

Artículo

El MBA en el Siglo XXI: Requerimientos, Competencias y Necesidades del Mercado Laboral y los Directorios

The MBA in the 21st Century: Requirements, Skills and Needs of the Labor Market and Boards of Directors

Patricio Gajardo Bagnara ¹, Erik Omar Escalona Aguilar ²

¹ Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC), Facultad de Negocios y Tecnología, Santiago, Chile. patricio.gajardob@uniacc.edu  <https://orcid.org/0009-0001-3478-1103>

² Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC), Facultad de Negocios y Tecnología, Santiago, Chile. erik.escalona@uniacc.cl  <https://orcid.org/0000-0002-7735-6027>

Resumen: El presente artículo analiza los requerimientos y necesidades actuales del Master of Business Administration (MBA) en el contexto del mercado laboral del siglo XXI. A partir de evidencia empírica producida por el Graduate Management Admission Council (GMAC, 2024, 2025), el Foro Económico Mundial (WEF, 2025) y otras fuentes académicas e institucionales relevantes, se examinan las competencias técnicas y transversales que los empleadores demandan de los egresados de programas MBA, el retorno sobre la inversión (ROI) del grado, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) en los currículos de negocio, y las tendencias emergentes en sostenibilidad, liderazgo digital y especialización. Los hallazgos indican que, si bien la demanda de profesionales MBA sigue siendo robusta —con un 90 % de los reclutadores globales planificando contratar MBA en 2025—, el grado enfrenta presiones de adaptación significativas derivadas de la automatización, la proliferación de credenciales alternativas y la necesidad de fluidez en IA. Se concluye que el MBA mantiene vigencia y valor estratégico cuando incorpora competencias digitales, pensamiento sistémico y perspectiva ESG (ambiental, social y de gobernanza), pero su pertinencia depende crecientemente de la calidad de la especialización y la capacidad de los graduados de articular resultados concretos.

Palabras claves: MBA, competencias gerenciales, inteligencia artificial, retorno sobre la inversión, mercado laboral, liderazgo, sostenibilidad, GMAC, WEF.

Abstract: This article analyzes the current requirements and needs of the Master of Business Administration (MBA) in the context of the twenty-first century labor market. Drawing on empirical evidence from the Graduate Management Admission Council (GMAC, 2024, 2025), the World Economic Forum (WEF, 2025), and other relevant academic and institutional sources, it examines the technical and transversal competencies that employers demand from MBA graduates, the return on investment (ROI) of the degree, the rise of artificial intelligence (AI) in business curricula, and emerging trends in sustainability, digital leadership, and specialization. Findings indicate that, while demand for MBA professionals remains robust—with 90 % of global recruiters planning to hire MBAs in 2025—the degree faces significant adaptation pressures driven by automation, the proliferation of alternative credentials, and the need for AI fluency. It is concluded that the MBA retains relevance and strategic value when it incorporates digital competencies, systems thinking, and ESG perspectives, but that its pertinence increasingly depends on specialization quality and graduates' ability to demonstrate concrete outcomes.

Keywords: MBA, managerial competencies, artificial intelligence, return on investment, labor market, leadership, sustainability, GMAC, WEF.

Citación: El MBA en el Siglo XXI: Requerimientos, Competencias y Necesidades del Mercado Laboral y los Directorios. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales*, 2026, Volumen 15, Issue 1 7. <https://doi.org/10.22370/riace.2026.15.1.5856>

Recibido: 08 de junio de 2026

Aceptado: 24 de septiembre de 2026

Publicado: 06 de octubre de 2026

Copyright: © 2026 by the author. Presentado a Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales para publicación de acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

El Master of Business Administration (MBA) ha sido, desde su creación formal en la Harvard Business School en 1908, el referente global de la educación ejecutiva avanzada (Khurana, 2007). Sin embargo, el entorno económico, tecnológico y social de la tercera década del siglo XXI plantea interrogantes fundamentales sobre la pertinencia, el contenido curricular y el valor de mercado de este posgrado. La irrupción de la inteligencia artificial (IA), la digitalización de las cadenas de valor, la crisis climática y la reconfiguración del trabajo post-pandemia han generado un ecosistema en el que las organizaciones demandan competencias que difieren sustancialmente de las que los programas MBA proveían hace apenas una década.

En este escenario, el debate académico y profesional sobre el MBA se articula en torno a tres ejes principales: (a) la adecuación de los currículos a las exigencias del mercado laboral contemporáneo; (b) el retorno económico y el valor percibido del grado frente a alternativas de capacitación más ágiles y especializadas; y (c) las nuevas competencias transversales que los líderes empresariales requieren para navegar en entornos de alta incertidumbre. El presente artículo aborda estos tres ejes integrando evidencia empírica reciente para ofrecer un diagnóstico actualizado del MBA como institución educativa y como instrumento de desarrollo profesional.

La relevancia de esta discusión se amplifica en América Latina y en Chile en particular, donde la oferta de programas MBA ha crecido sostenidamente, pero donde la brecha entre contenidos académicos y requerimientos del sector productivo continúa siendo un desafío pendiente (Comisión Nacional de Acreditación, 2023). Comprender qué exige el mercado global del MBA es condición necesaria para que las escuelas de negocios locales diseñen programas competitivos y pertinentes

2. Demanda del Mercado Laboral: Evidencia Empírica

2.1. Método de actualización bibliográfica y criterios de selección

Se realizó una revisión documental de carácter narrativo-sistematizado, orientada a apoyar decisiones de rediseño curricular. La revisión no reemplaza una revisión sistemática exhaustiva con exportaciones formales desde Web of Science y Scopus; sin embargo, organiza la evidencia con criterios transparentes, siguiendo la lógica del diagrama PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

La búsqueda consideró literatura académica reciente sobre MBA, educación en negocios, educación online, aprendizaje híbrido, inteligencia artificial, sostenibilidad, liderazgo responsable, rediseño curricular, transformación digital y competencias directivas. Se priorizaron artículos entre 2021 y 2026, con DOI público y publicación en revistas de alta trazabilidad académica. También se revisaron informes institucionales recientes, principalmente GMAC, World Economic Forum y Financial Times, por su valor para comprender empleabilidad, demanda de competencias y tendencias de educación ejecutiva.

2.2. Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1: Criterios de inclusión y exclusión de fuentes bibliográficas

Criterio	Inclusión	Exclusión
Periodo	Publicaciones 2021–2026. Se aceptó PRISMA 2020 como referencia metodológica base.	Textos anteriores a 2021, salvo que sean necesarios para método o contexto histórico.

Continúa en la siguiente página

Tabla 1 (continuación)

Criterio	Inclusión	Exclusión
Tipo de fuente	Artículos con DOI, revistas académicas, revisiones sistemáticas, bibliométricas o estudios empíricos; informes GMAC/WEF/FT/CNA cuando aportan datos de mercado.	Blogs promocionales sin metodología, rankings sin información técnica, páginas comerciales sin respaldo.
Pertinencia	MBA, formación directiva, rediseño curricular, educación online/híbrida, IA, analítica, ESG, sostenibilidad, liderazgo y competencias gerenciales.	Educación general sin relación con negocios, estudios puramente técnicos sin conexión gerencial o curricular.
Trazabilidad	DOI público, página editorial, metadatos de editoriales académicas o indicación de indexación WoS/Scopus cuando se encontró disponible.	Fuentes sin DOI, sin datos bibliográficos mínimos o sin acceso a metadatos verificables.
Aplicabilidad curricular	Evidencia útil para decisiones de arquitectura curricular, resultados de aprendizaje, evaluación, modalidad online y aseguramiento de calidad.	Estudios sin aporte al diseño, gestión o evaluación de programas de posgrado en negocios.

Nota: La validación definitiva de indexación WoS/Scopus debe realizarse en las bases institucionales de la universidad antes de trámites formales de acreditación, rediseño o publicación.

Figura 1: Diagrama PRISMA 2020 para la actualización documental del MBA

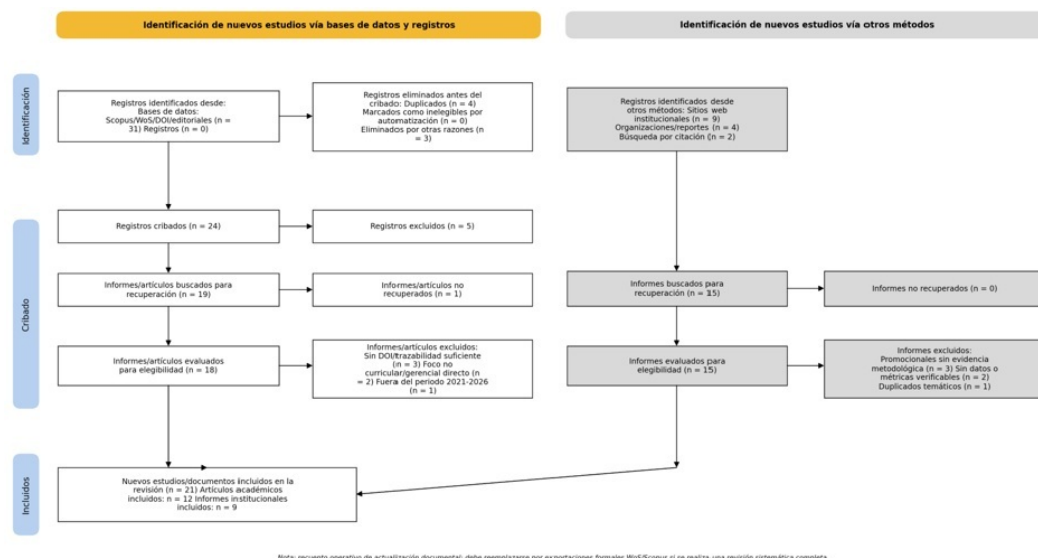


Figura 1. *Nota:* Diagrama adaptado de PRISMA 2020. El recuento reporta una actualización documental de apoyo al rediseño, no una revisión sistemática completa con búsqueda institucional certificada. La plantilla de referencia puede replicarse en https://estech.shinyapps.io/prisma_flowdiagram/

2.3. Perspectiva Global de los Reclutadores

La fuente empírica más comprehensiva sobre la demanda de profesionales MBA a nivel mundial es la Corporate Recruiters Survey del Graduate Management Admission

Council (GMAC), encuesta anual que en su edición 2025 recabó respuestas de 1.108 reclutadores corporativos y gerentes de contratación de empresas de servicios de personal en 46 países, de los cuales el 64 % corresponde a empresas Fortune 500 (Graduate Management Admission Council, 2025).

Los datos de 2025 confirman una tendencia robusta de contratación: el 90 % de los empleadores encuestados a nivel global reportó planes para contratar candidatos con grado MBA, cifra que supera tanto a los egresados de licenciatura como a las contrataciones externas de otras categorías. Tres de cada cuatro empleadores globales planeaban contratar igual o mayor número de MBA en 2025 en comparación con 2024, con un tercio indicando intención de incrementar activamente su captación de estos profesionales (Graduate Management Admission Council, 2025). Esta cifra contrasta favorablemente con el 86 % observado en 2023 y el 92 % de 2024, dibujando una curva de recuperación post-pandemia que se ha estabilizado en rangos históricamente elevados.

Desde una perspectiva salarial, los datos del Graduate Management Admission Council (2024) sitúan la mediana salarial de inicio para MBA en los Estados Unidos en USD 125.000 anuales, aproximadamente un 75 % superior a la de egresados de licenciatura en la misma muestra. En programas de élite, la compensación total al inicio puede superar esta cifra de manera significativa: la mediana para la clase 2024 de la Wharton School alcanzó USD 175.000, mientras que la de Cornell's Johnson School registró la misma cifra (Cornell University, 2025). Estos diferenciales salariales representan el argumento financiero central para la inversión en un MBA y constituyen el indicador primario de ROI para los candidatos.

2.4. Industrias y Funciones con Mayor Demanda

La distribución sectorial de la demanda de MBA muestra una concentración persistente en consultoría de gestión, servicios financieros y tecnología. El informe Graduate Business Curriculum Roundtable (2025) identifica estas tres industrias como las de mayor intención de contratación sostenida. En paralelo, sectores emergentes como las finanzas sostenibles (ESG), la consultoría digital y la analítica estratégica registran crecimientos superiores al promedio.

El World Economic Forum (2025) aporta una perspectiva macroeconómica complementaria. Su informe Future of Jobs Report 2025, basado en datos de más de 1.000 empleadores líderes que representan colectivamente a más de 14 millones de trabajadores en 22 agrupaciones industriales y 55 economías, proyecta que el 22 % de los empleos globales experimentará disrupciones significativas para 2030, con la creación neta de 78 millones de nuevos empleos (170 millones creados vs. 92 millones desplazados). En este contexto, los roles de mayor crecimiento son aquellos que requieren la combinación de habilidades analítico-digitales con competencias de liderazgo y gestión organizacional, perfil central del egresado MBA bien formado.

3. Competencias Requeridas: De lo Técnico a lo Transversal

3.1. Habilidades Técnicas y Digitales

El consenso de las fuentes empíricas disponibles apunta hacia una reconfiguración profunda del mapa de competencias técnicas que el mercado demanda de los graduados MBA. La analítica de datos ha desplazado a la contabilidad gerencial tradicional como competencia técnica de mayor urgencia en múltiples sectores. Según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2024), el rol de científico de datos registra un salario mediano de USD 112.590 anuales y proyecta un crecimiento de empleo del 34 % entre 2024 y 2034, generando 82.500 nuevos puestos de trabajo. El analista de operaciones e investigación de operaciones muestra un crecimiento del 21 % en el mismo período.

La inteligencia artificial ocupa, sin embargo, el primer lugar en la jerarquía de competencias emergentes. Según Graduate Management Admission Council (2025), los empleadores globales predicen que el conocimiento de herramientas de IA será la habilidad

esencial de más rápido crecimiento para los nuevos contratados en el ámbito de negocios durante los próximos cinco años. El World Economic Forum (2025) confirma esta tendencia: IA y macrodatos encabezan la lista de habilidades de más rápido crecimiento para 2030, seguidos por redes y ciberseguridad, y alfabetización tecnológica. Complementando estas habilidades técnicas, el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad también se proyectan con un aumento sostenido.

Esta realidad ha forzado a las escuelas de negocios a una revisión curricular acelerada. Graduate Management Admission Council (2024) documentó que solo el 22 % de los programas MBA encuestados no había integrado IA en el aprendizaje estudiantil, lo que implica que el 78 % ya incorporaba algún componente de IA en su currículo. El Informe de Currículo de Negocios de Graduados (GBCR) de 2025 señala que la IA se ha convertido en un pilar fundacional de los programas MBA y de maestrías en negocios en todo el mundo, señalando un cambio dramático en cómo las escuelas de negocios preparan a la próxima generación de líderes (Graduate Business Curriculum Roundtable, 2025).

3.2. Competencias de Liderazgo y Habilidades Blandas

Paradójicamente, la irrupción de la IA no ha relegado las competencias de liderazgo y relacionales a un segundo plano: al contrario, las ha revalorizado. El Graduate Management Admission Council (2025) reporta que el 99 % de los empleadores expresan confianza en la capacidad de las escuelas de negocios para desarrollar talento exitoso en sus organizaciones, y que las habilidades de las escuelas de negocios son aún más importantes en el contexto actual, en el que las organizaciones adoptan nuevas tecnologías y modalidades de trabajo híbrido. La CEO de GMAC, Joy Jones, sintetizó este panorama al señalar que los empleadores valoran de manera premium el pensamiento estratégico, el liderazgo de personas y la resolución de problemas, al mismo tiempo que apuestan por la creciente importancia de la capacidad tecnológica (Graduate Management Admission Council, 2024).

El World Economic Forum (2025) coincide en esta valoración dual. Su informe identifica el pensamiento analítico como la competencia más buscada por los empleadores, con siete de cada diez compañías considerándola esencial en 2025. Le siguen la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, y el liderazgo e influencia social. Este hallazgo es consistente con la investigación de Bevilacqua et al. (2025), que en una revisión sistemática de literatura publicada en la Review of Managerial Science identificó la IA como catalizador de nuevas formas de liderazgo ejecutivo que requieren la integración de competencias cognitivas, sociales y técnicas en modelos de liderazgo adaptativo.

La comunicación eficaz, la empatía, la colaboración y el liderazgo ético emergen también como diferenciadores críticos en el perfil del egresado MBA. Bevilacqua et al. (2025) documentan que las escuelas de negocios están redoblando su énfasis en estas cualidades como las que diferencian a los líderes exitosos en un mundo crecientemente automatizado. El 63 % de los empleadores consultados por el World Economic Forum (2025) identifica la brecha de habilidades como la principal barrera para la transformación empresarial, lo que subraya la urgencia de programas que articulen capacidades técnicas y humanas de manera integrada.

3.3. La Especialización como Ventaja Competitiva

Un hallazgo consistente en la literatura reciente es la creciente prima de mercado sobre la especialización por sobre los MBA generalistas. Un informe de 2024 del GMAC (Graduate Management Admission Council, 2024) documenta que el 78 % de los empleadores ahora prioriza candidatos con MBA especializados por encima de los poseedores de MBA generales para posiciones de nivel medio y senior. Esta tendencia refleja la necesidad de profesionales con conocimiento profundo en dominios específicos del negocio.

Las especializaciones de mayor demanda en 2025 convergen en torno a: (a) analítica de negocios e inteligencia empresarial; (b) fintech y finanzas digitales, campo que continúa atrayendo volúmenes significativos de inversión de capital de riesgo a nivel global; (c) sostenibilidad y gestión ESG; (d) emprendimiento e innovación, con un aumento de matrícula

en estas especializaciones del 29 % desde 2022; y (e) gestión de la cadena de suministro y transformación digital. Los especialistas en macrodatos son, según el World Economic Forum (2025), las funciones de más rápido crecimiento proyectado entre 2025 y 2030, con un incremento de contratación esperado del 110 %.

Esta tendencia a la especialización no elimina la necesidad de una base generalista sólida, sino que la reencuadra. El MBA del siglo XXI requiere un perfil en forma de T (T-shaped): profundidad en un dominio específico, articulado con amplitud en los fundamentos de la gestión empresarial (pensamiento estratégico, finanzas, operaciones, liderazgo organizacional). La tensión entre generalismo y especialización constituye uno de los desafíos de diseño curricular más relevantes para las escuelas de negocios contemporáneas.

4. Retorno sobre la Inversión (ROI) del MBA

4.1. Dimensiones del ROI

El análisis del retorno sobre la inversión de un MBA exige considerar múltiples dimensiones que van más allá del diferencial salarial. El Graduate Management Admission Council (2025) identifica las principales variables del cálculo de ROI: compensación post-graduo, tasa de empleo, movilidad de carrera y alineación con valores personales. En la dimensión compensatoria, los datos son favorables: el diferencial salarial entre egresados MBA y licenciados se mantiene en aproximadamente el 75 % en los Estados Unidos, y la movilidad hacia posiciones senior se acelera notablemente. La investigación de McKinsey Company citada por Bowling Green State University (2025) confirma que la formación avanzada en negocios genera mayores ingresos de por vida conforme los graduados progresan hacia roles senior.

En términos de empleabilidad, la tasa de colocación a tiempo completo de los egresados MBA tres meses después de la graduación se ubicó en 85 % en el ciclo 2024-2025, con una leve baja respecto al 87,5 % del año anterior (Association to Advance Collegiate Schools of Business, 2025). Sin embargo, este panorama no es uniforme: la Universidad de Harvard reportó que el 23 % de su clase 2024 seguía buscando empleo tres meses después de graduarse, cifra superior al 20 % del año anterior, lo que refleja una contracción selectiva en el mercado de trabajo para MBA de programas de élite en ciertos sectores (Poets & Quants, 2024).

4.2. El ROI como Factor de Decisión Central

Graduate Management Admission Council (2025) documenta que el ROI se ha convertido en el factor más importante que los candidatos consideran al investigar escuelas de negocios. Esta primacía del criterio de retorno refleja una madurez creciente en el proceso de decisión de los aspirantes al MBA, quienes realizan análisis costo-beneficio más sofisticados que incluyen el costo de oportunidad del salario no percibido durante los estudios, el costo total del programa (matrícula, alojamiento, materiales), la deuda de estudios proyectada, el diferencial salarial esperado, la tasa de descuento temporal y el valor de la red de alumni.

El costo del MBA en programas de élite en los Estados Unidos oscila entre USD 120.000 y USD 200.000 en programas de dos años, lo que eleva la importancia de la diferenciación en empleabilidad y compensación como elementos de marketing y de diseño curricular para las escuelas. En programas de segunda línea y regionales, donde los costos son menores, aunque también lo son los diferenciales salariales, el ROI puede ser igualmente atractivo cuando el diferencial salarial respecto de la inversión total del programa se mantiene favorable, incluso en instituciones fuera del tramo más prestigioso del ranking nacional (Graduate Management Admission Council, 2024).

5. Tendencias Emergentes: IA, Sostenibilidad y Liderazgo Digital

5.1. La Inteligencia Artificial como Imperativo Curricular

La integración de la IA en el currículo MBA ha pasado de ser una opción diferenciadora a convertirse en una expectativa de mercado. La encuesta de tendencias de aplicaciones de 2024 del GMAC encontró que solo el 22 % de los programas no había integrado IA en

el aprendizaje estudiantil (Graduate Management Admission Council, 2024). El Graduate Business Curriculum Roundtable (2025) confirma que la IA se ha convertido en un pilar fundacional de los programas MBA y de maestrías en negocios a nivel mundial. Programas concretos como el MBA de Bowling Green State University incorporan un curso de núcleo denominado IA y Transformación Digital para Líderes Empresariales, que provee exposición práctica a cómo la IA remodela los modelos de negocio, optimiza operaciones y crea nuevas fuentes de valor (Bowling Green State University, 2025).

La investigación de Cognizant y el World Economic Forum (2025) revela que el 94 % de los líderes globales enfrenta escasez de habilidades críticas relacionadas con IA, con uno de cada tres reportando brechas de 40 % o más. Esta escasez convierte la formación en IA aplicada a negocios, actualmente, en uno de los retornos más elevados que un MBA puede proveer. No obstante, el enfoque no debe limitarse a la operación de herramientas: los egresados MBA deben desarrollar la capacidad de gestionar proyectos de IA, liderar la adopción organizacional de tecnologías de automatización y navegar las implicaciones éticas de la toma de decisiones algorítmica (Bevilacqua et al., 2025).

5.2. Sostenibilidad, ESG y Responsabilidad Corporativa

La agenda de sostenibilidad corporativa se ha consolidado como un eje transversal de los programas MBA de vanguardia. Corporate Knights (2024) evaluó 174 escuelas de negocios a nivel mundial en función de la proporción de su currículo nuclear dedicado a conceptos de desarrollo sostenible, confirmando que las instituciones líderes integran criterios ESG en estrategia, finanzas, operaciones y marketing. El World Economic Forum (2025) incluye la gestión ambiental entre las diez habilidades de mayor crecimiento esperado para 2030, señalando la transición verde como uno de los principales impulsores de transformación del mercado laboral.

En términos de empleabilidad, las finanzas sostenibles, la estrategia ESG y el emprendimiento social representan segmentos de contratación de crecimiento superior al promedio. La demanda de especialistas en energías renovables, ingeniería de adaptación climática y estrategia de descarbonización corporativa crece a tasas que los programas MBA con énfasis en sostenibilidad están posicionados para atender. Escuelas como la NYU Stern School of Business y la Haas School of Business de UC Berkeley han institucionalizado cursos de finanzas sostenibles, gestión de riesgos climáticos y emprendimiento social como parte integral de sus MBA (Ellin Lolis Consulting, 2025; New York University Stern School of Business, 2024).

5.3. Liderazgo Digital y Transformación Organizacional

La digitalización acelerada de las organizaciones ha creado una demanda específica de líderes capaces de conducir procesos de transformación digital. Guo et al. (2023), en un artículo publicado en el Journal of Business Research, analizan la relación entre la transformación digital y el desempeño organizacional, identificando la paradoja de la digitalización: la adopción tecnológica genera beneficios sustanciales, pero también riesgos de miopía gerencial que solo un liderazgo sofisticado puede mitigar. Petzolt y Seckler (2025), en *Technovation*, abordan el lado humano de la transformación digital, subrayando la necesidad de promotores de innovación con competencias relacionales y técnicas integradas.

El MBA que responde a este desafío combina alfabetización digital —comprensión de arquitecturas tecnológicas, nube, ciberseguridad y análisis de datos— con visión estratégica, inteligencia emocional y una mentalidad orientada a la innovación (Guo et al., 2023; Petzolt y Seckler, 2025). Esta combinación es precisamente la que hace al MBA difícilmente reemplazable por cursos de microcredencial aislados: la integración curricular de competencias técnicas y humanísticas en un marco de gestión estratégica constituye la propuesta de valor distintiva del grado.

6. Desafíos y Tensiones del MBA Contemporáneo

A pesar de los indicadores favorables de demanda y ROI, el MBA enfrenta tensiones estructurales que las escuelas de negocios deben abordar con urgencia. En primer lugar, la proliferación de credenciales alternativas —certificaciones en analítica de datos, gestión de productos y marketing digital— han erosionado parcialmente la exclusividad del MBA como señal de competencia gerencial. En algunos contextos, estas certificaciones son percibidas como equivalentes o superiores al MBA tradicional en términos de costo-beneficio y velocidad de adquisición. Esta percepción encuentra respaldo en la literatura académica sobre el valor del grado: Hussey (2012) encontró que una proporción sustancial del retorno económico del MBA proviene de su función de señalización más que de la acumulación de capital humano, lo que ayuda a explicar por qué credenciales más breves y focalizadas pueden competir eficazmente en contextos donde el mercado valora señales específicas de habilidad técnica.

En segundo lugar, la brecha generacional en expectativas emerge como un factor de complejidad. El Graduate Management Admission Council (2025) reporta que el 61 % de los reclutadores percibe que los MBA de la Generación Z muestran el mismo nivel de profesionalismo que generaciones anteriores, pero las dinámicas de mercado están configurando expectativas diferenciadas en términos de flexibilidad laboral, propósito organizacional y modalidades de aprendizaje. Las escuelas de negocios deben equilibrar el rigor académico con formatos pedagógicos que resuenen con una generación digital-nativa.

En tercer lugar, los factores geopolíticos y macroeconómicos crean incertidumbre en los mercados de contratación. El Graduate Management Admission Council (2025) señala que, si bien el optimismo de los reclutadores es elevado, sus planes pueden verse afectados por preocupaciones sobre recesión, liderazgos políticos en diversas regiones y la situación financiera de sus organizaciones. Esta volatilidad subraya la importancia de que los programas MBA desarrollen en sus egresados resiliencia estratégica y capacidad de adaptación, no solo como activos en tiempos de incertidumbre, sino como ventajas competitivas sostenibles.

7. El Caso Chileno: Desafíos y Habilidades para Empresas y Directorios

7.1. El Nuevo Marco Regulatorio ESG: La NCG 461 y Sus Consecuencias

El mayor cambio estructural en las exigencias de competencia gerencial en Chile en la última década no proviene del mercado laboral, sino del regulador. La Norma de Carácter General N°461 (NCG 461) de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), promulgada en 2021 y con aplicación escalonada hasta 2024, convirtió en obligación legal la divulgación de información ESG para las sociedades anónimas inscritas ante la CMF. La norma transformó la Memoria Anual de las empresas supervisadas: ya no es un documento exclusivamente financiero, sino un reporte integrado que cruza estrategia, riesgos, métricas y gobierno corporativo con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (CMF, 2021; Anguita Osorio, 2025). En 2024, la CMF emitió la NCG 519, que modifica la NCG 461 para adoptar los estándares internacionales NIIF S1 (requisitos generales de divulgación en sostenibilidad) y NIIF S2 (divulgación de riesgos y oportunidades climáticas), publicados por el International Sustainability Standards Board (ISSB) en 2023. A partir del ejercicio anual 2026, con reportes en 2027, las empresas chilenas deberán reportar bajo estos estándares, alcanzando la plena alineación con las obligaciones de divulgación ESG que rigen en los mercados de capitales más desarrollados del mundo (Deuman, 2025). Lo que hasta hace pocos años era una aspiración voluntaria de las empresas más sofisticadas se ha convertido en un requerimiento regulatorio, fiscalizable por la CMF.

Esta transición regulatoria no es meramente normativa: la evidencia empírica disponible confirma una adopción acelerada. Gajardo y Escalona (2026), en un análisis descriptivo de empresas chilenas reguladas por la CMF con exposición al sector de recursos naturales y energía, documentan que el número de sociedades que reportan indicadores SASB de sostenibilidad creció de manera sostenida entre 2021 y 2023 —las que reportan emisiones contaminantes atmosféricas, por ejemplo, pasaron de 46 a 122 empresas (+165,2 %)—, coin-

ciendo temporalmente con un incremento de 4,68 puntos porcentuales en la rentabilidad promedio del conjunto de empresas analizadas. Los autores advierten explícitamente, sin embargo, que su diseño descriptivo no incorpora pruebas de correlación ni de significancia estadística, por lo que esta coincidencia temporal no permite establecer una relación causal ni de asociación estadística entre reporte de sostenibilidad y rentabilidad; a partir de esta evidencia proponen el modelo conceptual MSRE, que identifica cuatro canales teóricos—costo de capital, mitigación de riesgos, licencia social y diferenciación de producto—mediante los cuales la inversión sostenible podría crear valor específicamente en la minería del cobre chilena.

Las implicaciones para las competencias directivas son inmediatas y profundas. Un director que no comprende los principios de doble materialidad —financiera y de impacto— incorporados en la NCG 461, que no puede interpretar métricas de riesgo climático ni gestionar la relación con grupos de interés no financieros, no puede cumplir sus obligaciones legales ni proteger adecuadamente a la empresa que gobierna. La norma transforma este conocimiento en una competencia relevante para el adecuado ejercicio de las funciones de supervisión y gobierno corporativo.

7.2. Lo que los Directorios Chilenos Están Demandando: Evidencia del IdDC

El Instituto de Directores de Chile (IdDC) ha documentado sistemáticamente la evolución de las prioridades de los directorios nacionales. Su estudio de Tendencias en Directorios 2024, basado en una encuesta a 240 directores de empresa de diversos sectores, identificó que ciberseguridad, innovación y regulación de la inteligencia artificial son los tres temas que con mayor fuerza impactan la agenda de los directorios ese año (Instituto de Directores de Chile, 2024). La ciberseguridad emergió como prioridad indiscutible, mientras que la IA generativa —un fenómeno de apenas dos años en el horizonte directivo— ya figuraba como punto clave de atención.

El estudio de Tendencias en Directorios 2025, ampliado a 480 directores y gerentes generales, confirmó y profundizó estas tendencias. Fadia Gajardo, directora ejecutiva del IdDC, sintetizó el diagnóstico en términos inequívocos: los directorios que continúan mirando el pasado con espejo retrovisor, incapaces de anticiparse a los escenarios emergentes, enfrentan un mega desafío y un riesgo existencial (Diario Financiero, 2025). En relación con las competencias buscadas en la renovación de directorios, Gajardo identificó tres perfiles de alta demanda: profesionales con experiencia en transformación digital, personas con conocimiento en inteligencia artificial y especialistas en sostenibilidad (Diario Financiero, 2025). Esta triada —IA, digitalización, ESG— reproduce en el nivel de gobierno corporativo exactamente el mapa de competencias que el mercado ejecutivo global demanda de los MBA.

Los riesgos que más preocupan a los directores chilenos en 2024 presentan una distribución reveladora: en primer lugar, la polarización política y la falta de cohesión social (22,47 % de las menciones); en segundo, las economías criminales y actividades ilícitas (11,01 %); y en tercer lugar, los riesgos tecnológicos y de ciberseguridad (Instituto de Directores de Chile y Centro de Investigación de Ciberseguridad IoT-IIoT, 2024). Esta jerarquía expresa una especificidad del contexto chileno que un programa global de gobernanza corporativa difícilmente puede abordar sin anclaje local: el directivo o director que opera en Chile debe gestionar simultáneamente la incertidumbre política interna, los riesgos de seguridad asociados al crimen organizado —fenómeno en aguda expansión— y los desafíos tecnológicos que enfrenta cualquier empresa en el mundo.

7.3. La Brecha de Digitalización Empresarial: Un Problema de Liderazgo

Los datos sobre digitalización de empresas chilenas revelan una brecha que es, en primer término, un problema de capacidades directivas y ejecutivas, no solo de infraestructura tecnológica. El estudio del Centro de Innovación UC (2023) documenta que solo el 22 % de las empresas chilenas tiene una estrategia digital formal. En 2023 existía una brecha de

30 puntos en digitalización entre grandes empresas (93 %) y PYMES (63 %), una diferencia que el estudio de Entel Digital (2025) confirma como estructuralmente persistente.

La consecuencia de esta brecha no es solamente económica: es una brecha de liderazgo. Las empresas con cultura digital avanzada son aquellas cuyos liderazgos han impulsado activamente la transformación, según documenta el índice de transformación digital de 2024. Andrea Nieto, vicepresidenta de Chilettec, advierte que la escasez de talento TI es uno de los principales cuellos de botella para el crecimiento económico de Chile, y que el problema trasciende la contratación: afecta directamente la capacidad de innovar (Gerencia.cl, 2025). ManpowerGroup Chile (2025) reporta que el 74 % de las empresas enfrenta dificultades para encontrar talento con las habilidades adecuadas, fenómeno que en Chile se concentra especialmente en tecnología, ingeniería y manufactura avanzada.

El perfil del ejecutivo o director que puede cerrar esta brecha requiere combinar, en una misma persona, la comprensión estratégica de los modelos de negocio digitales, la capacidad de evaluar inversiones tecnológicas sin dejarse deslumbrar por la jerga técnica, el liderazgo para gestionar el cambio cultural que implica la transformación digital y la conciencia de los riesgos asociados. Ninguna de estas capacidades se desarrolla en un curso de software: requieren el tipo de formación integrada, experiencial y reflexiva que un MBA bien diseñado puede proveer —y que un programa centrado únicamente en contenidos técnicos difícilmente logra desarrollar.

7.4. Gobierno Corporativo y Competencias del Director: Un Mapa Actualizado

La convergencia del marco regulatorio CMF con las tendencias de gobierno corporativo internacional permite construir un mapa actualizado de las competencias que los directores chilenos deben desarrollar o actualizar. Este mapa tiene seis dimensiones que las escuelas de negocios y los programas de formación directiva deben atender de manera explícita:

- **Primera:** Literacidad ESG y gestión de sostenibilidad. Los directores deben comprender los estándares NIIF S1 y S2, el principio de doble materialidad, la matriz de materialidad como herramienta de gestión estratégica y la relación entre riesgos climáticos y valoración financiera. La NCG 461 hace de esto una competencia obligatoria, no optativa (Anguita Osorio, 2025; Comisión para el Mercado Financiero, 2021).

- **Segunda:** Supervisión de riesgos tecnológicos y ciberseguridad. El estudio de Radiografía de Ciberseguridad en Directorios de Chile 2024, desarrollado por el IdDC en colaboración con el Centro de Investigación de Ciberseguridad IoT-IIoT, documenta que los directorios chilenos deben asumir un rol de supervisión activa —no meramente formal— de los riesgos de ciberseguridad. Entre octubre de 2023 y octubre de 2024 se registraron millones de intentos de malware, phishing y ransomware en Chile, afectando sectores críticos como telecomunicaciones, salud y finanzas (Instituto de Directores de Chile y Centro de Investigación de Ciberseguridad IoT-IIoT, 2024). Un director que no puede formular preguntas informadas sobre la postura de ciberseguridad de su empresa no puede cumplir su deber de supervisión.

- **Tercera:** Comprensión estratégica de la IA. No se trata de saber programar modelos: se trata de poder evaluar inversiones en IA, comprender sus implicaciones éticas y legales, supervisar los sistemas de gobierno del dato y anticipar los impactos en el modelo de negocio y en la fuerza laboral. El IdDC (2024, 2025) identifica la regulación de IA como uno de los tres temas de mayor impacto en la agenda directiva chilena.

- **Cuarta:** Gestión de stakeholders y legitimidad social. La crisis de confianza institucional en Chile posterior a 2019 ha elevado las expectativas sobre la responsabilidad de las empresas frente a sus empleados, comunidades y el medioambiente. Los directorios que operan exclusivamente en la lógica del valor para el accionista enfrentan crecientes riesgos de conflictividad social, pérdida de licencia social para operar y presión regulatoria.

- **Quinta:** Diversidad de competencias y pensamiento disruptivo. El Instituto de Directores de Chile (2025) documenta que la renovación de directorios en Chile está incorporando activamente perfiles con habilidades en transformación digital, IA y sostenibilidad,

rompiendo el patrón anterior en que los directorios se renovaban casi exclusivamente por redes de confianza personal. Esta diversificación de perfiles requiere que los propios directores y directoras desarrollen mayor capacidad de aprendizaje continuo y actualización.

- **Sexta:** Gobierno de la empresa familiar. El primer Estudio de Empresas Familiares en Chile del IdDC revela que las empresas familiares —que constituyen la mayoría del tejido empresarial nacional— enfrentan desafíos específicos de gobernanza que incluyen la profesionalización del directorio, la separación entre propiedad y gestión, la planificación sucesoria y la institucionalización de políticas ESG. La formación en gobierno corporativo para empresas familiares es uno de los vacíos más significativos de la oferta MBA chilena actual.

7.5. El Ecosistema de Formación Directiva en Chile: Fortalezas y Brechas

La Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) alcanzó en 2024 el hito de ser la primera escuela de negocios del país en obtener las cuatro acreditaciones internacionales más prestigiosas: AACSB, EQUIS, AMBA y BGA, recibiendo el máximo de cinco años de acreditación por parte de AMBA BGA y posicionándose entre el 2 % de las escuelas de negocios del mundo con la distinción AMBA (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2024). El MBA de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile cuenta con acreditación AMBA, CNA por ocho años hasta septiembre de 2029 y acreditación AACSB, situándose entre el 5 % de las mejores escuelas de negocios del mundo (Universidad de Chile, 2024).

El IdDC ofrece por su parte programas especializados de formación directiva, incluyendo la Certificación Internacional de Directores en alianza con el Institute of Directors (IoD) del Reino Unido, el programa de Actualización para Directores de Empresas (ADE) en colaboración con IE University de Madrid, y el programa Chapter Zero Chile, enfocado en cambio climático y sostenibilidad para directores. Estos programas responden directamente a la demanda de actualización que la NCG 461 y el nuevo entorno tecnológico generan.

Sin embargo, el ecosistema de formación directiva en Chile presenta brechas significativas. En primer lugar, la oferta de formación en gobierno corporativo accesible para directores de empresas medianas y PYMES —que representan la mayoría del tejido empresarial— es escasa y costosa. En segundo lugar, la mayoría de los programas MBA del país no ha integrado de manera sistemática los requerimientos de la NCG 461, la gestión de riesgos de ciberseguridad a nivel directivo ni el pensamiento estratégico sobre IA como parte del currículo núcleo. En tercer lugar, la formación para el gobierno de la empresa familiar sigue siendo un nicho poco desarrollado en relación con su relevancia en la economía nacional.

8. Conclusiones

En síntesis, el MBA mantiene su vigencia y relevancia estratégica en el siglo XXI, pero su propuesta de valor ya no descansa únicamente en la formación gerencial tradicional ni en el prestigio histórico del grado. La evidencia revisada muestra que el mercado laboral global continúa demandando profesionales MBA, aunque bajo nuevas condiciones: dominio de tecnologías emergentes, comprensión de inteligencia artificial, orientación hacia sostenibilidad y capacidad para liderar procesos de transformación organizacional en entornos de alta incertidumbre.

En este escenario, la evolución desde programas generalistas hacia modelos más especializados y orientados a resultados aparece como un factor crítico de competitividad. La combinación entre profundidad técnica y amplitud gerencial —perfil T-shaped— surge como una respuesta coherente frente a las exigencias del mercado y a la creciente complejidad de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, la integración de competencias digitales, pensamiento sistémico, liderazgo adaptativo y criterios ESG deja de constituir una ventaja diferenciadora para transformarse en una condición necesaria de empleabilidad y liderazgo.

En el caso chileno, el desafío adquiere una dimensión adicional. La incorporación de marcos regulatorios como la NCG 461 y la adopción futura de estándares NIIF S1 y S2 redefinen el perfil esperado de ejecutivos y directores, exigiendo capacidades en sostenibilidad, supervisión tecnológica, ciberseguridad y gobierno corporativo. Esto obliga a las escuelas de negocios a revisar permanentemente sus currículos e incorporar una visión más conectada con las necesidades reales del ecosistema empresarial nacional.

Finalmente, el futuro del MBA no dependerá únicamente de su capacidad para enseñar administración, sino de formar líderes capaces de integrar tecnología, estrategia, sostenibilidad y gobernanza en una sola visión. El MBA seguirá siendo relevante en la medida que evolucione desde una lógica de transmisión de conocimientos hacia una plataforma de desarrollo para el liderazgo del futuro.

Referencias

- Anguita Osorio. (2025). *NCG 461: Estándar CMF de divulgación corporativa*. <https://www.anguitaosorio.cl/es/ngc-461/>
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2025). *The business school job market in 2025*. <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2025/10/the-business-school-job-market-in-2025>
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: Insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 19(9), 2899-2935. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
- Bowling Green State University. (2025). *Is an MBA worth it in the age of AI? Essential skills beyond automation*. <https://onlinedegree.bgsu.edu/programs/business/mba/general/essential-skills-beyond-automation/>
- Centro de Innovación UC. (2023). *Transformación digital en empresas chilenas* (inf. téc.). Pontificia Universidad Católica de Chile / Corfo. https://centrodeinnovacion.uc.cl/assets/uploads/2023/07/reporte_trans_digital.pdf
- Comisión Nacional de Acreditación. (2023). *Criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional*. <https://www.cnachile.cl>
- Comisión para el Mercado Financiero. (2021). *Norma de Carácter General N° 461*. <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-article-49802.html>
- Cornell University. (2025). *Is the ROI of an MBA worth it?* Cornell SC Johnson College of Business. <https://business.cornell.edu/hub/2025/09/10/is-the-roi-of-an-mba-worth-it/>
- Corporate Knights. (2024). *2024 Better World MBA ranking*. <https://corporateknights.com/rankings/top-40-mba-rankings/2024-better-world-mba/>
- Deuman. (2025). *NCG 461: Puente a NIIF S1/S2 para reportes ESG en Chile*. <https://deuman.com/perspectivas/articulos/ngc-461-niif-s1-s2-reporte-esg-chile/>
- Diario Financiero. (2025). Fadia Gajardo, directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile: "En 2025, las empresas y sus directorios deberán reaccionar a cambios de manera mucho más ágil y rápida". <https://www.df.cl/mercados/bolsa-monedas/fadia-gajardo-directora-ejecutiva-del-instituto-de-directores-de-chile>
- Ellin Lolis Consulting. (2025). *The 10 best sustainability MBAs in 2025*. <https://ellinlolis.com/blog/the-best-sustainability-mbas/>
- Entel Digital. (2025). *Estudio de digitalización de las empresas en Chile*. <https://informacioncorporativa.entel.cl/comunicados-de-prensa/posts/brecha-de-digitalizacion-entre-pymes-y-grandes-empresas-es-de-30>
- Gajardo, P., & Escalona, E. (2026). Reporte de sostenibilidad ESG-SASB y rentabilidad en empresas chilenas de recursos naturales y energía: Evidencia descriptiva y el modelo conceptual MSRE. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 15(1), Artículo 6. <https://doi.org/10.22370/riace.2026.15.1.5830>
- Gerencia.cl. (2025). *Talento TI en Chile: La brecha que impacta la competitividad*. <https://www.gerencia.cl/industria/talento-ti-chile-brecha-competitividad/>
- Graduate Business Curriculum Roundtable. (2025). *2025 Graduate business curriculum summary report* (inf. téc.). <https://gbcroundtable.org/2025gbcrcurriculumreport>
- Graduate Management Admission Council. (2024). *Corporate Recruiters Survey 2024 report* (inf. téc.). Graduate Management Admission Council. <https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-library/employment-outlook/corporate-recruiters-survey>
- Graduate Management Admission Council. (2025). *Corporate Recruiters Survey 2025 report* (inf. téc.). Graduate Management Admission Council. <https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-library/employment-outlook/corporate-recruiters-survey>

- Guo, X., Li, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Does digital transformation improve the firm's performance? From the perspective of digitalization paradox and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 163, Article 113868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113868>
- Hussey, A. (2012). Human capital augmentation versus the signaling value of MBA education. *Economics of Education Review*, 31(4), 442-451. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2011.12.004>
- Instituto de Directores de Chile. (2024). *Estudio tendencias en directorios 2024* (inf. téc.). <https://iddc.cl/noticias/estudio-tendencias-en-directorios-2024/>
- Instituto de Directores de Chile. (2025). *Estudio tendencias en directorios 2025* (inf. téc.). <https://ec2-3-211-215-37.compute-1.amazonaws.com/estudios/>
- Instituto de Directores de Chile & Centro de Investigación de Ciberseguridad IoT-IIoT. (2024). *Radiografía de la ciberseguridad en directorios de Chile 2024* (inf. téc.). <https://iddc.cl/wp-content/uploads/2024/12/Estudio-Ciberseguridad-Final.pdf>
- Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton University Press.
- ManpowerGroup Chile. (2025). *Estudio de escasez de talento 2025* (inf. téc.). <https://www.manpowergroup.cl/estudio-escasez-talento-2025>
- New York University Stern School of Business. (2024). *Spring 2024 MBA courses in sustainable business*. <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/about/departments-centers-initiatives/centers-of-research/center-sustainable-business/news-events/blog/spring-2024-mba-courses-sustainable-business>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Petzolt, S., & Seckler, C. (2025). The human side of digital transformation: A tool for identifying innovation promoters. *Technovation*, 132, Article 103003. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103003>
- Poets & Quants. (2024). Nearly 1/4 of job-seeking Class of 2024 Harvard MBAs couldn't find work after months of searching. <https://poetsandquants.com/2024/12/22/nearly-1-4-of-job-seeking-class-of-2024-harvard-mbas-couldnt-find-work-after-months-of-searching/>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2024). *MBA UC. Escuela de Administración*. <https://escueladeadministracion.uc.cl/mba/>
- Universidad de Chile. (2024). *Magíster en Administración (MBA). Facultad de Economía y Negocios*. <https://uchile.cl/postgrados/135420/administracion-mba>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). *Occupational Outlook Handbook: Data Scientists*. <https://www.bls.gov/ooh/math/data-scientists.htm>
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025* (inf. téc.). <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>