



Universidad Torcuato Di Tella
Escuela de Negocios

*“Participación femenina en
Programas de MBA de la UTDT:
una revisión literaria y los factores
en la decisión de cursar un MBA
para la mujer.”*

Autor: Patricia Guadalupe Ortigoza
Rojas

Tutor: María José Sucarrat

Mayo 2015

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

AGRADECIMIENTOS

- A mi madre y esposo, por ser mis grandes motivaciones en la vida.
- A todas mis compañeras del MBA UTDT 2014, por ser la inspiración de este estudio.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

RESUMEN

El siguiente estudio tiene como propósito estudiar los factores económicos, sociales y las percepciones personales que las mujeres tienen de sus habilidades y como éstos pueden determinar la baja matriculación de mujeres en Programas de MBA en América Latina. También analiza otras razones que influyen en la posible decisión de aplicar a un Programa MBA tales como las ambiciones laborales que la mujer desarrolla durante su carrera profesional en el ámbito empresarial y la percepción de la cultura del “status quo” dentro del ambiente de los negocios.

La metodología utilizada es una revisión literaria de la misma situación en otros países y otras escuelas, el análisis de una encuesta a alumnas y egresadas del Programa MBA de esta escuela y presenta el perfil que poseen en su situación de vida y cuándo y cómo consideran ingresar a un programa tan exigente como lo es el MBA. Luego presenta las motivaciones, barreras y dificultades que perciben las mujeres en el proceso del antes y durante del Programa MBA.

Los resultados confirman la hipótesis de que la mujer toma en cuenta su situación personal en cuanto a tiempo y energía, sus costos de oportunidad futuros y sus niveles de confianza y eficacia en sí misma para afrontar las exigencias académicas del MBA.

El entendimiento de cómo estos factores interactúan pueden servir de ayuda a las escuelas de negocios que desean mejorar sus estrategias de reclutamiento y así atraer en el futuro un mayor número de mujeres y lograr mayor participación de las mismas en las aulas de escuelas de negocios en América Latina y en el largo plazo mejorar la diversidad de género y talento gerencial en el ámbito empresarial.

PALABRAS CLAVES: ESCUELAS DE NEGOCIOS, AMÉRICA LATINA, MUJERES, MBA, MOTIVACIONES, BARRERAS, CONFIANZA, PARTICIPACIÓN, DIVERSIDAD, GÉNERO.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Contenido

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1	9
TEORÍA SOCIOLÓGICA “GÉNERO Y PODER” EN EL ÁMBITO ACADÉMICO.....	9
ENFOQUE DE LA TEORIA GÉNERO Y PODER A NIVEL ACADÉMICO	10
CAPITULO 2	12
PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER	12
CAPITULO 3	14
PARTICIPACION FEMENINA EN PROGRAMAS MBA DE OTRAS UNIVERSIDADES Y PAISES	14
CAPITULO 4	21
El Programa MBA de la Universidad Torcuato Di Tella.....	21
Datos de la Escuela de Negocios de la UTDT	23
CAPITULO 5	27
Análisis de la Encuesta Propia	29
Perfil de la alumna y/o egresada MBA de la UTDT	29
CAPITULO 6	33
Cuáles son los factores influyentes en la toma de decisiones?.....	33
Percepción y experiencia, cuál es el mayor valor que te dio el MBA luego de haber finalizado? 50	
CAPITULO 7	54
Motivaciones, barreras y dificultades a considerar antes y después del programa MBA	54
Cuáles son las motivaciones más grandes que impulsan aplicar al programa MBA?.....	57
Cuáles son las barreras más difíciles antes del programa?.....	58
Cuáles son las barreras más difíciles de sobrellevar durante el programa?	59
CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE RESULTADOS	62
RECOMENDACIONES A LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UTDT	65
CONCLUSION FINAL	67
BIBLIOGRAFÍA	69

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

INTRODUCCION

De acuerdo al Foro Económico Mundial, las mujeres en América Latina poseen igual o mayor educación que su contraparte masculina en carreras de grado. En los últimos años, un tercio más de mujeres culminaron sus estudios de grado que hombres¹. En las aulas de Programas de MBA, el ratio de género no se encuentra balanceado, ciertos programas académicos donde sólo domina un tipo de perfil pueden polarizar y hacer que el ambiente académico sea más arbitrario para aquellos que son mayoría. La teoría (Moshavi, Dana, Standifird, & Pons, 2008) afirma que un ambiente de aprendizaje con diversidad de género resulta en niveles más altos de liderazgo inclusivo, diversidad de opiniones, mayor productividad, creación de nuevos escenarios y oportunidades, mayor competitividad académica y mayor innovación en la toma de decisiones.

Las consecuencias de falta de diversidad en la educación: resulta en ambientes menos tolerantes a las minorías, falta de interacción académica y procesos de toma de decisiones donde solo un punto de vista domina la conversación. El balance de género en un ambiente académico, especialmente aquellos con el perfil de un programa de MBA es altamente beneficiario tanto para los participantes como para las habilidades que los mismos buscan desarrollar en un mundo altamente competitivo y globalizado.

Los expertos en temas de género y diversidad han realizado investigaciones extensivas donde afirman que instituciones de educación superior con Programas de MBA con mayor balance de género resultan en alumnos y alumnas con mayor diversidad de opiniones, altos niveles de liderazgo inclusivo, mayor competitividad e innovación en la toma de decisiones (Bell, 2011; Hansen, Owan, & Pan, 2013). Por tanto, el área de investigación de esta tesis es la temática de diversidad de género en programas gerenciales, y en específico solo el programa MBA “Master in Business Administration”, se escoge este programa puntualmente porque varios estudios alrededor del mundo afirman que el 30% (AACSB, 2007; Di Meglio, 2004; Ibeh, Carter, Poff, & Hamill, 2008) del alumnado en programas de MBA son mujeres y ese porcentaje no ha mejorado en los últimos 10 años.

Este estudio asume que factores financieros, sociales, culturales y las percepciones personales que las mujeres poseen de ellas mismas son determinantes que influyen en la decisión de buscar una educación post grado, específicamente una tan ambiciosa como lo es el Programa de MBA. Varios estudios mencionados en el capítulo 3 confirman que la falta de confianza y eficacia es una barrera mental que impide que muchas mujeres creen que no poseen las cualidades y experiencias de un candidato para un Programa de MBA.

Las escuelas de negocios alrededor del mundo están al frente del desarrollo de líderes empresariales que puedan resolver la complejidad de los problemas del mundo de hoy y seguir innovando en un ambiente extremadamente demandante (Ibeh, Carter, Poff, & Hamill, 2008). Por tanto, muchas de

¹ Premat, S. (2010, Marzo 6). Seis de cada diez estudiantes en la universidad son mujeres. *La Nación*. De <http://www.lanacion.com.ar/1240342-seis-de-cada-diez-estudiantes-en-la-universidad-son-mujeres>

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

ellas buscan estar al tope de los rankings de MBA's a manera de atraer y dominar la disponibilidad de talento y liderazgo que puedan desarrollar y así ofrecer a aquellos que demandan lo mejor para sus emprendimientos y empresas. Por tanto, poder desarrollar una variedad equitativa de líderes y poder acceder a los beneficios intrínsecos que provienen de la diversidad de talento es uno de los objetivos de las escuelas de negocios pero también del mundo empresarial y emprendedor. Entonces, la pregunta surge: porque no existen más mujeres matriculándose en Programas MBA? Existen muchos estudios que analizan a la mujer en el ámbito de las empresas, en el ámbito de liderazgo, proyección de carrera, en el ámbito gerencial, balance familiar y laboral, pero poco se sabe acerca de la mujer en el ámbito académico en programas gerenciales tales como el MBA, proceso que se realiza si se poseen grandes ambiciones en el campo empresarial.

Esta tesis busca saber cuál es el perfil de la alumna MBA de la Universidad Torcuato Di Tella, y mediante una encuesta busca confirmar o negar los factores que influyen en la toma de decisiones del antes y después y analiza las percepciones personales que las mismas tienen durante la cursada académica del mismo. Incrementar la participación de mujeres en las aulas de Programas de MBA debería ser un tema de importancia para las universidades de la región en su búsqueda y misión de ser instituciones de cambio e innovación en la sociedad. Buscamos respuestas a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los factores económicos, sociales y personales más importantes que las mujeres consideran al decidir aplicar a un programa de MBA?
- Cuáles son las barreras más importantes antes y durante del Programa MBA de la UTDT?
- Cuáles son las motivaciones más importantes que impulsa a las mujeres aplicar al MBA de la UTDT?
- Por qué es importante la diversidad de género en las aulas del MBA?
- Cuáles son los retos más grandes para la igualdad de género en las escuelas de negocios?

Esta tesis busca encontrar los principales factores motivacionales, las barreras en la toma de decisiones de las alumnas, analizará datos actuales que surgirán de una encuesta propia y buscará encontrar el perfil de la alumna de la UTDT y cuáles son las dificultades percibidas una vez que están dentro del programa. Dicha investigación busca incentivar a las escuelas de negocio a implementar políticas o facilitar herramientas o soluciones que atraigan a más mujeres a programas de MBA y así lograr los beneficios intrínsecos de mayor balance de género en las aulas. Estos resultados son clave para las instituciones educativas que desear ser innovadoras y mantenerse relevantes impulsando cambios en la sociedad y la región del siglo 21.

El objetivo general de esta investigación es ofrecer a la UTDT información referente al tema de género y diversidad en las clases del MBA en los últimos 10 años para influenciar la estrategia de reclutamiento de la escuela y así lograr diversificar las experiencias en las aulas del MBA de la UTDT. Los objetivos específicos incluyen analizar las barreras y dificultades que perciben las mujeres en su toma de decisiones al considerar un programa de MBA; y cuáles son las principales motivaciones que las impulsan a matricularse al Programa.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Esta tesis es de carácter descriptivo, incluye una revisión literaria con estudios de casos de otros países y universidades, una encuesta a alumnas mujeres y egresadas del Programa MBA de la UTDT de los últimos 10 años y datos primarios entregados por la misma Universidad referentes al Programa MBA de la UTDT.

El proceso de la investigación inicia con la búsqueda de términos al inicio del mes de febrero de 2015 y durante ese tiempo se armó una lista de palabras claves en idiomas inglés y español que luego sirvieron como la guía a seguir para los motores de búsqueda utilizados e incluyen documentos, reportes, informes y artículos desde el año 2004 al presente. Los motores utilizados para la búsqueda fueron Google Scholar, “un buscador de libre acceso que indexa el texto completo o metadatos de literatura académica a través de una gran variedad de formatos de publicación y disciplinas”² y EBSCO HOST es un buscador pago que suministra 375 bases de datos de texto completo, una colección de libros electrónicos, índices temáticos, en el punto de atención de referencias médicas, y una serie de archivos digitales históricos, del mismo se hizo especial énfasis en las siguientes bases de datos “*Academic Search Complete, Business Source Complete, EconLit, Economía y Negocios, ERIC, Human Resources Abstracts, Humanities International Complete, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Women's Studies International*”. La búsqueda fue guiada por una lista de términos clave relacionados y estructurados de acuerdo al tema de investigación, a continuación se realizó la mayor cantidad posible de combinaciones de términos y la búsqueda se hizo en los idiomas inglés y español.

La investigación se estructura en 7 capítulos. El primer capítulo explica la base de teorías utilizadas para sustentar la investigación, las mismas se enfocan en explicar cómo el género afecta la posición de la mujer en diferentes aspectos y ofrece una estructura a seguir que ayuda a comprender las desventajas de la mujer en el ámbito laboral y académico. En el capítulo 2, se presentan los argumentos referente a las ambiciones, desventajas y perspectivas del desarrollo profesional de la mujer en el ámbito laboral y los avances hechos a la fecha. En el capítulo 3 se demuestran los varios casos referentes a la participación de mujeres en Programas de MBA en otros países y otras universidades y se muestran sus estructuras y los resultados encontrados, la diferencia con el capítulo 2 es que este capítulo se enfoca en el ámbito académico en otros países y busca presentar las similitudes con esta investigación.

El capítulo 4 muestra los datos primarios enviados por el Programa UTDT y se habla del Programa MBA en sí y en que consiste el mismo durante los años lectivos. El capítulo 5 se enfoca en los resultados de la encuesta propia entregada a las alumnas MBA UTDT y el perfil de vida que poseen antes y durante el proceso académico de aplicación y preparación al Programa MBA.

En el capítulo 6 se analizan los factores de mayor influencia en la decisión de aplicar a un Programa MBA y como eso se relaciona al perfil de vida que estas mujeres poseen en el momento; así como también sus percepciones y experiencia una vez finalizado el Programa MBA. Las motivaciones, barreras y dificultades experimentadas en el proceso de aplicación y luego durante la cursada

² Google Scholar. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved February 20, 2015, from http://en.wikipedia.org/wiki/Google_Scholar

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

académica son analizadas en el capítulo 7. La misma sigue una estructura que se enfoca en las percepciones de las encuestadas en cuanto a sus mayores motivaciones y las define como mejora de carrera, cambio de carrera o desarrollo personal. También analizamos las barreras antes del ingreso al Programa MBA y los analizamos como barreras financieras, barreras de compromiso y barreras de confianza. Luego, consideramos las dificultades durante el MBA y las diferenciamos como dificultades financieras, dificultades de compromiso y dificultades de confianza. Y por último, el capítulo cierra con sugerencias propias que surgen de las encuestadas en cuanto a cómo la UTDT puede mejorar su reclutamiento a más mujeres al Programa MBA.

Luego, se exponen las conclusiones donde se resaltan las deducciones más importantes y las sugerencias presentadas a la Universidad para mejorar el reclutamiento de mujeres a Programas MBA fundadas en lo realizado por otras escuelas en otras partes del mundo y por las respuestas dadas por las mismas encuestadas. Finalmente, el estudio termina respondiendo concretamente las preguntas que inspiraron esta investigación.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 1

TEORÍA SOCIOLÓGICA “GÉNERO Y PODER” EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

La teoría utilizada de estructura para esta tesis, proviene de la socióloga australiana R.W. Connell, surgida en 1987, es una teoría de salud pública que “considera las diferencias entre el hombre y la mujer con respecto a la división del trabajo, la dinámica de las relaciones de poder y las normas sociales como estructura que de esta manera pueden generar desigualdades para la mujer y aumentar así su riesgo y vulnerabilidad con respecto a cuestiones de salud”³. Si bien la teoría está fundada en la salud pública, la misma puede explicar diferentes situaciones en donde la mujer está en desventaja con respecto a su contraparte en diferentes aspectos aparte de la salud, como por ejemplo en situaciones de ambiente académico y laboral, espacio familiar y la sociedad en general.

Para aclarar, el término género en este documento es definido como: “un fenómeno social que se refiere al hombre y la mujer y los comportamientos aprendidos y actitudes que son diferenciadas de acuerdo al sexo”. Existen 2 categorías de teorías relevantes al rol de género en la elección de una carrera ejecutiva⁴:

- Teorías biológicas que ven estas diferencias de género como innatas
- Teorías sociales que ven estas diferencias como determinadas socialmente

Según la teoría de “*Género y Poder*” de RW Connell, la misma establece que las desigualdades de género se manifiestan de 3 maneras que dictan las relaciones de género:

- *la división de trabajo*: la asignación desigual de hombres y mujeres a ocupaciones específicas a menudo coloca a las mujeres en desventaja al restringir sus posiciones a través de la naturaleza y organización del trabajo, lo que limita su potencial económico y sus opciones de carrera profesional. Ejemplos en este aspecto son las mujeres que toman trabajos en posiciones de apoyo o staff administrativo, mientras que la contraparte toma posiciones en estrategia y liderazgo. Esto resulta en menor compensación monetaria por el mismo trabajo realizado por un hombre, menos posibilidades en oportunidades de trabajo y condiciones de trabajos menos flexibles ante situaciones personales.

- *la dinámica de poder*: A medida que la desigualdad de poder entre sexos aumenta a favor de los hombres, las opciones profesionales y el comportamiento de las mujeres resulta ser limitado, lo cual aumenta la debilidad de las mismas ante situaciones nuevas y actuales. El desbalance de poder entre sexos tiene varias consecuencias, ejemplos de estos son “el techo de cristal” donde las mujeres en el ámbito empresarial no tienen la misma compensación que sus contrapartes, no acceden a posiciones senior o a posiciones en juntas directivas y por tanto el mismo resulta en la brecha de liderazgo empresarial. Otro ejemplo es la menor compensación monetaria, datos en países como Estados Unidos demuestran que la mujer gana 78 centavos por cada dólar que gana un hombre en una posición similar con educación y experiencia iguales a la mujer.

³ “Application of the theory of gender and power to examine HIV related exposures”- Wingood & Diclemente

⁴ The role of culture and gender in the choice of a career in management

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

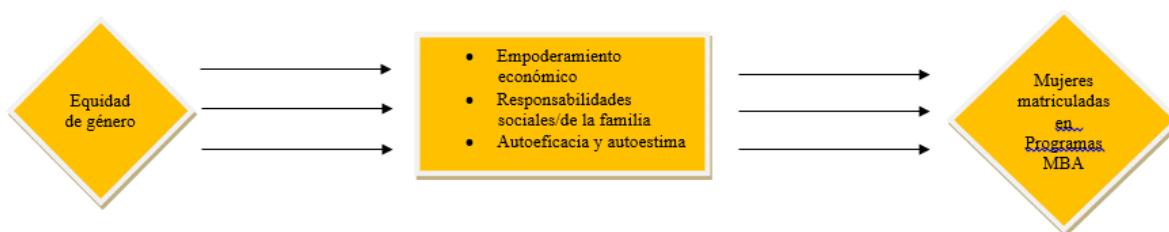
Patricia Ortigoza - 2014

- *la inversión en relaciones*: dicta “conductas apropiadas” y contiene las expectativas que la sociedad tiene sobre las mujeres en lo que se refiere a su rol y de cómo este rol está unido a otros fondos sociales. Ejemplos: la mujer debe encargarse de los hijos y el cuidado de la casa, la mujer no percibe que la ambición sea aceptable en su rol.

Luego estos se manifiestan en 2 niveles: social e institucional en donde las actitudes mayoritarias de género se refuerzan en los niveles institucionales a través de varios mecanismos sociales creando disparidades de género en detrimento de la minoría e incrementando la debilidad del grupo en particular.

El gráfico explica como la teoría será adaptada a esta tesis y cuáles son mis pilares de investigación.

El marco de referencia de este trabajo seguirá la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia según teoría de “Género y Poder”

ENFOQUE DE LA TEORÍA GÉNERO Y PODER A NIVEL ACADÉMICO

La teoría de Connell es utilizada en este estudio por su enfoque y estructura en cuanto al análisis de género en la sociedad. Si bien existen otras teorías que han sido revisadas y las explicamos más adelante, muchas de ellas se enfocan en situaciones diferentes. A continuación, exponemos los puntos diferentes entre el marco teórico elegido y las otras teorías investigadas:

- Teorías como las de Joan Acker, se enfocan en la organización y la jerarquía en lugares de trabajo respecto al género, es decir, se enfocan en el contexto y como pone en desventaja a la mujer.
- Esta tesis considera que hombres y mujeres parten desde el mismo nivel una vez que consideran aplicar al Programa MBA, todos pasan por el mismo proceso de los exámenes, escriben los mismos ensayos, pasan por las mismas entrevistas y son aceptados o rechazados al Programa tomando en cuenta los requerimientos standard de la Universidad.

La autora Joan Acker, socióloga y feminista, explica en sus teorías la situación de la mujer, específicamente en cómo están organizadas las empresas y como la misma jerarquía de las mismas pone a la mujer en desventaja.

- En su estudio de “From glass ceiling to inequality regimes”: se enfoca en mujeres en la alta gerencia y como la división de trabajo está organizada en detrimento al avance de las mujeres en las posiciones de liderazgo, por razones de jerarquía, recursos, tiempo, dinero, tipo de trabajo, roles, etc.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

- En el estudio “A Theory of Gendered Organizations”, la autora vuelve a hablar del género en las organizaciones, el jefe es hombre, la jerarquía históricamente siempre fue masculina, el rol del jefe siempre fue masculino y por tanto es difícil ver otra imagen en altos cargos gerenciales.

Otra autora que ha analizado el lento ascenso de las mujeres en el ámbito gerencial es Taracena (2004), en sus estudios presenta varias teorías que explican el reto de las mujeres en poder acceder a altos puestos gerenciales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer.

Estas teorías se enfocan en el contexto del género y como la mujer se encuentra en desventaja en estas situaciones. Esta tesis se enfoca en el ambiente académico donde la mujer se encuentra al mismo nivel que su contraparte masculina, porque existe una plataforma nivelada desde el inicio de aplicación al Programa MBA por parte de la Universidad. Ambos géneros pasan por el mismo proceso de aplicación para ser aceptados y luego de eso toman las mismas clases, exámenes y tienen acceso a los mismos profesores. Pero por más que el contexto esté nivelado a nivel académico, existen diferencias en niveles de confianza en ambos géneros y el rol que la sociedad espera de cada género es diferente.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 2

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo y desafío personal. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social que enfrentar desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades (S & G, 2010).

Este estudio confirma que la ambición de la mujer es real y vivida pero también reconocen las mismas que existen barreras. Según Catalyst, en uno de sus estudios donde preguntan a mujeres cuales son las barreras percibidas en el ámbito laboral, 30% de las encuestadas confirman que la existencia del “techo de cristal”, es una de ellas y por eso muchas deciden renunciar a sus posiciones y emprender sus propios negocios. El “techo de cristal” es un término que surge en 1986 por parte del Wall Street Journal, donde el periódico lo define como “las barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas y que les impidió alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros y méritos”.

Otros autores también se han enfocado a obtener más información de mujeres en el ámbito laboral como los resultados observados por Fahmy & Veillette (1997) sobre los obstáculos percibidos por las mujeres en su desarrollo profesional señalan que estos obstáculos pertenecen a diferentes áreas del ámbito laboral. Algunos dependen de la estructura y de la división del trabajo, otros de la gestión de los recursos humanos, otros de la cultura empresarial y, otros de las responsabilidades domésticas en la familia y sociedad. Entre los principales obstáculos a su avance profesional se destacan los elementos siguientes: la dificultad de balancear la vida profesional y las responsabilidades familiares, la posibilidad que ofrece (o no) el empleo de aumentar las competencias, la dificultad de obtener más credenciales profesionales, la dificultad de acceder a un empleo de tiempo completo, la pertenencia a un cuerpo profesional sin posibilidades de avance, la disponibilidad exigida fuera de las horas y de los días de trabajo, los métodos de selección de personal, los criterios utilizados para juzgar a los candidatos, la poca presencia de las mujeres en puestos superiores, la necesidad de desplazar a un amigo/a para avanzar, el fenómeno de los “clanes masculinos”, las limitaciones de “hacerse valer” impuestas a las mujeres, y los prejuicios de los superiores y de los colegas a la “mirada” de las mujeres (Seijas, 2007).

El estudio realizado por Donoso en 2011 (Luisa & Moreno, 2011), donde analizo las aspiraciones de mujeres y hombres en ámbitos laborales señala datos importantes a tener en cuenta:

- En las mujeres, mayor satisfacción laboral conlleva mayor importancia del trabajo y está relación no interfiere en la importancia que se da a otras áreas de la vida, y los datos apuntan hacia un establecimiento más globalizado de todos los roles vitales. Pero en otras investigaciones sobre este tema se concluyó que las mujeres participantes con altos niveles

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

de identificación con un rol en la familia presentan altos niveles de conflicto en sus roles en comparación con los hombres (Biggs y Brough, 2005; Van Vianen y Fischer, 2002).

- La ambición laboral es similar para ambos géneros, los encuestados manifiestan fuertes aspiraciones hacia la formación y el logro de competencias profesionales.
- En la variable de liderazgo, existe una diferencia en géneros. Las mujeres tienen una percepción del mercado laboral como de más presión a las mujeres y se asume que esta presión, influye en el hecho de querer o no estar interesadas, en ocupar cargos de poder o liderazgo.
- El rol de liderazgo, no es visto de manera positiva, prefieren y se sienten más cómodas hablando de responsabilidad compartida y de solidaridad.
- Las mujeres encuestadas creen que la sociedad, castiga a las mujeres que poseen cargos altos con el desprestigio representado mediante actitudes como: “quien sabe lo que habrá hecho para llegar allí”. Por lo tanto, consideran que no hay una imagen positiva referente a la mujer que asume posiciones de poder o liderazgo, ya que siempre deben justificar su valor y mérito para haber alcanzado tal posición en su empresa.

Si bien la mujer ha hecho grandes avances en el ámbito laboral, la lucha sigue y ellas lo saben. En conjunto, las mujeres valoran el ámbito profesional y las credenciales académicas pero buscan compatibilizar y balancear el trabajo con otros roles que desean empeñar al mismo tiempo de seguir su plan de vida personal.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 3

PARTICIPACION FEMENINA EN PROGRAMAS MBA DE OTRAS UNIVERSIDADES Y PAISES

Las escuelas de negocio alrededor del mundo gastan millones de dólares en crear estrategias y verse atractivas para atraer a más mujeres a los Programas de MBA. Sin embargo, todos estos esfuerzos, según los últimos números, no pasan del promedio de 30% de mujeres por Programa de MBA. Según la base de datos de género del Banco Mundial, la participación de la mujer en el campo laboral alcanza 44 % de la población económicamente activa de América Latina.⁵ Si bien en este avance deben considerarse factores históricos, demográficos y sociales, el mismo refleja que el campo laboral general progresa en el balance en tema de género. Este balance no rige en la totalidad de industrias, existen sectores de la economía donde dominan las mujeres, sector salud y educación y donde dominan los hombres: sector tecnología y sector negocios. Y es en el último sector donde se enfoca este estudio. El campo de los negocios, el mismo se considera un sector altamente masculino, donde factores históricos, económicos y sociales han funcionado en beneficio de esta población y por esas mismas razones es donde el balance de género sigue como asignatura pendiente. En dicho campo, aún cuando la mujer posee niveles más altos de educación, la misma obtiene menos compensación que su contraparte. En México, es un 20% menos, en Brasil un 25% menos y en Argentina un 12% menos (Artigas, 2013b). La brecha en la alta gerencia es aún más profunda, el 40% de empresas en América Latina no posee una sola mujer en su junta directiva (Thornton, 2014). Un reciente estudio de Mckinsey (Artigas, 2013a) a ejecutivos en América Latina, encontró que el 78% de ellos afirman que la cultura del país donde viven facilita más al hombre que a la mujer poder realizar avances en sus carreras profesionales. Estas creencias y percepciones, perpetúan los estereotipos de género y en consecuencia ponen en desventaja el potencial colectivo de nuestra región.

Si bien todos estos reportes, estudios y percepciones mencionados están relacionados a la mujer en el ámbito laboral, se asume que la situación y el ambiente se vuelcan también al campo académico. Los datos en el campo laboral corroboran los datos en el campo académico. Como mencionamos anteriormente, el promedio de la participación de la mujer en Programas de MBA en América Latina sigue siendo menor al 30%. La revisión literaria realizada a continuación explora los estudios y reportes realizados por expertos e interesados que buscan entender porque el porcentaje sigue siendo el mismo y cuáles son las barreras que mantienen a la estadística allí, aun cuando la mujer representa casi la mitad de la fuerza laboral en la región. Si una economía, solo utiliza la mitad de su talento humano, automáticamente se pierde el talento de la otra parte no utilizada. Un estudio de *Boatman y Wellins en 2011*, demostró que la calidad de liderazgo de una empresa está directamente ligada a cuan bien se desempeña frente a sus otros competidores (Boatman, Wellins, Selkovits, Talent, & Expert, 2011). Otro estudio bastante conocido publicado por Catalyst (Hollenshead & Wilt, 2000), que causó mucho debate es el que demostró que las empresas con una mayor representación de mujeres en su dirección ejecutiva superan en resultados financieros a empresas con proporcionalmente menos mujeres en su alta gerencia. De esta manera, estos

⁵ Gender Statistics, World Bank

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

resultados apoyan el modelo de negocios para la diversidad y confirma que contratar, mantener y avanzar a las mujeres calificadas a la alta gerencia genera una ventaja competitiva para la empresa en el mercado global. Estas investigaciones realizadas prueban que la diversidad de género y talento en una empresa es una inversión que logra buenos y atractivos retornos. De la misma manera, la diversidad en aulas de Programas de MBA resulta en alumnos y alumnas con mayor diversidad de opiniones, altos niveles de liderazgo inclusivo, mayor competitividad e innovación en la toma de decisiones.

Si bien la brecha de alta gerencia es gobernada por diferentes factores en el ámbito laboral, lo mismo se aplica a la brecha entre hombres y mujeres en Programas de MBA; los factores en esta conversación son diferentes. Hoy día en los rankings internacionales más importantes de Programas de MBA, la diversidad de género es un factor importante no solo para figurar más alto en los rankings sino también estas mujeres son un gran potencial de crecimiento para las instituciones educativas en sí, tanto es así que muchas universidades en el exterior, especialmente en Europa y Estados Unidos se están enfocando en atraerlas con diferentes tácticas; ejemplos como reuniones de información sólo para mujeres, horarios flexibles y hasta cursos exclusivos para mujeres. Otras escuelas considerando el factor de la vida personal y el peso que lleva ofrecen cursos de medio tiempo para atraer a aquellas que deben balancearlo de manera más intensa por tener hijos. Las tácticas son varias y cada vez se vuelven más creativas, esto demuestra la tendencia de cuán importante se ha convertido la diversidad de género en los Programas de MBA en la última década. *Por qué no existen más mujeres matriculadas en Programas de MBA de la región?* Esta es la pregunta que la revisión literaria explora mediante los documentos, informes y reportes de los expertos de los últimos 10 años.

En el reporte “The role of culture and gender in the choice of a career in management” (Malach-Pines & Kaspi-Baruch, 2008), un estudio realizado con 7 países (Israel, Estados Unidos, Inglaterra, Turquía, Chipre, Hungría e India) con 740 estudiantes de varios programas de MBA. La premisa del estudio busca confirmar que las teorías de cultura y teorías de género influyen en las elecciones que los hombres y mujeres hacen en su carrera ejecutiva. Los resultados del estudio afirman que las diferencias culturales entre países influyen de mayor manera en estas decisiones y las diferencias de los roles sociales que cada género enfrenta y la cultura en general de un país están relacionadas en menor intensidad a las carreras que aspiran cada género, aun cuando se puede hacer el caso de que las habilidades, actitudes y herramientas que se necesitan para una carrera ejecutiva son universales. Por ejemplo: las mujeres prefieren encontrarle más sentido a su trabajo que los hombres, las mujeres prefieren encontrar trabajos que estén basados en su interés y en su habilidad de trabajar con otras personas, mientras que los hombres se enfocan más en el retorno financiero de dichos trabajos. Otro factor que condiciona a la mujer es que prefieren trabajos donde se pueda darle importancia al balance con la vida familiar.

En el estudio “Gender and the MBA”, se afirma que las aulas de Programas de MBA son similares al ámbito laboral ejecutivo, ambas están dominadas por hombres y en los programas elite de MBA la participación femenina sigue a solo un 30%. Algunas razones mencionadas en este estudio de porque los números siguen bajos es porque las mujeres creen no tener buenas habilidades

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

matemáticas hasta el poco tiempo que poseen de recuperar la inversión hecha en el Programa MBA si desean tener hijos (Kelan & Jones, 2010).

En un análisis profundo de las dimensiones de género en la educación gerencial según el reporte “Sex and the MBA” (Sinclar, 1995), el mismo argumenta que el ambiente de los Programas MBA es fuertemente masculino por tanto resulta difícil a la mujer adaptarse a la cultura prevalente. El estudio “Gender and the MBA” se enfocó en encuestas cualitativas a alumnos y alumnas en programas MBA full time de 2 años donde cubrieron 4 aspectos importantes: las experiencias realizadas anteriormente al MBA, sus actitudes acerca de la vida laboral y personal, como percibieron el Programa MBA y que querían hacer luego de cursarlo. Los resultados se resumen en 2 nociones:

- Aceptando el *Status Quo*, el “así son los negocios”: la mayor parte de los entrevistados minimizaron el tema del género y consideran que el género tiene poca importancia, esto resulto tanto para ambos hombres y mujeres. El status quo de género no es desafiado por los entrevistados, los estudiantes no reconocen conscientemente entre la escasez de mujeres con la perpetuación de la cultura masculina. El análisis demuestra que la desigualdad de género es minimizado y debe aceptarse y se justifica con frases como “así es el mundo” y se debe jugar con esas reglas, de esta manera las mujeres deben adaptarse a la cultura masculina del ambiente académico, y ser más “asertivas, agresivas y actuar de manera masculina” para poder trabajar de manera efectiva con sus compañeros.
- El género no importa, todos somos estudiantes aquí: otro descubrimiento del estudio apunta a que el género no importa en este caso particularmente en las respuestas de las mujeres, las mismas no quieren ser definidas por su género sino por su mérito. Ellas quieren ignorar que su género funcione como un mecanismo de estructura en la sociedad, ya que esto pone en peligro su propia percepción de validación. Por tanto, la estrategia para hombres y mujeres es insistir que el género no importa ya que confirmar esto sugiere que la habilidad individual no es la única cosa que determina el éxito de una persona. Y esto también molesta al grupo de mujeres ambiciosas que no quieren ser percibidas como un “grupo en desventaja”.

En un reporte llamado “Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree” (Marks, 2006) donde examinan el proceso de la toma de decisiones, las motivaciones y las barreras que candidatas a Programas MBA enfrentan y como estos factores afectan el hecho de seguir o no un Programa MBA, los autores buscan entender cuáles son las relaciones entre estos factores y su contexto. En el análisis realizado los autores mencionan que existen varias hipótesis alrededor de porque el número de mujeres en Programas de MBA no pasa de 30%. Por ejemplo, algunos estudios sugieren que las mujeres perciben que no poseen las habilidades para las matemáticas y finanzas para seguir un Programa MBA, o que las mujeres perciben que no pueden financiar su educación a este nivel. Otras hipótesis señalan que el balance de vida personal y carrera laboral es muy difícil de llevar y que el hecho de tener que posponer los planes de empezar una familia es un gran sacrificio que se debe hacer. Y otros autores sugieren que el ambiente y cultura de los negocios, las escuelas de negocios y la posibilidad del “techo de cristal” son otras barreras percibidas por las mujeres.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

En fin, los resultados del estudio confirman que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres cuando hablamos de motivadores principales del Programa MBA. Las mujeres más que los hombres son motivadas a mejorar su carrera mediante la obtención de las credenciales adecuadas para ser más competitivas y así realizar trabajos más desafiantes. En cuanto a los hombres, los mismos son motivados mayormente por un cambio de carrera y por la posibilidad de empezar un negocio propio.

El estudio habla del perfil de alumnos y alumnas de Programas MBA en Estados Unidos, específicamente aquellos registrados para tomar el GMAT (examen estandarizado en idioma inglés para medir la aptitud necesaria para cursar estudios de negocios de nivel graduado). En promedio el perfil de las mujeres que consideraron aplicar y tomaron el GMAT entre los años 2003 y 2005 es diferente al de los hombres, eran más jóvenes, tienen menos experiencia laboral, son solteras viviendo independientemente, con menor salario y mayor deuda universitaria; por tanto están en diferentes momentos de su carrera profesional. Tiene sentido que a esta altura las mujeres quieran mejorar su carrera y no cambiarla.

Para determinar las relaciones entre motivadores y barreras, los autores correlacionaron factores motivacionales con barreras y encontraron lo siguiente:

- Aquellos motivados por mejora de carrera se preocupan más por las barreras financieras que las barreras de preparación
- Aquellos motivados por cambiar de carrera se sienten preocupados por todas las barreras tales como financieras, de preparación y de tiempo
- Aquellos motivados por desarrollo personal se sienten más preocupados por barreras de preparación y tienden a no aplicar a los Programas MBA.

Y en general, de todas las barreras (financieras, de confianza y de tiempo), las mujeres perciben estas barreras de manera más onerosa que los hombres, lo cual puede explicar porque la brecha entre candidatos y candidatas MBA en las aulas de los Programas.

Las mejores escuelas de negocio en los Estados Unidos han sido pioneros en la conversación de igualdad de género en las aulas, universidades como Harvard, Columbia y Stanford siguen analizando la situación a manera de atraer más mujeres a programas de MBA y así incrementar la diversidad de candidatos.

En el reporte “CBS Reflects: Gender Equality 2013 – 2014”(Phillips, 2014), en noviembre de 2013 se analizó datos de 1100 estudiantes en Programas MBA en 4 áreas: actitud académica, admisiones, carrera profesional y comunidad. La universidad estaba interesada en analizar como las mujeres se desempeñaban a lo largo del programa, si existen diferencias con los hombres, si esas diferencias son significativas y que puede hacer la Universidad para incrementar mejoras y por último analizar si los hombres y las mujeres tienen valores similares cuando analizan las oportunidades disponibles en las escuelas de negocios. Los resultados generales encontrados confirman que existe poca diferencia en la jerarquía de prioridades según género. Ambos géneros priorizan la carrera primero, luego las responsabilidades académicas, seguido por vida social y luego la comunidad (tiempo de voluntariado, actividades en el centro de estudiantes, actividades extra curriculares en otros departamentos de la Universidad). En cuanto a los resultados de cada área, la escuela encontró que existen pocas candidatas calificadas para los programas de MBA pero que este número crece con

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

los años, pero que la escuela necesita hacer cambios significativos para incrementar el alcance a más mujeres calificadas y aumentar la coordinación interna para hacer de esto una prioridad.

En cuanto a las responsabilidades académicas, las diferencias en desempeño académico se deben a experiencias y características diferentes que cada alumno y alumna tiene, así como también experiencia laboral, nivel de confianza y promedio académico, pero el estudio encontró que gran parte de los estudiantes se preocupan del desempeño en materias financieras y cuantitativas, por tanto la escuela está en el proceso de ofrecer más clases de apoyo en estas materias a manera de nivelar a todos en el proceso del Programa MBA.

En relación a la carrera laboral, hombres y mujeres comparten objetivos similares de corto y largo plazo, pero existen diferencias en cuanto a sus expectativas salariales y participación laboral futura. Si bien en el aspecto de la comunidad, ambos describen la importancia de participar activamente en ella a manera de asegurar un rol de importancia, las mujeres tienen experiencias sociales diferentes a los hombres. En cuanto a esto la escuela ha aumentado sus esfuerzos de sensibilización en temas de diversidad e inclusión durante jornadas de orientación y talleres de aprendizaje.

En (Levin & Mattis, 2006) los autores buscan demostrar como las escuelas de negocio pueden contribuir significativamente al entendimiento de la diversidad como tema de negocio en su estudio de “Corporate and academic responses to gender diversity”. En el estudio, se explora varios escenarios de porque el porcentaje de mujeres en escuelas de negocios no han aumentado significativamente desde 1994. El primer escenario es que la edad en que candidatos y candidatas ingresan al programa aumento de 24 a 29 en la última década, para esa edad en el caso de las mujeres las escuelas de negocio se ven menos atractivas por el deseo de iniciar una familia. La segunda razón es que las mujeres perciben un “techo de cristal” en corporaciones e investigadores creen que el ambiente en escuelas de negocios es un poco hostil por la gran participación masculina y la poca representación de mujeres en aulas y en el cuerpo académico. También el hecho de que las mujeres generalmente no aparecen en estudios de caso como líderes sino más bien como casos donde deben lidiar con el balance de vida personal y carrera laboral. Estos estudios fueron ejemplificados por dos profesoras de la Universidad de Stanford donde dieron estudios de casos de mujeres y cuáles fueron los temas centrales de los mismos, todos los casos trataban de los desafíos que las mujeres enfrentan por su género y no por los desafíos del negocio en sí. Estos casos trataban temas de acoso sexual (Sterling Aircraft, 1997); balance de vida familiar (Kathy Levinson and E*Trade (A), 2000); cuestionamiento de habilidades y experiencia por ser la única mujer de 87 candidatos nominados a ser socios en PriceWaterHouse Coopers y así ser socia de la firma (Ann Hopkins (A), 1991); cuestionamiento de liderazgo de acuerdo al género, donde miembros de un proyecto en Corea no toman las direcciones que una consultora de mucha experiencia ordena por ser mujer y deben traer a socios hombres para poder continuar con el proyecto (Ellen Moore (A): Living and Working in Korea, 1997). Luego de leer estos casos, no sorprende que las mujeres perciban que deben pensar bien la decisión de si entrar o no al ambiente de los negocios.

Otra universidad interesada en conocer las razones de la baja matriculación de mujeres en Programas MBA es la Universidad de Cambridge, en su reporte de “Opting for an MBA Education: a gender analysis” (Wirz, 2014) la escuela analizó las variables que las mujeres consideran para decidir si un Programa MBA vale la pena o no. La escuela busca entender esta brecha ya que los

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

graduados de Programas MBA serán los líderes del ámbito corporativo de un país y las escuelas de negocios tanto como el ambiente laboral parecen perpetuar la idea de que el trabajador ideal al nivel gerencial es un hombre. El estudio argumenta que ambos hombres y mujeres enfrentan 5 pasos a considerar para un MBA:

1. Es un MBA aconsejable teniendo en cuenta mis objetivos profesionales? Cómo el MBA me ayudaría a lograr esos objetivos?
2. Puedo lograr admisión a una escuela de negocios? Es mi perfil educativo y profesional suficiente para los requerimientos?
3. Puedo financiar mi educación? Tendré un buen retorno de inversión?
4. Cuáles son mis costos de oportunidad: cuál es el tiempo y energía que se requiere de mi vs. otros intereses en mi vida? Puedo comprometerme al Programa?
5. A qué escuela debería ir?

Luego de responder a las 5 preguntas que toman lugar antes de la decisión de siquiera pensar en aplicar, se hace el balance de la percepción de pros y contras.

PROS	CONTRAS
MEJORA POTENCIAL DE CARRERA	PREPARACIÓN ACADÉMICA
HABILIDAD DE CAMBIAR DE CARRERA	ANÁLISIS DE COSTO - BENEFICIO
DESARROLLO PERSONAL	SACRIFICIOS PERSONALES

FUENTE: OPTING FOR AN MBA EDUCATION, A GENDER ANALYSIS.

Los datos de la escuela y el análisis realizado ayudo a la Universidad a entender que decidir hacer un Programa MBA es parte de una estrategia de desarrollo personal muy amplia, que busca realizar una inversión en educación que espera múltiples resultados como mejorar las oportunidades de carrera, mejorar los ingresos a largo plazo y en consecuencia la calidad de vida. De aquellas que deciden hacerlo, el principal motivador es tener mayores oportunidades de trabajo más interesantes y desafiantes; gustan de la acreditación de MBA porque significa legitimidad y la posibilidad de mayor desarrollo de carrera como estrategia para avanzar en la misma y ampliar su red profesional. Este dato desmiente la noción de que las mujeres están menos enfocadas en sus profesiones o menos comprometidas que los hombres. Los beneficios del MBA se sienten en todos los niveles , pero especialmente para las mujeres, el reporte desmiente la noción de que la baja participación de mujeres se debe a falta de ambición; al contrario la mujer es mucho más consciente de que invertir en su educación y desarrollo es fundamental para facilitar la progresión de carrera y enfrentar el posible “techo de cristal”, pero la percepción de costos de oportunidad y barreras financieras que experimentan pesan mucho más en la decisión y por tanto los mismos, toman centro en la decisión de aplicar o no.

Catalyst, una organización internacional que se encarga de hacer estudios de diversidad en el lugar de trabajo, y especialmente en el ámbito de género en cooperación con la escuela de negocios de la Universidad de Michigan realizaron un estudio llamado “Women and the MBA: Gateway to opportunity” (Hollenshead & Wilt, 2000), en el mismo examinan los resultados que las mujeres

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

obtienen post MBA, así como también ver cuáles son sus expectativas del programa, barreras que enfrentaron y sus recomendaciones para atraer y retener a mujeres en escuelas de negocios y en las empresas. Para lograrlo, construyeron una encuesta con 1684 graduados y graduadas desde el año 1980. El estudio cita los siguientes problemas con las escuelas de negocios como barreras de porque no existe mayor matriculación de mujeres:

- Falta de roles femeninos visibles
- Incompatibilidad de balance de vida profesional/vida personal
- Falta de confianza en las habilidades en materias cuantitativas
- Falta de entusiasmo que perciben por parte de sus empleadores

Aquellos encuestados afirman que las mejores experiencias que tuvieron durante el MBA es poder interactuar con otros alumnos y alumnas de diferentes perfiles, el programa académico, y el tamaño de clase. Casi un tercio de todas las mujeres perciben que el ambiente de las escuelas de negocios es muy competitivo y agresivo. Y más de la mitad de las mujeres afirma no poder identificarse con las personas presentadas en los casos de negocios. Aun así, los resultados afirman que 92% de graduados y graduadas están satisfechos con su educación y experiencia en el Programa MBA.

Los autores (Montgomery & Anderson, 2007), se enfocaron en género y niveles de graduación de programas MBA en su estudio “Best laid plans: Gender and the MBA completion rates of GMAT registrants”. La evidencia demuestra que mientras más mujeres ingresan a las universidades que los hombres, las mismas tienen menores chances de seguir post grados en las universidades. Los resultados encuentran que las mujeres que toman el GMAT son 30% más propensas a no terminar el Programa MBA y que una de las posibles razones pueden ser las disparidades de género en cuanto a las responsabilidades familiares, pero en cuanto a esto, el estudio revela lo siguiente, los hijos aumentan las chances de matricularse al programa, pero disminuyen las chances de poder terminarlo. Por tanto, ser mujer hace que sea más probable dejar los estudios antes de no matricularse.

Por último, el estudio final que concluye esta revisión literaria (Ibeh et al., 2008), “How focused are the world’s top-rated business schools on educating women for global management?” en el mismo los autores se enfocan en las acciones específicas que realizan las escuelas de negocios para lograr equidad de género en el ámbito empresarial empezando desde los Programas MBA. Los resultados indican lo ya expuesto anteriormente en este estudio, las alumnas en los programas MBA alcanzan nada más 30% y de las 100 escuelas en la encuesta, solo 10% de ellas tienen un departamento especializado para el desarrollo de la mujer en el ámbito gerencial. Sin embargo, un mayor porcentaje de escuelas afirma ofrecer becas y beneficios a sus alumnas; también poseen afiliaciones con organizaciones que buscan el avance de la mujer en el ámbito empresarial y con redes que facilitan las promociones de carrera y oportunidades dentro y fuera del campus. En conclusión, estas prácticas si bien no están generalizadas, solo resultan ser características de escuelas que se encuentran posicionadas a lo alto de los rankings de las escuelas de negocios y en países como Estados Unidos, Inglaterra, España, Canadá, Francia y Australia. Solo tres escuelas de negocios en América Latina se presentan en el estudio, Costa Rica, Brasil y México, ninguna de ellas con participación académica de mujeres mayor a 34% y ninguna de ellas posee estrategias o mecanismos específicos para atraer más mujeres a los Programas MBA.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 4

El Programa MBA de la Universidad Torcuato Di Tella

La escuela de negocios de la UTDT abre en 1992 con una Licenciatura en Economía Empresarial. Luego de seis años, habilita el primer curso de MBA en 1998.

Según las palabras del Director Ejecutivo Sebastián Auguste “Un buen programa MBA otorga conocimientos y herramientas, desarrolla habilidades, brinda una perspectiva integradora, cambia la forma de ver los negocios y de decidir, genera relaciones duraderas y certifica las aptitudes superiores de sus graduados. El MBA de Di Tella reúne todas estas características, pero además ofrece una impronta singular al estilo de liderazgo de sus participantes exponiéndolos a los valores propios de la cultura de la Escuela. En la Di Tella los problemas de la empresa se tratan con solidez académica, con pasión por el saber, emprender e innovar.” – Publicado en la Página Web del MBA de la UTDT.

Existen 3 tipos de modalidades ofrecidas a candidatos: 2 vespertinas más bien conocidas como de tiempo completo y la modalidad intensiva que ofrece clases los fines de semana. El programa MBA se destaca principalmente por su balance entre el desarrollo de habilidades blandas y su enfoque riguroso de problemas cuantitativos. Los profesores utilizan una diversidad de métodos pedagógicos (casos, conferencias, coloquios y simulaciones) y poseen los más altos grados académicos, así como una destacada experiencia en negocios. Se requiere aprobar 24 materias, de las cuales dos son electivas, y realizar una tesis o trabajo final⁶

El Programa MBA de la UTDT, calificado como uno de los mejores en Argentina y América Latina⁷, posee rigurosos requerimientos para su aplicación. El mismo va dirigido a “ejecutivos con una experiencia laboral mayor a cuatro años, con capacidad gerencial y actitud emprendedora, que busquen y promuevan la excelencia académica, que sean creativos e innovadores y respeten el pluralismo de ideas”⁸. El programa MBA de la UTDT posee la acreditación internacional otorgada por la Association of MBAs (AMBA), autoridad evaluadora de programas MBA de las mejores Escuelas de Negocios del mundo.

A continuación se explica el proceso y los requerimientos que se necesitan para aplicar al Programa MBA de la UTDT:

Requisitos

- Ser graduado universitario, mínimo de edad 27 años.
- Experiencia laboral mínima: 4 años
- Manejo adecuado del idioma inglés
- Completar la solicitud de admisión completa
- Fotocopia del título universitario
- Dos cartas de referencia
- Fotocopia de DNI o pasaporte en caso de extranjeros

⁶ <http://www.utdt.edu/Descargas/programas-posgrado/MBA-2014.pdf>

⁷ América Economía, MBA Ranking 2015, <http://rankings.americaeconomia.com/mba2015/>

⁸ <http://www.utdt.edu/Descargas/programas-posgrado/MBA-2014.pdf>

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Exámenes

El candidato o candidata deberá aprobar un examen escrito compuesto por dos secciones:

- Evaluación de aptitud lógico-matemática. Esta sección permite testear la eficiencia lógica, velocidad de pensamiento y capacidad cuantitativa, y está modelada en base a los tests de admisión de los programas de posgrado de las universidades norteamericanas.
- Interpretación de un texto, relativo a un tema de negocios, en inglés.

El Test de Admisión es luego evaluado por el Comité de Admisión del Programa MBA, compuesto por el Director del Programa y dos profesores del mismo; dicha evaluación será inapelable. Aquellos alumnos que hayan rendido el GMAT con una nota igual o superior a 580 puntos podrán ingresar al programa sin rendir el Examen de Admisión, previa entrevista personal.

Procedimiento

- 1. Asistir a una reunión Informativa (No obligatorio)
- 2. Entrevista personal (la entrevista será con el Director o Vicedirector del MBA)
- 3. Aprobar los exámenes de admisión
- 4. Presentar la documentación
- 5. El candidato es evaluado por parte del Comité de Admisión
- 6. Si el mismo es aceptado, se procede al pago de reserva de vacante.

Este procedimiento puede tomar de 1 a 3 meses.

La propuesta académica, cursada en 2 años lectivos incluye materias como:

Disciplinas Técnicas Básicas	Disciplinas Gerenciales Avanzadas	Materias Optativas**
• Contabilidad Gerencial	• Control Global	• Innovación
• Economía Empresarial	• Estrategia Comercial y Competitiva	• Inteligencia Comercial y Data Mining
• Management y Negocios	• Operaciones de Clase Mundial	• Política y Negocios
• Negocios y Economía Política	• Recursos Humanos	• Estrategias Competitivas en Argentina
• Decisiones Gerenciales	• Tecnología de la Información	• Alta Dirección
• Técnicas de Comunicación	• Negocios Internacionales	• Decisiones Gerenciales II
• Análisis Financiero	• Cambio y Transformación Corporativa	
• Dirección de Operaciones	• Desarrollo de Carrera	
• Estrategia Empresaria	• Desarrollo de Nuevos Negocios	
• Ética y Legislación Empresarial		
• Marketing y Distribución		
• Finanzas Corporativas		

Fuente: Página web Programa MBA UTDT

Para aclarar, esta investigación se enfoca en el Programa MBA Vespertino de modalidad full time.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Datos de la Escuela de Negocios de la UTDT

Los datos a continuación son contribución directa de la escuela de negocios de la UTDT, y fueron enviados en abril 2015 por Sebastián Auguste, Director del Programa MBA y EMBA de la UTDT. Con la información recibida, este estudio arma y analiza el perfil del alumno y la alumna de la escuela de negocios, en específico de los Programas MBA de turnos vespertinos en los últimos 10 años.

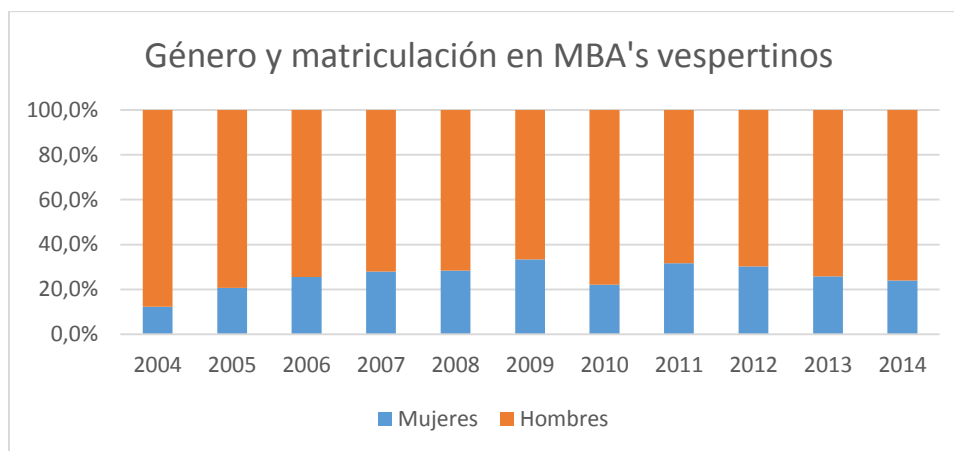


Gráfico 1

Fuente: Datos de la Escuela de Negocios, UTDT

Durante los últimos 10 años, la participación femenina en los programas de MBA de la Universidad ha variado de año en año, con altas y bajas de manera dispersa. El pico más alto de participación femenina fue el año 2009 donde alcanzó 33.3% y el año de menor participación fue en el 2004 con solo 12% de matriculación de mujeres en las aulas. Estos datos son consistentes con otras escuelas en otras partes del mundo, donde el promedio de participación de mujeres en programas MBA es de solo 30% y se ha mantenido igual desde hace un tiempo. El MBA de la UTDT posee en promedio, una participación de mujeres de casi 26%, también el dato es similar a otras escuelas de negocios en América Latina.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

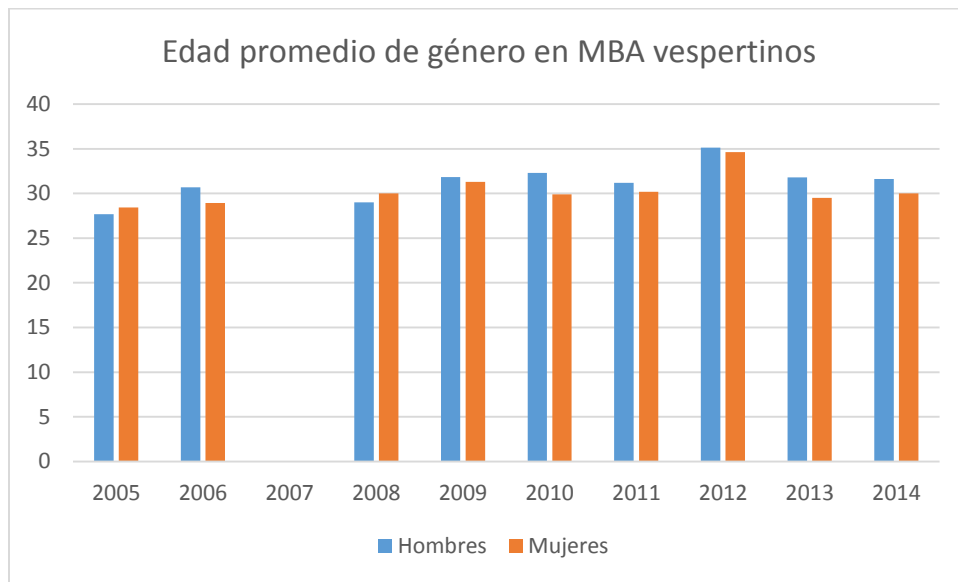


Gráfico 2

Fuente: Datos de la Escuela de Negocios, UTDT

La edad de los alumnos y alumnas de los Programas MBA vespertinos son bastante similares. Ambos cursan el programa entre los 28 y 32 años. La edad promedio de cursada para el hombre es 31 años y para la mujer es 30 años. Se asume que ambos poseen similares situaciones de vida si se toma la edad como guía.

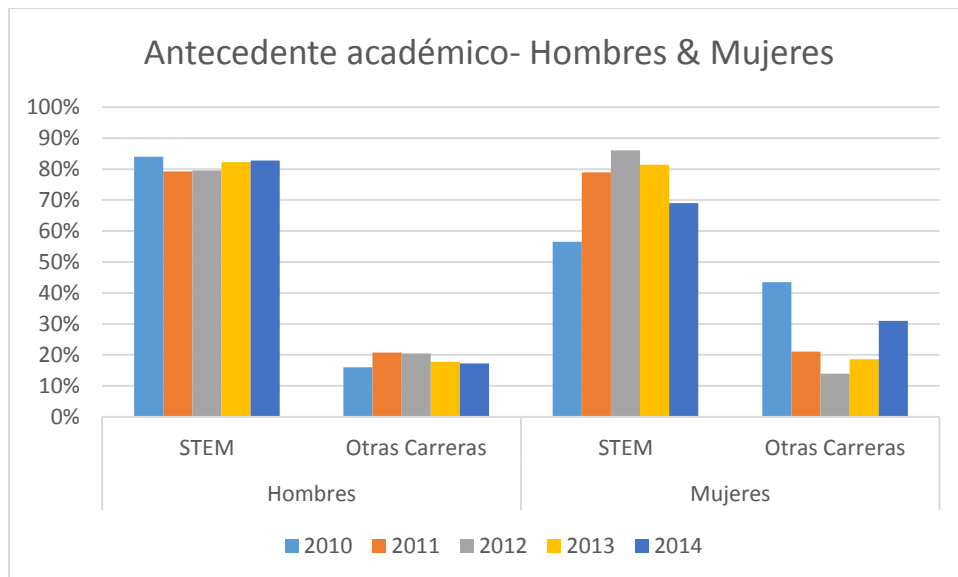


Gráfico 3

Fuente: Datos de la Escuela de Negocios, UTDT

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Los antecedentes académicos son definidos como el comprobante de las calificaciones obtenidas y el programa académico específico que se cursa para una formación profesional.

Los antecedentes académicos en el Programa MBA Vespertino son ligeramente diferentes según género. Mientras los hombres poseen similares antecedentes académicos a través de los años, existe más variación de antecedentes con las mujeres.

Aquellos estudios calificados como STEM se refieren a disciplinas académicas en los campos de tecnología, ingeniería, ciencias y matemáticas. Dentro de las carreras STEM para ambos géneros se habla de las licenciaturas en economía e ingeniería. Las carreras incluidas en OTRAS se refieren a Licenciaturas en Recursos Humanos, Ciencias Sociales, Marketing, Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales, Psicología, Arquitectura, Abogacía, Medicina, entre otras.

De acuerdo al gráfico, los antecedentes de los hombres son bastante similares a lo largo de los años y en promedio 82% de los matriculados en los Programas de MBA provienen de carreras con alta formación cuantitativa como lo son ingeniería y economía. En el caso de las mujeres, los antecedentes académicos varían mucho más de año a año, en promedio 74% de ellas proviene de carreras con alto contenido cuantitativo.

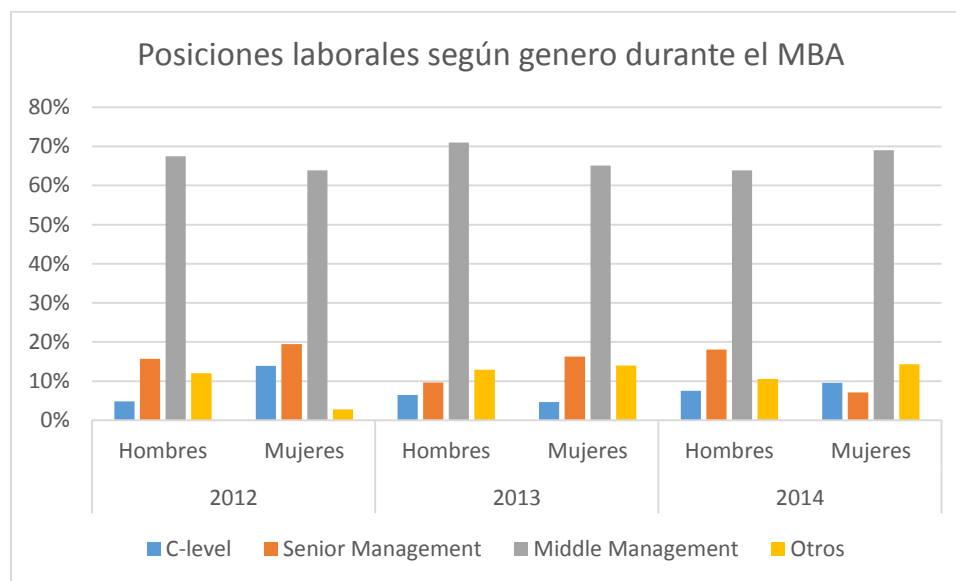


Gráfico 4

Fuente: Datos de la Escuela de Negocios, UTDT

A continuación analizamos las posiciones laborales, el decir el cargo que cada alumno y alumna posee al inicio del Programa MBA. Dicho gráfico se divide tomando el ejemplo de la jerarquía en el ámbito corporativo⁹. Tomamos los 3 niveles más comunes en el ámbito empresarial:

1. C-level: posiciones como CEO, CFO, CTO, CCO.

⁹ Corporate Jobs Hierarchy (Hierarchy)

<http://www.hierarchystructure.com/corporate-jobs-hierarchy/>

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

2. Senior Management: posiciones como Director, Presidente, Tesorero.
3. Middle management: posiciones como Associate, Supervisor, Gerente y Jefe en algunos casos.

Durante los últimos 3 años, la distribución de género en cargos de middle management es similar.

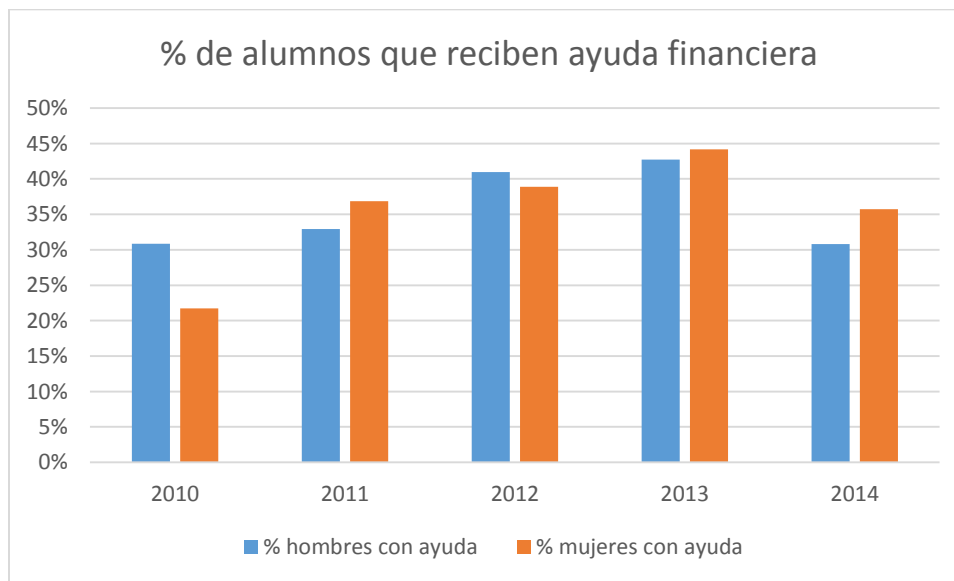


Gráfico 5

Fuente: Datos de la Escuela de Negocios, UTDT

La ayuda financiera se define como la ayuda monetaria que la Universidad ofrece al alumno o la alumna para poder seguir y continuar sus estudios en la misma escuela. Los parámetros para acceder a ayuda financiera son establecidos por cada Universidad, para la Di Tella, la misma se refiere a los descuentos sobre precio del MBA que la Escuela otorga por:

- distancia (alumnos que hacen el MBA viajando desde sus ciudades de origen, el máximo descuento es de 28%),
- descuentos corporativos (empresas con convenio donde se hace descuento por cantidad de alumnos que envían hasta un tope de 20%);
- descuentos para alumnos con parientes cercanos trabajando en la Universidad (padres, hijos y hermanos)

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 5

Metodología de la encuesta

A continuación se explica la estructura y armado de la encuesta entregada a alumnas y egresadas del MBA UTDT en los últimos 10 años.

Diseño

La investigación de esta tesis es DESCRIPTIVA, “la ventaja en el diseño de esta investigación particularmente para las ciencias sociales, donde la pre-selección y la asignación al azar de grupos resulta difícil, el mismo puede ser útil para generar resultados que luego puedan darnos respuestas a tendencias generales.”¹⁰ Se elige este diseño de investigación para mirar a una minoría en una situación específica y de la misma poder hacer un análisis donde puedan generarse conclusiones amplias que expliquen situaciones similares en otros ambientes sean otras escuelas de negocios, otras ciudades de Argentina u otros países en América Latina.

Variables, Dimensiones e Indicadores de la Encuesta

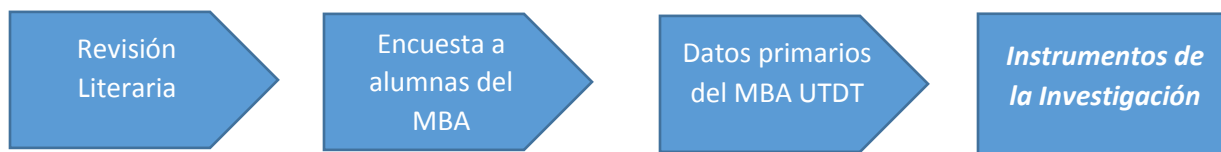
- Las variables utilizadas son cualitativas y cuantitativas, las cuantitativas ayudan a construir el perfil de la encuestada y mediante las cualitativas se revelan las percepciones que las mismas poseen en diferentes situaciones de la cursada académica del MBA.
- Las dimensiones utilizadas en la encuesta responden a 3 ambientes: aspecto personal y aspecto académico antes y durante el MBA y la confianza en sí misma antes, durante y luego del Programa MBA.
- Los indicadores utilizados son las preguntas en la encuesta, los mismos fueron seleccionados de acuerdo a cuán esenciales son para responder a los objetivos e hipótesis de esta tesis.

En el anexo de este documento se puede encontrar el cuadro de códigos utilizados donde se realiza la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores con la hipótesis de esta tesis.

Instrumentos

Se han utilizado un instrumento para dicha investigación, mediante una encuesta donde se obtiene el perfil de la alumna MBA UTDT, sus percepciones antes y durante el Programa de MBA y sus motivaciones.

A continuación, se muestra de manera gráfica el proceso cronológico de la tesis desde Enero a Mayo 2015:



Cuadro 1

¹⁰ [Martyn Shuttleworth](https://explorable.com/es/disenio-cuasi-experimental) (Aug 13, 2008). Diseño Cuasi-Experimental. Mar 18, 2015 Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/disenio-cuasi-experimental>

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Fuente: Elaboración Propia

Técnicas

La encuesta cualitativa y cuantitativa inspirada en otros estudios similares realizados en otros países como Estados Unidos e Inglaterra. La misma está enfocada en mujeres que tomaron el Programa de MBA Vespertino de la Universidad Torcuato Di Tella en los últimos 10 años. Más adelante se mencionan los estudios utilizados que ayudaron a estructurar la actual encuesta.

Estructura de la encuesta a alumnas actuales y egresadas

La encuesta iniciada en marzo 2015, recibió 57 respuestas de alumnas egresadas y actuales de la Universidad Torcuato Di Tella del Programa de Master en Administración de Negocios. La encuesta fue creada con Google Forms y contiene 22 preguntas. El análisis fue realizado con las herramientas de Microsoft Excel y se analizaron todos los resultados en 5 días aproximadamente.

La encuesta fue inspirada por estudios similares realizados en otras escuelas de negocios de Estados Unidos y por otros estudios que se relacionan a temas de diversidad en el aspecto académico, particularmente escuelas de negocios. A continuación, se mencionan los estudios que inspiraron la encuesta de esta tesis:

- K. Phillips. (2013) CBS Reflects: Gender Equality. *Columbia Business School*.
- Kantor, Jodi. Harvard Business School Case Study: Gender Equity. *The New York Times*, September 7, 2013.
- Elisabeth K. Kelan. Gender and the MBA. *Academy of Management Learning & Education*, 2010. Vol.9. No. 1 26-43.
- Marks, J. R. E (2006) Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree. *Graduate Management Admission Council*

La encuesta se enfoca en 3 áreas a manera de responder la hipótesis:

- Factores Económicos
- Responsabilidades sociales/de la familia
- Autoeficacia y autoestima (confianza en sí mismas)

Y se dividió en 3 partes:

- Perfil socioeconómico de la alumna/egresada
- Motivaciones, barreras y dificultades que se perciben antes y durante el Programa MBA
- Percepciones al término del Programa MBA

Estas 3 áreas, toman forma desde el marco teórico presentado que responde al caso de que la mujer es influenciada por su empoderamiento económico, sus responsabilidades sociales y de familia y por su autoeficacia y autoestima (confianza en sí misma).

La primera parte de la encuesta se enfoca en el perfil de la egresada/alumna, con preguntas relacionadas a su edad, experiencia laboral, situación habitacional, situación civil y más. El propósito de estas preguntas es poder construir el perfil promedio de la mujer que considera el

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Programa MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. El estudio construye el perfil promedio y forma como una foto de la situación de vida en que estas mujeres se encuentran antes y durante el Programa MBA.

Análisis de la Encuesta Propia

A continuación se demuestran los resultados de la encuesta que recolectó 57 entradas. Para tener en cuenta el promedio de mujeres dentro del Programa en los últimos 10 años no sobrepasa 26%, dichas respuestas pueden ser utilizadas como una muestra general que represente la población femenina de la Universidad en Programas de MBA y utilizar estos datos para mejor comprender la población y crear estrategias de acercamiento y reclutamiento.

Perfil de la alumna y/o egresada MBA de la UTDT

Según la encuesta, el perfil demográfico de una alumna o egresada del Programa MBA: es una mujer menor de 30 años, soltera sin hijos y vive sola. El segundo perfil que sigue es una mujer mayor de 30 años, casada, todavía sin hijos y vive con su pareja. Ambos perfiles trabajan full time durante el programa y tienen más de 8 años de experiencia laboral.

Resultados del perfil:

- 56% de las encuestadas tenían menos de 30 años al iniciar el Programa.
- 17% tenían entre 31 y 34 años
- 27% tenían a partir de 35 años

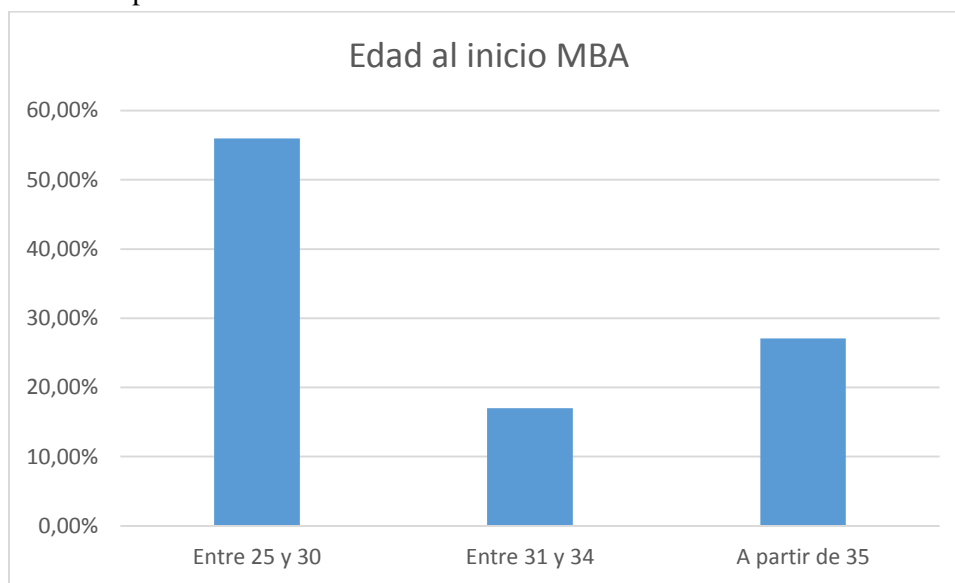


Gráfico 6

Fuente: Encuesta propia

- 54% de las mujeres son solteras al iniciar el Programa MBA
- 40% de ellas son casadas o están de convivencia.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

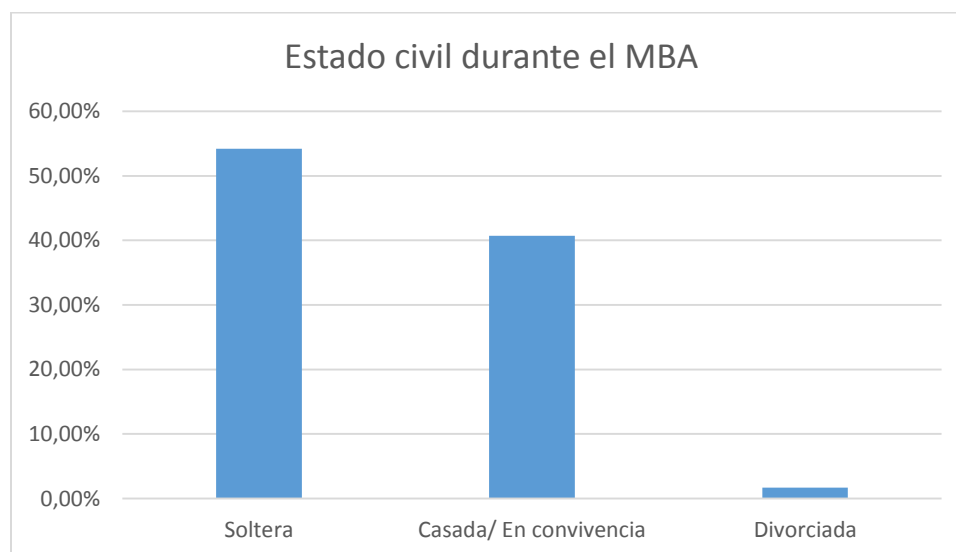


Gráfico 7

Fuente: Encuesta propia

- 42% de ellas viven solas
- 38% viven con su pareja
- 14% viven con su pareja e hijos y casi 7% vive en pareja más hijos.

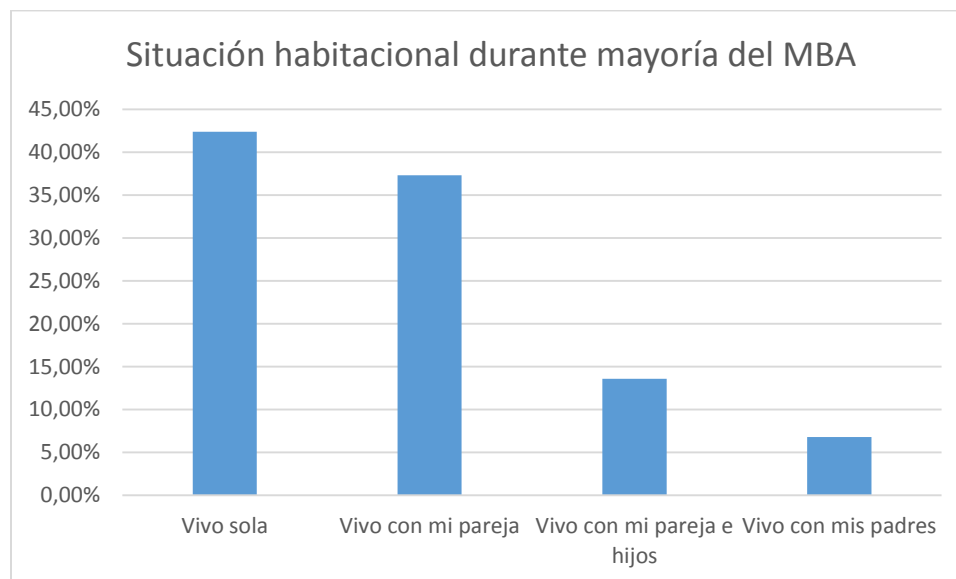


Gráfico 8

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

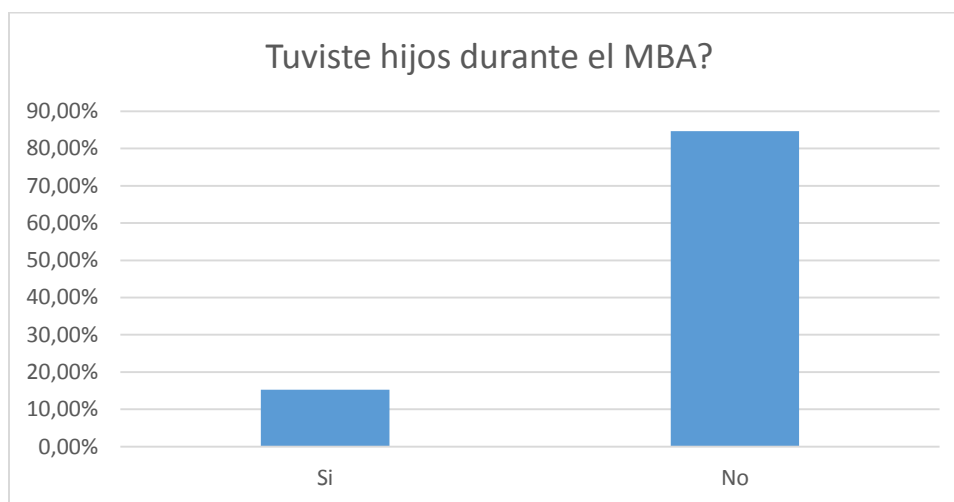


Gráfico 9

Fuente: Encuesta propia

- Solo 15% de las mujeres cursando el MBA tuvieron o ya tenían hijos.

El perfil demográfico de las alumnas del MBA, es similar al reportado por varios estudios y por parte de la revisión literaria. La mayoría de las candidatas no tienen hijos, son solteras y viven solas o viven en pareja. Este perfil puede confirmar la percepción de que el Programa MBA es más atractivo para aquellas mujeres que no iniciaron una familia todavía y planean atrasar el proceso para poder sobrellevar las exigencias académicas. Y de acuerdo a como se confirma en los gráficos posteriores, aproximadamente la totalidad de las alumnas trabajan tiempo completo y lo han estado haciendo por más de 8 años.

- 97% de ellas trabajan full time durante el Programa
- 56% de las mujeres tienen más de 8 años de experiencia laboral.
- 26% tienen entre 5 y 6 años de experiencia laboral.



Gráfico 10

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

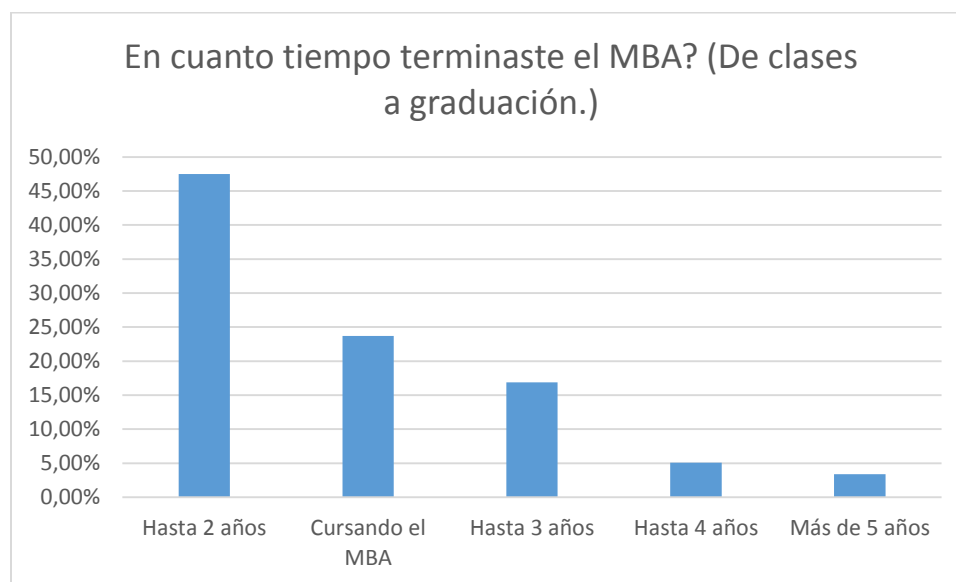


Gráfico 11

Fuente: Encuesta propia

- Al momento, 23% de ellas están cursando el MBA y 73% de ellas son egresadas. En cuanto al tiempo que les tomó terminar el programa, el 48% de las mujeres terminaron el programa en 2 años y un 17% lo termino en 3 años. Al menos del 10% les tomó más de 4 años.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 6

Cuáles son los factores influyentes en la toma de decisiones?

En las siguientes secciones se analizaron las percepciones que las alumnas y egresadas tienen de su situación, tales como motivaciones, barreras y factores económicos, responsabilidades de familia, la confianza y la autoeficacia que perciben tener.

- **Factores Económicos**

Este factor en particular responde al componente del marco teórico expuesto que habla de *la división de trabajo*: la asignación desigual de hombres y mujeres a ocupaciones específicas a menudo coloca a las mujeres en desventaja al restringir sus posiciones a través de la estructura y organización del trabajo, lo que limita su potencial económico y sus opciones de carrera profesional así como la posible compensación que iguale a su contraparte. También considera si su inversión tendrá buenos retornos y si su costo de oportunidad es muy alto si decide matricularse a un Programa MBA.

Cómo planeaste financiar/como pagaste tu MBA?

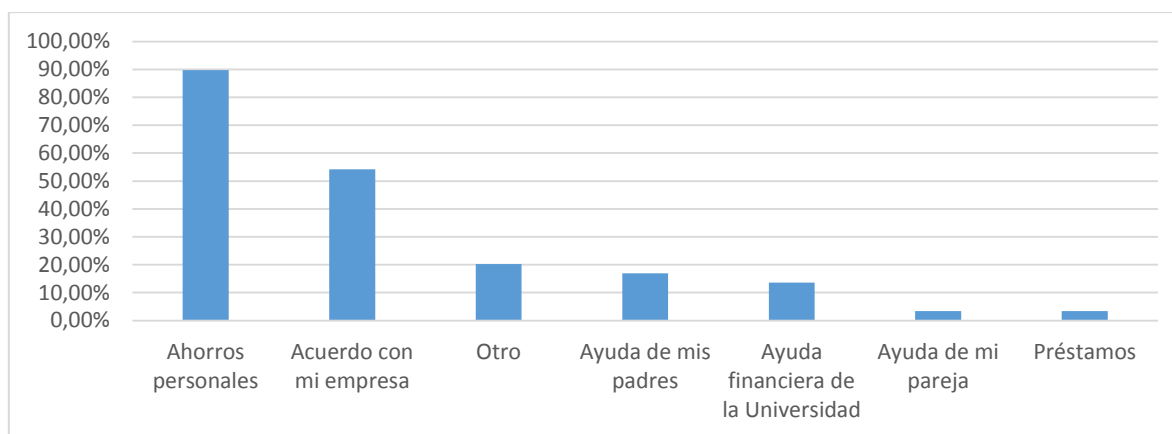


Gráfico 12

Fuente: Encuesta propia

- El resultado no suman 100% por permitir múltiples respuestas a esta pregunta

Al momento de decidir cómo pagar por la inversión del Programa MBA, las mujeres usan sus ahorros personales y acuerdos con la empresa para la que trabajan como medios tangibles para pagar sus estudios. Esto denota que tal vez, el proceso de decisión de seguir un Programa de MBA inicia con cierta anticipación y requiere preparación de antemano, tales como saber si se tienen los suficientes ahorros personales y de poder entablar las conversaciones con la empresa y llegar a un acuerdo antes de decidir aplicar al Programa MBA.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

En el proceso de aplicación al MBA (exámenes, ensayos, recomendaciones), a quién pediste ayuda?

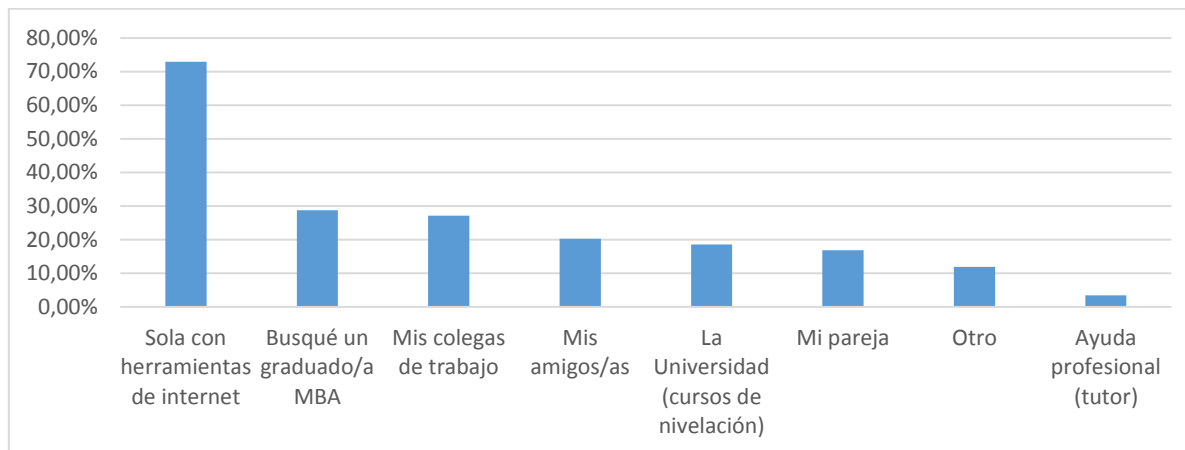


Gráfico 13

Fuente: Encuesta propia

- El resultado no suma 100% por permitir múltiples respuestas a esta pregunta

El proceso de aplicación del Programa MBA de la Di Tella, puede tomar en promedio entre 1 a 6 meses, pero este lapso de tiempo puede ser menor o mayor de acuerdo al candidato/a. Durante este tiempo, el proceso de aplicación es el siguiente:

- 1. Reunión Informativa (No obligatorio)
- 2. Entrevista personal (la entrevista es con el Director o Vicedirector del MBA)
- 3. Examen de admisión de 2 partes: evaluación de aptitud lógico-matemática e interpretación de un texto, relativo a un tema de negocios, en inglés.
- 4. Presentación de documentación que incluye: solicitud de admisión completa y una carta de recomendación.
- 5. Evaluación por parte del Comité de Admisión
- 6. Respuesta al candidato por la Di Tella

Fuente: Website MBA Di Tella

Durante este proceso, se espera que los candidatos se preparen para los exámenes, terminen la solicitud de admisión y entreguen una carta de recomendación. Se puede asumir que muchos estudiantes piden ayuda para hacer el proceso más eficiente y exitoso. Las alumnas encuestadas durante el proceso de aplicación y admisión declaran prepararse solas en un 73%. Un dato interesante a resaltar es que casi 30% de las alumnas busca un graduado/a del programa MBA de años anteriores para que sirvan de guía y de ayuda durante el proceso de aplicación. Esto puede ser de interés para la Universidad, a manera de establecer relaciones formales entre alumnos y alumnas y conectarlos con graduados y graduadas que se han recibido en años anteriores, estos graduados y

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

graduadas pueden actuar como mecanismos de reclutamiento y motivación durante el proceso de aplicación a posibles candidatas y por supuesto también a candidatos.

- **Responsabilidades sociales/de la familia**

Una de las preguntas de la encuesta, se enfoca en las tareas domésticas que realizan las mujeres. El rol de la mujer en la sociedad y en la estructura familiar, expectativas nuestras y la historia pone a las mujeres en el centro del cuidado del hogar. Según la encuesta, durante el MBA un 40% de las alumnas hicieron la mitad de las tareas domésticas en su hogar. 34% de ellas hicieron menos de 30% y un 19% realizó entre 70% y 100% de las tareas domésticas en su hogar. Menos de 7% contrató ayuda externa para estas tareas.

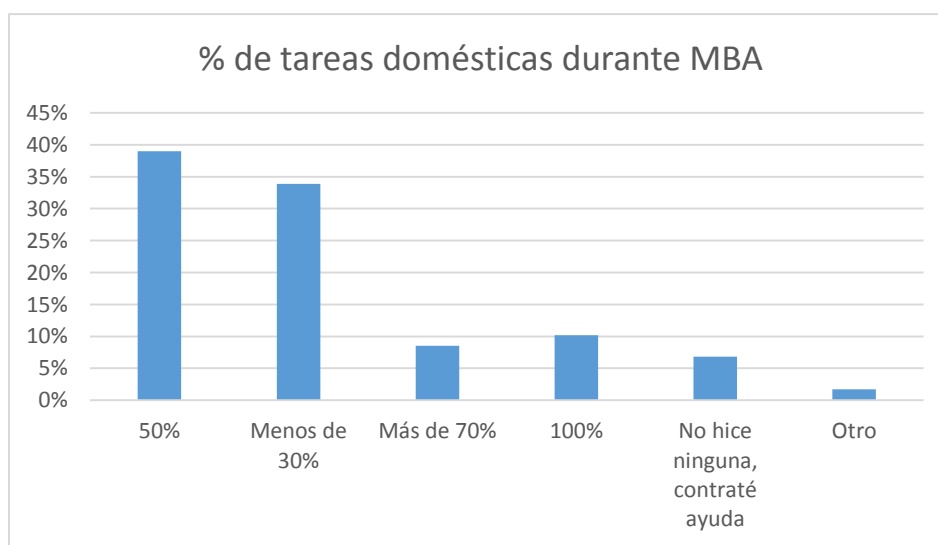


Gráfico 14

Fuente: Encuesta Propia

Estos datos son bastante dispersos a lo esperado en comparación a otros estudios y a la revisión literaria. Por tanto se hizo el cruce de situación habitacional y porcentaje de tareas domésticas realizadas durante el MBA.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

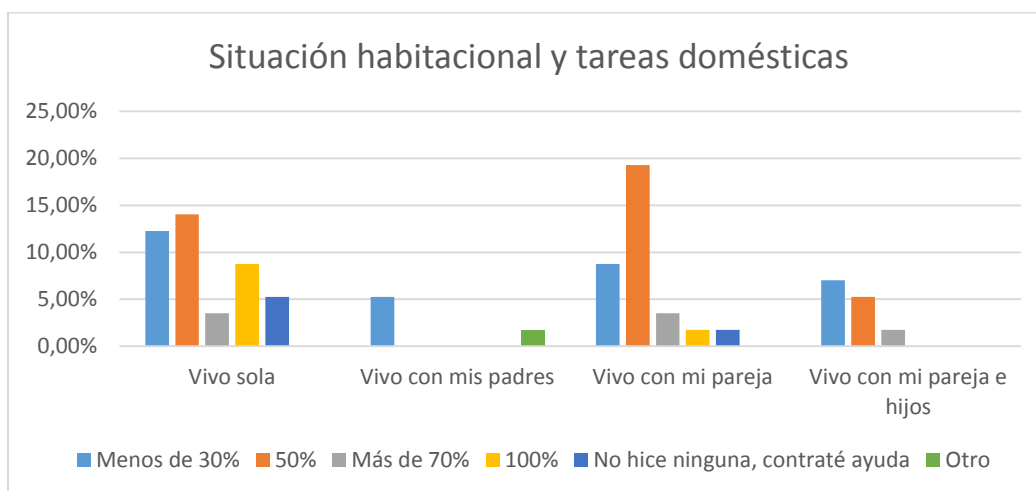


Gráfico 15

Fuente: Encuesta propia

Los datos principales demuestran que las que viven solas y las que viven en parejas realizan un 50% de las tareas domésticas de su casa. Sin embargo es importante resaltar que aquellas que viven sola, contrataron ayuda en un 5%.

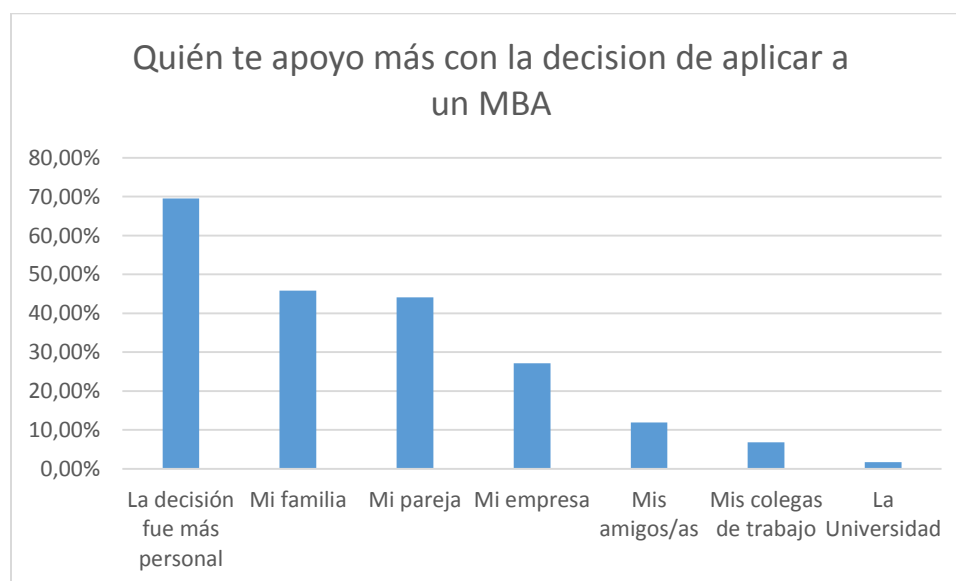


Gráfico 16

Fuente: encuesta propia

- Respuestas múltiples

Casi un 70% de las encuestadas afirma que la decisión de aplicar al MBA fue personal, seguido por el apoyo de la familia, 46% y luego de la pareja 44%. Esto presume que la decisión de aplicar al MBA es la propia auto motivación y las ambiciones personales que la mujer percibe en ella misma. El dato es interesante cuando se revisa los roles de la mujer y el hombre en la sociedad. Se asume

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

que los candidatos al MBA son personas ambiciosas en sus objetivos profesionales y planean gastar tiempo y recursos en lograr esos objetivos. Según las teorías y percepciones en general de la sociedad y hasta del mismo ambiente de los negocios, se asume que la mujer no tiene la misma intensidad de ambición que el hombre. Por tanto, este dato está alineado a varios estudios y también a la revisión literaria donde se confirma que ambos hombres y mujeres poseen similares niveles de ambición e interés en su búsqueda de éxito profesional, especialmente en el ámbito empresarial.

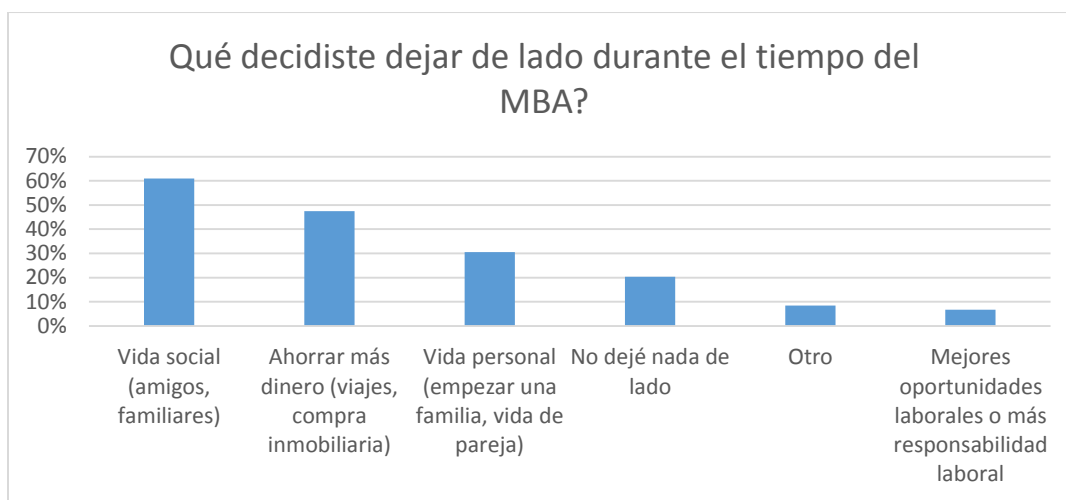


Gráfico 17

Fuente: Encuesta propia

- Respuestas múltiples

Según el análisis, se dejan de lado la vida social y la posibilidad de ahorrar más dinero para poder invertir en tiempo y energía al Programa MBA. Estos resultados son consistentes con las respuestas a las barreras más grandes que perciben las candidatas MBA, las barreras de compromiso y las financieras.

- **Autoeficacia y autoestima**

Para medir la percepción del ambiente en clase y opiniones formadas durante el Programa MBA y otras situaciones, se utilizó la Escala Likert con 5 niveles de respuesta:

1. No estoy nada de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Estoy muy de acuerdo

Se usó este método porque ayuda a medir actitudes, sean favorables, desfavorables o neutras a situaciones. Se prefirió usar niveles de respuestas del 1 al 5 ya que estudios empíricos demostraron

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

que la información conseguida en otras escalas como 7 o 10 niveles posibles de respuesta revela resultados similares.¹¹

Un ejemplo es la siguiente pregunta:

Pregunta 17.1	Indicadores				
Siento que mis compañeros hombres de clase me tratan igual que ellos	1	2	3	4	5

A manera de simplificar el análisis y obtener estimaciones más estructuradas, la escala del gráfico y análisis será discriminada en 3 niveles en vez de 5:

1. No estoy nada de acuerdo
2. En desacuerdo

1 y 2 será el porcentaje de personas que no están de acuerdo con la afirmación.

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

3 son las personas que están neutras en cuanto a la afirmación.

4. De acuerdo
5. Estoy muy de acuerdo

4 y 5 son personas que están de acuerdo con las afirmaciones realizadas en la encuesta.

A continuación se analizan las preguntas referentes al ambiente, opinión personal y percepciones de las alumnas y egresadas encuestadas:

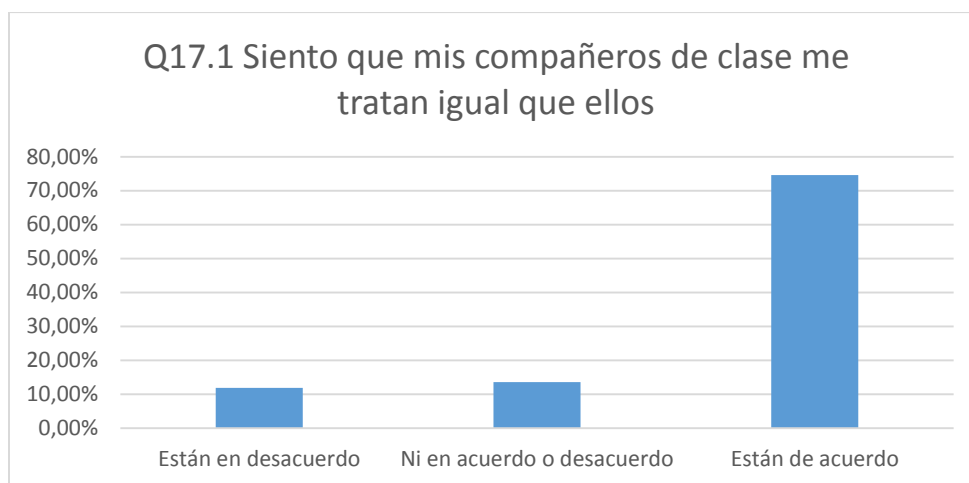


Gráfico 18

Fuente: Encuesta propia

¹¹ Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Aproximadamente 12% de las encuestadas no sienten que sus compañeros las tratan de igual, sin embargo un 75% sienten ser tratadas de igual manera. Estos datos no son consistentes con otros estudios de escuelas de negocios en Europa y Estados Unidos ni con la literatura presentada donde la mujer percibe no ser tratada de manera igual que sus compañeros. Se pueden asumir varias razones a esto y sería interesante explorar más datos para saber las razones específicas por las cuales las alumnas de la Di Tella si sienten ser tratadas de igual; el mismo podría ser un caso interesante a exponer ante otras escuelas donde los resultados no son similares.

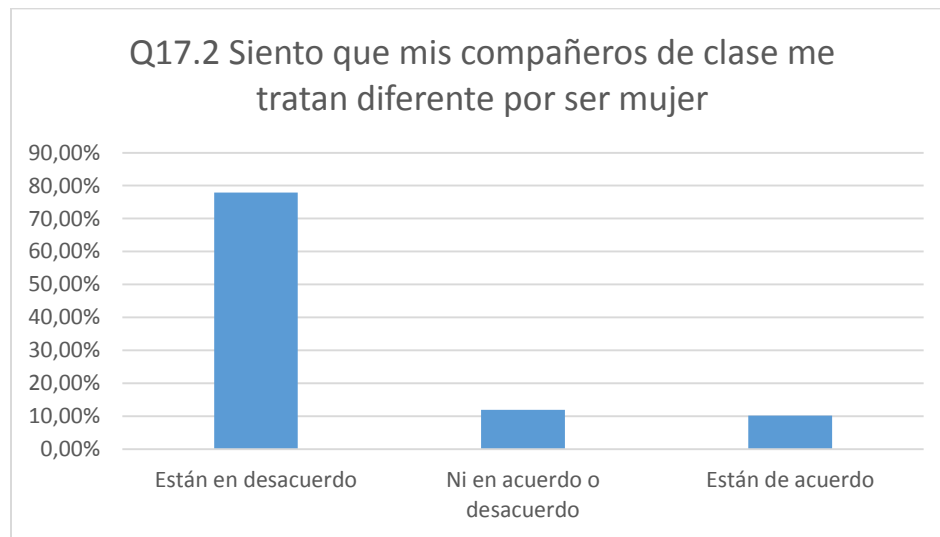


Gráfico 19

Fuente: Encuesta propia

Estos datos son muy similares a los de la pregunta anterior, la razón por la cual se hace una pregunta similar es para ver si los datos siguen siendo consistentes y los mismos prueban seguir así.

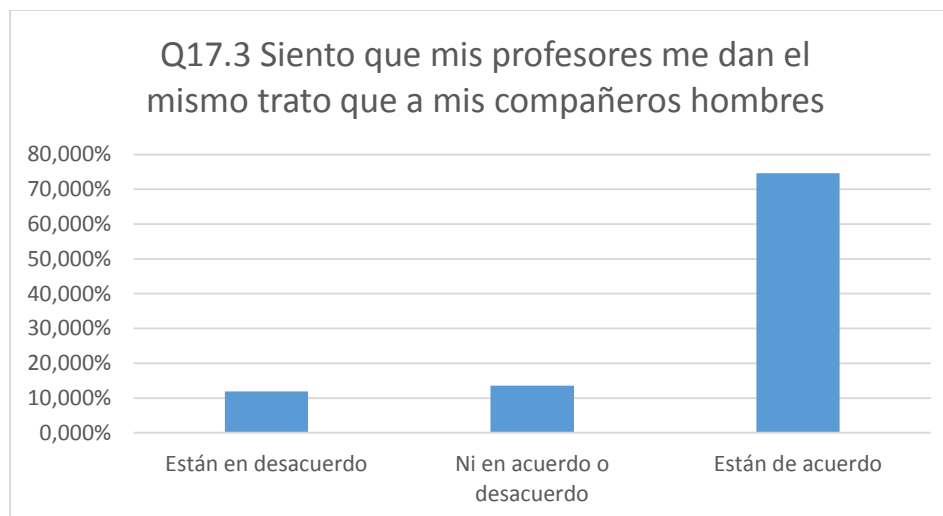


Gráfico 20

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Aproximadamente 12% de las encuestadas perciben que sus profesores no las tratan de igual, sin embargo un 75% sienten ser tratadas de igual manera que sus compañeros. Estos datos demuestran resultados interesantes en comparación con otras de escuelas de negocios en Europa y Estados Unidos donde las alumnas MBA sienten que sus profesores las tratan diferente por lo que asumen ellas es una cuestión de género. En esta situación se pueden asumir varios escenarios, por tanto sería interesante explorar más datos para saber las razones específicas por las cuáles las alumnas de la Di Tella si sienten que son tratadas de igual manera, el mismo podría ser un caso ejemplar a exponer ante otras escuelas donde los resultados no son similares y así establecer mejores prácticas para escuelas interesadas en trato equitativo de género.

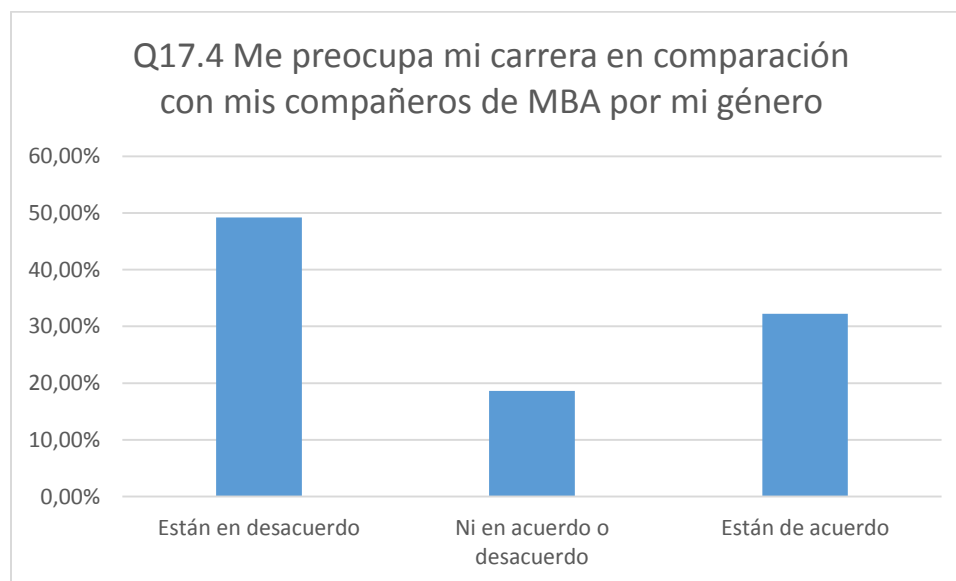


Gráfico 21

Fuente: Encuesta propia

Los resultados de esta pregunta confirman que el 33% de las encuestadas se sienten preocupadas en cuanto a su futuro profesional en comparación con sus compañeros. Sin embargo, 50% de ellas no perciben esto como preocupación. Las razones específicas no son analizadas, sin embargo la Universidad puede tratar de obtener más información específica. Sin embargo, se pueden asumir varias razones que no se reflejan en el ambiente académico sino en el ambiente laboral en general. Pocas oportunidades de trabajo para mujeres, el “techo de cristal”, responsabilidades familiares, y otras razones pueden estar al frente de estas preocupaciones.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

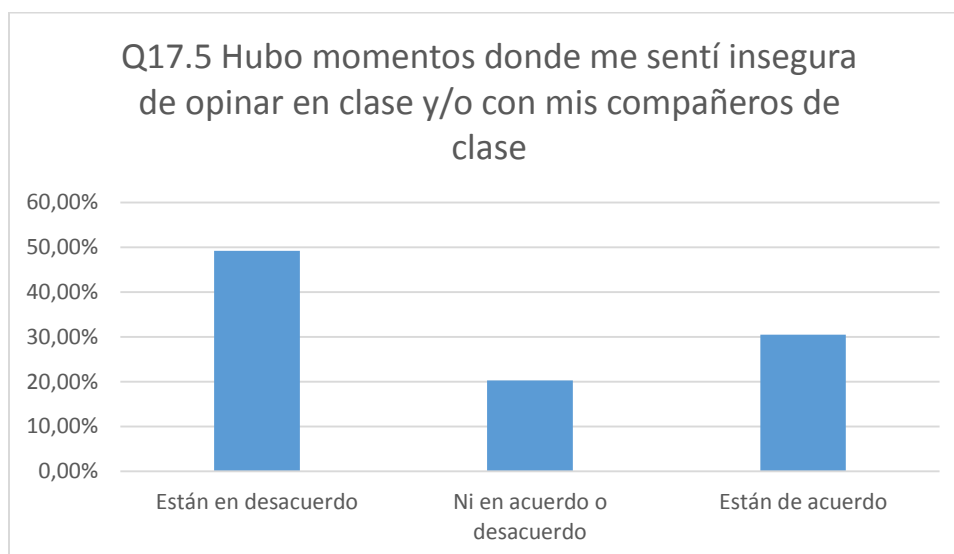


Gráfico 22

Fuente: Encuesta propia

De las encuestadas, 50% de ellas no perciben inseguridad con opinar abiertamente en clase y en sus grupos de trabajo o con sus compañeros, estos datos no coinciden completamente con la revisión literaria donde la mayoría de las alumnas de otras escuelas en Estados Unidos y Europa, perciben cierta inseguridad en situaciones donde deben compartir su opinión. Sin embargo, existe el 30% que si se siente insegura en querer compartir su opinión, en estos casos asumimos que la percepción de inseguridad en el ambiente académico puede tener sus efectos en los resultados académicos previos al Programa MBA o en el tipo de experiencia laboral que posee la candidata.

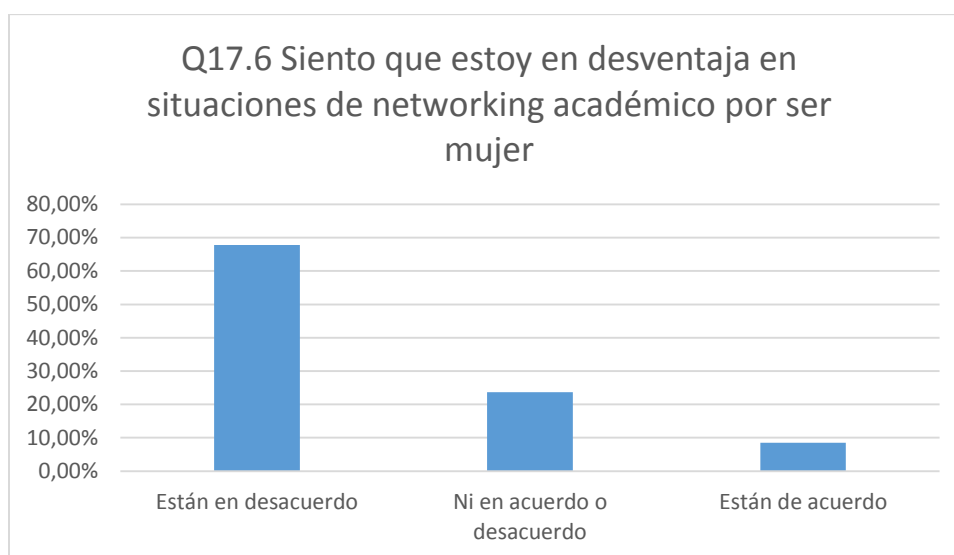


Gráfico 23

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

De las encuestadas, 70% no percibe estar en desventaja en situaciones de *networking*, este dato es importante ya que uno de los beneficios que surgen del Programa MBA es la habilidad de desarrollar redes profesionales y sociales para el corto y largo plazo, el alto nivel de confianza que poseen las alumnas MBA denota que las mismas reconocen la importancia de esta habilidad y se sienten seguras de poder desarrollar esas redes por sí mismas.

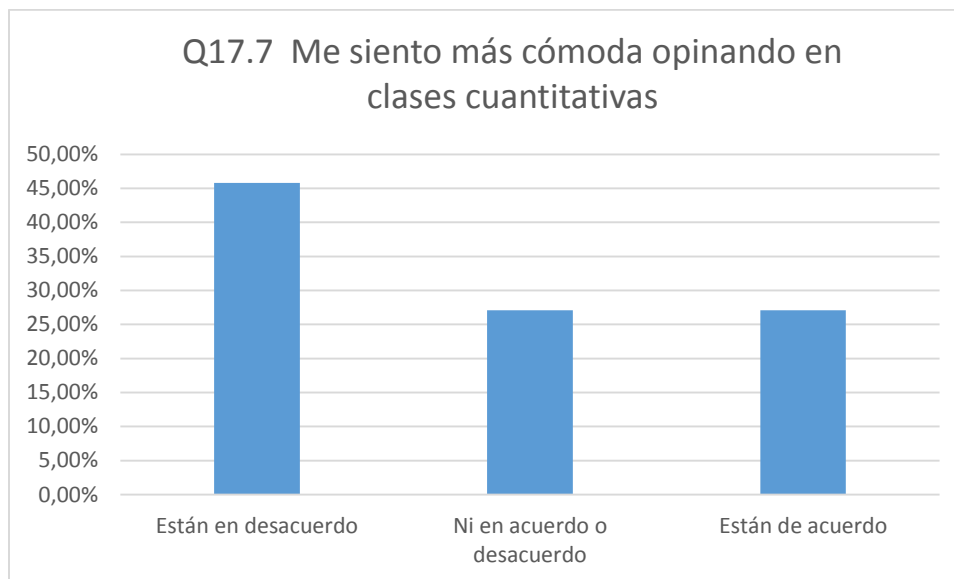


Gráfico 24

Fuente: Encuesta propia

Los siguientes resultados van de mano con los datos expuestos en la revisión literaria y estudios comparables de otras escuelas de negocio. Uno de los mayores argumentos que se presentan para atribuir a porque encontramos pocas mujeres matriculadas en Programas de MBA, es el desempeño esperado en clases cuantitativas. Ejemplos de estas clases en el Programa MBA de la Di Tella son análisis financiero, finanzas corporativas, decisiones gerenciales, entre otras. 46% de las encuestadas perciben incomodidad para participar en clases cuantitativas. Solo un 27% percibe estar cómoda en estas clases. Estos datos coinciden con la literatura y los estudios realizados en otras escuelas de negocios expuestos anteriormente. Asumimos que las materias con mucha carga cuantitativa son razones de incomodidad para las mujeres, y el porqué de esto puede asumirse en varias situaciones tales como desempeño académico anterior ante estas materias en las carreras de grado en la Universidad, carrera de grado con poca carga cuantitativa, percepción de entendimiento de la materia, base de conocimiento previo, etc. Los datos son llamativos y contradictorios dado que el 74% de las alumnas que ingresan al MBA provienen de una carrera STEM.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

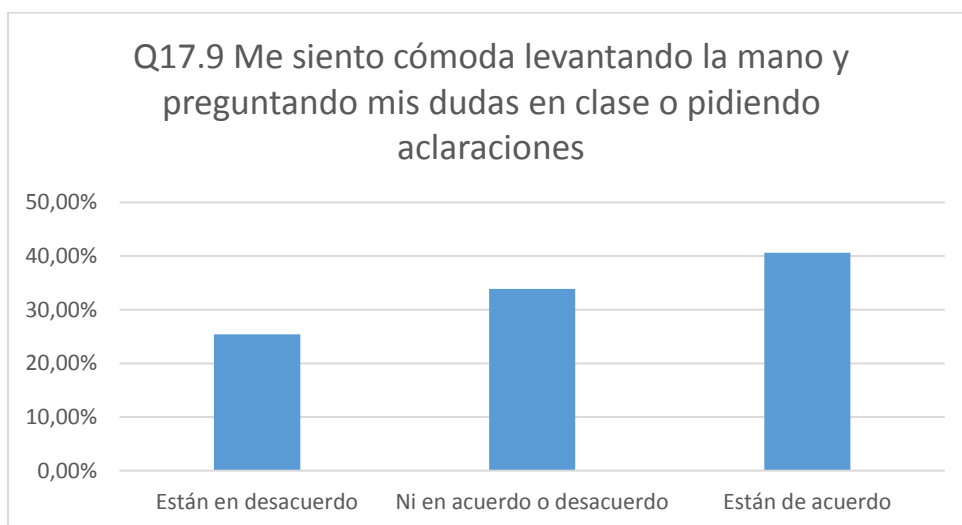


Gráfico 25

Fuente: Encuesta propia

Aunque 41% de las encuestadas están de acuerdo con esta afirmación y son asertivas en su participación de clase, un 25% percibe incomodidad en querer aclarar dudas y participar abiertamente durante la clase. Lo interesante también resulta en el 34% que no tiene una respuesta positiva o negativa a la percepción. Estos datos son importantes cuando se busca impulsar el nivel de confianza y autoeficacia que tienen las alumnas y las egresadas del Programa MBA y el porqué de estos números. De aquí en adelante todas estas respuestas, pueden seguir de guía a la Universidad si en el futuro cercano desean hacer su propio estudio del caso MBA y género. En este estudio en particular no tenemos las respuestas de los alumnos hombres MBA de la DI Tella, por tanto todas las comparaciones realizadas siguen los datos y conclusiones de la revisión literaria donde las comparaciones se hacen con ambos géneros.

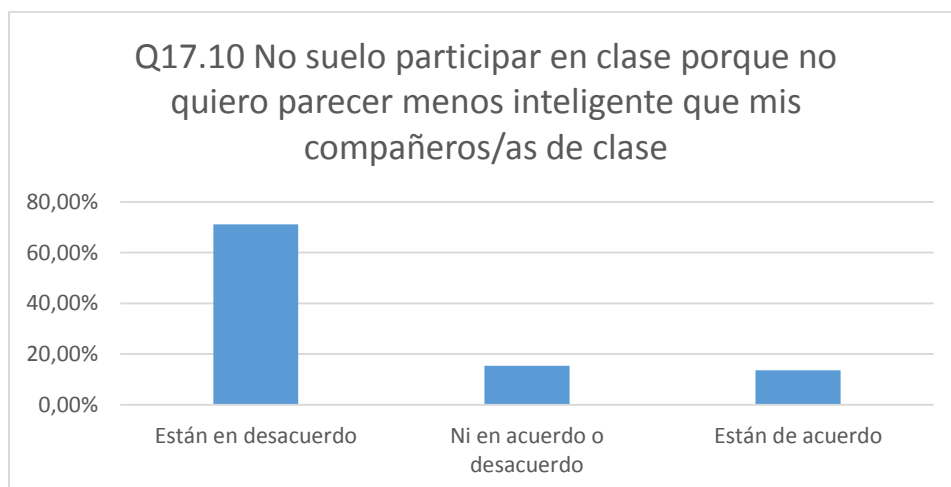


Gráfico 26

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Si bien los resultados demuestran que las alumnas no perciben esta inseguridad ya que 71% participa en clase, existe casi un 14% que no lo hace. El dato es consistente con la pregunta anterior.

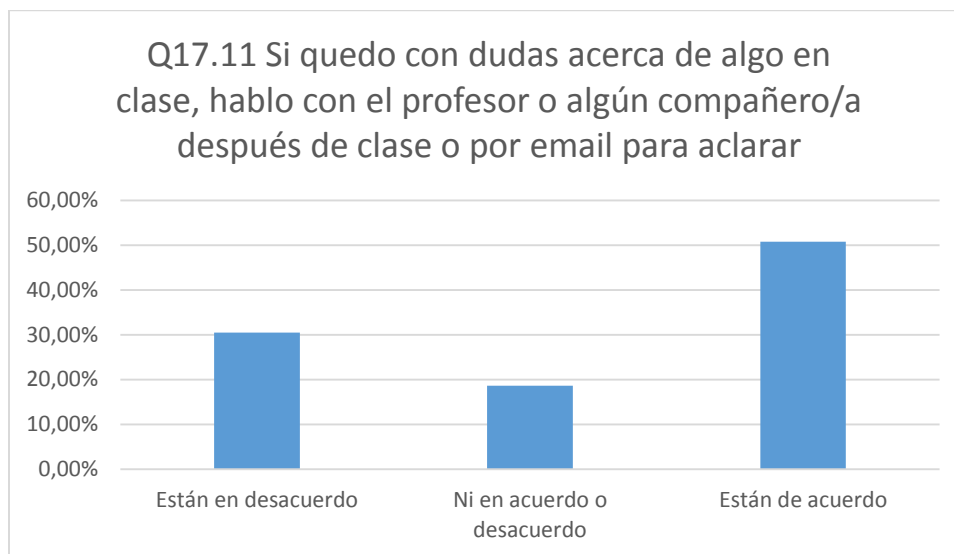


Gráfico 27

Fuente: Encuesta propia

El hecho de quedar con dudas luego de que la clase termine y no preguntarlas durante la misma, puede percibirse como bajos niveles de autoeficacia. En esta pregunta, 51% aclara las dudas que surgen en clase luego del término de la misma. Estos datos no siguen la misma línea con algunas preguntas anteriores. Por tanto, existe cierta contradicción en el comportamiento percibido.

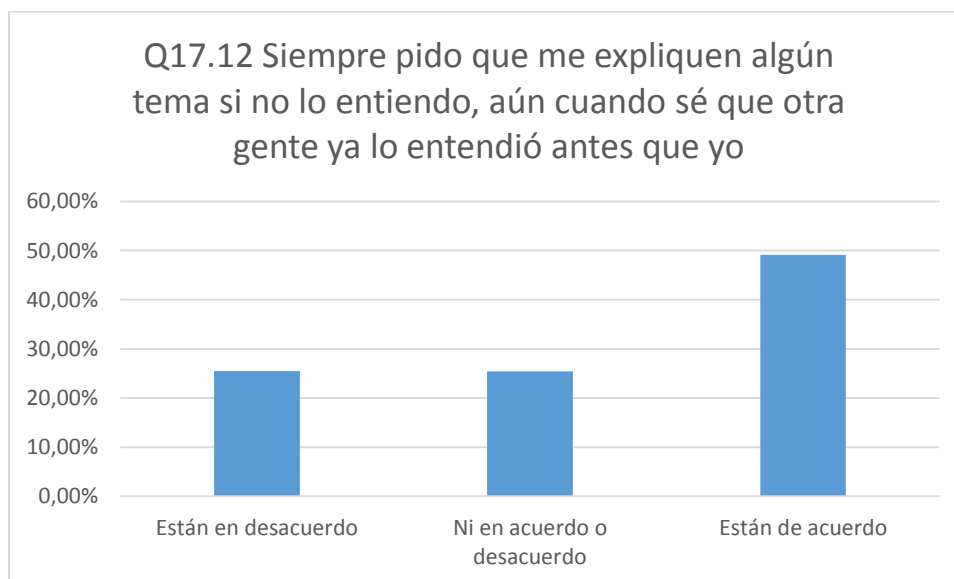


Gráfico 28

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Estas preguntas tienen que ver con autoeficacia y autoconfianza en cuanto a las alumnas y su comportamiento percibido en clase. 50% de las alumnas persisten en obtener aclaraciones, sin embargo 25% no lo hace.

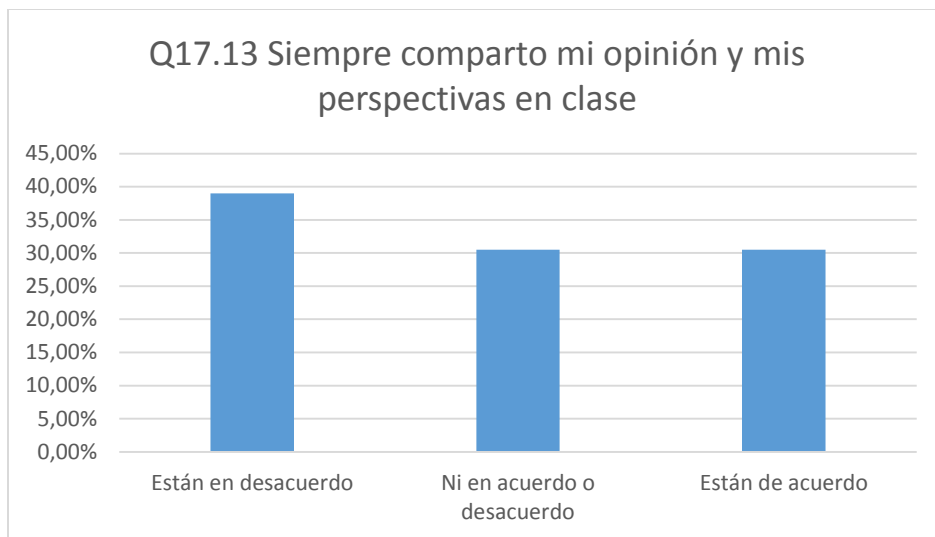


Gráfico 29

Fuente: Encuesta propia

Esta pregunta también se refiere a la autoconfianza y autoeficacia que perciben poseer las alumnas, 39% de ellas no comparte activamente su opinión y perspectivas en clase en comparación al 30% que lo hace. Otro número interesante es también el 31% que no tiene opinión al respecto.

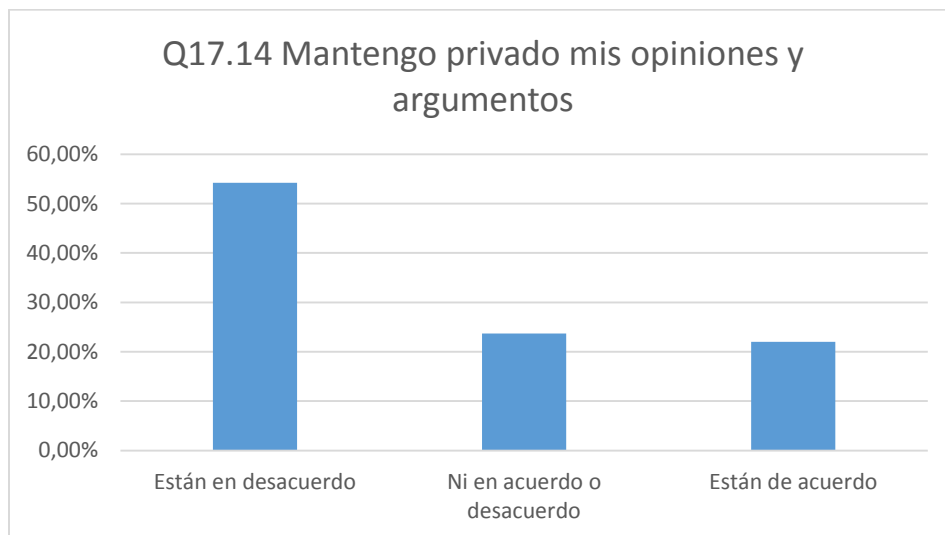


Gráfico 30

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

En cuanto a esta pregunta, 54% está en desacuerdo es decir, perciben que no mantienen en privado sus opiniones y argumentos; sin embargo 22% afirma mantener en privado opiniones y argumentos durante el Programa MBA.

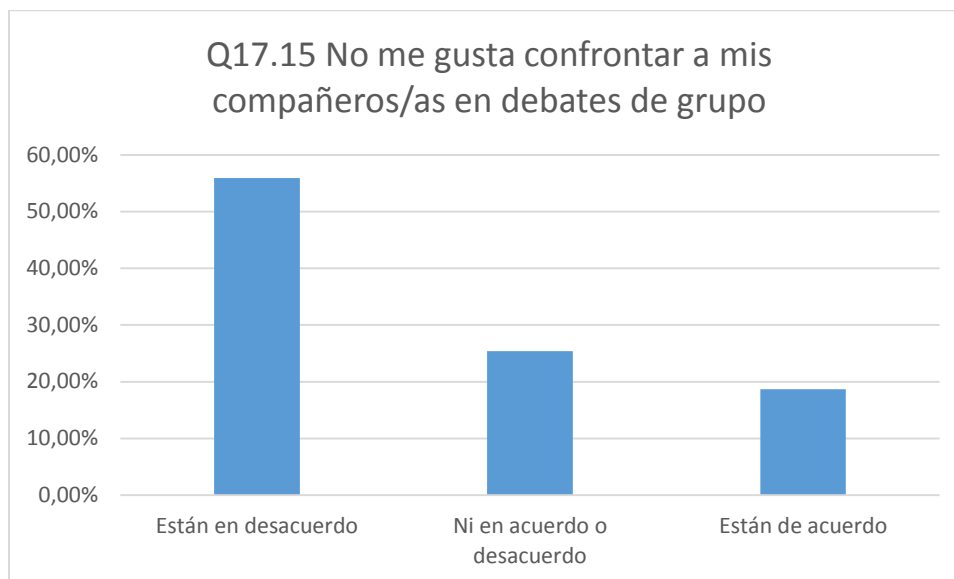


Gráfico 31

Fuente: Encuesta propia

El comportamiento de no querer confrontar los debates de grupo con opiniones o argumentos puede percibirse como falta de autoeficacia. En este caso 56% de las encuestadas no percibe problemas en confrontaciones de opinión o debates de grupo pero 19% de ellas sí.

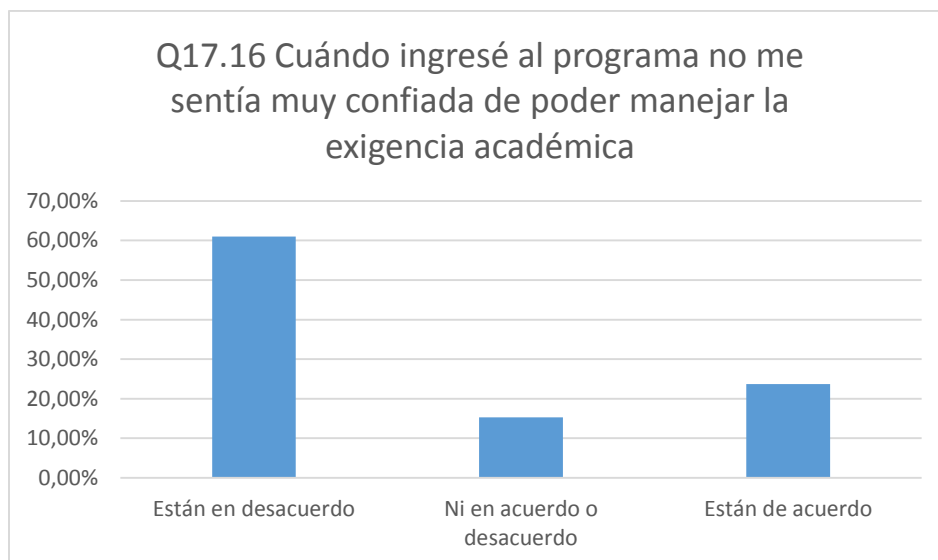


Gráfico 32

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Esta pregunta demuestra que 61% de las alumnas y egresadas del Programa MBA perciben la seguridad de llevar a cabo la exigencia académica antes de ingresar al programa, es decir, la confianza está allí antes, sin embargo 24% de ellas no perciben la seguridad para hacerlo. Si bien la vasta mayoría se siente segura de sus calificaciones y perfil para enfrentar la carga académica del Programa, existe un 24% que percibió no estar preparada.

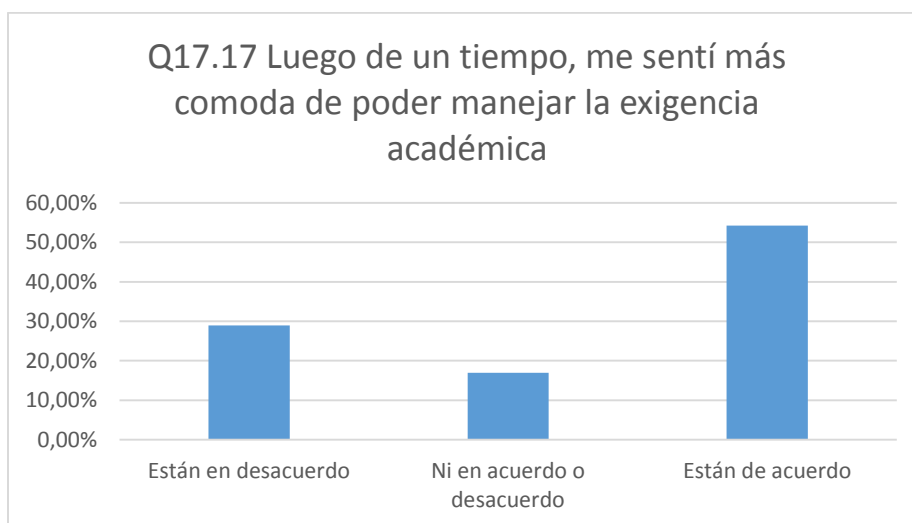


Gráfico 33

Fuente: Encuesta propia

Esta pregunta está muy enlazada con la anterior. La pregunta anterior se refiere a la percepción de seguridad de las encuestadas antes de iniciar el Programa MBA una vez que fueron aceptadas. Esta pregunta en particular se refiere a la autoeficacia y confianza percibidas durante el Programa MBA. Y los números son similares al gráfico anterior, 29% de las encuestadas luego de un tiempo sigue sin percibir la comodidad de poder manejar la exigencia académica frente a un 54% que sí.

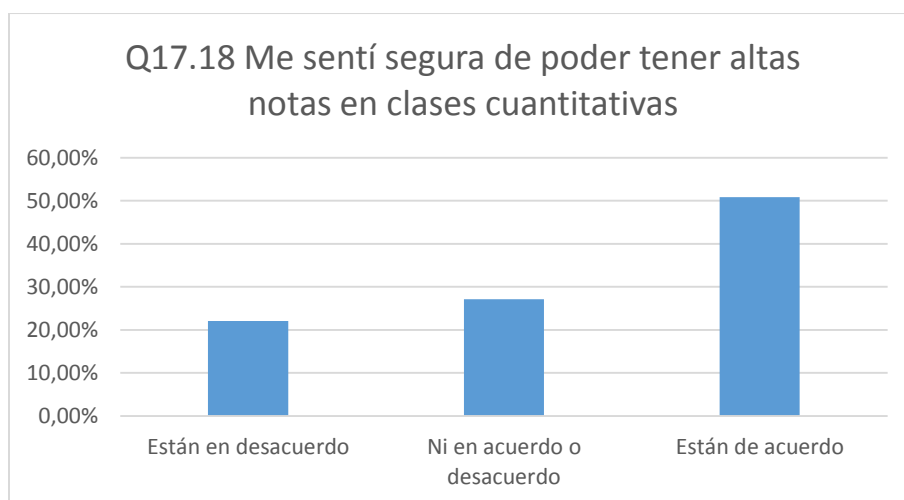


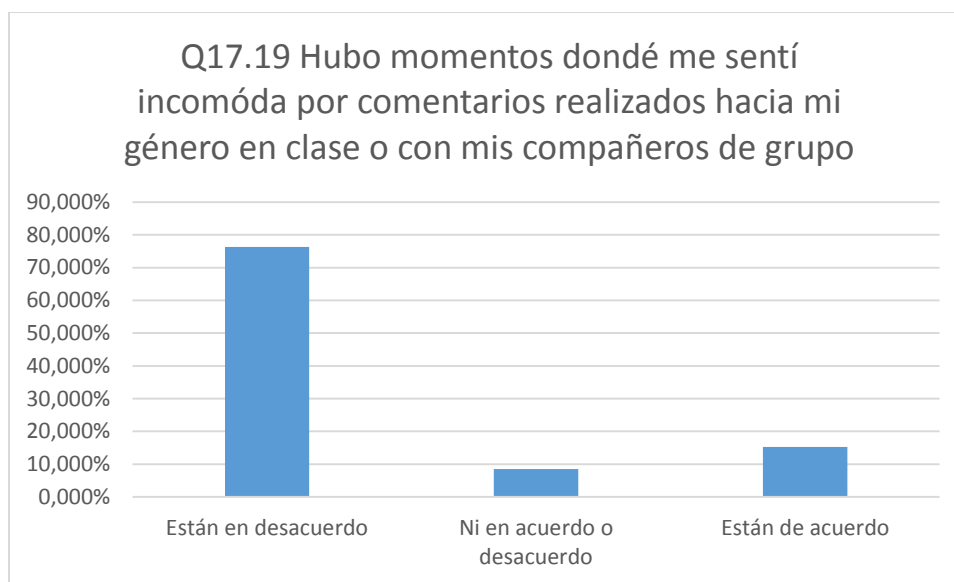
Gráfico 34

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Esta pregunta se refiere a los niveles de confianza y autoeficacia de las alumnas en cuanto a su desempeño en clases cuantitativas. 51% de las encuestadas se siente segura de poder tener un alto rendimiento en clases cuantitativas durante el MBA, en comparación con 22% que no siente poder tener un buen desempeño. Está pregunta es interesante en sus resultados si se compara con la pregunta Q17.7 ya que 46% de las encuestadas afirmaron no sentirse cómodas opinando en clases cuantitativas. Puede asumirse que las encuestadas toman más tiempo y energía en estas clases a manera de cerrar la brecha del desempeño académico. Tal vez prefieren trabajar más duro a solas o en ambientes de equipo a manera de asegurar un desempeño académico alto antes que opinar o pedir aclaraciones durante estas clases. Sería interesante que la Universidad compare los promedios de desempeño académico de hombres y mujeres y analizar si existe alguna brecha tangible. Este estudio trato de obtener dicha información de la escuela de negocios, pero debido a la carga laboral actual y la labor intensiva que toma extraer estos datos, los mismos no pudieron ser presentados en este estudio.



Gráfico 35

Fuente: Encuesta propia

Esta pregunta se refiere en exclusivo a la percepción que las encuestadas poseen del ambiente de clase y sus componentes. Las mismas no perciben discriminación u hostilidad por parte del ambiente, 76% de ellas se sienten cómodas en clase y con sus compañeros de clase y el trato que reciben. Sin embargo, un 15% en algún momento se sintió incomoda por comentarios recibidos en relación a su género. Considerando que el número es pequeño en comparación al 76% que se siente cómoda, puede asumirse que dichas situaciones pueden haber sido casos aislados, infrecuentes y no representan el ambiente de clase en general. De nuevo, estos datos no son consistentes a otros estudios realizados en otras escuelas, sería interesante que la escuela analice su ambiente de clase y

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

sus prácticas entre alumnos a manera de ser un caso ejemplar a otras escuelas de negocios que tal vez no tengan los mismos niveles de comodidad del alumnado que es minoría. La teoría justifica que una de las razones por la cual la mujer no considera un Programa MBA puede ser la creencia de que las escuelas de negocios son similares a las empresas para las que trabajan en cuanto a ambiente, trato y cultura en general para aquellos que son minoría. Claramente el caso de la Di Tella no se percibe así por sus alumnas, y de esta manera la escuela de negocios puede usar este dato como estrategia de reclutamiento y de diferenciación de su Programa MBA.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Percepción y experiencia, cuál es el mayor valor que te dio el MBA luego de haber finalizado?

En esta sección del estudio, se presentan las preguntas finales de la encuesta, las mismas se refieren a aquellas egresadas o alumnas y su percepción a los beneficios obtenidos post Programa MBA. A continuación los resultados y el análisis de los mismos:

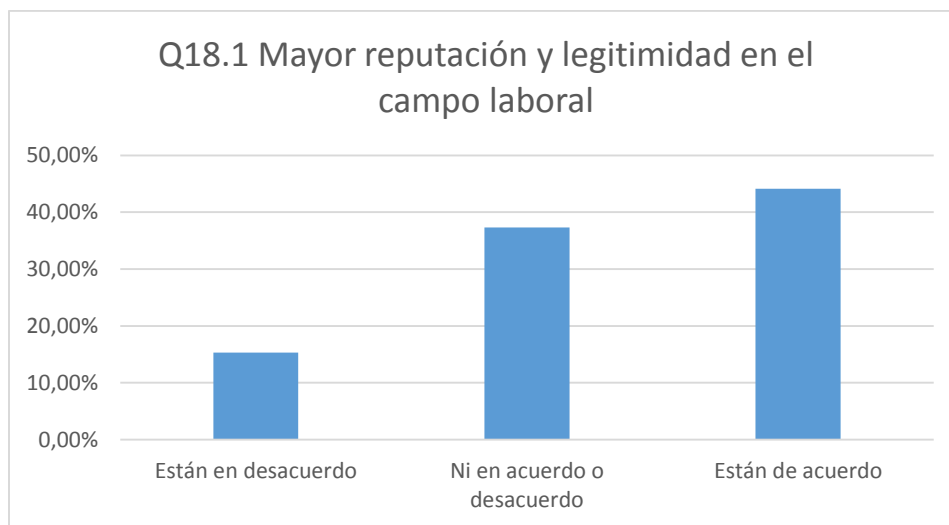


Gráfico 36

Fuente: Encuesta propia

Si bien esto puede ser una percepción propia o una percepción lograda por el ambiente laboral, reputación y legitimidad en el campo laboral son extremadamente importantes, ya que cada día se exige más educación y preparación en el ámbito laboral. En esta pregunta, 44% de las encuestadas perciben mayor reputación y legitimidad en el campo laboral luego de haber realizado el MBA, 15% no lo percibe y un 37% está indecisa.

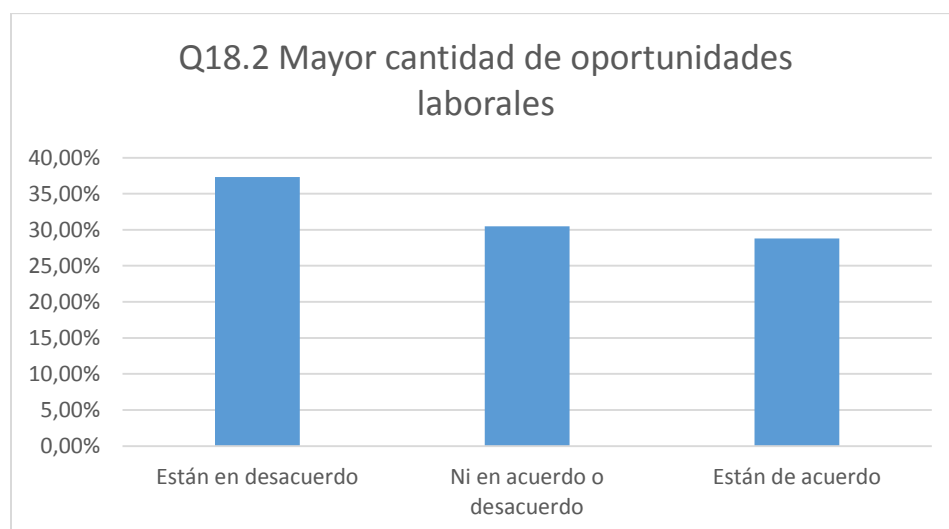


Gráfico 37

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Fuente: Encuesta propia

Se presume que luego del término de un Programa tan riguroso como lo es el MBA, la competitividad y las aptitudes que desarrollan aquellas que lo toman, les permite acceder a una mayor cantidad de oportunidades laborales. Sin embargo, 37% no percibe mejora en la cantidad de oportunidades ofrecidas, pero un 29% sí. Sería interesante para la Universidad, saber las percepciones positivas y negativas en esta situación, en ambos géneros para poder hacer mejores conjeturas respecto a esta pregunta, si es un tema de *status quo* o de las condiciones del mercado.

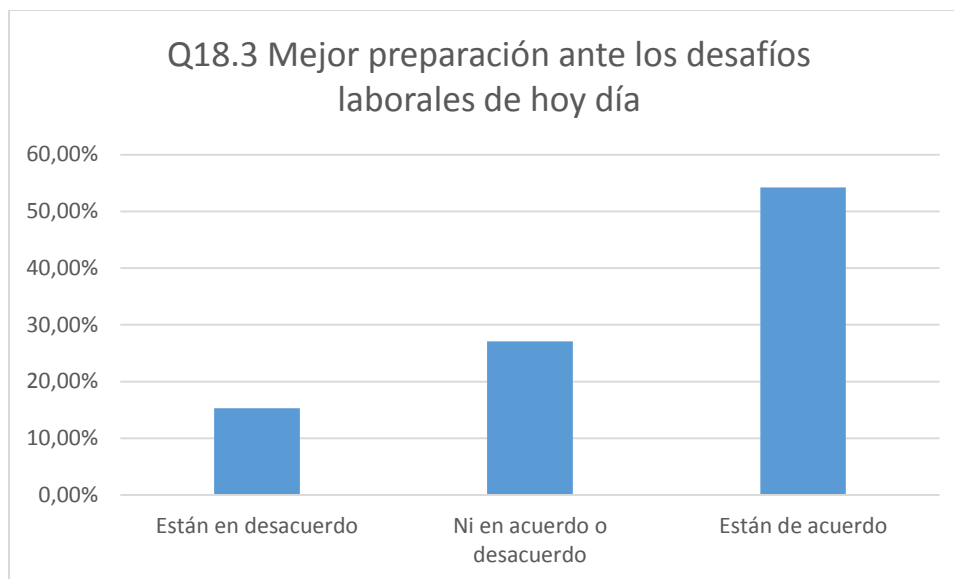


Gráfico 38

Fuente: Encuesta propia

Considerado uno de los 10 mejores Programas MBA de Latinoamérica¹², la Di Tella afirma en su página web del Programa que “un buen programa MBA otorga conocimientos y herramientas, desarrolla habilidades, brinda una perspectiva integradora, cambia la forma de ver los negocios y de decidir, genera relaciones duraderas y certifica las aptitudes superiores de sus graduados.” De las encuestadas, 54% de ellas afirma que perciben sentirse mejor preparadas para los desafíos laborales de la actualidad en comparación a un 15% que no percibe lo mismo.

¹² Ranking MBA Latinoamericano, América Economía, 2013

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

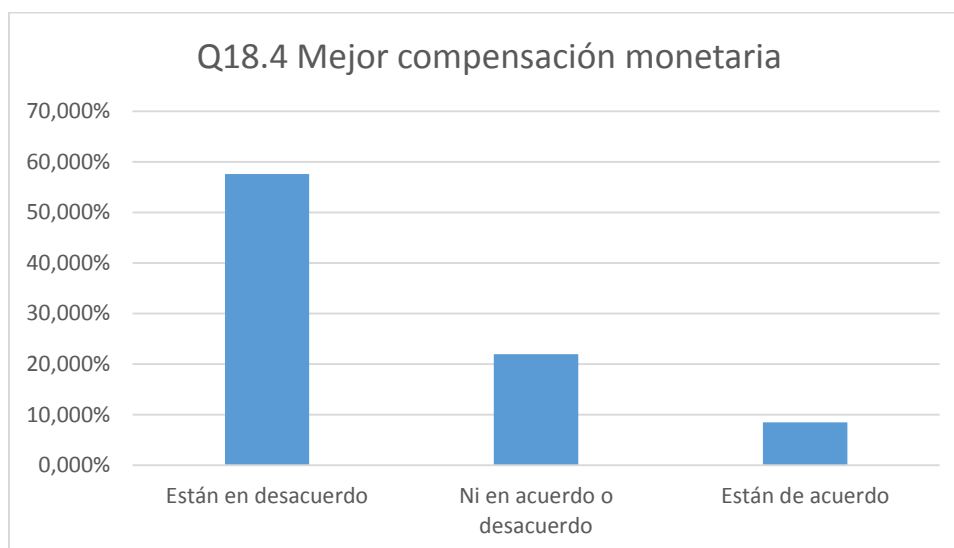


Gráfico 39

Fuente: Encuesta propia

Esta pregunta posee las percepciones más marcadas dentro de todas las preguntas; al analizar las percepciones de las alumnas post Programa MBA, 58% de las encuestadas no perciben una mejora en su compensación monetaria luego del MBA, en comparación con solo un 8.5% que lo percibe. Pueden asumirse varios escenarios en este caso, tenemos como ejemplos según lo que el capítulo 3 nos dice: falta de negociación por parte de las egresadas con sus empresas, la brecha salarial existente entre géneros, diferencia de tipos de trabajos realizados por hombres y mujeres, etc. Este dato es consistente con la literatura y los estudios que mencionan que el retorno de la inversión de la mujer en Programas MBA no alcanza niveles similares a su contraparte. Sería de interés para la universidad buscar información más tangible (de las empresas mismas, entrevistas más a fondo con las egresadas y también egresados) en relación a porque el retorno o la mejora salarial no se percibe en las egresadas. Sería de utilidad, hacerse la misma pregunta con el caso de los egresados y ver si es una situación general o existen diferencias marcadas por género.

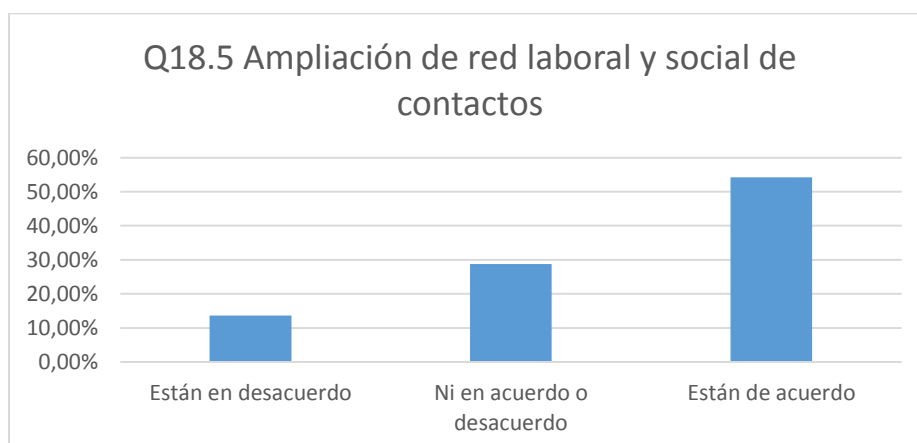


Gráfico 40

Fuente: Encuesta propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Durante el Programa MBA, que dura alrededor de 2 años, se crean y establecen relaciones personales que trascienden el ambiente académico y se unen al campo laboral donde aquellos que comparten el Programa MBA colaboran dentro y fuera de clase, durante el Programa y hasta luego de su término. Por tanto una de las ventajas de participar de un Programa como el MBA es el beneficio de ampliar redes laborales y sociales, sean con compañeros, profesores, expositores y más. 54% de las encuestadas está de acuerdo que el Programa MBA les permitió ampliar su red laboral y social de contactos. 29% está indecisa y 14% siente que luego del Programa no hubo ninguna ampliación de esa red.

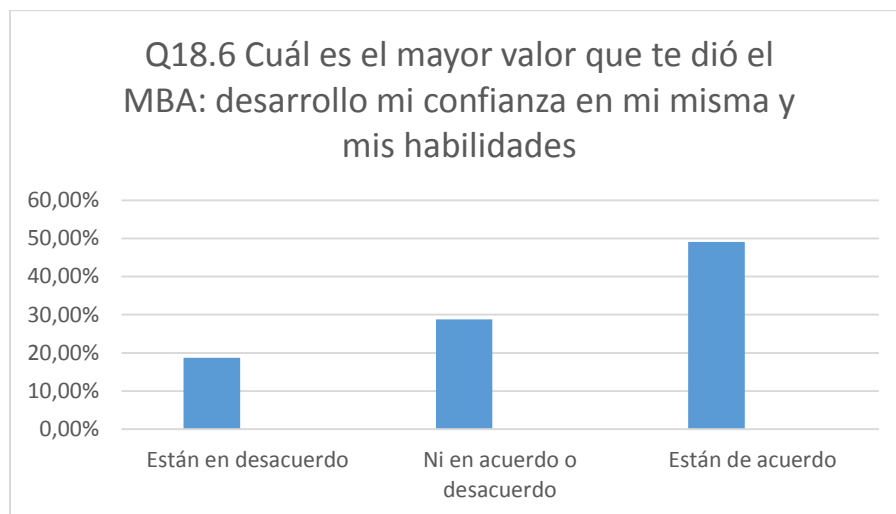


Gráfico 41

Fuente: Encuesta propia

La última pregunta analiza el desarrollo de confianza de las encuestadas, y como el mismo se percibe post MBA. En este caso, 49% de las encuestadas afirma que el programa desarrollo su confianza y habilidades en sí misma, 19% no está de acuerdo y 29% está indecisa.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CAPITULO 7

Motivaciones, barreras y dificultades a considerar antes y después del programa MBA

Esta sección de la encuesta busca estructurar y mejorar las revelaciones de las motivaciones y barreras que las mujeres experimentan antes y durante el Programa MBA, el mismo fue inspirado por el estudio “Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree. GMAC” En el mismo las estructuras creadas ayudan a clasificar de manera más tangible las motivaciones y barreras específicas que se consideran.

- **Mejora de Carrera:** se caracteriza por el deseo de obtener las credenciales necesarias para el avance profesional. El objetivo es ser competitivo/a en el mundo de los negocios y mejorar los ingresos y la estabilidad financiera en el largo plazo. También esta motivación responde a poder obtener responsabilidades más desafiantes e interesantes en el futuro.
- **Cambio de Carrera:** se debe al cambio de intereses en la carrera laboral o al cambio de industrias. Esperan que el Programa MBA les permita hacer el cambio y la transición más fácil y exitosa.
- **Desarrollo personal:** esta motivación se distingue por querer desarrollar la confianza necesaria para el éxito y obtener el respeto en el campo laboral y perseguir las ambiciones profesionales.

Motivaciones a considerar:

Mejora de carrera	Desarrollar mi conocimiento, herramientas y actitudes
	Potenciar mi compensación monetaria (salario, bonos)
	Poder acceder a trabajos mas interesantes y desafiantes
Cambio de carrera	Mejorar mis oportunidades laborales: cambio laboral o cambio de industrias
Desarrollo personal	Desarrollar mis posibilidades de liderazgo
	Aumentar mi status laboral y prestigio académico
	Tener más confianza en mí misma y mis objetivos

Cuadro 2

Adaptado de “Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree. GMAC”

Lo mismo se realizó con las barreras percibidas, que también se clasifican en 3 para cada momento en el transcurso del MBA:

- **Barreras financieras:** se refieren a las preocupaciones de necesitar más dinero del disponible que se tiene para el Programa MBA o de tener que pedir préstamos y tener deuda financiera. Aquellos que perciben esta barrera, implícita o explícitamente tienen en cuenta el concepto de recuperación de inversión + beneficios.
- **Barreras de compromiso:** se refiere a la demanda de tiempo, energía y costo de oportunidad que se requiere para un Programa MBA. Ejemplos como posponer planes personales y/o

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

más posibilidades de responsabilidad laboral, por tanto, implícita o explícitamente el costo de oportunidad es considerado al analizar el Programa MBA.

- **Barreras de confianza:** se refiere a cuán adecuadas y confidentes en sus habilidades se sienten las candidatas en cuanto a su promedio académico, experiencia laboral, notas en test de admisión, recomendaciones, ensayos y entrevistas. Aparte de esto, las preocupaciones que tienen en sus logros tales como notas pasadas y posible desempeño académico futuro, pueden indicar que perciben que sus habilidades de desempeño en el MBA no estén a la altura de lo que se espera.

Antes del Ingreso al MBA:

Barreras financieras	Costo financiero/monetario
	Me preocupa que tendre que pedir préstamos para pagar la inversion del MBA
Barreras de compromiso	La demanda de tiempo, energía y compromiso
	Debo posponer planes personales: casamiento, hijos, viajes, familia
	Falta de tiempo para mis seres queridos
Barreras de confianza	No creo tener el perfil de una candidata al MBA
	Encuentro las exigencias académicas intimidantes
	El proceso de admisión es largo e intimidante: exámenes, entrevistas, ensayos, etc
	No creo tener suficiente experiencia laboral o el perfil adecuado

Cuadro 3

Ajustado de “Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree. GMAC”

Para las dificultades percibidas durante el Programa MBA, se establecieron 3 categorías que influyen en el desempeño académico de las encuestadas:

- **Dificultades financieras:** se refiere a las preocupaciones de poder cubrir los costos del Programa MBA a lo largo de su duración.
- **Dificultades de compromiso:** se refiere al costo de oportunidad, tiempo y energía que demanda el MBA y también a dejar de lado posibles planes de vida personal y social a favor de los estudios y esfuerzos demandados de parte del Programa.
- **Dificultades de confianza:** se refiere a la confianza y autoeficacia que se requiere para afrontar las demandas del programa.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Durante el Programa MBA:

Dificultades financieras	La demanda de tiempo, energía y compromiso
	Pagar la cuota todos los meses y dejar de ahorrar ese dinero
Dificultades de compromiso	Prepararse para los exámenes y tests/ Escribir los ensayos y reportes
	Dejar de lado a seres queridos o planes personales para estudiar y asistir a clase
Dificultades de confianza	Las clases cuantitativas: finanzas corporativas, estadísticas, análisis financiero
	Las clases cualitativas: estrategia, recursos humanos
	Pude organizarme muy bien por tanto no tuve obstáculos durante el MBA
	Participar constantemente en clase

Cuadro 4

Creado siguiendo la estructura de “Motivations and Barriers for Women in the pursuit of an MBA Degree. GMAC”

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Cuáles son las motivaciones más grandes que impulsan aplicar al programa MBA?

A continuación se analizan las preguntas y sus resultados de acuerdo a las percepciones de las encuestadas:

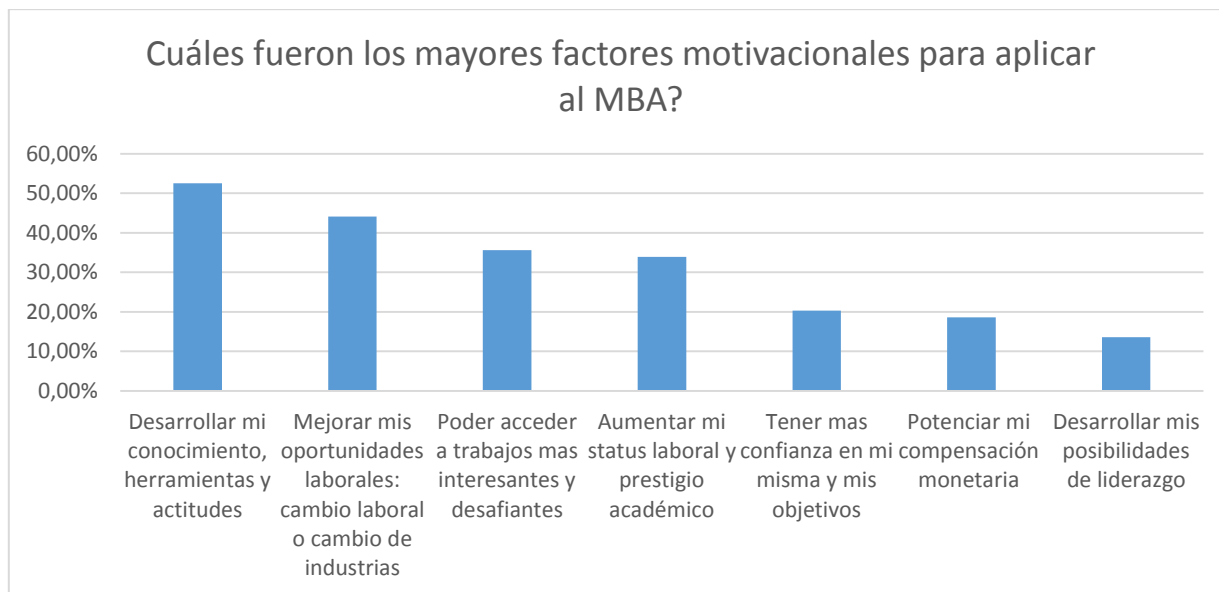


Gráfico 42

Fuente: Encuesta propia

- El resultado no suma 100% por permitir múltiples respuestas a esta pregunta

Las encuestadas en este caso, priorizan estas 3 razones como los factores motivacionales más importantes:

1. Mejora de carrera: Desarrollar mi conocimiento, herramientas y actitudes, 53%
2. Cambio de carrera: Mejorar mis oportunidades laborales: cambio laboral o cambio de industrias, 44%
3. Mejora de carrera: Poder acceder a trabajos más interesantes y desafiantes, 36%

El análisis de estas respuestas responde a un interés de motivación de mejora de carrera y cambio de carrera. Esto demuestra que las mujeres perciben que deben poseer un MBA para poder hacer un cambio de carrera o de industria si obtienen el MBA este proceso será más fácil y accesible y/o deben desarrollar mayores conocimientos, herramientas y aptitudes para acceder a trabajos más interesantes y desafiantes y si obtienen las credenciales necesarias esto es más alcanzable en menos tiempo y tendrá sus frutos en el largo plazo. Estos resultados coinciden con la literatura y otros estudios realizados en otras escuelas de negocios. Un dato sorprendente es el de mejora de compensación monetaria y como solo el 18% de las encuestadas se siente motivada por el mismo.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Cuáles son las barreras más difíciles antes del programa?



Gráfico 43

Fuente: Encuesta propia

- El resultado no suma 100% por permitir múltiples respuestas a esta pregunta

Las barreras de mayor importancia para aquellas encuestadas en orden de importancia son:

1. Barreras de compromiso: la demanda de tiempo, energía y compromiso, 93%
2. Barreras financieras: costo monetario/financiero, 75%
3. Barreras de compromiso: falta de tiempo para mis seres queridos, 49%

De acuerdo a las encuestadas, las barreras más intimidantes siendo consideradas para el Programa MBA son las de compromiso y las financieras. Estos resultados van de mano en mano con otros resultados en otras escuelas de negocios alrededor del mundo, donde barreras financieras y de compromiso desalientan la decisión de mayor educación.

Las barreras de compromiso van alineadas con posponer planes personales o empezar una familia, en resultados anteriores solo el 15% de las encuestadas tiene hijos. Estos resultados demuestran que las mujeres asumen que empezar una familia o tener una o hacer tiempo para la misma, iría en contra del estilo de vida que se necesita para las exigencias académicas de un Programa MBA.

Otra de las barreras desalentadoras es la del costo financiero del MBA y la posibilidad de tener que usar la mayoría o totalidad de los ahorros personales y de tener que endeudarse en el proceso, las personas que perciben esto como barrera tienen en cuenta la recuperación de la inversión.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Cuáles son las barreras más difíciles de sobrellevar durante el programa?

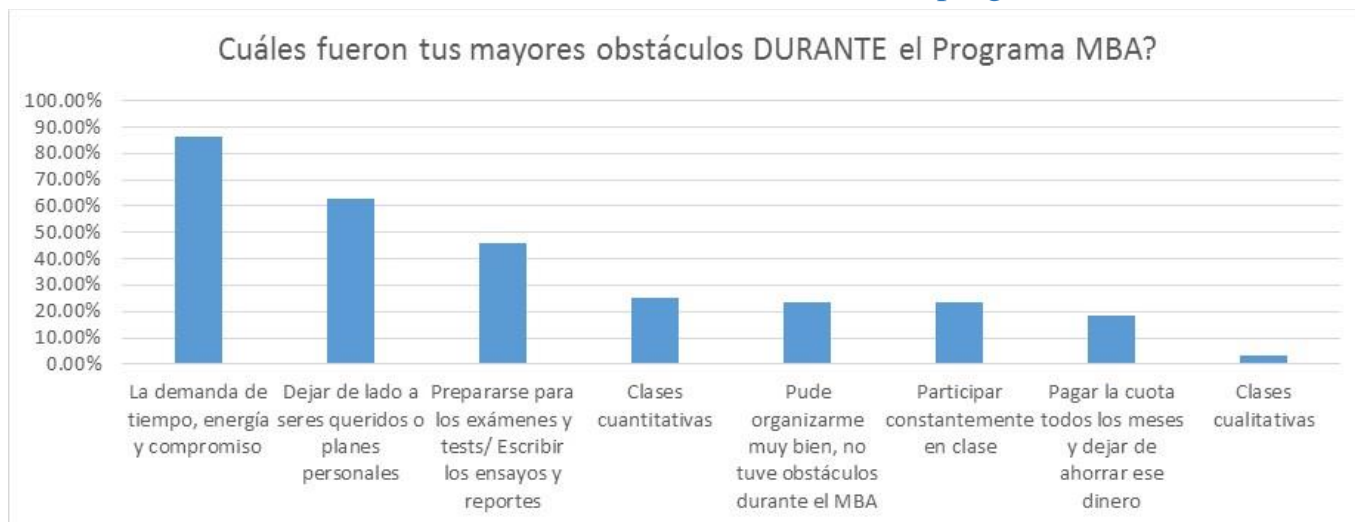


Gráfico 44

Fuente: Encuesta propia

- El resultado no suma 100% por permitir múltiples respuestas a esta pregunta

Los obstáculos percibidos más importantes durante el MBA de acuerdo a las encuestadas en orden de importancia son:

1. Dificultades de compromiso: La demanda de tiempo, energía y compromiso, 86%
2. Dificultades de compromiso: Dejar de lado a seres queridos o planes personales, 63%
3. Dificultades de confianza: Prepararse para los exámenes y tests/ Escribir los ensayos y reportes, 46%

De acuerdo a las encuestadas, dificultades de compromiso y confianza son los más importantes durante el Programa MBA. No poder tener tiempo para los seres queridos, posponer planes personales y atrasar la vida personal es una de las grandes dificultades durante el MBA, el siguiente es la constante preparación que conlleva ser candidata en un Programa MBA, prepararse para los exámenes, lecturas, tests y la demanda de ensayos y reportes durante las clases. Esto asume que las mujeres perciben que poder llevar la vida personal en combinación con la académica no es una posibilidad tangible.

Al final de la encuesta, se incluyó la siguiente pregunta abierta:

En tu opinión, hay algo que puedas sugerir a las escuelas de negocios para poder atraer y reclutar a más mujeres a sus programas de MBA?

Se adjuntan las siguientes respuestas y las mismas se dividen de acuerdo a la estructura de la encuesta:

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

AUTOEFICACIA Y CONFIANZA EN SI MISMA

Desde este punto de vista, las mujeres consideran que existen barreras internas en ellas mismas y el “status quo” del ambiente donde se desempeñan (ambiente de los negocios):

- *“Lo complejo es directamente que las mujeres se planteen la posibilidad de hacer el máster. Quizás lo ven como algo más para hombres por una cuestión de dedicación. No creo q el tema este en la universidad si no en la sociedad. Lo que podría hacerse es concientizar a los hombres para que ayuden!!!”*
- *“Deberían asegurarse de desterrar cualquier tipo de actitud machista de docentes y alumnos y ser más pro activas en dar apoyo a las mujeres que busquen oportunidades laborales después del mba. En especial de aquellas que logran una buena performance”*
- *“Realizar campañas mostrando mujeres ejecutivas que hayan hecho MBAs.”*
- *“Más docentes mujeres. Si se cuantifica el efecto económico de la participación de las mujeres en la vida de las empresas/países y se incluyen esos ejemplos o casos en los distintos análisis (que muchos hay) creo que ayudaría a cultivar a algunos nuestros colegas hombres sobre lo que eventualmente se pierden por conservar y fomentar un único punto de vista.”*

RESPONSABILIDADES/SOCIALES DE LA FAMILIA

Desde este punto de vista, las mujeres perciben que su rol de mujer en la familia y la sociedad en general no les permite balancear sus ambiciones profesionales con sus responsabilidades diarias en la familia y la sociedad.

- *“Desde mi perspectiva, tuve varias compañeras con familia, que incluso se vieron en la necesidad de dejar un año para continuarlo al siguiente, quizás sería bueno pensar en darle un lugar a los hijos colocando guarderías para hijos de estudiantes, como beneficio adicional.”*
- *“Por la edad en que uno decide realizar un MBA, debería ser más compatible la vida familiar, laboral y académica. El MBA demanda no sólo las horas de clases, sino también de discusiones de grupos, ayudantías, además de lo que individualmente uno dedica a estudiar para las clases”*
- *“Mayor flexibilidad: no tener un único horario y momento para cursar cada materia obligatoria o tener más opciones de materias”*
- *“Disponer de una guardería. Tutoría para las clases cuantitativas.”*
- *El porcentaje de mujeres en el MBA fue una muestra representativa de la sociedad y ambiente laboral profesional. Creo que con el tiempo, las aulas contarán con mayor presencia femenina, debido a la creciente participación del género femenino en puestos profesionales y de decisión. La cuestión familiar es un punto clave para el desarrollo profesional de la mujer, debido a la incompatibilidad entre las reglas del sistema laboral actual y las exigencias que implica ser madre. Parece no disfrutarse, sino padecerse. Existe una incompatibilidad fehaciente entre la maternidad y el crecimiento profesional activo, y por ende creo que esto se hace extensivo a un programa de MBA.*

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

EMPODERAMIENTO ECONÓMICO

Desde este punto de vista, las barreras son más financieras antes que nada. El costo del MBA y el posible retorno pesan mucho en la decisión de considerar y acceder al Programa.

- “Que realicen algún descuento, ya que son muy pocas las mujeres que suelen hacer MBAs, de hecho yo en mi grupo de 7 era la única mujer.”
- *“Si. En especial a las mujeres casadas con hijos, algún tipo de descuento. El costo familiar es muy grande y en mi caso tuve el apoyo de mi marido. Pero sino lo hubiera tenido el esfuerzo economico es muy grande, para sumar otro gasto mensual importante. No siempre el MBA se repaga.”*

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados de este estudio revelan que el proceso de consideración y de aplicación a un Programa MBA en la carrera profesional de una mujer es un camino donde deben considerarse diferentes variables y se deben tomar varias decisiones de antemano y se realizan apuestas al largo plazo, y según los datos de esta investigación inician hasta varios años antes de la aplicación al MBA.

Los datos de la encuesta demuestran que casi 70% de las mujeres que deciden aplicar, toman ésta decisión de manera personal, e inician el proceso de aplicación de manera independiente y asumimos que lo hacen tomando en cuenta variables como sus ambiciones profesionales, las posibles situaciones del “techo de cristal” y el “status quo” de la cultura empresarial. Con estos datos, podemos desmentir el mito o creencia de que la mujer no es lo suficientemente ambiciosa como asumen ciertas nociones culturales o la sociedad, al menos no para el grupo de alumnas de MBA de la UTDT. Aquellas que buscan programas como el MBA tienen objetivos claros y determinados acerca de su carrera laboral en el ámbito empresarial y comprenden que si obtienen las credenciales profesionales pertinentes tienen mayores posibilidades de acceder a cargos gerenciales aparte de desarrollar las habilidades y confianza necesaria para afrontarlos.

En cuanto a la situación de vida en la que se encuentran, la mayoría de ellas son menores de 30 años, sin hijos y trabajan a tiempo completo. Como mencionado anteriormente, el perfil de la alumna promedio del MBA de la UTDT confirma que las mismas prefieren ingresar al programa antes de iniciar una familia y esto revalida la percepción de que el Programa MBA es más atractivo para aquellas mujeres sin familia todavía y así poder mejor sobrellevar las exigencias académicas junto con las exigencias laborales.

Las motivaciones reveladas en el estudio para aplicar a un MBA en el caso de la mujer es la posibilidad de mejorar la carrera profesional en el corto y largo plazo, mediante el desarrollo de conocimiento, herramientas y actitudes y de la obtención de trabajos más interesantes y desafiantes; esto asume que aquellas mujeres que ingresan al programa lo hacen porque comprenden la importancia de obtener las credenciales necesarias para alcanzar sus objetivos en menos tiempo y de manera más exitosa. Las mujeres comprenden también que si quieren avanzar en cargos gerenciales deben poseer el perfil adecuado y la formación necesaria para obtener mayor acceso a esas posiciones.

Según el estudio, las barreras percibidas por la mujer antes de aplicar al MBA son mayormente de carácter financiero y de compromiso. El costo financiero de utilizar los ahorros personales para el pago del MBA y de apostar al hecho de que se podrá tener retornos atractivos luego del programa son factores considerados. Así como también dejar de lado la vida social, amigos y familiares y se apuesta al poder afrontar las exigencias académicas con el tiempo y energía limitados que todos poseemos y del nivel de control que tenemos sobre esos tiempos.

Ahora durante el programa, las dificultades que perciben son de carácter de compromiso, específicamente la demanda de tiempo y energía y de suspender momentáneamente los planes personales y asumimos que estos resultados pueden relacionarse con el perfil de la alumna, y la percepción de que la vida personal y familiar y las exigencias académicas del MBA no son una

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

combinación factible. Otras dificultades son las relacionados a la confianza en cuanto a prepararse para los exámenes, tests, escribir los ensayos y reportes requeridos del programa y las clases cuantitativas.

Otros dato importante a destacar y tomar en cuenta es la percepción que las mujeres tienen en cuanto al futuro de su carrera en comparación a su contraparte masculina. Un 33% respondió sentirse preocupada en cuanto a su futuro profesional por su género en comparación con sus compañeros. Si bien las razones específicas no son mencionadas, se pueden asumir varias razones que no se reflejan en el ambiente académico sino en el ambiente laboral en general o la sociedad. Ejemplos son: pocas oportunidades de trabajo para mujeres, el “techo de cristal”, responsabilidades familiares y el rol tradicional de la mujer en la familia y la comunidad.

En cuanto a la noción de que las mujeres poseen menos habilidades en clases cuantitativas, tales como finanzas corporativas, decisiones gerenciales, etc. Los resultados encontrados son similares a los resultados de otros estudios similares y a los datos expuestos en el capítulo 3 donde analizamos la confianza que poseen las alumnas del MBA en cuanto a sus habilidades cuantitativas. Los argumentos que apoyan la premisa de porque encontramos poca matriculación femenina en Programas de MBA, es el desempeño que se espera de las mismas en clases cuantitativas. Y así, 46% de las encuestadas afirman estar incómodas cuando debe participarse en tales clases con alto contenido matemático. Asumimos que las posibles razones pueden ser el desempeño académico anterior ante estas materias en las carreras de grado en la Universidad, carrera de grado con poca carga cuantitativa o en otra rama de estudios, percepción de entendimiento de la materia, base de conocimiento previo, etc. Los datos son llamativos y contradictorios dado que el 74% de las alumnas que ingresan al MBA provienen de una carrera STEM.

En cuanto al nivel de satisfacción de las alumnas luego de haber obtenido el MBA, la mayoría se siente disconforme con la mejora de su compensación monetaria y su ampliación de oportunidades laborales; aún luego del MBA asumimos que estos factores permanecen iguales o estancados. Sin embargo, las mismas concuerdan en mayoría que el MBA contribuye mayormente a su reputación y legitimidad en el campo laboral, aumento de la red de contactos laborales y sociales, mejor preparación ante los desafíos laborales de hoy día y mayor nivel de confianza personal en sus habilidades y perfil.

Este estudio se inició bajo la hipótesis de que “la baja matriculación de mujeres en Programas MBA en América Latina está determinada por factores económicos, sociales y por las percepciones personales que las mismas tienen de sus habilidades”. Otras razones son las ambiciones de querer desarrollar su carrera profesional en el ámbito empresarial y como la percepción negativa de la cultura del “status quo” dentro del ambiente de los negocios pueda afectarlas”. Nuestra revisión literaria y la encuesta a las alumnas mujeres que han realizado el MBA en los últimos 10 años o que actualmente están cursando el MBA afirman que todos estos factores influyen de una u otra manera en la decisión de aplicar a un Programa MBA y que la misma contribuye a que matriculación de mujeres a programas MBA no pasa del 30%.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

Por tanto, si las universidades interesadas logran entender mejor las motivaciones y barreras que intervienen dentro de la toma de decisiones de aplicar a un MBA y cuán pesadas son las mismas para la mujer, aquellas universidades interesadas en aumentar y balancear la diversidad de sus grupos de estudiantes pueden crear o mejorar sus estrategias de reclutamiento y así atraer a más mujeres a sus programas.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

RECOMENDACIONES A LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UTDT

A continuación, las recomendaciones vienen de las propias alumnas y egresadas y algunas de ellas han sido mencionadas en la revisión literaria donde se presentaron algunas iniciativas realizadas por otras escuelas de negocios alrededor del mundo. Aquí se presentan las siguientes acciones para poder formular estrategias y políticas de reclutamiento de mujeres al MBA:

- Buscar un equilibrio de diversidad de género en los casos de negocios que se estudian en el Programa MBA. Varias escuelas de negocios en Estados Unidos, como la Harvard Business School están actualmente realizando la revisión de sus materiales, especialmente los “business cases” y buscando más historias donde sea también la mujer una de las protagonistas y reformando sus materiales de publicidad.
- Aumentar el ratio de mujeres profesores dentro de la Escuela de Negocios de la UTDT, del plantel de profesores tiempo completo de la UTDT, solo el 15% son mujeres.¹³. Sería interesante para la Universidad mirar la diversidad de género desde ambos puntos de vista, desde las clases del Programa MBA al plantel docente.
- Establecer relaciones formales entre alumnos y alumnas que se han graduado y posibles candidatos a los Programas MBA, los graduados y graduadas pueden actuar como mecanismos de reclutamiento, guía y motivación durante el proceso de aplicación a posibles candidatos y candidatas. Uno de los resultados más interesantes de esta investigación, es que de las ingresantes, casi 30% buscaron ayuda de un graduado o graduada del MBA para servir de guía durante el proceso de aplicación.
- Tener una guardería de chicos como beneficio adicional a los alumnos y alumnas MBA. Esta acción podría verse como una política inclusiva de vida personal y vida académica de parte de la Universidad y así hacer referencia a la noción de que la vida familiar y la vida académica/laboral pueden ser posibles al mismo tiempo.
- Estudiar la posibilidad de horarios más flexibles y la de tutoría de clases cuantitativas, si las escuelas de negocios ofrecen esta última oportunidad la misma puede ampliar las habilidades cuantitativas y de esta manera mitigar las posibles barreras de confianza e impulsar el potencial de resultados académicos de sus alumnas.
- Ofrecer un descuento a las mujeres que deciden aplicar o a las empresas que envíen mujeres a manera de impulsar la diversidad de género del Programa MBA. El mismo podría ser publicitado como un “impulso por la diversidad”.

Si bien las mujeres, perciben también otros factores como situaciones posibles muy reales tales como el “status quo” de la cultura empresarial y el posible “techo de cristal” en los niveles altos de gerencia, aún cuando estos temas escapan a la posible influencia directa que puedan tener las escuelas de negocios, existe la posibilidad de actuar indirectamente en ellas mediante otros medios.

- Por ejemplo, R.E.D. | Red de Empresas por la Diversidad (*un club de empresas de la escuela de negocios de la UTDT que promueve políticas de diversidad e inclusión hacia dentro de la organización*) puede enfocar la conversación con alumnos y egresados y

¹³ Link: [Cuerpo de Profesores Tiempo Completo - MBA UTDT](#)

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

realizar actividades, eventos donde estos temas sean presentados al nivel general ya que estos alumnos y egresados en el corto plazo serán líderes y estarán al frente de las decisiones gerenciales. Aun así, se puede promover al Programa MBA como un medio a otros objetivos igual de importantes en la escala de ambiciones profesionales de la mujer, hemos visto que la mayoría de las alumnas se encuentra satisfecha con su formación MBA, logra ampliar su red laboral y social de contactos y siente que desarrollo mayor confianza en sí misma y sus habilidades.

- Comisionar estudios de investigación donde se trate el caso de la diversidad en las empresas y en las escuelas de negocios. Mediante estos estudios, el sector empresarial y el académico pueden unir fuerzas e indagar acerca de los posibles beneficios que la diversidad trae a los ambientes donde se implementan.

Por último, el sector académico debe impulsar la noción de que la diversidad de género es un componente central en el área de negocios y que la globalización del mundo empresarial requiere de un gran y diverso talento gerencial donde cada uno y una con sus fortalezas, debilidades y diferentes experiencias enriquezcan el proceso de toma de decisiones y lidere de manera inclusiva en un mundo altamente competitivo e innovador. Adoptar ciertas estrategias dentro de las escuelas de negocios, puede marcar pasos importantes en la cultura de género que los posibles alumnos y alumnas de hoy tengan y puede ayudar a formar líderes que entiendan e impulsen el valor y los beneficios intrínsecos de la diversidad de género en sus decisiones gerenciales diarias.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

CONCLUSION FINAL

Antes de decidir si aplicar a un Programa MBA o no, las posibles candidatas toman en cuenta su situación financiera, social y personal. Generalmente aquellas mujeres menores a 30 años que trabajan a tiempo completo, solteras y sin hijos son las que aplican al MBA de la UTDT.

Las barreras más importantes que las posibles alumnas consideran antes de aplicar al MBA son las de carácter financiero (no tener suficientes ahorros para afrontar el costo o dejar de ahorrar durante el transcurso del Programa) y de compromiso en cuanto a tiempo y energía requeridos para llevar a cabo el Programa MBA.

Luego de ingresar al MBA, las barreras de las alumnas siguen siendo de compromiso, el tiempo y energía que deben tener para poder afrontar las exigencias académicas, que también son mencionadas, tales como exámenes, lecturas, presentaciones y aparte dejar de lado a sus seres queridos y sus planes de vida personal.

Las motivaciones que impulsan a estas mujeres a aplicar al Programa MBA es la posibilidad de desarrollar sus habilidades y conocimiento y así poder acceder a mejores oportunidades laborales de mayor desafío o realizar un cambio de industria de manera más exitosa.

Pero aún con estas motivaciones es difícil atraer a más mujeres a Programas de MBA, y los retos para las universidades persisten. Las razones son varias y complejas, desafortunadamente esta es una problemática que las organizaciones educativas solas no pueden solucionar. Muchas barreras poseen varios espectros y no depende de solo un ámbito poder avanzar en ellas. He aquí algunos ejemplos:

- Falta de mujeres líderes a que admirar y seguir. Existen pocas mujeres al frente en posiciones de liderazgo en el ámbito de negocios, por tanto es difícil normalizar ese rol ante el ojo de posibles candidatas
- La cultura corporativa masculina que persiste en la estructura y en las jerarquías de empresas y que perpetúa la imagen de que los líderes pueden ser solo hombres y ese es el rol buscado para altas posiciones gerenciales.
- De manera similar, el cuerpo de profesores en las escuelas de negocios donde la mayoría de posiciones de enseñanza son ocupadas por hombres.
- Otras barreras a la participación de mujeres tienen que ver con percepciones comunes acerca de cuál es el perfil de alguien con un MBA. En carreras como abogacía, medicina y educación estas percepciones no son insinuadas ya que el ámbito está más balanceado en cuanto a géneros.
- Existe la creencia de que las carreras post MBA no permiten un balance de vida saludable y esto disuade a muchas mujeres de perseguir el Programa y luego esas posiciones en su empresa.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

La diversidad de género en las aulas de aprendizaje es importante porque es donde se tratan temas de liderazgo y donde se hacen decisiones en nombre de los consumidores de hoy y mañana, es importante en este mundo globalizado representar a ambos géneros, esto resulta en niveles más altos de liderazgo inclusivo y equitativo, diversidad de opiniones, mayor productividad, creación de nuevos escenarios y oportunidades, mayor competitividad académica y mayor innovación en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Artigas, M. (2013a). *Why top management eludes women in Latin America*.
- Artigas, M. (2013b). *Women Matter: A Latin American Perspective*.
- Bell, M. P. (2011). Introduction: The Perfect Storm and Broadened Portals—Benefits of Diversity and Inclusion in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (2), 322. Retrieved from <http://amle.aom.org/content/10/2/322.short>
- Boatman, J., Wellins, R., Selkovits, A., Talent, T., & Expert, M. (2011). *Women Work: The Business Benefits of Closing the Gender Gap. Leadership*.
- Hansen, Z., Owan, H., & Pan, J. (2013). The impact of group diversity on class performance: evidence from college classrooms. *Education Economics*, 23(2), 238–258.
<http://doi.org/10.1080/09645292.2013.813908>
- Hollenshead, C., & Wilt, J. (2000). Women and the MBA: Gateway to Opportunity. *Catalyst*. New York, NY. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Women+and+the+MBA+Gateway+to+Opportunity#0>
- Ibeh, K., Carter, S., Poff, D., & Hamill, J. (2008). How Focused Are the World ’ s Top-Rated Business Schools on Educating Women for Global Focused Schools are the World ’ s on Educating Kevin Business Global Women for Management ? Deborah Poff. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 65–83.
- Kelan, E. K., & Jones, R. D. (2010). Gender and the MBA. *Academy of Management Learning and Education*, 9(1), 26–43.
<http://doi.org/10.5465/AMLE.2010.48661189>
- Levin, L. a., & Mattis, M. (2006). Corporate and academic responses to gender diversity. *Equal Opportunities International*, 25(1), 60–70.
<http://doi.org/10.1108/02610150610645977>

- Luisa, M., & Moreno, R. (2011). Gender barriers in the professional development of women university graduates. *Universidad de Barcelona. Facultad de Pedagogía. Departamento Métodos de Investigación Y Diagnóstico*, (1), 187–212.
- Malach-Pines, A., & Kaspi-Baruch, O. (2008). The role of culture and gender in the choice of a career in management. *Career Development International*, 13(4), 306–319.
<http://doi.org/10.1108/13620430810880808>
- Marks, J. R. E. (2006). Motivations and Barriers for Women in the Pursuit of an MBA Degree. *Graduate Management Admission Council*. Retrieved from
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Motivations+and+Barriers+for+Women+in+the+Pursuit+of+an+MBA+Degree#0>
- Montgomery, M., & Anderson, K. (2007). Best laid plans: Gender and the MBA completion rates of GMAT registrants. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 47(1), 175–191.
<http://doi.org/10.1016/j.qref.2005.08.005>
- Moshavi, D., Dana, S., Standifird, S. S., & Pons, F. (2008). Gender effects in the business school classroom: A social power perspective. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10, 3–18.
- Phillips, K. (2014). *CBS reflects: Gender equality 2013 - 2014*.
- S, O. P., & G, M. G. (2010). Rol de la Mujer en la Gran Empresa. *Banco Interamericano De Desarrollo*.
- Seijas, E. J. (2007). El desarrollo de la carrera profesional de las mujeres: particularidades y obstáculos. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 41, 151–171.
- Thornton, G. (2014). *Women in Business: from classroom to boardroom. Grant Thornton International Business*.
- Wirz, M. (2014). *Opting for an MBA Education: A Gender Analysis. A review of evidence from GMAC Reports. Cambridge Judge Business School*.

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

ANEXOS

1. Cuadro de códigos utilizados en la investigación y encuesta:

Objetivo específico	Variable	#	Pregunta	Dimensiones	Indicadores	Categorías	
Qué factores son tomados en cuenta y cuáles son los que más influyen en la toma de decisiones de una mujer al considerar un programa de MBA; y cuáles son las principales dificultades que se presentan durante el transcurso del Programa?	Perfil y antecedentes de la encuestada	1	Cuál es tu edad actual?	Edad	Rango de edad	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, Mayor a 35	
		2	Cual fue tu edad al inicio del MBA?	Edad al inicio MBA	Rango de edad	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, Mayor a 35	
		3	Cual fue tu estado civil durante el MBA?	Estado civil	Soltera	1	
					Casada/ convivencia	En	2
					Divorciada		3
					Viuda		4
		4	Cuál fue tu situación habitacional durante el MBA?	Situación habitacional	Vivo sola		1
					Vivo con mis padres		2
					Vivo con mi pareja		3
					Vivo con mi pareja e hijos		4
		5	Tuviste o tenías hijos durante el MBA?	Hijos	Si		1
					No		0
		6	En cuanto tiempo terminaste el MBA?	Cantidad de años	Hasta 2 años		1
					Hasta 3 años		2
					Hasta 4 años		3
					Hasta 5 años		4
					Más de 5 años		5
					Actualmente cursando el MBA		6
		7	Cuál fue tu situación laboral durante el MBA?	Situación Laboral	Trabajé full- time		1

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

				Trabajé part- time	2
				Me dediqué por completo al MBA	3
				Otro	9
		Cuántos años de experiencia laboral tenías antes de ingresar al MBA?	Experiencia Laboral	Menos de 4 años	0
				Hasta 5 años de experiencia laboral	1
				Hasta 6 años de experiencia laboral	2
				Hasta 7 años de experiencia laboral	3
				Hasta 8 años de experiencia laboral	4
				Más de 8 años de experiencia laboral	5
		Cuál fue el porcentaje de tareas domésticas (cuidado de los hijos, cuidado de la casa) que realizaste durante el MBA?	Carga doméstica	Menos de 30%	0
				50%	1
				Más de 70%	2
				100%	3
				No hice ninguna, contraté ayuda	4
				Otro	9
		Quién te apoyo más con la decisión de aplicar a un MBA?	Apoyo del entorno	Mi empresa	1
		Elige 2 respuestas		Mi familia	2
				Mi pareja	3
				Mis amigos/as	4
				La decisión fue más personal	5
				La Universidad	6
				Mis colegas de trabajo	7
		1 Durante tu tiempo en el Programa MBA,	Apoyo del entorno	Ahorrar más dinero (viajes, compra	1

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

		que decidiste dejar de lado durante el tiempo del MBA?		inmobiliaria)		
		Elige 2 respuestas		Vida personal (empezar una familia, casamiento, vida de pareja)	2	
				Mejores oportunidades laborales o más responsabilidad laboral	3	
				Vida social (amigos, familiares)	4	
				No dejé nada de lado	5	
				Otro	9	
	Empoderamiento económico	1 Como planeaste financiar/como pagaste tu MBA?	Financiamiento MBA			
		2		Préstamos	0	
		Elige 2 respuestas		Ahorros personales	1	
				Ayuda de mis padres	2	
				Ayuda de mi pareja	3	
				Acuerdo con mi empresa	4	
				Ayuda financiera de la Universidad	5	
			Otro	9		
	Autoeficacia	1 En el proceso de aplicación al MBA (exámenes, ensayos, recomendaciones), a 3 quién pediste ayuda?	Apoyo del entorno			
		1		Mi pareja	1	
		Elige 2 respuestas		Mis colegas de trabajo	2	
				La Universidad (cursos de nivelación)	3	
			Mis amigos/as	4		
			Ayuda profesional (tutor)	5		
			Lo hice sola con herramientas de internet	6		
		Busqué un graduado/a que pasó por el mismo proceso	7			

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

			Otro	9
1	Cuáles fueron los mayores factores motivaciones para aplicar al MBA?	Motivaciones	Desarrollar mi conocimiento, herramientas y actitudes	1
	Elige 2 respuestas		Mejorar mis oportunidades laborales: cambio laboral o cambio de industrias	2
			Potenciar mi compensación monetaria (salario, bonos)	3
			Desarrollar mis posibilidades de liderazgo	4
			Poder acceder a trabajos más interesantes y desafiantes	5
			Aumentar mi status laboral y prestigio académico	6
			Tener más confianza en mi misma y mis objetivos	7
1	Cuáles fueron tus mayores obstáculos percibidos antes de aplicar al MBA?	Barreras	Costo financiero/monetario	1
	Elige 3 respuestas		La demanda de tiempo, energía y compromiso	2
			Debo posponer planes personales: casamiento, hijos, viajes, familia	3
			Falta de tiempo para mis seres queridos	4
			No creo tener el perfil de una candidata al MBA	5
			Encuentro las exigencias académicas	6

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

			intimidantes		
			El proceso de admisión es largo e intimidante: exámenes, entrevistas, ensayos.	7	
			No creo tener suficiente experiencia laboral o el perfil adecuado	8	
			Me preocupa que tendre que pedir préstamos para pagar la inversion del MBA	9	
		Cuáles fueron tus mayores obstáculos DURANTE el Programa MBA?	Dificultades	La demanda de tiempo, energía y compromiso	1
		Elige 3 respuestas	Las clases cuantitativas: finanzas corporativas, estadísticas, análisis financiero	2	
			Las clases cualitativas: estrategia, recursos humanos	3	
			Participar constantemente en clase	4	
			Prepararse para los exámenes y tests/ Escribir los ensayos y reportes	5	
			Pagar la cuota todos los meses y dejar de ahorrar ese dinero	6	
			Dejar de lado a seres queridos o planes personales para estudiar y asistir a clase	7	
			Pude organizarme muy bien por tanto no tuve obstáculos durante el MBA	8	

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

				Otro	9
--	--	--	--	------	---

A continuación se muestran los códigos en escala Likert de la segunda parte de la encuesta que trata del ambiente de clase y la confianza y autoeficacia que perciben poseer las alumnas y egresadas:

#	Pregunta	Dimensiones	Indicadores				
			1 Nada de acuerdo	2	3	4	5 Muy de acuerdo
17	Durante el transcurso del programa MBA: favor elige cuán de acuerdo estás con cada oración						
17.1	Siento que mis compañeros hombres de clase me tratan igual que ellos	Ambiente de clase					
17.2	Siento que mis compañeros de clase me tratan diferente por ser mujer	Ambiente de clase					
17.3	Siento que mis profesores me dan el mismo trato que a mis compañeros hombres	Ambiente de clase					
17.4	Me preocupa mi carrera profesional en comparación con mis compañeros de MBA por mi género	Autoeficacia					
17.5	Hubo momentos donde me sentí insegura de opinar en clase y/o con mis compañeros de clase	Autoeficacia					
17.6	Siento que estoy en desventaja en situaciones de networking académico por ser mujer	Autoeficacia					
17.7	Me siento más cómoda opinando en clases cuantitativas	Autoeficacia					
17.8	En la mayoría de los exámenes, mi grupo de estudio estaba formado por mujeres	Ambiente de clase					
17.9	Me siento cómoda levantando la mano y preguntando mis dudas en clase o pidiendo aclaraciones	Autoeficacia					
17.10	No suelo participar en clase porque no quiero parecer menos inteligente que mis compañeros/as de clase	Autoeficacia					
17.11	Si quedo con dudas acerca de algo en clase, hablo con el profesor o algún compañero/a después de clase o por email para poder aclarar	Autoeficacia					
17.12	Siempre pido que me expliquen algún tema si no lo entiendo, aún cuando sé que otra gente ya lo entendió antes que yo	Autoeficacia					
17.13	Siempre comparto mi opinión y mis	Autoeficacia					

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

	perspectivas en clase						
17.14	Mantengo privado mis opiniones y argumentos	Autoeficacia					
17.15	No me gusta confrontar a mis compañeros/as en debates de grupo	Autoeficacia					
17.16	Cuándo ingresé al programa no me sentía muy confiada de poder manejar la exigencia académica	Autoeficacia					
17.18	Luego de un tiempo, me sentí más cómoda de poder manejar la exigencia académica	Autoeficacia					
17.19	Me senti segura de poder tener altas notas en clases cuantitativas	Autoeficacia					
17.20	Hubo momentos dondé me sentí incomóda por comentarios realizados hacia mi género en clase o con mis compañeros de grupo	Ambiente de clase					
17.21	Hubo momentos donde sentí que mi opinión no fue importante por ser mujer	Ambiente de clase					
18	De acuerdo a tu percepción y experiencia, cuál es el mayor valor que te dió el MBA luego de haber finalizado		1	2	3	4	5
18.1	Mayor reputación y legitimidad en el campo laboral	Autoeficacia					
18.2	Mayor cantidad de oportunidades laborales	Mejoramiento de oportunidades					
18.3	Mejor preparación ante los desafíos laborales de hoy día	Autoeficacia					
18.4	Mejor compensación monetaria	Mejoramiento monetario					
18.5	Ampliación de red laboral y social de contactos	Mejoramiento de oportunidades					
18.6	Desarrollo mi confianza en mí misma y mis habilidades	Autoeficacia					
18.7	En tu opinión, hay algo que puedas sugerir a las escuelas de negocios para poder atraer y reclutar a más mujeres a sus programas de MBA?	Pregunta abierta					

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

2. Lista de términos utilizados para la revisión literaria del documento de acuerdo al motor de búsqueda y los resultados que cada combinación arrojó:

Busquedas: Ingles y Espanol	Motor de busqueda EBSCO		Resultados	
Master in Business Administration	Women	Barriers	3	
mba	Women	Barriers	4	
MBA	Women	Diversity	43	
Master in Business Administration	Women	Diversity	386	
Business School	Women	Diversity	243	
MBA	female	Diversity	36	
MBA	gender	Diversity	25	
Business School	mba	completion	19	
mba	Women	completion	2	
mba	female	completion	3	
mba	female	Barriers	3	
mba	gender	Barriers	2	
mba	gender	completion	4	
Master in Business Administration	Women	Diversity	latin america	0
Mba	Women	Diversity	latin america	0
Mba	female	Diversity	latin america	0
Mba	gender	Diversity	latin america	1
Mba	gender	Diversity	developing countries	1
Mba	gender	Diversity	emerging nations	1
Mba	gender	Diversity	emerging economies	1
Business School	female	completion		27
Business School	female	completion	developing countries	1
Business School	gender	completion		31
mba	women		latin america	3
mba	female		latin america	2
mba	gender		latin america	3
Business School	women		latin america	31
Business School	female		latin america	10
Business School	gender		latin america	17
Searches - Español				
mba	mujer	diversidad		0
mba	femenino	diversidad		0
mba	género	diversidad		0
master negocios	mujer	diversidad		0
master administración	mujer	diversidad		0
mba	mujer	barreras		0
mba	género	dificultades		0
mba	género		américa latina	0
	Google			
Master in Business Administration	Women	Barriers		31
Master in Business Administration	Women	Diversity		49
Master in Business Administration	Women	Completion		26

Cuadro 1

Fuente: Elaboración Propia

“Participación femenina en Programas de MBA de la UTDT: una revisión literaria y los factores en la decisión de cursar un MBA para la mujer.”

Patricia Ortigoza - 2014

3. **El proceso para incluir un documento en la revisión literaria fue como sigue:**

- Revisión de título: documentos, informes o estudios que en el título se refieren al tema de investigación. Por tanto, el abstracto debe ser leído para confirmar relevancia al estudio.
- Revisión de abstracto: documentos, informes o estudios que en el abstracto del documento se refieren al tema de investigación.
- Revisión del documento entero: documentos, informes o estudios que son enteramente relevantes a la investigación.

Si el documento llega hasta el tercer punto es incluido en la revisión literaria de la investigación. A continuación se grafica el proceso de dicha revisión:

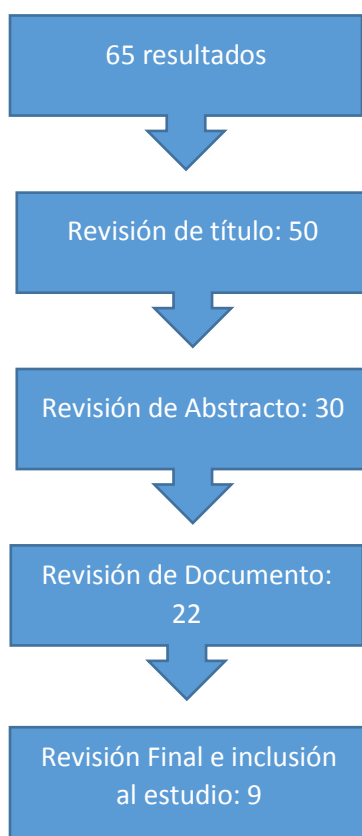


Gráfico 1
Fuente: Elaboración Propia

4. LINK A LA [encuesta](#)
5. LINK A LOS [resultados de la encuesta](#)