edu](http://www.utdt.edu).

University of California at Berkeley: Haas. (2013). *Full time MBA*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, en sitio web de University of California at Berkeley: Haas: [www.haas.berkeley.edu/](http://www.haas.berkeley.edu/).

University of Cambridge: Judge. (2013). *MBA Program*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, en sitio web de University of Cambridge <http://www.jbs.cam.ac.uk/>.

University of Chicago: Booth. (2013). *Full time MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de University of Chicago: Booth: [www.chicagobooth.edu/](http://www.chicagobooth.edu/).

University of Oxford: Saïd. (2013). *MBA*. Recuperado el 21 de Octubre de 2012, en sitio web de University of Oxford: [www.sbs.oxford.edu/mba](http://www.sbs.oxford.edu/mba).

University of Pennsylvania, Wharton. (2013). *MBA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, en sitio web de University of Pennsylvania: [www.wharton.upenn.edu/](http://www.wharton.upenn.edu/).

Warwick Business School. (2013). *Warwick MBA*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, en sitio web de Warwick Business School: <http://www.wbs.ac.uk/>.

Yang, B. & Lu, D. (2001). Predicting Academic Performance in Management Education: An Empirical Investigation of MBA Success. *Journal of Education for Business*. September/October 2001.