EL PAPEL DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO EN EL CIERRE DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO DE CASO DE EGRESADOS(AS) DEL MBA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

DIANA VICTORIA BULLA RODRÍGUEZ
LAURA MELISSA BELTRÁN JARAMILLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024

EL PAPEL DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO EN EL CIERRE DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO DE CASO DE EGRESADOS(AS) DEL MBA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

DIANA VICTORIA BULLA RODRÍGUEZ
LAURA MELISSA BELTRÁN JARAMILLO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Directora:
ANA MILENA YOSHIOKA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2024

Santiago de Cali, mayo de 2024

Doctor,
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de grado titulado *El papel de la formación de posgrado en el cierre de la brecha de género en las organizaciones: un estudio de caso de egresados del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali*.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente:

Diana Victoria Bulla Rodríguez
C.C.: 1.144.025.853

Laura Melissa Beltrán Jaramillo
C.C.: 1.144.077.880

Santiago de Cali, mayo de 2024

Doctor,
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle que, en mi calidad de directora de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado *El papel de la formación de posgrado en el cierre de la brecha de género: un estudio de caso de egresados del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali*, realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Laura Melissa Beltrán Jaramillo (cédula 1.144.077.880), y Diana Victoria Bulla Rodríguez (cédula 1.144.025.853), y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente:

Ana Milena Yoshioka Vargas
Directora del trabajo de grado

Artículo 23 de la Resolución N° 13 de julio 6 de 1946:

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la verdad y la justicia.

"EL PAPEL DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO EN EL CIERRE DE LA BRECHA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO DE CASO DE EGRESADOS(AS) DEL MBA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI." Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados

Diana Marcela Escandon Barbosa
Jurado

Ana Milena Yoshioka Vargas
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 23 de julio de 2024

Resumen

Este trabajo de grado es un estudio exploratorio que pretende analizar la contribución de la formación a nivel de MBA en el cierre de la brecha de género en las organizaciones para egresados y egresadas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (en adelante PUJC). Para ello, se inicia con una revisión a la literatura, por medio de un recorrido que considera los cambios en la participación de la mujer en el mercado laboral y los factores que han incidido en ello, desde la implicación de las decisiones acerca de la vida familiar, la democratización de la educación y la convergencia de roles en la sociedad, en donde mujeres y hombres tienen los mismos derechos y deberes y deberían tener acceso a las mismas oportunidades especialmente al interior de las organizaciones. A partir de esta revisión, se observa que la brecha de género entre hombres y mujeres en las organizaciones sigue estando presente, por lo cual se decide analizar la contribución que tiene la formación de posgrado, especialmente una Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Cali (PUJC), en el cierre de esta brecha, para lo cual se seleccionaron las competencias y variables que inciden directamente en este cierre y se procedió a evaluar mediante una encuesta anónima la percepción de los egresados sobre el cambio percibido en estas una vez finalizado el MBA. La investigación utiliza una metodología cuantitativa para la obtención de información a partir de una encuesta realizada a la población objetivo por medio de la plataforma Google Forms. La muestra es obtenida de un muestreo por conveniencia no probabilístico. A partir de los resultados, se desarrolla un análisis descriptivo para identificar las principales tendencias y hallazgos clave teniendo en cuenta el marco teórico, especialmente en lo referente al impacto que tienen los estudios de posgrado (MBA) en el fortalecimiento de tres tipos de competencias "knowing why" (motivaciones e identidad con el trabajo), "knowing how" (conocimientos y habilidades laborales relevantes), "knowing whom" (red de contactos y reputación profesional), las cuales a su vez, facilitan el desarrollo de carreras profesionales exitosas. Adicionalmente, se determina la existencia de asociaciones significativas entre las variables categóricas. con el fin de responder a las hipótesis planteadas sobre los factores que podían influir en la brecha de género dentro de las organizaciones. El estudio encontró que los egresados(as) perciben en general un mejoramiento de las habilidades que suman al cierre de brecha en las organizaciones, sin embargo, la movilidad laboral, la percepción del balance vida- trabajo y una mayor compensación salarial se presenta más en los hombres. Por lo tanto, aunque se evidencia que la brecha de género persiste

al interior de las organizaciones, las mujeres indican un fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo, técnicas y blandas lo cual fomenta el cierre de esta brecha.

Palabras clave: MBA, brechas de género, mujer, posgrado, educación, organización, liderazgo, equidad.

Abstract

This undergraduate thesis is an exploratory study aimed at analyzing the impact of MBA-level education on closing the gender gap within organizations, focusing on graduates from Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJC). The study begins with a review of the theoretical framework, examining changes in women's participation in the labor market and the influencing factors such as family life decisions, the democratization of education, and the convergence of societal roles where men and women enjoy equal rights, responsibilities, and opportunities, particularly in organizational settings. The review highlights the persistent gender gap between men and women in organizations, prompting an analysis of how postgraduate education, specifically a Master of Business Administration (MBA) from PUJC, contributes to bridging this gap. For this purpose, the competencies and variables that directly influence this closing were selected, and an anonymous survey was conducted to evaluate the perception of graduates regarding the perceived change in these variables once the MBA program was completed. The research employs a quantitative methodology, gathering data via a survey conducted on the Google Forms platform, targeting the relevant population through non-probabilistic convenience sampling. The results are subjected to descriptive analysis to identify key trends and findings, considering the theoretical framework with a particular focus on the impact of postgraduate studies (MBA) on the strengthen of three types of competencies: "knowing why" (motivations and work identity), "knowing how" (relevant knowledge and job skills), and "knowing whom" (network of contacts and professional reputation). These competencies, in turn, facilitate the development of successful professional careers. development of professional skills, leadership. The analysis also takes into account the results of the Chi-square statistical test applied to categorical variables to determine the existence of significant associations between them, and based on this, accept or reject the null hypotheses of independence established to identify the relationship and impact of the MBA on closing the gender gap in organizations. The study reveals that graduates generally perceive an enhancement in skills

that contribute to closing the gender gap in organizations. However, promotions, perceptions of work-life balance, and higher salary compensation remain more prevalent among men. Despite the ongoing gender gap within organizations, women report improvements in their leadership, technical, and soft skills, which aids in narrowing this gap.

Keywords: MBA, gender gaps, women in postgraduate education, education, organization, leadership, equity.

Contenido

1- Introducción 15

2- Planteamiento del problema 16

3- Marco teórico 19

3.1-Brecha de género en las organizaciones 21

4- Objetivos 30

4.1- Objetivo general 30

4.2- Objetivos específicos 30

5. Metodología 31

5.1 Diseño del Estudio 31

5.2 Muestra 32

5.3 Cuestionario 33

5.4 Análisis de datos 33

6- Resultados 35

6.1- Caracterización sociodemográfica de los egresados(as) 36

6.2- Formación de pregrado y trayectoria laboral 40

6.3- Percepción sobre el impacto del posgrado MBA 45

6.4- Prueba de Hipótesis 58

7- Conclusiones 74

8- Recomendaciones 75

Referencias 77

Índice de gráficas

Gráfica 1 Año de graduación de los egresados(as) 35
Gráfica 2 Rango de edad de los egresados(as) 36
Gráfica 3 Estado civil de los egresados(as) 37
Gráfica 4 Egresados con hijos(as) 39
Gráfica 5 Profesión de egresado(a) 41
Gráfica 6 Cargo actual es el inicial al MBA 43
Gráfica 7 Fortalecimiento de habilidades asociadas a la formación MBA 486
Gráfica 8 Desempeño profesional 49
Gráfica 9 Seguridad al tomar decisiones críticas 50
Gráfica 10 Confianza en reuniones con equipos directivos 51
Gráfica 11 Credibilidad ante pares y jefes 52
Gráfica 12 Autoconfianza para desarrollar actividades o proyectos 53
Gráfica 13 Confianza para establecer negociaciones 54
Gráfica 14 Habilidades para liderar equipos de alto desempeño 58
Gráfica 15 Capacidad de influir sobre las personas 60
Gráfica 16 Comodidad al negociar 60
Gráfica 17 Desempeño en contextos interculturales 560
Gráfica 18 Amplió red de contactos estratégicos 560
Gráfica 19 Cambio de compañía o promoción dentro de la misma 57
Gráfica 20 Interés por poder al interior de la organización 610
Gráfica 21 Género, poder y movilidad laboral 61
Gráfica 22 Movilidad laboral Vs. Género y presencia de hijos 64
Gráfica 23 Movilidad laboral Vs. Género y estado civil 65
Gráfica 24 Balance vida laboral y personal 66
Gráfica 25 Balance vida-trabajo y presencia de hijos 67
Gráfica 26 Balance vida-trabajo y movilidad laboral 69

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones, competencias, artículos y variables seleccionadas..... 38
Tabla 2 Rango de edad vs Hijos vs Estado civil..... 40
Tabla 3 Cuidado de los hijos de los egresados(as)..... 449
Tabla 4 Situación laboral y años de experiencia..... 442
Tabla 5 Posición laboral vs Rango salarial al inicio del MBA..... 44
Tabla 6 Posición laboral vs Salario actual..... 47
Tabla 7 Percepción de habilidades a partir del MBA..... 71
Tabla 8 Movilidad laboral Vs. Rango salarial al inicio del MBA..... 711

1- Introducción

En un mundo globalizado, se evidencia cada vez más la necesidad y tendencia de la sociedad por avanzar en lograr la igualdad de género y empoderamiento de la mujer expresados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en el ODS 5 de igualdad de género, ligado al ODS 4 en lo concerniente al derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad y al aprendizaje a lo largo de toda la vida (Unesco, 2019). A medida que se avanza en los niveles educativos, la brecha en el acceso de hombres y mujeres se cierra. Tomando solo quienes tienen título universitario, si bien la brecha salarial es menor, sigue siendo alta y a favor de los hombres. En el caso del título de posgrado, aunque la brecha es menor a la anterior, la pregunta que surge es: ¿por qué a igual nivel de formación de posgrado dicha brecha persiste en el mercado laboral?

En un mundo donde la educación se establece como un pilar fundamental en la reducción de las disparidades de género, se destaca la relevancia de programas académicos avanzados o continuos en la lucha por la igualdad en el ámbito laboral. En este contexto, la formación a nivel de posgrado surge como un importante apoyo de crecimiento personal y profesional. Específicamente, la Maestría en Administración de Empresas (MBA) se destaca como un programa de formación de líderes capacitados en áreas administrativas y de gestión gerencial para influir de manera positiva en el crecimiento económico de una organización, región y/o país. Por ello, se considera que un título MBA contribuye con el éxito de una compañía al permitirle tener recursos humanos talentosos que desarrollan habilidades blandas y técnicas y capacidades empresariales.

En este sentido, resulta fundamental examinar cómo la educación proporcionada por un MBA contribuye a cerrar la brecha de género, promoviendo la inclusión y el empoderamiento de las mujeres en el mundo empresarial. El MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJC) cuenta con la acreditación Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), reconocida a nivel nacional e internacional por su excelencia en la formación de ejecutivos en áreas administrativas y de gestión gerencial para que comprendan el mundo empresarial y les permita un mejor desarrollo y crecimiento laboral. No obstante, cabe preguntarse: ¿es este desarrollo y crecimiento laboral igual para egresados y egresadas del MBA? Mediante el presente

trabajo de grado se considera crucial examinar cómo la educación de posgrado ayuda a cerrar la brecha de género en las organizaciones.

2- Planteamiento del problema

La tendencia de incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral en Colombia puede atribuirse a los avances en educación, fertilidad, derechos civiles y compromisos políticos que han experimentado las mujeres desde 1950 hasta la fecha (Iregui et al., 2023). Entre 1960 y 1969, se observó una fuerte relación negativa entre la fertilidad y la participación de las mujeres en el mercado laboral, donde cualquier reducción en las tasas de fertilidad durante ese periodo fue crucial para empoderar económicamente a las mujeres. Sin embargo, a partir de 1985, cambios en las políticas sociales contribuyeron en la relación positiva entre las variables, marcando un avance en la promoción de la equidad de género y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

La compatibilidad entre la carrera profesional y la vida familiar se ha convertido en una prioridad para las mujeres, tal como lo destacó Goldin (2014). Adicionalmente, la autora señala la convergencia de roles entre hombres y mujeres como uno de los grandes avances en la sociedad y la economía. La experiencia profesional de las mujeres ha aumentado al tiempo que su participación en la fuerza laboral y sus años de educación sobrepasan a los de los hombres.

En Colombia, la participación de las mujeres en el mercado laboral aumentó del 19% en 1950 al 40.7% en 1990. A nivel nacional, este incremento fue de casi 22 puntos porcentuales, pero aún se encontraba rezagada en comparación con Estados Unidos en el mismo período, donde la participación laboral femenina entre los 25 y 54 años rondaba el 75% (Goldin, 2022).

Para el año 2019, Colombia tenía una tasa de ocupación para los hombres del 73.9% y 53.1% para las mujeres. En 2023, ambas tasas de ocupación disminuyeron a un 70.4% y 45.9% respectivamente. Aun así, la brecha de género aumentó en un 3.7% entre 2019 y 2023 (DANE, 2023) siendo mayor la participación de los hombres que la de las de mujeres.

Es esencial considerar el impacto de la crisis de salud pública mundial derivada de la COVID-19 en la brecha laboral entre hombres y mujeres (Ramos y Bolívar, 2020). Esta emergencia

internacional se reflejó en los indicadores laborales, como la tasa de desempleo y la inactividad, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) (DANE 2019, DANE, 2020). El cierre de instituciones educativas y de primera infancia en la mayoría de los países condujo a un aumento del cuidado infantil y del trabajo doméstico no remunerado, mayormente asumido por las mujeres. Aunque hubo un ligero aumento en la participación masculina en las tareas del hogar, la mayoría de estas responsabilidades recayeron en ellas. De hecho, el 98% de quienes dejaron sus trabajos debido a obligaciones familiares fueron mujeres.

Según información del DANE (2021), la tasa de desempleo en Colombia en diciembre de 2020 fue de 13.4%, con un aumento de 3.9% frente al mismo mes del año anterior (9.5%). Durante el último trimestre de 2020, la tasa de desempleo fue de 10.2% y 18.7% para hombres y mujeres respectivamente, muy superiores al 7.2% y 12.6% registradas entre octubre y diciembre de 2019. Asimismo, la tasa de desocupación total del país en enero de 2024 fue de 12.7%, con una disminución de 1.0% respecto al mismo mes de 2023. Sin embargo, para las mujeres fue de 13.0% y para los hombres de 8.7% durante el trimestre de noviembre de 2023 a enero de 2024 (DANE, 2024).

Adicional a la diferencia en las tasas de desempleo entre hombres y mujeres, es importante considerar la reconfiguración de la actividad productiva de los sectores industrial y agrícola, los cuales han cedido terreno al sector de servicios. Al respecto, se destaca la denominada segregación ocupacional de género que en términos de distribución de actividades económicas hombres y mujeres tienden a concentrarse en sectores distintos, a menudo asociados con roles de género históricos, como la enseñanza, la salud, el trabajo administrativo o las ventas. En América Latina, según Vaca-Trigo (2019) más de la mitad de las mujeres están empleadas en trabajos poco cualificados: se encuentran altamente concentradas en ocupaciones como vendedoras y otros servicios (29,5%) y trabajadoras no calificadas (26%).

Adicional a la segregación ocupacional de género, mencionado en el párrafo anterior, los ingresos están determinados por varios factores, entre los que se encuentran características de quienes trabajan como el nivel de educación y la experiencia laboral, así como el sector en el que trabaja, es decir las dotaciones de las personas. Esto conlleva a indicar que la discriminación de

género en el mercado laboral existe y, una vez considerando estas dotaciones, el sexo sigue siendo un factor diferenciador de los ingresos (Muñoz, L.K. et al (2022).

Adicionalmente a estos indicadores propios del mercado laboral, es preciso considerar la carga global de trabajo[1] de las mujeres que fue de 13 horas y 3 minutos, mientras que para los hombres de 10 horas y 41 minutos según la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) realizada por el DANE (2021b). El mismo estudio señala que en todas las regiones del país las mujeres dedicaron en promedio 4 horas más que los hombres a actividades de trabajo no remunerado. Esta doble carga de trabajo de las mujeres afecta su disponibilidad para el trabajo remunerado formal e incide en la calidad del empleo, la remuneración, la estabilidad del mismo y la posibilidad de estudiar para mejoras sus cualificaciones.

El incremento en la participación de las mujeres en el mercado laboral en Colombia en las últimas seis décadas ha sido resultado de la disminución de la tasa de fertilidad, el mejor acceso de las mujeres a la educación superior y los cambios en las normas sociales, lo cuales han incidido de manera diferente según el período de la historia analizado. En las décadas de 2000 y 2010, según el estudio realizado por Iregui-Bohórquez, A. M., et.al. (2023) la relación entre la matrícula femenina en la educación superior y la participación femenina en la fuerza laboral fue positiva, con coeficientes promedio de 0,84 y 1,01 puntos porcentual, respectivamente.

Entre 2005 y 2020, la proporción de mujeres graduadas en educación superior fue mayor a la de hombres. Ese último año, tanto en pregrado como posgrado, por cada 100 hombres graduados lo hicieron 127 mujeres (DANE, 2022).

Sin embargo, estos avances no han sido suficientes, aunque se resalta que entre 2013 y 2019 la brecha salarial de género disminuyó 5.3%, pasando del 18.2% en 2013 a 12.9% en 2019 (DANE, 2021a). En 2020 la brecha era de 5.8%, lo que significa que, por cada 100 pesos recibidos por un hombre, las mujeres percibieron 94.2 pesos.

[1] La carga global de trabajo se refiere al tiempo diario promedio dedicado a actividades remuneradas y no remuneradas.

La discriminación en el mercado laboral es un factor determinante en las diferencias en los ingresos y que explica por qué, a pesar de estar en promedio más preparadas que los hombres, las mujeres reciben remuneraciones menores. (Muñoz, L.K. et al (2022)).

En su investigación Säve-Söderbergh (2019) subraya que las mujeres tienden a solicitar salarios más bajos que los hombres y reciben ofertas salariales iniciales más bajas, lo que perpetúa la brecha salarial de género. Esta disparidad en las solicitudes salariales y los salarios iniciales tiene un impacto acumulativo significativo en los ingresos de por vida de las mujeres, subrayando la importancia de abordar estas brechas para lograr una verdadera equidad de género en las organizaciones. Las diferencias en el comportamiento de negociación juegan un papel crucial en la perpetuación de la desigualdad salarial de género, especialmente en la parte alta de la distribución salarial.

Teniendo en consideración el contexto de inequidad de género en el mercado laboral colombiano descrito; el reconocimiento del importante aporte que la educación superior ha realizado en la disminución de esta brecha, la presente investigación asume como pregunta problema: ¿Ha contribuido a cerrar la brecha de género en las organizaciones la formación a nivel de posgrado, especialmente en un MBA?

3- Marco teórico

Programas de posgrado como la Maestría en Administración de Empresas (MBA) tienen un papel fundamental en la sociedad al preparar a los estudiantes para roles de liderazgo en el entorno empresarial e influir de manera positiva en el crecimiento económico de una organización, región y/o país. Un grupo de estudios sobre el MBA han profundizado sobre las motivaciones para estudiar este programa. Entre las principales razones, según uno de los primeros estudios, el de Asher (1984) mencionado en Rivero, A.G. et al (2017) identificó: la adquisición de conocimientos de punta en materia de gestión de negocios; la ampliación de las oportunidades laborales, en general; el aumento de la autoconfianza personal y de la autoestima profesional; la expectativa de mejora en los niveles salariales, y las posibilidades de progreso en la carrera basadas en una promoción o ampliación de responsabilidades.

Otro importante número de estudios se han enfocado en evaluar el efecto del MBA en el desarrollo de habilidades gerenciales (competencias duras y blandas), el desarrollo de carrera (promoción o cargos directivos de alto nivel), la empleabilidad y los beneficios económicos de sus egresados mediante el uso de metodologías cuantitativas y/o cualitativas, según la revisión de literatura realizada por Mihail, D.M et al (2014), Así mismo hay un grupo menos grande de autores que asumen una posición crítica frente al beneficio del MBA, por estar menos en contacto con las necesidades de la comunidad empresarial, volviéndose demasiado teórico, entregando el contenido equivocado y utilizando metodologías de la enseñanza inadecuadas (Bruce & Schoenfeld, 2006; Schlegelmilch & Thomas, 2011; Walz, 2006), mientras que en la mayoría de los casos no satisface las expectativas.

Si bien los mencionados estudios tratan de establecer la efectividad del MBA en el desarrollo profesional de los egresados, se identifica la ausencia de una perspectiva de género en el análisis al asumir que no existe ninguna diferencia en la contribución del MBA para los hombres y para las mujeres que egresaron del programa. Un ejemplo que evidencia las diferencias según un informe de Marks y Edgington (2006), son las razones que motivan a las mujeres y a los hombres para obtener un título de Máster en Administración, ya que sólo las tres primeras son similares:

1. Mejorar habilidades de gestión.

2. Adquirir habilidades específicas como contabilidad, finanzas o emprendimiento.

3. Avanzar más rápidamente en su carrera.

4. Tener una carrera más satisfactoria.

5. Poseer más control de su futuro.

6. Mejorar habilidades de liderazgo.

7. Convertirse en una experta en su campo.

8. Obtener estabilidad en su carrera.

9. Ganar más dinero.

10. Ganar exposición internacional/perspectiva global.

Estas diferencias en las motivaciones reflejan cómo las mujeres están rivalizando o incluso superando a los hombres en la obtención de títulos profesionales, con maestrías y doctorados cada vez más predictivos de altos ingresos (Torche, 2011). Por lo tanto, los títulos avanzados pueden preparar a las mujeres para alcanzar una mayor paridad económica con hombres con títulos similares. A su vez, un mayor nivel de educación incrementa la posibilidad de tener oportunidades de trabajo y recursos financieros, aumenta la satisfacción y eficiencia en el trabajo, y otorga soporte por parte de pareja y amigos (Quadlin et al., 2023; Andersson y Harnois, 2019). ¿Son estas las condiciones que en su desarrollo profesional experimentan las mujeres que han obtenido un MBA?

3.1-Brecha de género en las organizaciones

Para entender cómo estas diferencias se manifiestan en el ámbito laboral, es fundamental examinar el concepto de brecha de género y su impacto en las organizaciones. Pautassi (2011) menciona que el concepto de género inicia con diferentes teorías e investigaciones de las diversas formas de ser mujer y varón. Lo anterior se deriva de un conjunto de conceptos, métodos y enfoques que permiten cuestionar y analizar las formas en que los grupos sociales han asignado roles para mujeres y hombres, las actividades que realizan, los espacios en los que viven, las características que los definen y el poder que detentan.

Asimismo, Lamas (1999) define el género como una simbolización que cada cultura construye a partir de la diferencia sexual, planteando expectativas sociales sobre conductas y atributos de las personas a partir de sus cuerpos. El género representa deberes distintos según cada cultura, facilitando un modo de decodificar el significado que las culturas otorgan a la diferencia de sexos y una manera de comprender las diversas maneras de interacción humana. Debido a los roles asignados históricamente a hombres y mujeres en los ámbitos sociales, políticos y económicos, el género se ha considerado como un factor que contribuye a la inequidad en la sociedad. Meneses (2009) agrega que el concepto permite estudiar, desde otra perspectiva, cómo las desigualdades se basan en las diferencias, poniendo al descubierto relaciones de poder asimétricas. En este sentido, es fundamental analizar cómo estas relaciones y diferencias de roles se manifiestan en el entorno laboral.

Por ejemplo, Bachnik (2023) sostiene que los procesos organizacionales (cultura, recursos humanos, estructura, políticas, procedimientos de control de convivencia, interacciones laborales y conciencia de desigualdades) no promueven la equidad de género, entendiendo tal concepto como el logro de la igualdad y del trato justo por encima de las diferencias que crean desventajas entre personas. Pese a lo anterior, gran parte de la literatura no tiene en cuenta el género y la raza debido a que las teorías organizacionales han sido pensadas por hombres y para estructuras "sin género" (Acker, 2012; Ray, 2019; Connell, 1995). Esto resalta que las estructuras organizacionales no son neutrales en cuanto a género o raza, perpetuando así las desigualdades.

Uno de los factores que pueden explicar esta desigualdad y falta de neutralidad en estructuras organizacionales es el sesgo inconsciente (predisposición que afecta las decisiones) en el lugar de trabajo en el cual el diseño del puesto, la modalidad y el liderazgo giran en torno a las condiciones que favorecen a los hombres y a su rol en la sociedad. Esto reconoce la importancia que tiene la cultura organizacional y el involucramiento de los hombres en la planeación estratégica de los procesos, como también la tendencia a favorecer el balance vida-trabajo y gestionar la doble carga conformada por actividades laborales y del hogar, siendo las mujeres más propensas a abandonar el empleo formal por una sobrecarga de estas últimas (Rao, 2016).

En este mismo sentido, se resalta que en posiciones de alto nivel y tiempo completo a menudo se requiere que los trabajadores dediquen largas horas a sus cargos, no solo para finalizar lo pendiente sino para demostrar su compromiso, lo cual perjudica a los trabajadores con responsabilidades familiares (denominados *cuidadores*), especialmente a las mujeres (Andersson y Harnois, 2019). Son precisamente las mujeres quienes tienen más probabilidad de tener un rol de cuidadoras en su familia, no solamente de hijos, sino también de pareja, padres y amigos (Mercer Marsh Beneficios, 2023).

En relación a lo anterior, The US Department of Labor midió la pérdida de ingresos de las mujeres cuidadoras a lo largo de su vida, revelando que obtuvieron aproximadamente $295.000 USD menos de los ingresos que pudieran haber recibido a lo largo de su carrera laboral, lo cual afecta el progreso profesional y los ahorros para la jubilación. (Goldin 2014). Por su parte, la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo realizó la valoración económica del Trabajo Doméstico y de Cuidado no Remunerado (TDCNR), identificando que equivale a $230.338 millones de pesos

para 2021, lo cual representa un 19.6% del PIB de Colombia, de los cuales $174.807 millones de pesos corresponden a las mujeres (DANE, 2021b).

En esta misma línea, que pretende resaltar la diferencia entre hombres y mujeres en el mundo organizacional, en el estudio Women in the Workplace, el cual recopiló datos de 276 organizaciones en Estados Unidos, indica que existe una barrera invisible que impide que las mujeres alcancen altos cargos directivos. Durante 2023, 87 mujeres fueron promovidas por cada 100 hombres ascendidos desde el nivel inicial a directivo (Field et al., 2023). La misma investigación expone que entre 2015 y 2023 la participación de las mujeres en el liderazgo senior ha tenido un incremento considerable: las mujeres en cargos ejecutivos del nivel más alto, usualmente denominados “C - Suite”, ha incrementado del 17% al 28%, y la representación de mujeres en los cargos de vicepresidencia y vicepresidencia senior han aumentado de forma considerable.

En este punto es importante mencionar y relacionar la teoría de techo de cristal la cual se refiere a la existencia de una barrera invisible pero sólida que impide a las mujeres alcanzar niveles más altos en sus carreras profesionales, a pesar de tener las habilidades y competencias necesarias. Este concepto fue introducido por Morrison (1987) y desde entonces ha sido ampliamente utilizado para describir la discriminación y segregación de género en el ámbito laboral.

Un análisis más profundo de la literatura sobre la teoría del techo de cristal, como el presentado por Taparia y Lenka (2022), revelan que las barreras que enfrentan las mujeres son multifacéticas y se originan en diferentes niveles. Los estereotipos sociales y culturales contribuyen a la falta de confianza y ambición en las mujeres para aspirar a puestos gerenciales. Las normas sociales también crean barreras organizacionales, perpetuando el estereotipo de "piensa en el gerente, piensa en el hombre" y políticas corporativas discriminatorias. Además, la falta de políticas estrictas y su implementación deficiente agravan el problema.

Igualmente, la revisión de Taparia y Lenka subraya que las percepciones sobre estas barreras están influenciadas por factores contextuales como el nivel educativo, la edad, la clase social, el estado civil y la maternidad. La falta de acceso a redes informales y mentores dentro de las organizaciones, combinada con una cultura corporativa hostil y horarios de trabajo inflexibles, exacerba el conflicto trabajo-familia y refuerza las barreras individuales.

La cronología del techo de cristal, según Sanne et al., (2023), muestra un espectro desde 1991 hasta 2018, evidenciando un incremento significativo en el número de mujeres que han roto esta barrera y han asumido cargos de liderazgo y gestión. Sin embargo, esta cronología también destaca la sub-representación de mujeres afrodescendientes y latinas en puestos directivos, lo que demuestra que la equidad de género aún está fuera del alcance para muchos grupos de mujeres. Las mujeres latinas, en particular, tienen una probabilidad baja de recibir un ascenso, con solo el 1% ocupando cargos ejecutivos de alta dirección. Esto evidencia que las mujeres no son un grupo homogéneo y que no solamente están expuestas a una brecha de género sino también a la diversidad de raza, cultura, origen geográfico, idioma, entre otros factores que inciden en la inequidad en el ámbito organizacional (Field et al., 2023).

Además de los esquemas de promoción entre mujeres y hombres y el acceso de las primeras a cargos directivos de alto nivel expuestos por Field et al. (2023), resalta que a nivel global las posiciones directivas continúan siendo dominadas por hombres (Sanne et al., 2023). Entre las razones que propician la falta de avance de las mujeres, un obstáculo clave es el estereotipo del buen gerente, el cual se caracteriza por rasgos masculinos como ser asertivo, dominante y poderoso (ibíd). Así mismo, conforme a la teoría de la congruencia de roles (Eagly y Karau, 2002), la cual combina la teoría del rol social con los modelos de la estructura de la percepción social, en la relación entre el género femenino y el liderazgo se presentan dos formas de prejuicio: la primera, percibir a las mujeres de manera menos favorable que a los hombres como perfiles potenciales de roles de liderazgo; y la segunda, evaluar el papel esperado de un líder de manera menos favorable cuando lo desempeña una mujer. Según Sanne et al. (2023), esto obedece a que la sociedad espera que las mujeres tengan características de contención (asistencial, amable y empática) y los hombres de orientación al logro (asertivo, controlador y confidente), por lo cual el estereotipo de los hombres se vincula con el de los líderes.

Sin embargo, el cambio de roles en la sociedad de hombres y mujeres puede representar una transformación en los estereotipos de liderazgo. Para validar tal afirmación, en el estudio *Managerial Stereotypes Over Time: The Rise of Feminine Leadership*, Sanne et al. (2023) proponen dos hipótesis: uno, los empleados(as) valoran las características de liderazgo masculinas sobre las femeninas; y dos, los empleados(as) valoran menos las características de liderazgo masculinas en comparación con las femeninas. La muestra de dicho estudio consideró 5.541

participantes, todos en calidad de empleados(as), y buscó medir el estereotipo de un “buen gerente”. Para ello, se compartió a los participantes una lista de cualidades de liderazgo y se les pidió que indicaran el grado de afinidad con cada una. El estudio incluyó nueve características masculinas, tales como dominante, poderoso, asertivo, y diez femeninas, como cálido, compasivo, amigable. Los resultados indican que, si bien los estereotipos gerenciales ahora son menos masculinos y más femeninos, la población aún prefiere rasgos masculinos para el liderazgo.

A manera de cierre, Goldin (2014) argumenta que, si las estructuras organizacionales son neutras en cuanto a sueldos e incentivos, pueden reducir considerablemente o incluso desaparecer por completo las brechas de género. Entonces, sugiere iniciar con el rediseño de los puestos de trabajo y su compensación.

3.2- MBA y brechas de género en las organizaciones

Dado el contexto de inequidad de género descrito, la educación superior se presenta como un factor crucial para fomentar en las mujeres mayor confianza en sí mismas, proveer el desarrollo de competencias duras y blandas y entregar las herramientas efectivas para aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional bajo condiciones de equidad.

Según Miki (2011), después de utilizar un modelo teórico para analizar la decisión de hombres y mujeres de incrementar su valía en el mercado laboral (capital humano), encuentra que las mujeres persiguen en mayor medida altos niveles de educación en comparación con los hombres debido a las diferencias en las estructuras salariales entre géneros; en otras palabras, recurren a la educación para compensar la discriminación en el mercado laboral. Igualmente, los retornos económicos de la educación superior dependen en gran medida del campo de estudio, que a su vez está correlacionado con las oportunidades profesionales de los estudiantes (Quadlin et al., 2023).

Es por lo anterior, que la presencia de mujeres en la educación de posgrado ha aumentado, especialmente en carreras o programas que fomentan el liderazgo, control y el desarrollo profesional, como el programa de MBA. Desde 1962, cuando el cuerpo docente de la Escuela de Negocios de Harvard votó por primera vez para conceder la admisión de mujeres en su programa, la participación femenina en los programas de MBA ha crecido significativamente. Esta realidad ha generado una mayor cantidad de estudios que buscan comprender si existen diferencias de

género en el impacto del MBA, especialmente en las competencias individuales que contribuyen al desarrollo y construcción de profesionales exitosos en un mundo y entorno tan cambiante.

En este contexto, es relevante citar la investigación "Career Capital and the MBA: How Gender Capital Supports Career Capital Development" de Houldsworth, E. et al (2023) la cual examina cómo el MBA influye en el desarrollo del capital profesional o de carrera de hombres y mujeres, y cómo el capital de género juega un papel crucial en este proceso.

Houldsworth, E. et al (2023) identifica tres tipos de capital que, interrelacionados, mejoran las competencias de un profesional. El primero es considerado como el capital social el cual hace referencia a la capacidad de crear redes y relaciones dentro y fuera de la organización que contribuyen con el desarrollo de la carrera. El segundo es el capital de género definido como las habilidades y competencias asociadas al género que para el caso de las mujeres incluye las habilidades de cuidado, emociones, relaciones y de comunicación, mientras que para los hombres se centra en la confianza y la asertividad. El tercero es el capital de carrera, este establece el conjunto de recursos y competencias que una persona acumula y que son esenciales para su desarrollo y éxito en su trayectoria profesional.

Este último capital es especialmente importante porque incentiva a los individuos a invertir en su carrera, facilitando la progresión y empleabilidad de los egresados a partir del desarrollo de una visión más amplia y estratégica sobre la gestión de las organizaciones y la incorporación de conocimientos y habilidades gerenciales a través de tres tipos de conocimientos o competencias como lo son:

Knowing-Why (saber por qué): Se vincula al sentido de propósito, motivación y confianza para continuar con una carrera prevista, contribuyendo al desempeño a través de un mayor compromiso.

Knowing-How (saber hacer): Relacionado con las habilidades y conocimientos acumulados a lo largo del tiempo y que son relevantes para el trabajo.

Knowing-Whom (saber quién): Se refiere a la red de contactos y relaciones dentro y fuera de la organización que son cruciales para el desarrollo profesional.

Estas tres competencias, aunque generan un impacto positivo y significativo a través del MBA mejorando no solo las habilidades técnicas y blandas de los egresados(as), sino que también potencializando la confianza, satisfacción, motivación, liderazgo y habilidades de networking en hombres y mujeres. Este estudio revela que, si bien el MBA contribuye al desarrollo del capital profesional en ambos géneros, las mujeres tienden a experimentar un mayor aumento en la confianza y el entendimiento de sus aspiraciones profesionales (Knowing-Why), lo cual es crucial para su éxito en el entorno empresarial. Sin embargo, el desarrollo en habilidades técnicas y de conocimiento (Knowing-How) y en la creación de redes (Knowing-Whom) no se encuentran diferencias significativas. No obstante, Bonesso y Pizzi (2015), citados en Houldsworth, E. et al (2023), subrayan que las mujeres que completan un MBA también informan mejoría en las competencias sociales al crear redes y relaciones que contribuye a su éxito profesional a largo plazo.

Para entender mejor estos efectos, también es relevante considerar el estudio "Gender, Age and the MBA: An Analysis of Extrinsic and Intrinsic Career Benefits" de Simpson, R. (2005), que muestra cómo la percepción de los beneficios brindados por el MBA puede variar según el género y la edad. Este artículo revela que, en términos de movilidad laboral, los hombres son más propensos a ascender a cargos de alta dirección y a recibir aumentos salariales significativos (beneficio extrínseco), lo cual se atribuye a la adquisición de habilidades duras. En contraste, para las mujeres, aunque persiste la brecha salarial, el MBA favorece un incremento en la confianza y la credibilidad (beneficios intrínsecos) a través de un mayor énfasis en las habilidades interpersonales. Estos hallazgos complementan las observaciones de Houldsworth et al. (2023) al destacar que hombres y mujeres pueden experimentar y valorar de manera diferente los beneficios de un MBA.

En esta misma línea, el estudio de Krishnan (2022) en “Does MBA education Benefit women more than men? A longitudinal study” establece que las mujeres experimentan un incremento más notable en la valoración del poder tras completar un MBA, reduciendo así la diferencia inicial con los hombres. En esta investigación se plantea como una de las hipótesis a resolver que el MBA aumenta tanto en hombres como mujeres la importancia que se le otorga al poder, pero la magnitud del aumento es mayor para las mujeres. Tal circunstancia impacta directamente el proceso de influir en las demás personas, lo cual a su vez es esencial para el éxito en las organizaciones. Por

su parte, Williams y Tiedens (2016) señalan que el poder es valorado en menor proporción por parte de las mujeres, afectándolas y viéndose reflejado en la empleabilidad y simpatía debido a que a lo largo de sus vidas interiorizan mensajes negativos respecto a ser francas, agresivas y poderosas. En consecuencia, suelen ser reacias a demostrar que están interesadas en el poder (Gruenfeld, 2020).

Lo anterior, impacta directamente en el proceso de influir en los otros, lo cual solo es posible si la persona valora el poder, pero si las mujeres no tienen tal ambición les resultará complejo tener éxito en la vida y alcanzar los niveles más altos en las organizaciones, Krishnan (2022). Al respecto, resalta que los programas de MBA, pertenecientes a una escuela de negocios, permiten adquirir mayores valores de superación personal en comparación a otros posgrados. Según el mismo autor, al finalizar los estudios las mujeres valoran más el poder que los hombres, un factor definitivo en el éxito directivo.

Para comprender mejor cómo los MBA impactan el desarrollo profesional de los egresados(as), se utilizó el mapa conceptual del estudio "Programas MBA y su impacto en el desarrollo de carreras inteligentes: Una revisión de la literatura" de Marino J. et al (2018). A partir de la tabla 1, que detalla las dimensiones y categorías presentes en los artículos empíricos examinados, se elaboró una tabla que resume las dimensiones, competencias, autores revisados y variables seleccionadas, para esta investigación. Este resumen permitió identificar y organizar las variables clave para la construcción de un cuestionario destinado a explorar la percepción de los egresados(as) sobre la contribución e impacto del MBA en sus carreras (ver tabla 1).

Las dimensiones incluidas abarcan el propósito, conocimientos y conexiones, las cuales se relacionan con variables centradas en la autoconfianza, capacidad de liderazgo, habilidad para negociar y satisfacción laboral post-MBA. La construcción del cuestionario basado en estas dimensiones y variables permitió una evaluación exhaustiva de cómo los egresados(as) perciben el impacto del MBA en sus trayectorias profesionales, proporcionando una base sólida para entender el valor de este tipo de formación en el contexto actual del mercado laboral.

Tabla 1
Dimensiones, competencias, artículos y variables seleccionadas

Dimensiones	Competencias	Artículos que abordan cada competencia	Variables relacionadas
Know-why	Autoconfianza	Mihail (2014) Simpson (2005)	Confianza Autoeficacia Autoestima
	Satisfacción con la carrera	Torche (2011) Simpson (2005)	Aporte del MBA al desarrollo de la carrera
	Autogestión de emociones	Mihail (2014) Houldsworth (2023)	Autocontrol Balance
	Liderazgo	Sanne (2023)	Liderar equipos de alto desempeño Capacidad de influir
	Poder	Krishnan (2022) Houldsworth (2023)	Valor del poder
Know-how	Habilidades técnicas	Houldsworth (2023) Gupta y Bennett (2014)	Conocimientos técnicos Desempeño profesional Responsabilidades
	Habilidades blandas	Houldsworth (2023) Gupta y Bennett (2014)	Toma de decisiones Comunicación Capacidad de negociación
Know-whom	Intercambio de experiencias	Simpson (2005) Houldsworth (2023)	Manejo intercultural
	Conexiones	Houldsworth (2023) Bonesso y Pizzi (2015)	Red de contactos
	Relaciones en el trabajo	Houldsworth (2023)	Credibilidad

Por lo tanto, el MBA se presenta como una herramienta poderosa para cerrar la brecha de género en las organizaciones. Los programas de MBA no solo proporcionan conocimientos y crecimiento en las habilidades técnicas y blandas, sino que también juegan un papel crucial en la creación de redes y el desarrollo de competencias sociales. Al mejorar la confianza, la valoración del poder y las competencias sociales de las mujeres, el MBA contribuye de manera significativa a reducir las inequidades de género. Esto permite a las mujeres alcanzar mayores niveles de éxito y paridad económica en el entorno empresarial, posicionándolas mejor para asumir roles de liderazgo y enfrentar los desafíos del mundo laboral moderno.

4- Objetivos

4.1- Objetivo general

Evaluar la contribución de la formación de posgrado en el cierre de la brecha de género en las organizaciones. Caso de estudio: egresados(as) del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

4.2- Objetivos específicos

- Definir los aspectos de la brecha de género en las organizaciones a analizar en el caso de los egresados(as) del MBA, a partir de la revisión de la literatura.

- Proponer recomendaciones que permitan fortalecer la contribución de la formación de posgrado en el cierre de la brecha de género en las organizaciones, basándose en los resultados obtenidos en el estudio de caso del grupo poblacional de los egresados(as) del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

5. Metodología

5.1 Diseño del Estudio

Con el objetivo de indagar sobre la contribución de la realización de la Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la PUJC en la disminución de la brecha de género, se desarrolló un estudio basado en las percepciones de los egresados(as) de los periodos 2009-2 a 2023-2. Esta investigación se desarrolla a partir de un estudio exploratorio con una metodología cuantitativa, permitiendo generar hipótesis preliminares sobre un problema y abriendo la posibilidad para futuros estudios más profundos con resultados concluyentes.

En la primera parte, se analizan los resultados obtenidos mediante una encuesta aplicada a los egresados(as) sobre trayectoria, movilidad laboral, desempeño profesional, liderazgo, habilidades blandas, promoción y caracterización sociodemográfica. En la segunda parte, el estudio plantea el desarrollo de cuatro hipótesis que buscan establecer las relaciones entre las variables cualitativas de percepción sobre el impacto del MBA en el cierre de la brecha de género en las organizaciones.

El programa MBA de la PUJC tiene una trayectoria de 15 años formando ejecutivos en áreas administrativas y de gestión gerencial con el objetivo que comprendan el mundo empresarial y amplíen sus perspectivas estratégicas mediante una formación experiencial. La maestría es reconocida por su excelencia tanto a nivel nacional como internacional, y tiene oferta académica en Cali, Pasto, Pereira y Barranquilla. El MBA alcanzó la Acreditación Internacional AACSB, un sello de calidad en la educación que solo poseen las mejores escuelas de negocios del mundo, lo cual significa que cuenta con estándares internacionales en investigación, tecnología y producción académica. A su vez, hace parte de los posgrados que han recibido la Acreditación de Alta Calidad del Ministerio de Educación de Colombia, lo que confirma su excelencia.

Los candidatos a un MBA en la PUJC deben tener experiencia laboral mínima de tres años (luego de obtener el título profesional), haber sido o ser responsables por la administración de recursos, incluido personal, y poseer cualidades como proactividad, compromiso, honestidad y sensibilidad social. También deben tener habilidades de inglés comercial, comunicación escrita, cálculo y lógica cuantitativa. Además, mediante una entrevista se evalúa el perfil de cada candidato en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y motivación.

Los egresados(as) del MBA cuentan con habilidades gerenciales que les permiten ampliar su perspectiva profesional y personal en beneficio tanto de su organización como del entorno. A partir de una actitud crítica y propositiva, se encuentran en capacidad de liderar empresas, administrar procesos de transformación, innovar en la creación de organizaciones y, ante todo, desarrollar su profesión de manera íntegra y con vocación de servicio (PUJC, 2024).

5.2 Muestra

El marco muestral está constituido por egresados(as) del MBA de la PUJC. La muestra calculada se basó en la población total de egresados(as) que corresponde a 806 personas graduadas en el periodo 2009-2 a 2023-2, distribuido en 369 mujeres y 437 hombres. Sin embargo, la oficina solo contaba con 324 registros de correos de egresados(as), correspondientes al 40% de la población total. La tasa de apertura de los correos fue baja, obteniendo solo 13 clics, equivalentes al 4% del total de correos enviados. Por lo tanto, a través de la Oficina de Relación de la PUJC solo se logró impactar al 1.6% de la población. Debido a la baja respuesta inicial a la encuesta, se empleó la técnica de muestreo no probabilística por conveniencia (Anderson et al., 2015).

La muestra está compuesta por egresados(as) del MBA que autocompletaron voluntariamente el formulario de manera ética y sin solicitar datos sensibles, facilitado por estudiantes en representación de la PUJC de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Esto aseguró respuestas confiables y de calidad por parte de los egresados(as) encuestados. Cada participante se considera una unidad de muestreo. En total, la muestra incluyó a 98 egresados(as), con 39 mujeres (39.8%) y 59 hombres (60.2%), lo que equivale al 12% de participación de la población total.

Es importante mencionar que, debido al muestreo por conveniencia, los resultados de esta investigación no pueden generalizarse a la población de egresados del MBA de la PUJC en su totalidad. La muestra pequeña y el sesgo de selección, derivado de la participación voluntaria y la cercanía de los participantes, limitan la representatividad de la población general. Además, la mayor variabilidad en los resultados reduce la precisión de las estimaciones. Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016).

La situación obligó a descartar el muestreo aleatorio, dado que no se alcanzó a impactar la población necesaria para un nivel de confianza y margen de error requerido. Además, al

evidenciarse la baja respuesta de apertura y no tener garantía de correos actualizados y contacto entre los egresados(as) y la Oficina, se decidió no utilizar un método mixto, sino emplear la técnica de muestreo no probabilística por conveniencia.

5.3 Cuestionario

Se diseñó un cuestionario en Google Forms a partir de la literatura revisada para indagar sobre el impacto que tiene el MBA en el cierre de la brecha de género en las organizaciones a través de la validación de teorías e investigaciones que permitieran analizar, mediante la percepción, el crecimiento laboral, personal y técnico. Este cuestionario fue probado previamente por las estudiantes para mitigar errores y evaluar el comportamiento del aplicativo y el tiempo de ejecución al responder las 39 preguntas cerradas de opción múltiple.

Por cuestiones de protección de datos (Ley Estatutaria 1581 de 2012, Habeas Data), la divulgación del formulario se realizó inicialmente a través de la Oficina de Relación con Egresados. Para esto, se diseñó y planeó el envío de cuatro piezas que generaran atracción, expectativa y recordación de participación. El envío se realizó al correo principal que tuviera registrado el egresado(a) en la base de datos de la PUJC.

Debido a la baja respuesta de los egresados al correo institucional, la difusión del cuestionario se realizó a través de la red profesional LinkedIn (con opción paga para envíos masivos y búsquedas filtradas a partir de palabras claves como MBA PUJC), grupos en WhatsApp de estudiantes y egresados(as), correo electrónico personal e institucional de profesores y contactos hasta en segundo grado de egresados(as), y finalmente redes sociales de las estudiantes (Instagram) y remisión en cadena, utilizando el muestreo *bola de nieve*.

5.4 Análisis de datos

En la primera fase se hace un análisis descriptivo de la información generada desde el google forms en un archivo Excel, a través de la elaboración de tablas y gráficos para visualizar los resultados y tendencias y se contrasta con el marco teórico seleccionado.

En la segunda fase, para estimar la relación entre variables cualitativas y categóricas, con el fin de responder a las hipótesis planteadas sobre los factores que podían influir en la brecha de género dentro de las organizaciones se aplicó la prueba Chi-Cuadrado disponible en el software R. McHugh (2013) señala que la prueba Chi-Cuadrado de Pearson es una de las estadísticas más útiles para probar hipótesis, específicamente para determinar la existencia de una relación significativa entre dos variables categóricas y para explorar las relaciones entre variables cualitativas.

Mendivelso (2018) menciona que el test Chi-Cuadrado considera dos supuestos. El primero considera que los datos provienen de una muestra aleatoria extraída de la población de interés. Y el segundo que la muestra debe ser lo suficientemente grande. Asimismo, plantea que se manejan dos hipótesis Ho y H1 donde:

Ho: No hay asociación entre las variables, es decir, son independientes.

H1: Hay asociación entre las variables, lo que significa que no son independientes.

Se hizo uso del programa estadístico R versión 4.3.2 por su robustez en el análisis y presentación de datos.

Prueba estadística:

$$X^2 = \sum_{i=1}^{k} \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Donde: $O_{i=}Valor\ observado$ y $O_{i=}Valor\ esperado$

El resultado de esta prueba proporciona un valor p, que indica la probabilidad de obtener los resultados observados si las dos variables fueran realmente independientes. Si el valor p es pequeño (generalmente < 0.05), sugiere que existen pruebas suficientes para rechazar la hipótesis nula de independencia.

En este contexto, es especialmente relevante la prueba para correlacionar las variables cualitativas de percepción sobre el impacto del MBA en el cierre de la brecha de género en las organizaciones.

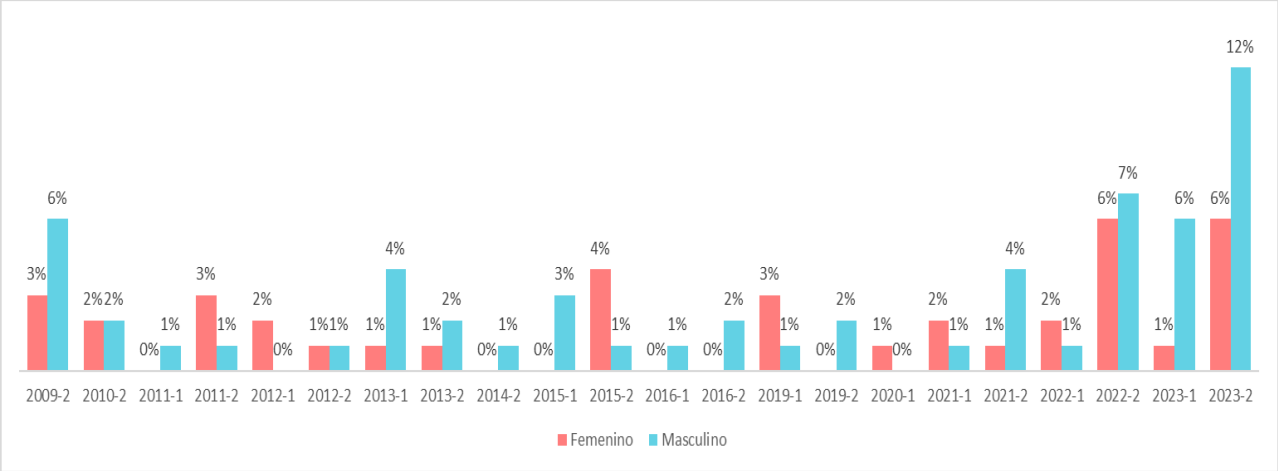
Finalmente, se agruparon los principales hallazgos identificados respecto a la percepción de la contribución del MBA en las habilidades de desempeño profesional, liderazgo y habilidades blandas. Esto permitió analizar las diferencias en las respuestas de egresadas y egresados dentro de este grupo poblacional, con el fin de determinar si la formación de la maestría contribuyó al cierre de la brecha de género en las organizaciones y bajo qué aspectos se centran sus aportes.

6- Resultados

Como se ha mencionado, la muestra del estudio incluye a 98 egresados(as) del MBA de la PUJC, de los cuales 39 son mujeres (39.8%) y 59 son hombres (60.2%). La falta de un marco muestral de entrada impide garantizar que la muestra sea representativa y concluyente, lo que podría introducir sesgos en los hallazgos de los resultados. Por lo tanto, las sugerencias y decisiones derivadas de este estudio solo aplican a este grupo encuestado.

En la población encuestada se observó una participación destacada de varias cohortes, obteniendo mayor participación en 2009-2, 2022-2 y 2023-2, que corresponden al 9%, 13% y 18% de la muestra respectivamente. Esta diversidad de cohortes fortalece la amplitud y relevancia del estudio, subrayando la variabilidad dentro de la muestra analizada (ver gráfica 1; anexo 3).

Gráfica 1
Año de graduación de los egresados(as)



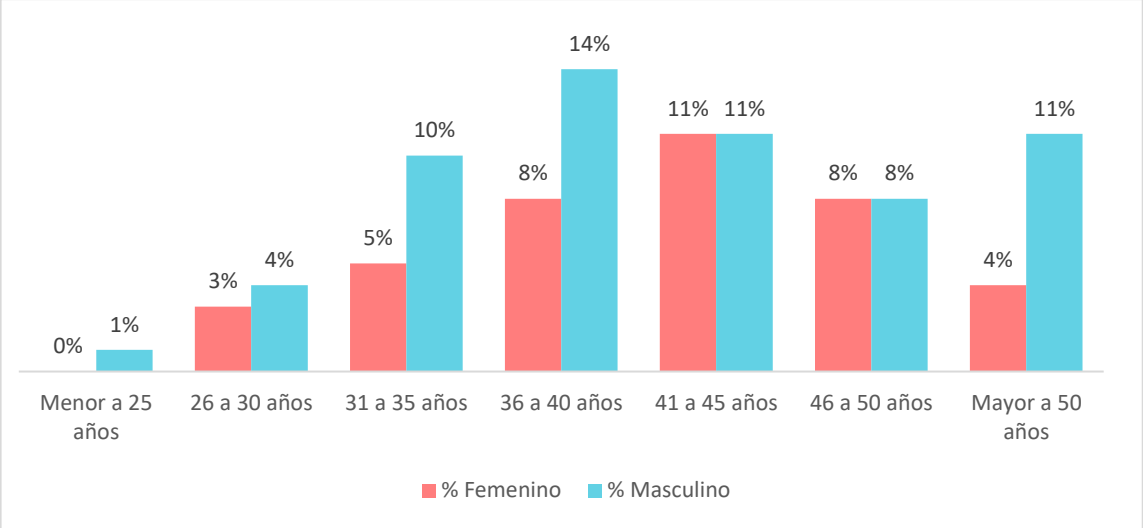
Fuente: elaboración propia.

6.1- Caracterización sociodemográfica de los egresados(as)

En el grupo poblacional encuestado, se observa que la mayoría de los participantes están en los rangos de edad de 36 a 40 años y de 41 a 45 años, cada uno representando el 22% del total. En el primer grupo, los rangos se distribuyen con un 14% de hombres y 8% de mujeres. El segundo grupo, tanto hombres como mujeres representan un 11% cada uno. El tercer grupo corresponde al 16% de la población total que se ubica en el rango de edad de 46 a 50 años, el cual se encuentra compuesto por un 8% tanto para hombres como para mujeres. Este patrón sugiere que la población estudiada, en los rangos de edad mencionados, se encuentra en una etapa de mayor responsabilidad en la vida adulta.

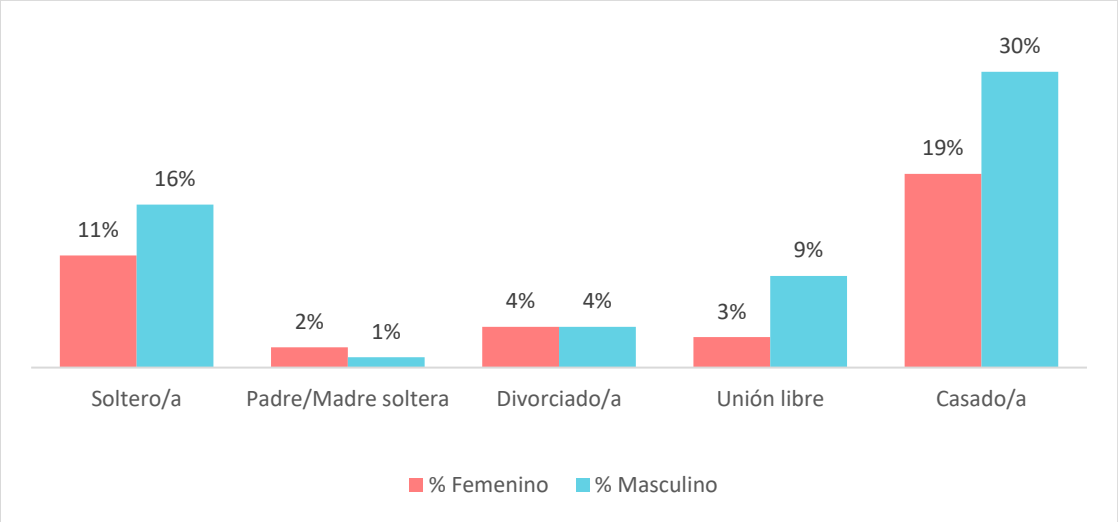
La tendencia se confirma al observar la tabla 2, la cual indica que el 42% de la muestra, compuesto por un 18% de mujeres y un 24% de hombres, tiene responsabilidades familiares debido a su estado civil y/o a la presencia de hijos. (ver gráfica 2).

Gráfica 2
Rango de edad de los egresados(as)



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3
Estado civil de los egresados(as)



Fuente: elaboración propia

Tabla 2
Rango de edad vs Hijos vs Estado civil

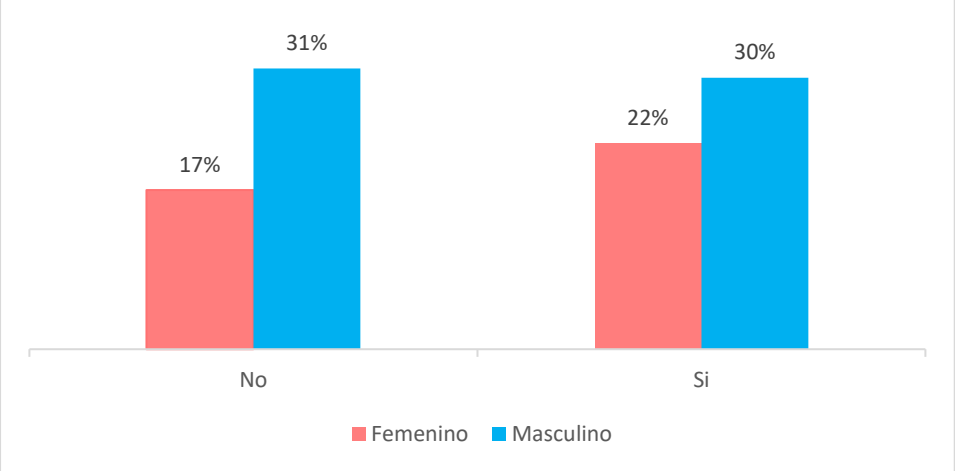
	Si tiene hijos			No tiene hijos			
Rango de edad / Estado civil	**Femenino**	**Masculino**	**Total**	**Femenino**	**Masculino**	**Total**	**Total general**
Total general	**22%**	**30%**	**52%**	**17%**	**31%**	**48%**	**100%**
Menor a 25 años					**1%**	**1%**	**1%**
Soltero/a					1%	1%	1%
26 a 30 años				**3%**	**4%**	**7%**	**7%**
Soltero/a				3%	4%	7%	7%
31 a 35 años		**2%**	**2%**	**5%**	**8%**	**13%**	**15%**
Casado/a				2%	2%	4%	4%
Soltero/a		1%	1%	1%	4%	5%	6%
Unión libre		1%	1%	2%	2%	4%	5%
36 a 40 años	**4%**	**5%**	**9%**	**4%**	**9%**	**13%**	**22%**
Casado/a	2%	4%	6%		2%	2%	8%
Divorciado/a		1%	1%				1%
Soltero/a	2%		2%	3%	3%	6%	8%
Unión libre				1%	4%	5%	5%
41 a 45 años	**9%**	**7%**	**16%**	**2%**	**4%**	**6%**	**22%**
Casado/a	5%	5%	10%		2%	2%	12%
Divorciado/a	2%	2%	4%				4%
Padre/Madre soltera	2%		2%				2%
Soltero/a				2%	2%	4%	4%
46 a 50 años	**5%**	**5%**	**10%**	**3%**	**3%**	**6%**	**16%**
Casado/a	5%	4%	9%	3%	2%	5%	14%
Soltero/a		1%	1%				1%
Unión libre					1%	1%	1%
Mayor a 50 años	**4%**	**10%**	**14%**		**1%**	**1%**	**15%**
Casado/a	2%	7%	9%		1%	1%	10%
Divorciado/a	2%	1%	3%				3%
Padre/Madre soltera		1%	1%				1%
Unión libre		1%	1%				1%

Fuente: elaboración propia.

Respecto al estado civil, la categoría predominante en el grupo muestral es casado(a), representando un 30% para hombres y 19% para mujeres. El segundo grupo más numeroso corresponde al estado civil soltero(a), con un 16% para hombres y un 11% para mujeres y el tercer grupo está compuesto por personas en unión libre, con un 9% de hombres y un 3% de mujeres (ver gráfica 3).

Por otro lado, se encuentra que el 52% de los egresados(as) encuestados tienen hijos, lo cual indica que el 30% del total de la muestra que tienen hijos son hombres y el 22% son mujeres (ver gráfica 4).

Gráfica 4
Egresados(as) con hijos



Fuente: elaboración propia.

Alineado con lo anterior, es importante mencionar las diferentes modalidades de cuidado de los hijos entre los egresados(as). La opción más común para el cuidado de los hijos es a cargo de los propios padres, abarcando el 59% del total, con 24% de mujeres y 35% de hombres. Otras modalidades incluyen la contratación de niñeras o servicio doméstico, lo cual representa un 14%, seguido por un 12% que indica que el cuidado de los hijos está a cargo de un familiar.

Esto refleja que, en la muestra, el cuidado de los hijos está en mayor medida a cargo de los padres (hombres) y del apoyo de un familiar (ver tabla 3).

Tabla 3
Cuidado de los hijos de los egresados(as)

¿Tengo hijos?	Si

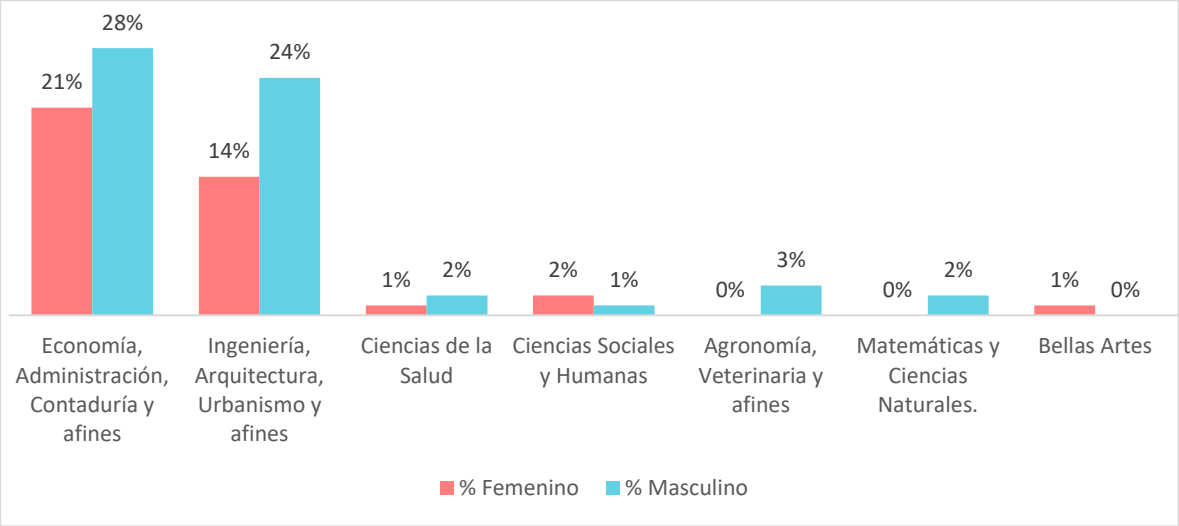
El cuidado de mis hijos se encuentra a cargo de	Femenino		Masculino		Total general
A mi propio cargo	12	24%	18	35%	30
Es un mix entre: familiares, a mi propio cargo y niñera		0%	1	2%	1
Familiares	1	2%	5	10%	6
Institución educativa para la primera infancia	2	4%	2	4%	4
Mis hijos asistena al colegio y al llegar a casa estan a mi cargo	1	2%		0%	1
Niñera / Servicio doméstico	6	12%	1	2%	7
Son personas independientes		0%	1	2%	1
Ya es mayor de edad		0%	1	2%	1
Total general	**22**	**43%**	**29**	**57%**	**51**

Fuente: elaboración propia.

6.2- Formación de pregrado y trayectoria laboral

El análisis del grupo poblacional encuestado respecto a las profesiones revela que el 87% de la muestra se concentra en dos principales áreas de conocimiento. El 49% de los egresados(as) (21% mujeres y 28% hombres) proviene de campos como: economía, administración, contabilidad y otros programas relacionados a la Maestría en Administración de Empresas, aspecto que destaca la necesidad de fortalecer habilidades de gestión organizacional y liderazgo entre tales profesionales. Así mismo, el 38% de los encuestados (14% mujeres y 24% hombres) pertenece a campos como ingeniería, arquitectura y urbanismo, cifra que indica una intención de los egresados(as) por adquirir y/o mejorar conocimientos y destrezas que les permitan crecer y orientar su trayectoria en espacios de gestión y dirección para un entorno empresarial dinámico y competitivo (ver gráfica 5).

Gráfica 5
Profesión de egresado(a)



Fuente: elaboración propia.

Es importante considerar la distribución de la muestra en función de los años de experiencia laboral y el tipo de empleo de las personas encuestadas, debido a que esto permite ofrecer una perspectiva específica sobre las dinámicas del mercado laboral y las trayectorias profesionales para esta población (ver tabla 4). En este caso, los datos revelan que al inicio del MBA, los años de experiencia de los egresados(as) estaban distribuidos de una manera homogénea en los cuatro rangos indagados. El 30% de los encuestados indicaron tener entre 6 y 10 años de experiencia laboral al inicio del MBA, seguido de un 26% que afirmó contar con menos de 5 años y finalmente un 22% tanto para los egresados que indicaron tener 11 y 15 años de experiencia laboral como aquellos que especificaron contar con más de 16 años de experiencia. Estos resultados también confirman el cumplimiento del requisito de ingreso al MBA, al respecto de contar con mínimo tres años de experiencia laboral.

En cuanto al tipo de empleo se encuentra distribuido en dos grandes grupos. El primero corresponde el 82% de los egresados(as) que respondieron la encuesta indicaron ser empleados(as) de organizaciones al inicio del MBA, de los cuales 45% son hombres y 36% son mujeres. El segundo grupo en términos de representación es el 10% de egresados hombres que indicaron como

situación laboral la consultoría independiente. Esta alta proporción de 82% de empleados(as) en organizaciones refleja una preferencia por trabajos tradicionales que brindan estabilidad y seguridad, así como oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional mediante un plan de carrera.

Tabla 4
Situación laboral y años de experiencia

Situación laboral al inicio del MBA era:	Años de experiencia profesional al iniciar el MBA:	Femenino		Masculino		Total general	
Consultor/a independie	Entre 11 y 15 años		0%	1	1%	1	1%
	Entre 6 y 10 años		0%	1	1%	1	1%
	Más de 16 años		0%	5	5%	5	5%
	Menos de 5 años		0%	3	3%	3	3%
Empleado/a	Entre 11 y 15 años	6	6%	13	13%	19	19%
	Entre 6 y 10 años	13	13%	14	14%	27	28%
	Más de 16 años	9	9%	7	7%	16	16%
	Menos de 5 años	8	8%	11	11%	19	19%
Emprendedor/a	Entre 11 y 15 años	1	1%	1	1%	2	2%
	Más de 16 años		0%	1	1%	1	1%
	Menos de 5 años		0%	1	1%	1	1%
Sin empleo	Entre 6 y 10 años		0%	1	1%	1	1%
	Menos de 5 años	2	2%		0%	2	2%
Total general		39	40%	59	60%	98	100%

Fuente: elaboración propia.

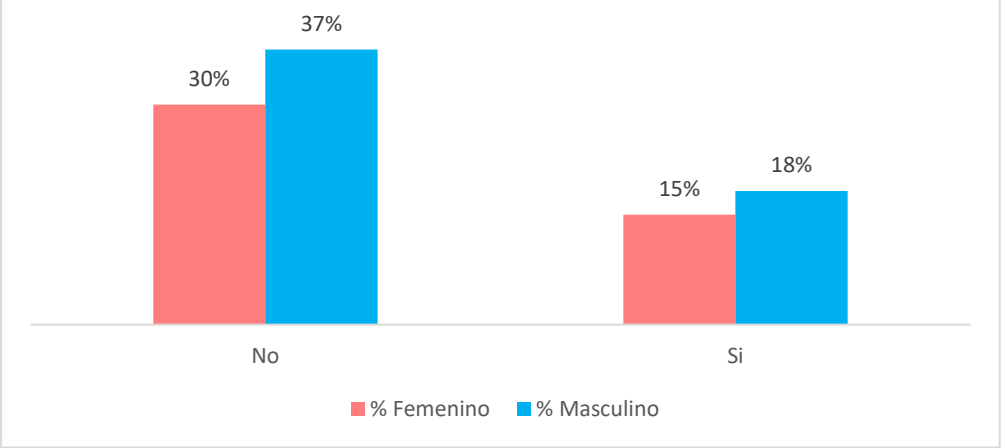
Al relacionar la situación laboral y el rango salarial al inicio del MBA de los 98 encuestados, es importante considerar que hay un grupo de 81 egresados (as) que indicaron una situación laboral de empleados y un grupo de 17 egresados(as) que se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 3 desempleados, 4 emprendedores y 10 consultores (ver tabla 5).

Para identificar la dinámica del mercado laboral y el avance en la trayectoria profesional, se efectúa la siguiente consulta a los egresados (as) que contestaron la encuesta y que indicaron tener una situación laboral de empleados al inicio del MBA: “¿Su cargo actual es el mismo de cuando inicio el MBA?”. Esta consulta se dirigió exclusivamente a este grupo de egresados(as), dado que su situación laboral implica una vinculación con una organización y, por lo tanto, una posible

trayectoria laboral dentro de la misma. Esta pregunta proporciona una visión sobre la dinámica del mercado laboral y las trayectorias profesionales de la población consultada (ver gráfica 6).

Los datos permiten identificar una considerable movilidad laboral y cambio en los roles laborales post-MBA, ya que el 67% de los 81 egresados(as) empleados(as) informan que no conservan el mismo empleo que al inicio del MBA. Es importante mencionar que, de los egresados(as) que presentaron movilidad de cargo, el 30% corresponde a mujeres y el 37% a hombres, situación que refleja tanto las oportunidades de crecimiento como las ambiciones profesionales de los graduados. Asimismo, el 33% de las personas empleadas mantienen el mismo cargo.

Gráfica 6
Cargo actual es el inicial al MBA



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Posición laboral vs Rango salarial al inicio del MBA

Mi situación laboral al inicio del MBA era:	Empleado/a

El tipo de cargo que tenía al momento de iniciar el MBA era:	Mi rango salarial del cargo ocupado en ese momento era:	Femenino		Masculino		Total general	
Analista	Entre 2.5 y 8 SMMLV	6	7%	9	20%	15	19%
	Entre 8 y 13 SMMLV		0%	1	2%	1	1%
	Menos de 2.5 SMMLV	2	2%	1	2%	3	4%
Coordinador	Entre 2.5 y 8 SMMLV	6	7%	11	24%	17	21%
	Menos de 2.5 SMMLV	3	4%	2	4%	5	6%
Director	Entre 2.5 y 8 SMMLV	5	6%	2	4%	7	9%
Gerente	Entre 2.5 y 8 SMMLV	2	2%	1	2%	3	4%
	Entre 8 y 13 SMMLV	2	2%	3	7%	5	6%
	Más de 13 SMMLV	3	4%	6	13%	9	11%
Jefe	Entre 2.5 y 8 SMMLV	3	4%	3	7%	6	7%
	Entre 8 y 13 SMMLV	3	4%	3	7%	6	7%
Subdirector	Entre 2.5 y 8 SMMLV	1	1%	1	2%	2	2%
	Más de 13 SMMLV		0%	1	2%	1	1%
	Menos de 2.5 SMMLV		0%	1	2%	1	1%
Total general		36	44%	45	100%	81	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6
Posición laboral vs Salario actual

Mi situación laboral al inicio del MBA era:	Empleado/a
¿El cargo que tengo actualmente es el mismo que cuando inicié el MBA?	No

El nivel que tiene mi cargo actualmente es:	Mi rango salarial del cargo actual es:	Femenino		Masculino		Total general	
Analista	Entre 2.5 y 8 SMMLV		0%	1	2%	1	2%
Coordinador	Entre 2.5 y 8 SMMLV	2	4%	5	9%	7	13%
Director	Entre 2.5 y 8 SMMLV	2	4%	1	2%	3	6%
	Entre 8 y 13 SMMLV	5	9%	1	2%	6	11%
	Más de 13 SMMLV	1	2%	4	7%	5	9%
Gerente	Entre 2.5 y 8 SMMLV	1	2%	3	6%	4	7%
	Entre 8 y 13 SMMLV	2	4%	4	7%	6	11%
	Más de 13 SMMLV	7	13%	7	13%	14	26%
Jefe	Entre 2.5 y 8 SMMLV	3	6%	2	4%	5	9%
	Entre 8 y 13 SMMLV	1	2%		0%	1	2%
Subdirector	Más de 13 SMMLV		0%	2	4%	2	4%
Total general		24	44%	30	56%	54	100%

Fuente: elaboración propia.

La situación laboral actual de los egresados(as) que indicaron tener un rol de empleados al inicio del MBA, presenta la siguiente distribución: el 70% de la muestra se distribuye en roles de gerencia (44%, compuesto por 19% mujeres y 26% hombres) y dirección (26%, compuesto por 15% mujeres y 11% hombres) (ver tabla 6).

Se observó una disminución del 21% en la proporción de personas en el puesto de analista y una reducción del 14% en el puesto de coordinación tras obtener el MBA (ver tablas 5 y 6).

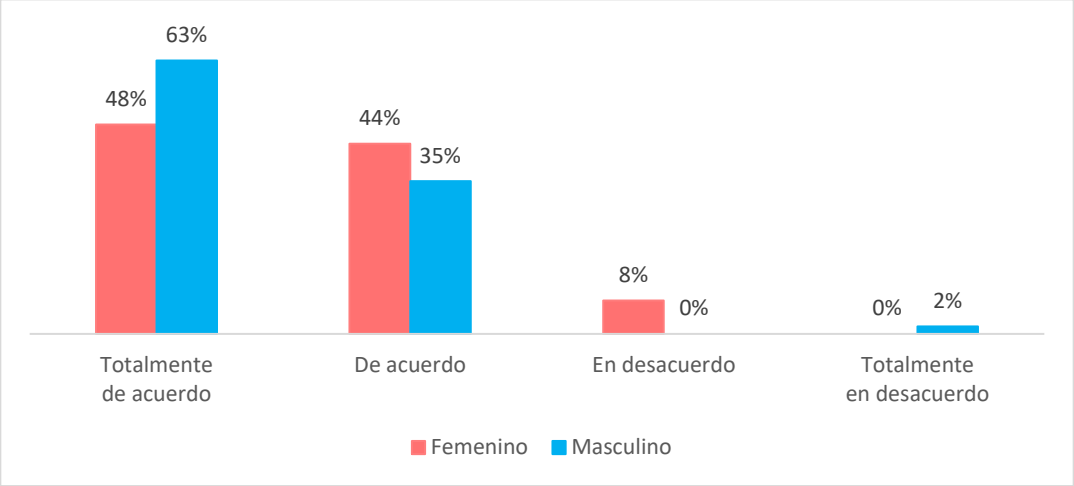
En cuanto a los rangos salariales, el 35% de los egresados(as) se encuentran en el rango de más de 13 SMMLV (15% mujeres y 20% hombres), mientras que el 22% están en el rango de 8 a 13 SMMLV (13% mujeres y 9% hombres) (ver tabla 6). Adicionalmente, se destaca que el salario entre 2.5 y 8 SMMLV se encuentra en menor proporción para un Magíster en Administración.

6.3- Percepción sobre el impacto del posgrado MBA

Teniendo en cuenta el objetivo del estudio, a continuación, se presentan las percepciones del grupo muestral de los egresados(as) respecto a la contribución del posgrado MBA.

En relación con el fortalecimiento de las habilidades técnicas asociadas a su formación en el MBA, el 92% de las mujeres considera que el posgrado ha sido efectivo en el fortalecimiento de estas habilidades técnicas (ver gráfica 7). Aunque los hombres perciben un nivel superior de aprendizaje, estudios como el de Andersson (2019) indican que la educación genera mayores oportunidades para las mujeres, lo que se traduce en seguridad y dominio de las habilidades, permitiéndoles participar en procesos, ocupar posiciones y asumir roles masculinizados. Además, dichos logros académicos pueden permitirles competir e incluso superar a los hombres (Torche, 2011).

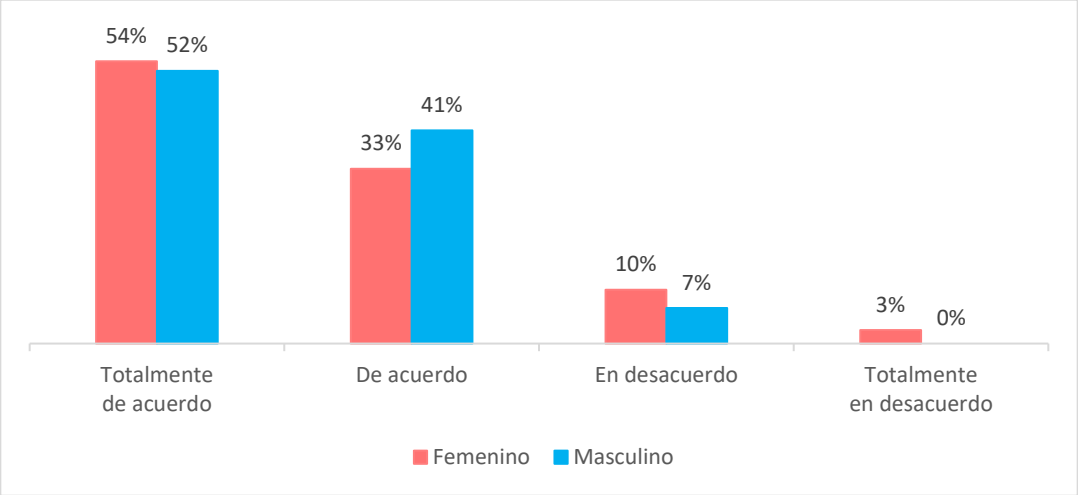
Gráfica 7
Fortalecimiento de habilidades técnicas asociadas a la formación en el MBA



Fuente: elaboración propia.

De igual modo, el 93% de los hombres y el 87% de las mujeres se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo con la mejoría en su desempeño laboral como resultado del MBA (ver gráfica 8). Aunque las mujeres muestran una percepción de mejora menor que los hombres, esta percepción puede relacionarse con otros aspectos que también han incrementado según su apreciación. Por ejemplo, el 98% de los hombres y el 92% de las mujeres reportan un fortalecimiento de habilidades técnicas, incluyendo economía, finanzas, gestión empresarial e innovación. Además, tanto hombres (98%) como mujeres (93%) reconocen mejoras en habilidades blandas como el liderazgo, atribuidas a las herramientas proporcionadas en el plan de estudios de la PUJC (ver Anexo 4). Es importante mencionar que estos resultados se alinean con los hallazgos del estudio de Houldsworth et al. (2023), el cual examina cómo el MBA influye en el desarrollo del capital de carrera de hombres y mujeres al trabajar e incrementar las competencias específicas llamadas Knowing-Why (sentido del propósito y motivación) y Knowing-How (habilidades técnicas y blandas) lo cual es crucial para el éxito del individuo en el entorno empresarial.

Gráfica 8
Desempeño profesional

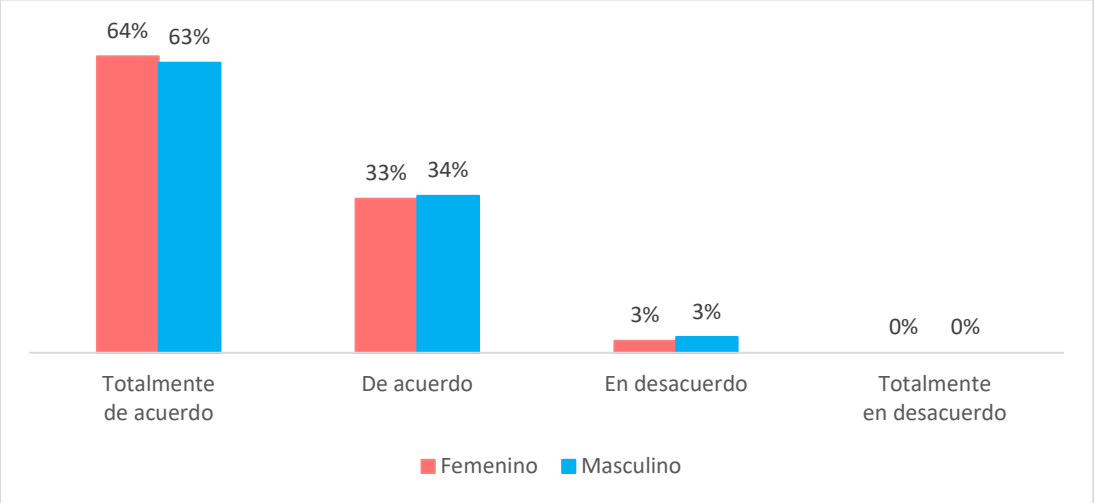


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el 97% tanto de mujeres como de hombres perciben una mejora en su seguridad al tomar decisiones críticas en el rol después de finalizado el MBA (ver gráfica 9). Esto indica que experimentan mayor confianza para enfrentar desafíos y tomar decisiones complejas en el entorno laboral. La obtención de conocimientos a través de las asignaturas que componen el MBA de la PUJC, como teorías de la organización, técnicas cuánticas para la toma de decisiones, habilidades de dirección y liderazgo, estrategia y competitividad empresarial, y desarrollo regional son vehículos para incrementar esta confianza (ver Anexo 4).

Es importante mencionar que los egresados(as) que participaron de la presente investigación reconocen que estas técnicas y habilidades se logran fortalecer e incrementar durante el proceso de formación del posgrado MBA. Al respecto, el 98% de los hombres y el 92% de las mujeres reportan una mejoría en sus conocimientos y un 98% de los hombres y un 93% de las mujeres mencionan haber obtenido un incremento en sus habilidades de liderazgo. Lo anterior se respalda en lo planteado por Houldsworth, E. et al (2023), quien indica que a partir del saber integral que incluye propósito, conocimiento técnico y creación de red de contactos adquiridos en el MBA se puede alcanzar un mayor impacto en el desarrollo profesional.

Gráfica 9
Seguridad al tomar decisiones críticas



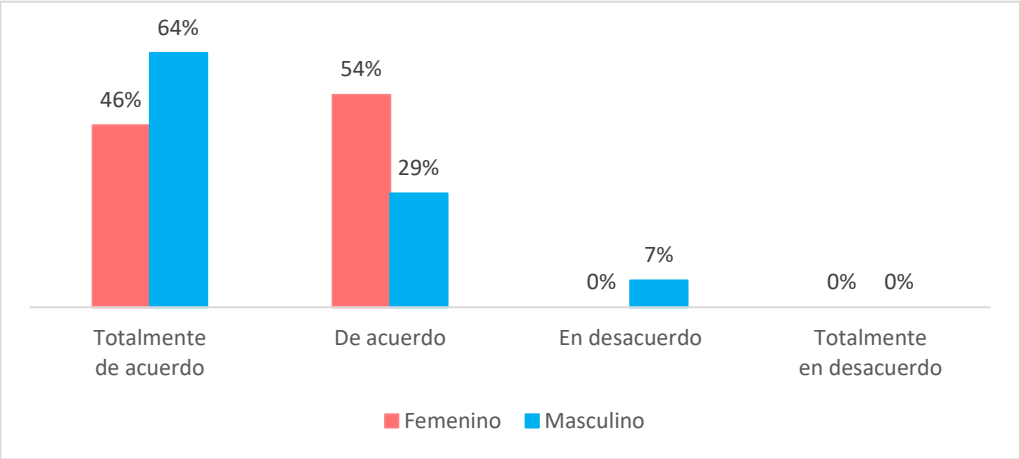
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la confianza en reuniones con equipos directivos, se encontró que el 100% de mujeres y el 93% de hombres egresados(as) que participaron en el presente estudio manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con una percepción aumento en esta confianza (ver gráfica 10). A su vez, se evidencia una tendencia positiva en el fortalecimiento de habilidades de comunicación asertiva, autoconocimiento y credibilidad, lo cual sugiere que el MBA puede ser una experiencia transformadora para ambos géneros, aunque la magnitud del impacto pueda variar. En el mismo sentido, el 95% de mujeres y el 93% de hombres señalan un incremento de su credibilidad ante pares y jefes (ver gráfica 11).

El hecho de que la gran mayoría de mujeres encuestadas indiquen una percepción de aumento en la confianza ante ambas situaciones significa que el posgrado MBA permite que el género femenino se empodere en estos escenarios laborales específicos, lo cual se puede atribuir a la contribución que tiene la realización del MBA de la PUJC en el fortalecimiento del capital social y de la gestión administrativa, lo cual implica mejorar el relacionamiento y la generación de confianza entre compañeros y amigos a través de habilidades interpersonales y de liderazgo (Gupta y Bennett, 2014). La información anterior está alineada con el estudio realizado por Houldsworth, E. et al (2023), el cual indica que las mujeres reportan un mayor incremento en el conocimiento

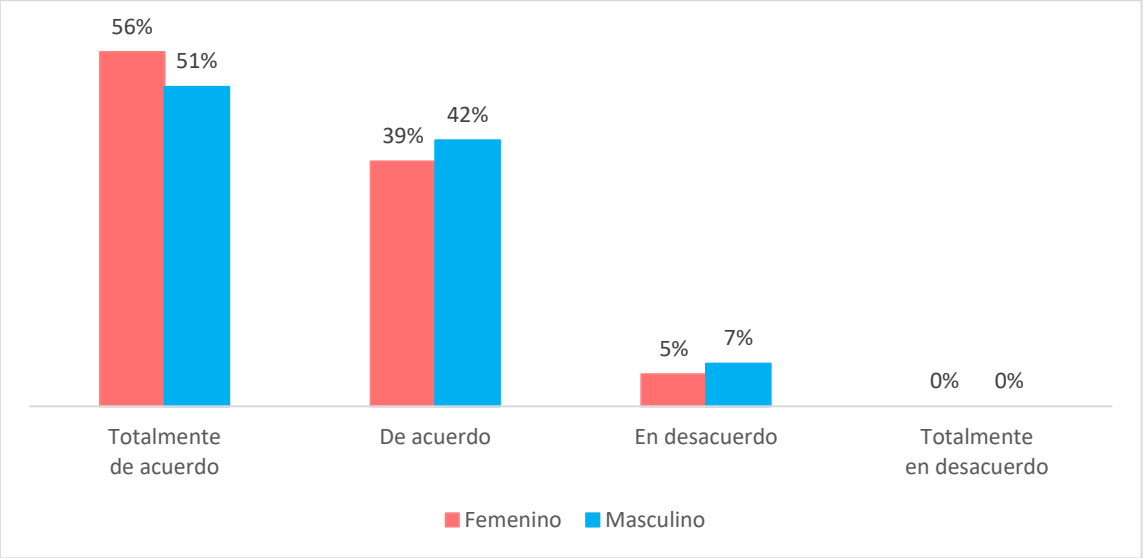
"Knowing-Why" tras completar el MBA. Este capital se asocia con la motivación y confianza, lo que permite reflejar un cambio positivo y seguro en reuniones con equipos directivos, y ante pares y jefes. De tal manera, el MBA no solo contribuye a nivel personal sino organizacional al entregar profesionales talentosos.

Gráfica 10
Confianza en reuniones con equipos directivos



Fuente: elaboración propia.

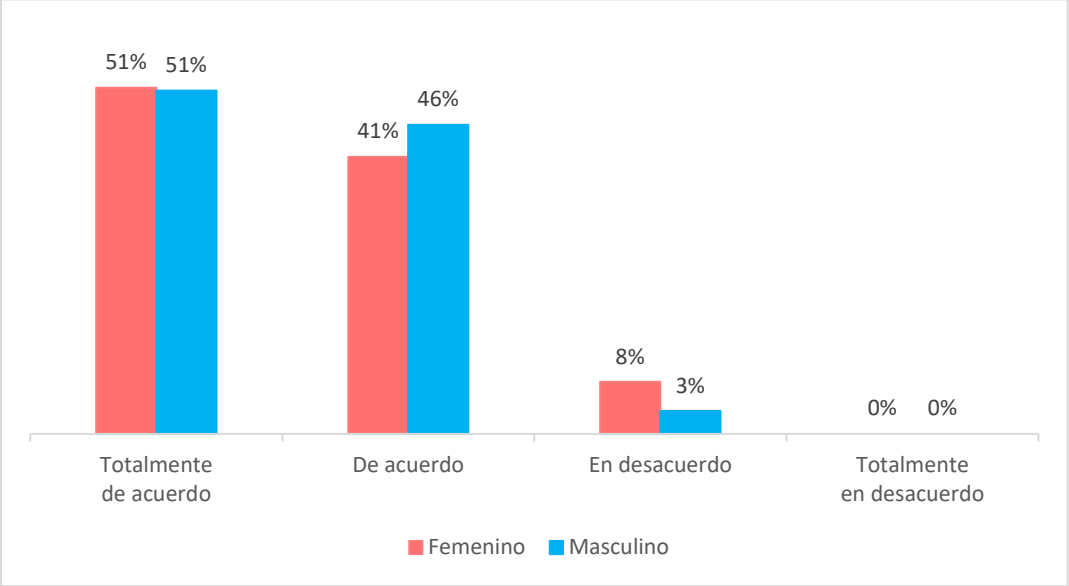
Gráfica 11
Credibilidad ante pares y jefes



Fuente: elaboración propia.

Para continuar, el 97% de los hombres y el 92% de las mujeres encuestadas coinciden en estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en haber adquirido más autoconfianza para enfrentar las tareas y proyectos asignados (ver gráfica 12). Este incremento puede atribuirse a dos niveles técnicos que el MBA proporciona: el capital ingenioso y el lógico, los cuales fomentan la innovación, los hábitos laborales y el desarrollo de trabajo, así como en la capacidad para resolver problemas (Gupta y Bennett, 2014). Adicionalmente, el hecho que la PUJC cuente con estándares de excelencia internacional en investigación y producción intelectual permite a los egresados(as) ampliar sus conocimientos y crear valor en la organización y su entorno. No obstante, es clave que la universidad analice si el programa de MBA aborda de manera directa las técnicas de gestión de proyectos, puesto que, aunque este proceso forma parte de su énfasis, no parece tener la demanda suficiente para ser plenamente aprovechado.

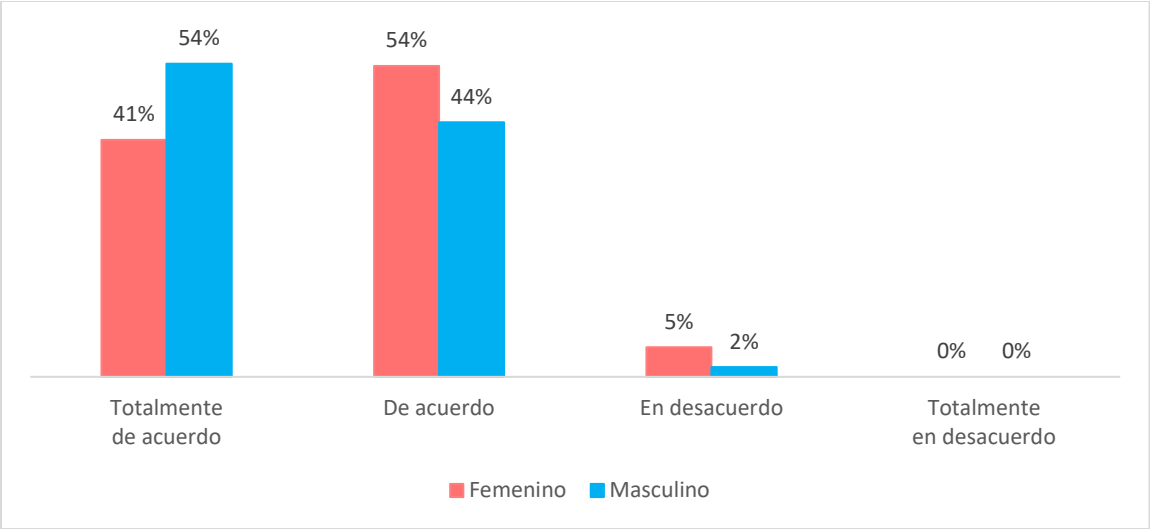
Gráfica 12
Autoconfianza para desarrollar actividades o proyectos



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la confianza para establecer negociaciones, tanto hombres como mujeres encuestados(as) expresan sentirse más cómodos llevando a cabo esta actividad después de finalizar el MBA. El 98% de los hombres y el 95% de las mujeres que contestaron la encuesta, manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con esta afirmación (ver gráfica 13). La diferencia en la confianza entre hombres y mujeres, aunque mínima, puede otorgarse a las características que Sanne et al. (2023) asocia a los hombres en términos de orientación al logro, asertividad y facilidad para ejercer el control. Alineado con Sanne, Houldsworth, E. et al (2023) define a estas características como “capital de género” que son esos factores que pueden influir en cómo cada género percibe su capacidad para negociar y manejar las situaciones en el entorno laboral, que para el caso del hombre incluye confianza y seguridad.

Gráfica 7
Confianza para establecer negociaciones



Fuente: elaboración propia.

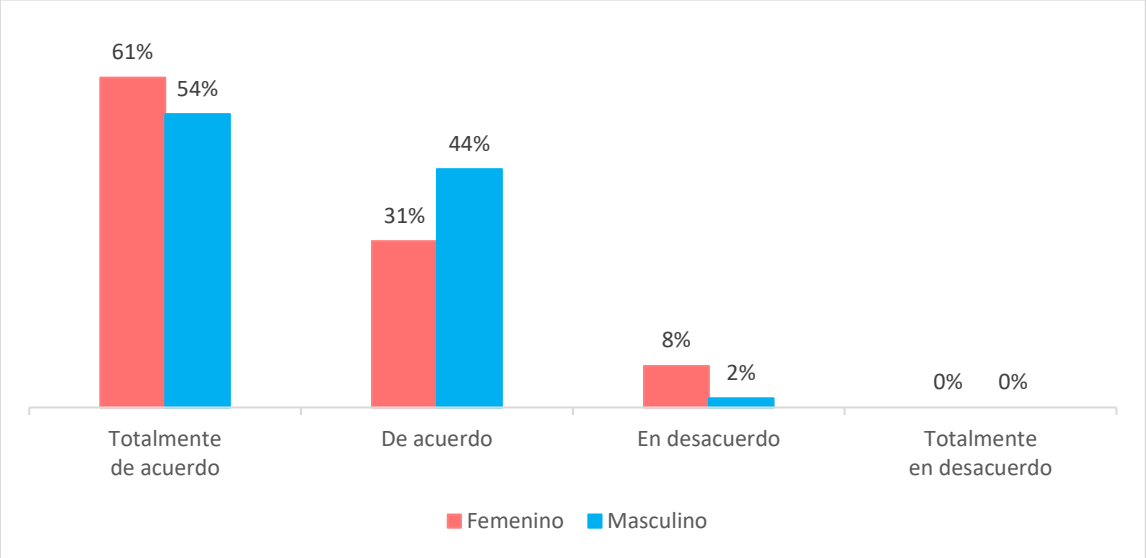
Con relación a la percepción de las habilidades necesarias para liderar equipos de alto desempeño tanto hombres como mujeres que participaron de la encuesta, indicaron alcanzar una mejora. El 98% de los hombres encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que las mujeres lo hicieron en un 92% (ver gráfica 14). Esto permite analizar que el MBA ofrecido por la PUJC proporciona las herramientas y transfiere el conocimiento necesario para la dirección de equipos de manera efectiva por medio de los componentes que fomentan el desarrollo del liderazgo y la innovación. Cabe resaltar que el liderazgo efectivo es fundamental para el éxito de cualquier organización y puede ser alcanzado a partir del autoconocimiento, reconocimiento de comportamientos, fortalezas y debilidades, comunicación asertiva, logros y actitud y aptitud positiva. Para el fomento del liderazgo, la PUJC hace uso de metodologías, tales como DISC, test de Lüscher y test de personalidades que permiten tener mejor entendimiento de los diferentes tipos de personalidad y manejo general de emociones (negociación, frustración, enojo, felicidad, miedo, etc).

Bajo esta misma línea de análisis, el 95% tanto de mujeres como de hombres que participaron en este estudio, estuvieron totalmente de acuerdo o de acuerdo en haber experimentado una mejoría en su capacidad para influir sobre las personas después de completar (ver gráfica 15). Esto entrega

indicios de que el programa MBA de la PUJC promueve que ambos géneros desarrollen habilidades de influencia y persuasión, esenciales para el liderazgo en entornos profesionales donde resulta crucial entregar las herramientas para facilitar la motivación intrínseca y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

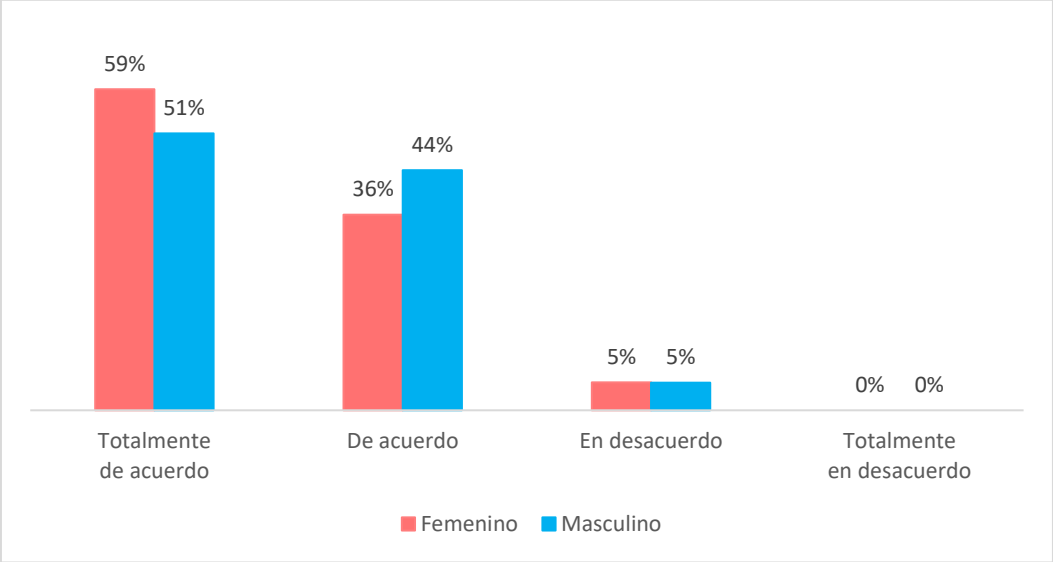
Estos resultados se vinculan con el artículo de Sanne et al (2023), al encontrar un incremento en la preferencia por los rasgos de liderazgo femenino como la calidez, compasión y amabilidad, en comparación con los rasgos de liderazgo tradicional masculino de dominio y poder. Encontrar crecimiento en las preferencias por ciertos rasgos o tendencias gerenciales significa que programas de MBA, como el de la PUJC, están bien posicionados para preparar a líderes que no solo se destacan por sus habilidades técnicas sino por sus competencias sociales e interpersonales, fortaleciendo así, su capacidad de influir y liderar de manera efectiva en personas y organizaciones.

Gráfica 84
Habilidades para liderar equipos de alto desempeño



Fuente: elaboración propia.

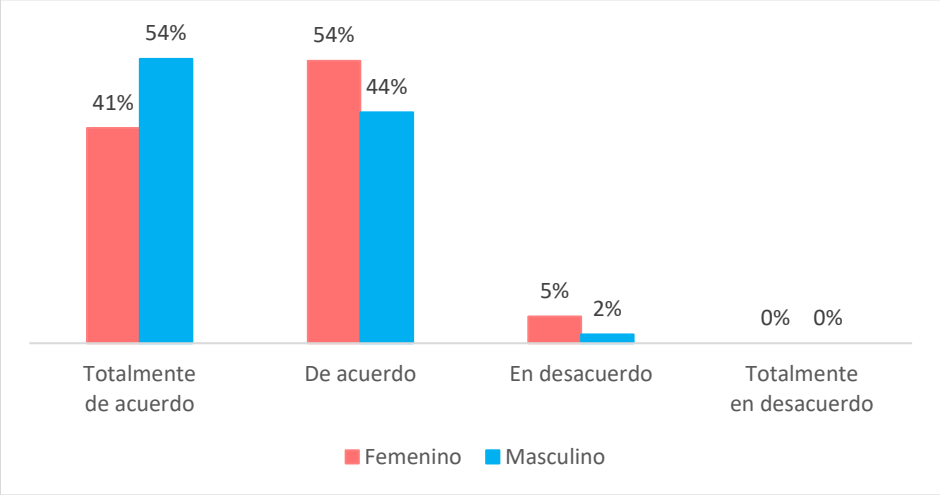
Gráfica 9
Capacidad de influir sobre las personas



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la negociación, se encontró que el 98% de los hombres y el 95% de las mujeres que completaron el programa de MBA están totalmente de acuerdo o de acuerdo en haber experimentado un aumento en su comodidad y confianza al establecer negociaciones (ver gráfica 16). Esto indica que el programa de MBA de la PUJC ha sido efectivo en un componente crucial para el éxito en el entorno empresarial como lo es fortalecer las habilidades de negociación a partir del complemento de conocimientos técnicos y habilidades blandas. La capacidad de negociar eficazmente es una competencia esencial que puede influir en el desempeño y el liderazgo dentro de las organizaciones. Estos resultados están alineados con el estudio de Gupta y Bennett (2014), el cual destaca como el programa MBA es valioso no solo para el egresado(a) sino para la organización que vincula y/o invierte en la educación de un colaborador(a) que avanza en el desarrollo de su carrera personal, profesional y organizacional.

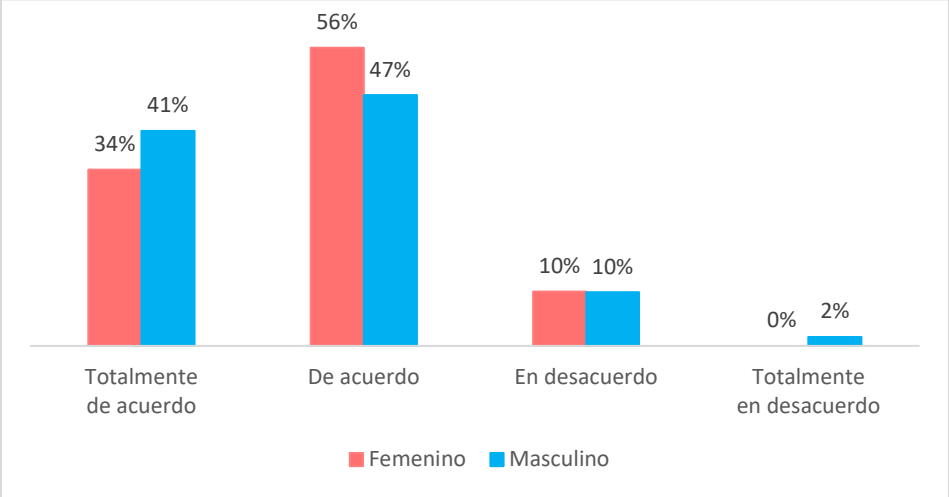
Gráfica 10
Comodidad al negociar



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al desempeño, los egresados(as) del MBA de la PUJC consideran tener un mejor dominio de contextos interculturales, con una aceptación del 90% por parte de las mujeres y del 88% por parte de los hombres (ver gráfica 17). Este resultado puede atribuirse a las experiencias internacionales que brinda el programa, como las conexiones con profesores y organizaciones internacionales (ver anexo 4), que permiten a los egresados(as) tener una visión más amplia y adaptarse a un entorno globalizado. Estas oportunidades fomentan un crecimiento personal al conectarse con diversas culturas y prácticas empresariales, alineándose con los beneficios intrínsecos que trae los posgrados MBA y que como establece Simpson (2005) son más valorados por las mujeres al adquirir mayor confianza y credibilidad en un entorno globalizado y cambiante.

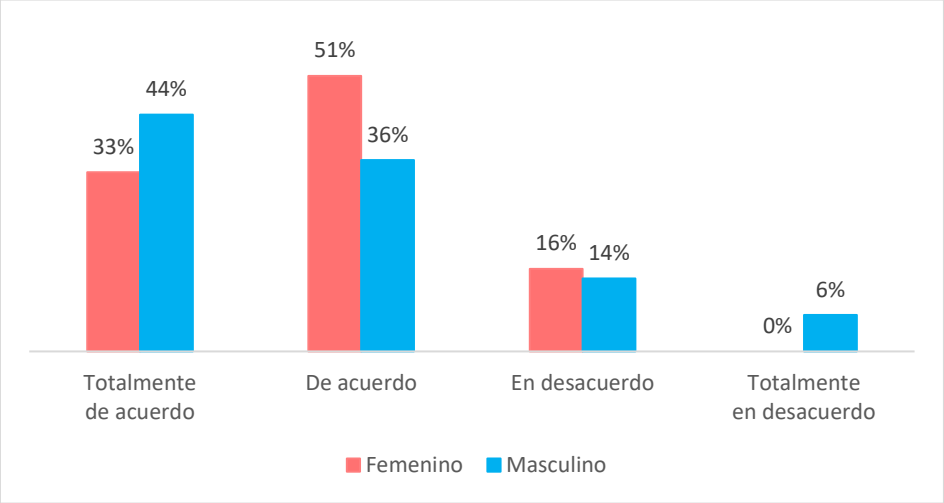
Gráfica 11
Desempeño en contextos interculturales



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la red de contactos creada por los egresados(as) a partir del MBA, hombres y mujeres con un 84% y 80% respectivamente están totalmente de acuerdo y de acuerdo al asegurar que clientes, proveedores y amigos se amplió (ver gráfica 18). Este resultado se debe al enfoque colaborativo y de networking que facilita el programa de la PUJC a través de la interacción con profesores, compañeros y expertos de las diferentes industrias. Estas interacciones permiten crear espacios de confianza y cercanía en los que se comparten conocimientos y experiencias mediante investigaciones, entrevistas y retos, fomentando así la creación de redes de apoyo y relaciones duraderas dentro y fuera de la organización, lo cual se considera importante para el desarrollo profesional. Lo anterior, va en línea con Houldsworth (2023) al considerar que el MBA es un facilitador de vínculos profesionales y creador de un entorno colaborativo.

Gráfica 12
Amplió red de contactos estratégicos



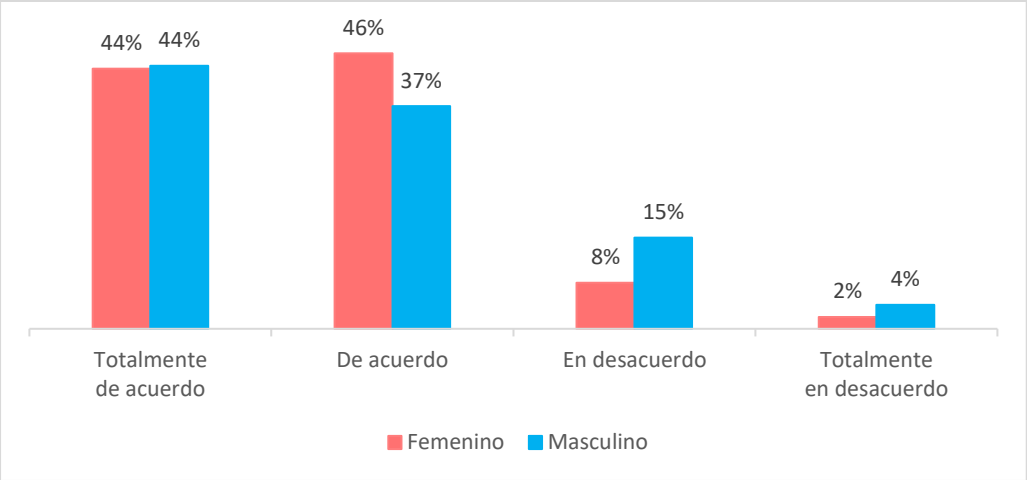
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que hombres y mujeres del grupo muestra de egresados(as) del MBA de la PUJC reconocen la importancia del MBA en el ascenso dentro de su compañía. Un 90% de las mujeres y un 81% de los hombres encuestados señalan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la formación de MBA ha sido clave en su trayectoria profesional al cambiar de compañía o en la promoción dentro de la misma (ver gráfica 19). En tal medida, la educación proporcionada por la PUJC forma egresados(as) con habilidades que les permiten liderar organizaciones en entornos competitivos y dinámicos, facilitándoles adaptarse a las necesidades del mercado y de la organización. A su vez les brinda capacidades técnicas e interpersonales atractivas para asumir roles con mayor responsabilidad y beneficios personales y profesionales.

De igual forma, se considera fundamental que la universidad evalúe la posibilidad de indagar qué está afectando la percepción de sus egresados(as) durante y después del programa, si han logrado aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas, si el MBA es valorado en su campo

laboral y si han alcanzado los ascensos o beneficios esperados. Esta apreciación es especialmente relevante en los hombres que participación del estudio, dado que su reconocimiento del MBA como un factor clave en el ascenso profesional se encuentra 9% por debajo de las mujeres.

Gráfica 13
Cambio de compañía o promoción dentro de la misma



Fuente: elaboración propia.

6.4- Prueba de Hipótesis

Una vez completado el análisis sociodemográfico del grupo muestral de la investigación, considerando rangos de edad, estado civil, composición familiar, número de hijos, y un análisis asociado a las responsabilidades relacionadas con el cuidado de los hijos, formación de pregrado, experiencia laboral, situación laboral, salario al inicio del programa MBA y movilidad laboral experimentada, se procedió con el análisis de la percepción de los egresados(as) que participación del estudio sobre el fortalecimiento de desempeño profesional, liderazgo, y habilidades blandas. Estas habilidades, según el marco teórico estudiado, se considera que contribuyen al acceso a oportunidades laborales dentro de las organizaciones, lo que podría tener un impacto positivo en el cierre de la brecha de género. A continuación, se presenta un resumen de los resultados de percepción de los egresados(as) respecto a su crecimiento una vez finalizado el MBA:

Tabla 7
Percepción de habilidades a partir del MBA

	Percepción							
	Femenino				Masculino			
Competencias	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mis habilidades técnicas asociadas a la formación recibida en el MBA se fortalecieron	48%	44%	8%	0%	63%	35%	0%	2%
Mi desempeño profesional mejoró	54%	33%	10%	3%	52%	41%	7%	0%
Tengo mayor seguridad al tomar decisiones críticas en mi rol	64%	33%	3%	0%	63%	34%	3%	0%
Adquirí mayores responsabilidades asociadas a mi gestión	44%	46%	8%	2%	42%	44%	10%	4%
Manejo mejor mi vida laboral y personal /familiar (Balance vida/trabajo)	36%	46%	15%	3%	37%	41%	17%	5%
Me desempeño mejor en contextos interculturales	34%	56%	10%	0%	41%	47%	10%	2%
Mi red de contactos estratégicos se amplió (clientes, proveedores, etc)	33%	51%	16%	0%	44%	36%	14%	6%
Cuento con las habilidades necesarias para liderar equipos de alto desempeño	61%	31%	8%	0%	54%	44%	2%	0%
Fortalecí mi capacidad de influir sobre las personas	59%	36%	5%	0%	51%	44%	5%	0%
Tengo mayor autocontrol en las situaciones del día a día (laborales y personales)	51%	41%	8%	0%	46%	51%	2%	2%
Argumento y defiendo mi posición personal de manera clara y respetuosa	62%	33%	5%	0%	58%	39%	3%	0%
Me ha interesado tener más poder al interior de la organización	51%	36%	13%	0%	48%	37%	15%	0%
Me siento cómodo/a al momento de establecer una negociación	41%	54%	5%	0%	54%	44%	2%	0%
Fortalecí mi confianza en reuniones con equipos directivos	46%	54%	0%	0%	64%	29%	7%	0%
Mi credibilidad ante pares y jefes es más solida	56%	39%	5%	0%	51%	42%	7%	0%
Mi autoconfianza para desarrollar las diferentes actividades o proyectos asignados se incrementó	51%	41%	8%	0%	51%	46%	3%	0%
Soy capaz de superar con éxito muchos desafíos	64%	33%	3%	0%	56%	42%	2%	0%
Puedo hacer la mayoría de las tareas bien en comparación con otras personas	51%	44%	5%	0%	53%	42%	5%	0%
Mi formación de MBA ha sido un factor clave en mi trayectoria profesional al cambiar de compañía o en mi promoción dentro de la misma	44%	46%	8%	2%	44%	37%	15%	4%

Fuente: elaboración propia.

Tras analizar los resultados tanto de percepción como sociodemográficos, se busca profundizar mediante el establecimiento de relaciones entre variables categóricas. Con este fin, se han formulado las siguientes cuatro (4) hipótesis:

- Los egresados del MBA valoran más el poder que las egresadas y esto influye directamente en la movilidad laboral, entre más interés de tener poder al interior de la organización, mayor movilidad.

- El impacto del MBA en la movilidad laboral de los egresados y egresadas se afecta negativamente cuando hay presencia de hijos o bien la persona se encuentra casada o en unión libre.

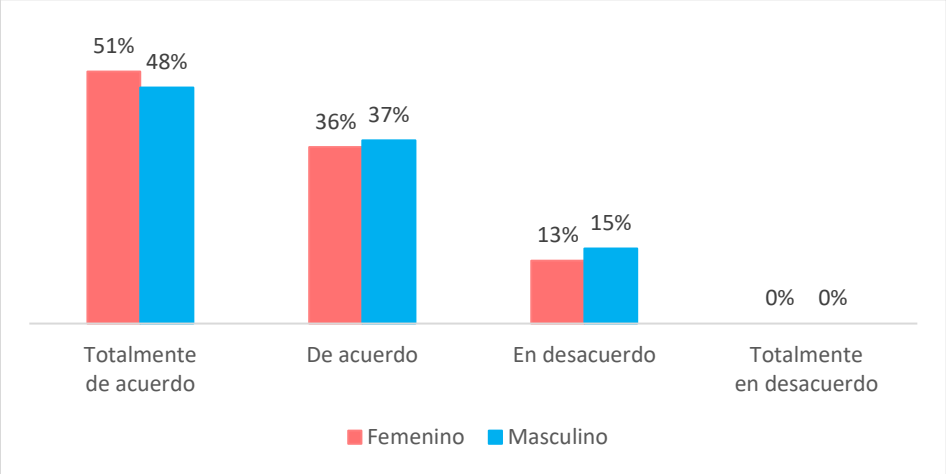
- El balance vida/trabajo se ve afectado por tener hijos y por la movilidad laboral

- Una vez presentada la movilidad laboral, la contribución del MBA sobre el salario de los hombres es mayor que sobre el salario de las mujeres.

Para realizar los cruces mencionados, utilizamos el software estadístico R y aplicamos la prueba Chi-Cuadrado para correlacionar las variables cualitativas de percepción sobre el impacto del MBA en el cierre de la brecha de género en las organizaciones. Además, para facilitar el análisis, se agruparon las respuestas de percepción "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" en una sola categoría (DA), y "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo" en otra categoría (NDA). Asimismo, combinamos los estados civiles “casado” y “unión libre” en un solo conjunto.

Hipótesis I: Los egresados del MBA valoran más el poder que las egresadas y esto influye directamente en la movilidad laboral, entre más interés de tener poder al interior de la organización, mayor movilidad.

Gráfica 14
Interés por poder al interior de la organización

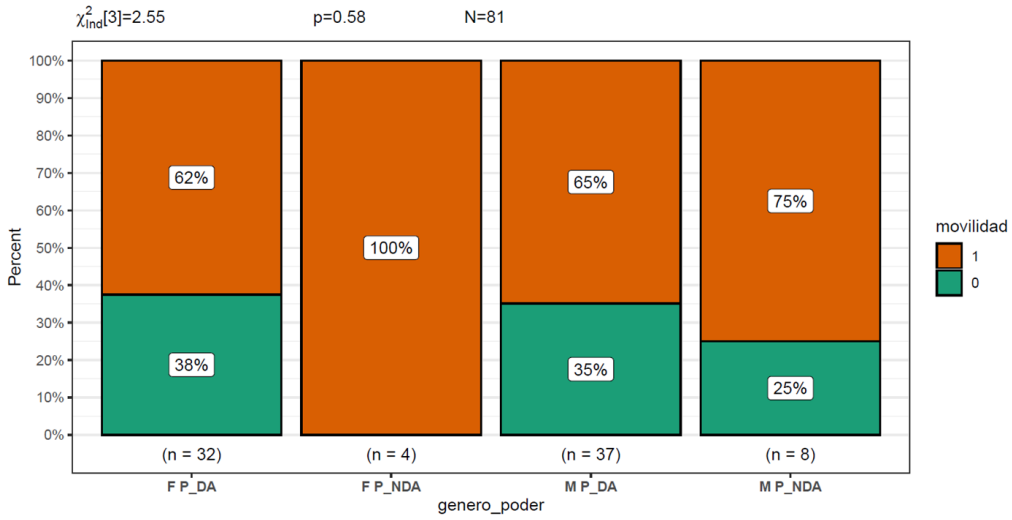


Fuente: elaboración propia.

Género, poder y movilidad laboral

Este análisis comprende todos los estatus laborales de los egresados(as) MBA de la PUJC que participaron de la investigación. El 87% de las mujeres se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo en que les ha interesado tener más poder al interior de su organización, a su vez el 85% de los hombres indican lo mismo (ver gráfica 20). La información que se expone en la gráfica 21 permite observar si puede existir mayor movilidad laboral cuando incrementa el interés por tener poder en las organizaciones.

Gráfica 15
Género, poder y movilidad laboral



FP_DA: mujeres totalmente de acuerdo y de acuerdo con una mayor valoración del poder.
F P_NDA: mujeres totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con una mayor valoración del poder.
M P_DA: hombres totalmente de acuerdo y de acuerdo con una mayor valoración del poder.
M P_NDA: hombres totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con una mayor valoración del poder.
Naranja: movilidad laboral.
Verde: no movilidad laboral.

Fuente: elaboración propia.

Según los hallazgos de la población encuestada, el 65% de los hombres y el 62% de las mujeres que experimentaron algún tipo de movilidad laboral, ya sea en términos de posición o cambio de organización, están totalmente de acuerdo o de acuerdo con el interés de tener más poder en la empresa. Es importante mencionar que tanto para el grupo de mujeres como para el de hombres que expresaron no tener interés en adquirir más poder dentro de la organización una vez finalizado el MBA (4 mujeres y 8 hombres respectivamente), la movilidad laboral no se vio afectada. De hecho, la proporción porcentual de egresados que experimentaron movilidad laboral fue mayor en este grupo en comparación con aquellos que indicaron un mayor interés en obtener poder dentro de la organización tras completar el MBA (ver gráfica 21).

La hipótesis inicial afirmaba que los hombres egresados valoran más el poder que las mujeres egresadas del MBA y que esto influye directamente en la movilidad laboral. Sin embargo, según la prueba Chi-Cuadrado presentada en la gráfica 18, donde se obtuvo un valor de P igual a 0.58, se concluye que no hay suficiente evidencia estadística para afirmar que el género y el valor asignado al poder influyen significativamente en la movilidad laboral de los egresados del MBA. Por lo tanto, la hipótesis alternativa, que sugería que los egresados del MBA valoran más el poder que las egresadas y que esto influye directamente en la movilidad laboral, no es respaldada por los datos.

Estos resultados se alinean con los hallazgos del estudio de Krishnan, (2022) el cual revela que tanto hombres como mujeres al finalizar el MBA valoran más el poder, siendo para las mujeres un factor clave, pero no determinante para superar barreras y avanzar en sus carreras de manera significativa.

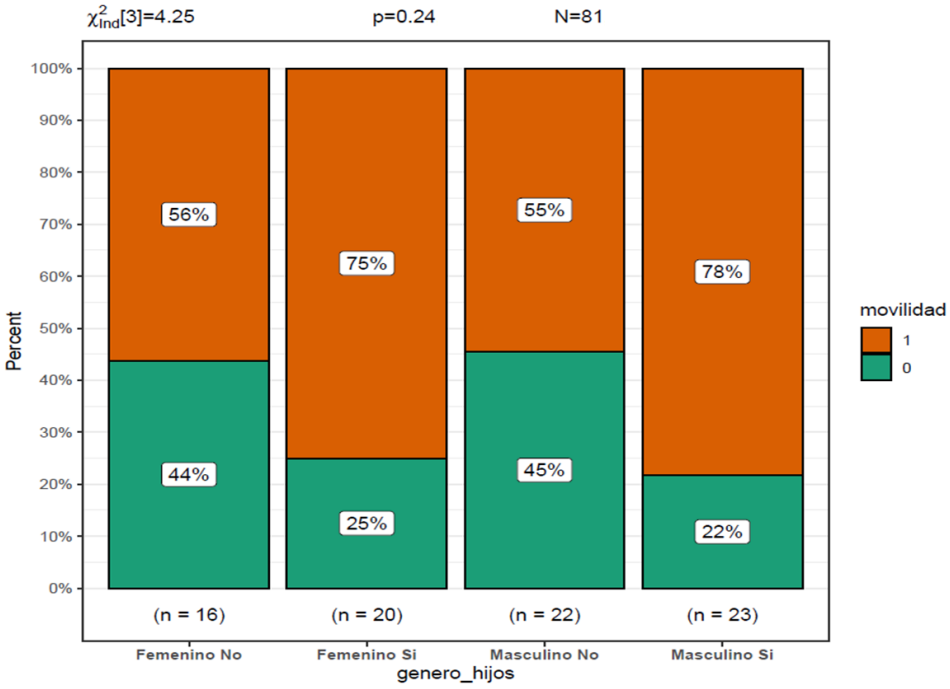
Por lo tanto, los resultados de la prueba Chi-Cuadrado sugieren que, aunque puede haber diferencias en cómo hombres y mujeres valoran el poder, estas diferencias no influyen de manera significativa en la movilidad laboral de los egresados del MBA de la población muestral. En cambio, tal y como menciona Houldsworth et al. (2023) el desarrollo integral de competencias y habilidades, tanto técnicas como interpersonales, proporcionado por el MBA, parece ser el factor determinante en la movilidad laboral y el éxito profesional de los egresados, independientemente del género.

Hipótesis II: El impacto del MBA en la movilidad laboral de los egresados y egresadas se afecta negativamente cuando hay presencia de hijos o bien la persona se encuentra casada o en unión libre.

Este análisis se realiza para la muestra de 81 egresados(as) del MBA que expresaron ser empleados(as). Del total, el 67% manifestó haber experimentado movilidad de cargo, de los cuales correspondían el 44% a mujeres y el 56% a hombres. Al examinar la incidencia de la presencia o no de hijos, se observó que la movilidad laboral era mayor en mujeres y hombres que indicaban ser madres y padres. Entre las mujeres con hijos, el 75% reportó movilidad laboral, mientras que, en las mujeres sin hijos, esta cifra fue del 56%. En cuanto a los hombres con hijos, el 78% experimentó movilidad, en comparación con el 55% de los hombres sin hijos (ver gráfica 22). Dado que el valor de P obtenido es 0.24, que es mayor que el nivel de significancia comúnmente utilizado (0.05), no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. En otras palabras, no se puede concluir que exista una relación significativa entre la presencia de hijos y el impacto del MBA en la movilidad laboral de los egresados y egresadas.

Estos resultados se pueden relacionar con lo planteado en "An Integrated Conceptual Framework of the Glass Ceiling Effect" por Taparia y Lenka (2022). Los autores destacan que el efecto del techo de cristal es multifacético y se origina en varios niveles, incluyendo factores organizacionales y personales. Aunque el estudio de Taparia y Lenka (2022) subraya que las barreras culturales y estructurales pueden limitar el avance profesional de mujeres con responsabilidades familiares. Esto indica que, a pesar de que la teoría del techo de cristal plantea que las responsabilidades familiares pueden ser una barrera para la movilidad laboral, nuestros resultados indican que el MBA proporciona a los egresados, independientemente de su estado parental, las competencias necesarias para avanzar en sus carreras. Esto sugiere que el impacto del MBA puede contrarrestar algunos de los efectos negativos asociados con el techo de cristal, facilitando la movilidad laboral de los egresados y egresadas incluso en presencia de hijos.

Gráfica 22
Movilidad laboral y presencia de hijos

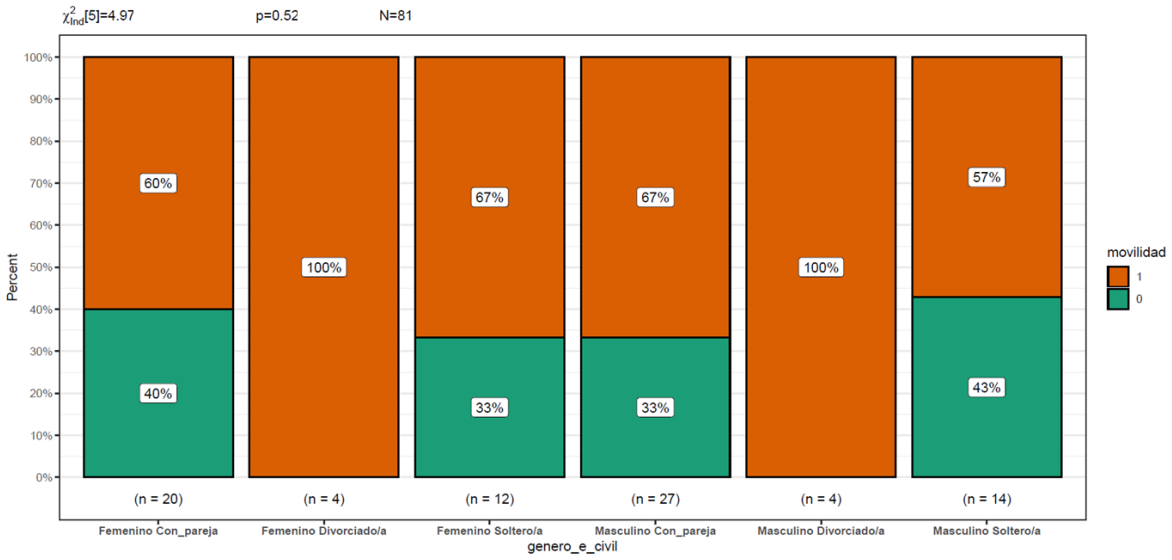


Naranja: movilidad laboral.
Verde: no movilidad laboral.
Femenino No: no tiene hijos.
Femenino Sí: sí tiene hijos.
Masculino No: no tiene hijos.
Masculino Sí: sí tiene hijos.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 23

Movilidad laboral Vs. Género y estado civil



Femenino Con_Pareja: considera mujeres casadas y en unión libre.
Femenino Soltero/a: considera mujeres solteras y mujeres cabeza de hogar.
Masculino Con_Pareja: considera hombres casados y en unión libre.
Masculino soltero/a: considera hombres solteros y cabeza de hogar.
Naranja: movilidad laboral.
Verde: no movilidad laboral.

Fuente: elaboración propia.

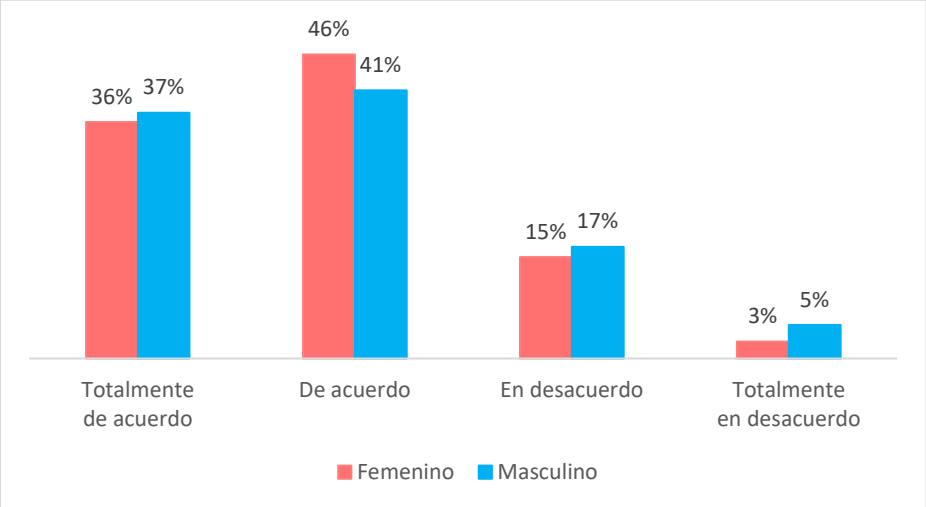
Para el análisis de movilidad laboral en relación con el estado civil, se unificaron los registros de padres/madres solteras(os) (3 registros) con los solteros(as) (27 registros) y los casados(as) (48 registros) con el grupo de unión libre (12 registros), obteniendo un total de 60 registros. Este análisis consideró únicamente a los egresados(as) que indicaron tener una situación laboral de empleados(as) al inicio del MBA. Se observó que las mujeres con pareja tienen menos movilidad laboral (60%) en comparación con las solteras (67%), mientras que los hombres con pareja presentan más movilidad laboral que los solteros (67% vs 57%). Además, el 100% de los divorciados participantes en el estudio experimentaron movilidad laboral. Estos resultados sugieren un impacto negativo en la movilidad laboral de las mujeres en pareja frente a los hombres en la misma condición. Teniendo en cuenta que el valor de P obtenido es 0.52 (ver gráfica 23), significa que no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. En otras

palabras, no se puede concluir que exista una relación significativa entre el estado civil (casado o en unión libre) y el impacto del MBA en la movilidad laboral de los egresados y egresadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa que sugería una influencia negativa de estos factores en la movilidad laboral tras completar un MBA.

Estos resultados se pueden relacionar con la definición de capital de género de Houldsworth et al. (2023) debido a que lo establece como las habilidades de cuidado, emocionales, relacionales y de comunicación asociadas con el género femenino. Aunque estas competencias son valiosas, la investigación sugiere que el MBA ayuda a desarrollar una combinación de habilidades técnicas e interpersonales que contrarrestan algunas de las barreras tradicionales asociadas con el techo de cristal. En resumen, aunque las responsabilidades familiares y el estado civil pueden ser factores importantes para considerar, el impacto del MBA parece proporcionar a los egresados las herramientas necesarias para superar estas barreras y avanzar en sus carreras, independientemente del género, la presencia de hijos o el estado civil.

Hipótesis III: El balance vida-trabajo se ve afectado por tener hijos y por movilidad laboral.

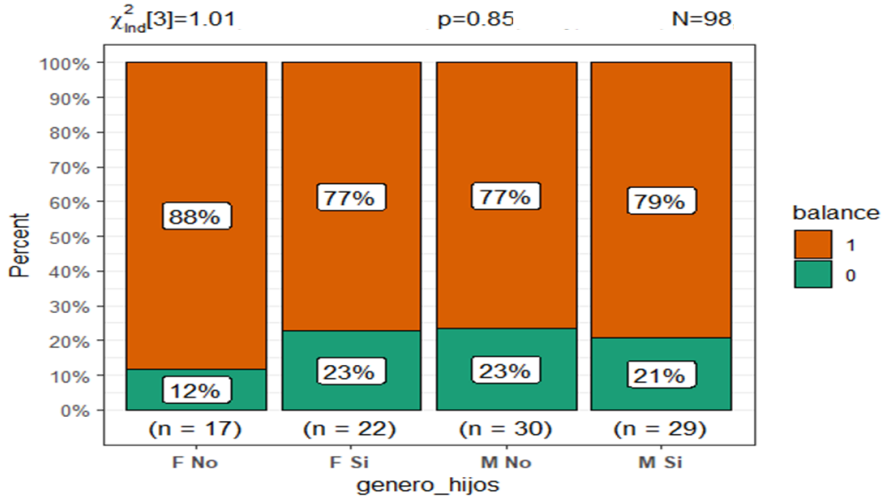
Gráfica 24
Balance vida laboral y personal



Fuente: elaboración propia.

Según los datos recopilados en la gráfica 24, tanto hombres como mujeres reportan una percepción positiva respecto de un mejor equilibrio entre vida y trabajo después de completar el MBA. En concreto, el 82% de las mujeres encuestadas manifiestan estar de acuerdo o de acuerdo, y los hombres un 78%. Para la PUJC, este resultado se considera positivo y fundamental para el bienestar general de los profesionales, ya que les permite un desarrollo integral. No obstante, es importante que la universidad revise el programa y desarrolle cursos que promuevan el equilibrio vida-trabajo.

Gráfica 25
Balance vida-trabajo y presencia de hijos



Femenino No: no tiene hijos.
Femenino Sí: sí tiene hijos.
Masculino No: no tiene hijos.
Masculino Sí: sí tiene hijos.
Naranja: balance.
Verde: no balance.

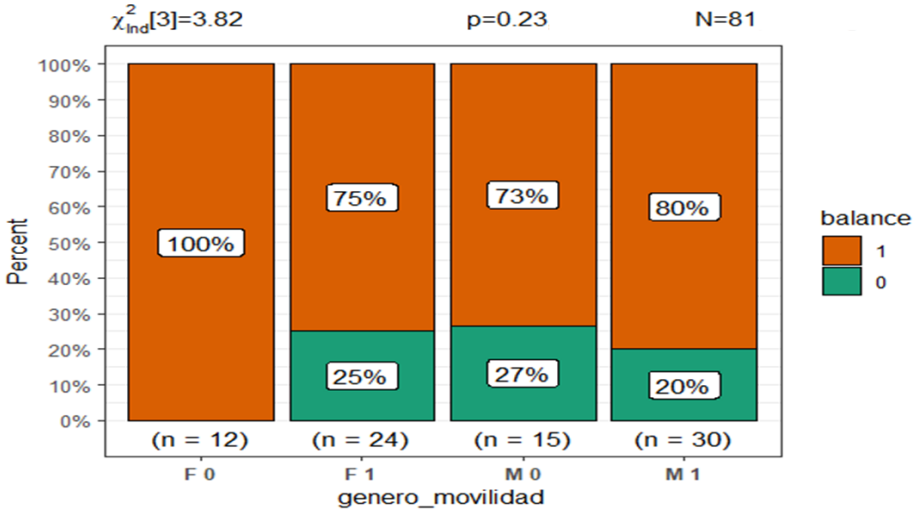
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, al considerar la presencia de hijos, se evidencia que el 88 % de las mujeres que reportan un buen balance vida-trabajo después de finalizar el MBA no son madres, en comparación con el 77 % de las que sí lo son, lo que denota una diferencia amplia y significativa. Para los hombres, la diferencia en la percepción del balance vida-trabajo entre quienes son padres y quienes no lo son es mínima, apenas del 2 % (77 % vs 79 %), lo que evidencia que la presencia de hijos afecta más a mujeres que a hombres en este aspecto.

Según lo expuesto por Goldin (2014), la compatibilidad entre la carrera profesional y la vida familiar es una prioridad para las mujeres. Aunque para esta muestra poblacional la presencia de hijos no incide negativamente en la movilidad laboral, sí afecta el balance vida-trabajo. Esto se explica porque, como señala la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo en Colombia, las mujeres dedican más tiempo a actividades de trabajo no remunerado que los hombres. Los hombres, al tener más soporte con las tareas del hogar (suministro de alimentos, mantenimiento de vestuario, limpieza, compras, administración del hogar, etc.), no perciben un desbalance mayor en su vida laboral-personal (DANE, 2021b). Este fenómeno se asocia con los estereotipos de género, descritos por Eagly y Karau, (2002) sobre las teorías de roles sociales y modelos de percepción de la estructura social, que asignan a las mujeres características relacionadas con el cuidado, la amabilidad y la empatía. Por otro lado, como señala Sanne et al. (2023), los hombres son caracterizados por la asertividad, el control y la confianza. De esta manera, el cuidado de los hijos y del hogar se atribuye y es desarrollado socialmente más por mujeres que por hombres.

Es importante considerar que, aunque hay una implicación del balance vida-trabajo en las mujeres con hijos, el valor de P igual a 0.85 obtenido en la prueba Chi-Cuadrado indica que no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (ver gráfica 25). Por lo tanto, no se puede concluir que exista una relación significativa entre la presencia de hijos y el balance vida-trabajo. En consecuencia, se rechaza la hipótesis alternativa que sugería que estos factores afectan negativamente el balance vida-trabajo.

Gráfica 16
Balance vida-trabajo y movilidad laboral



F0: mujeres que no tuvieron movilidad laboral.
F1: mujeres que sí tuvieron movilidad laboral.
M0: hombres que no tuvieron movilidad laboral.
M1: hombres que sí tuvieron movilidad laboral.

Fuente: elaboración propia.

A su vez, al considerar la movilidad laboral, se identifica una diferencia amplia entre las mujeres: el 100% de las que no han tenido movilidad de cargo indica tener un balance vida-trabajo, respecto al 75% que ha presentado movilidad laboral. Para el caso de los hombres, esta diferencia es solo de 7%, e incluso los hombres que tuvieron movilidad laboral presentan mayor balance que aquellos que no la tuvieron (80% vs 73%). Esto evidencia que el balance vida-trabajo de las mujeres se ve afectado cuando ocurre la movilidad laboral. Sin embargo, al considerar el valor de P igual a 0.23 obtenido en la prueba Chi-Cuadrado, no se puede rechazar la hipótesis nula, ya que no existe una relación significativa que permita determinar que la movilidad laboral afecta el balance vida-trabajo de manera concluyente (ver gráfica 26).

De igual manera, la revisión de la teoría del techo de cristal de Taparia y Lenka (2022), que relaciona la cultura corporativa hostil y los horarios de trabajo inflexibles como elementos catalizadores del conflicto trabajo-familia, no se aplica al grupo de 98 egresados(as) que contestaron la encuesta. Según los resultados, no se comprueba una relación significativa entre la movilidad laboral, el balance vida-trabajo y el género. Esto podría indicar que los factores mencionados por Taparia y Lenka (2022) no son determinantes en este caso, o que el MBA de la PUJC proporcionó a los egresados de la muestra analizada las herramientas necesarias para manejar estos desafíos de manera efectiva, mitigando así el impacto del techo de cristal en su desarrollo profesional.

Hipótesis IV: Se presenta brecha entre el salario de mujeres y hombres una vez finalizado el MBA y presentada movilidad laboral.

Tabla 8
Movilidad laboral Vs. Rango salarial al inicio del MBA

		Al inicio del MBA		Actual por movilidad	
Año	**Rango salarial ajustado al 2023**	**Femenino**	**Masculino**	**Femenino**	**Masculino**
2007	a. Menos de 1.768.337	4%	0%	0%	0%
	b. Entre 1.768.292 y 5.658.537	8%	10%	4%	3%
	c. Entre 5.658.537 y 9.195.122	0%	0%	8%	7%
	d. Mas de 9.195.355	0%	3%	0%	3%
2008	a. Menos de 1.395.932	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 1.395.932 y 4.466.983	8%	3%	8%	0%
	c. Entre 4.466.983 y 7.258.847	0%	0%	0%	3%
	d. Mas de 7.258.847	0%	0%	0%	0%
2009	a. Menos de 5.764.040	8%	0%	0%	0%
	b. Entre 5.764.040 y 18.444.928	0%	0%	4%	3%
	c. Entre 18.444.928 y 29.973.008	0%	3%	0%	0%
	d. Mas de 29.973.008	4%	0%	8%	0%
2010	a. Menos de 3.769.085	0%	3%	0%	0%
	b. Entre 3.769.085 y 12.061.073	8%	0%	0%	3%
	c. Entre 12.061.073 y 19.599.243	4%	0%	0%	0%
	d. Mas de 29.973.008	0%	0%	13%	0%
2011	a. Menos de 3.331.346	0%	3%	0%	0%
	b. Entre 3.331.346 y 10.660.307	4%	3%	0%	3%
	c. Entre 10.660.307 y 17.322.998	0%	0%	4%	3%
	d. Mas de 17.322.998	0%	3%	0%	3%
2012	a. Menos de 5.388.295	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 5.388.295 y 17.242.544	0%	3%	0%	0%
	c. Entre 17.242.544 y 28.019.134	0%	0%	0%	0%
	d. Mas de 28.019.134	0%	0%	0%	3%
2013	a. Menos de 7.049.691	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 7.049.691 y 22.559.010	4%	7%	0%	0%
	c. Entre 22.559.010 y 36.658.392	4%	0%	4%	0%
	d. Mas de 36.658.392	0%	0%	4%	7%
2014	a. Menos de 3.904.699	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 3.904.699 y 12.495.038	0%	3%	0%	0%
	c. Entre 12.495.038 y 20.304.437	0%	0%	0%	0%
	d. Mas de 20.304.437	0%	0%	0%	3%
2017	a. Menos de 4.184.605	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 4.184.605 y 13.390.736	8%	10%	4%	3%
	c. Entre 13.390.736 y 21.759.946	0%	0%	4%	7%
	d. Mas de 21.759.946	0%	0%	0%	0%
2019	a. Menos de 5.055.866	0%	3%	0%	0%
	b. Entre 5.055.866 y 16.178.772	4%	3%	4%	7%
	c. Entre 16.178.772 y 26.290.504	0%	0%	0%	0%
	d. Mas de 26.290.504	4%	0%	4%	0%
2020	a. Menos de 12.649.087	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 12.649.087 y 40.477.077	13%	3%	8%	3%
	c. Entre 40.477.077 y 65.775.251	0%	3%	4%	0%
	d. Mas de 65.775.251	4%	3%	4%	7%
2021	a. Menos de 3.750.499	0%	0%	0%	0%
	b. Entre 3.750.498 y 12.001.596	8%	17%	8%	13%
	c. Entre 12.001.596 y 19.502.594	0%	7%	0%	0%
	d. Mas de 19.502.594	0%	3%	0%	13%
	Total general	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: elaboración propia.

Para realizar este análisis, se consideraron a los egresados(as) que participaron en la encuesta, que tenían una situación laboral de "empleados" al inicio del MBA y que indicaron haber experimentado movilidad laboral. Adicional, se tomaron en cuenta los rangos salariales en el año de inicio del MBA y en el año actual (al momento de contestar la encuesta), comprendidos por:

- Menos de 2.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes (en adelante SMMLV)
- Entre 2.5 y 8 SMMLV
- Entre 8 y 13 SMMLV
- Más de 13 SMMLV

Para que estos rangos salariales fueran comparables, fue necesario expresarlo en cifras conforme la información del valor del salario mínimo de cada año[2]. Posterior a ello, se buscó convertir todos los salarios a un año base común y ajustarlo por la inflación, utilizando el Índice de Precios al Consumidor (en adelante IPC). El año base como referencia para ajustar todos los salarios mínimos fue el 2023.

Para ello, se descargaron del DANE[3] los datos históricos del IPC desde el año 2007 hasta el año 2023, que es el último del cual se reporta información de los egresados.

La fórmula utilizada para obtener el salario mínimo ajustado es una aplicación práctica del concepto económico fundamental de ajuste por inflación:

$$\textbf{\textit{Salario mínimo ajustado}} = \frac{\textit{Salario en el año de inicio del MBA} * \textit{IPC del año actual} \ (2023)}{\textit{IPC del año en el cual se inició el MBA}}$$

Es importante mencionar que el año de inicio del MBA se considera restando dos años al año reportado de graduación, al considerar que el MBA de PUJC tiene una duración de 18 meses.

[2] Puede consultarse en: https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/salarios

[3] Puede consultarse en:https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico

Conforme lo anterior, al comparar los valores ajustados de los rangos salariales al inicio del MBA y posterior a la movilidad laboral, tanto de hombres como de mujeres desde el año 2007 hasta el año 2023, se observa que el mayor porcentaje de mujeres que ocupaba un rango salarial en un año determinado migra al siguiente rango salarial una vez se produce la movilidad laboral. Por ejemplo, las mujeres que se encontraban en un rango salarial entre 2.5 SMMLV y 8 SMMLV en el año 2007, equivalente a un valor entre $1.768.292 y $5.658.537 en el año base, posterior a la movilidad laboral migraron a un rango salarial entre 8 SMMLV y 13 SMMLV equivalente a un valor entre $5.658.537 y $9.195.122 en el año base.

En el caso de los hombres, el aumento de salario como resultado de la movilidad laboral puede llegar a cubrir hasta 2 rangos, para dar un ejemplo se puede considerar que los hombres que se encontraban en un rango salarial entre 2.5 SMMLV y 8 SMMLV en el año 2014 equivalente en cifras a $3.904.699 y $12.495.038 se movieron a un rango salarial superior a 13 SMMLV equivalente a un valor superior a $20.304.437.

Para denotar la brecha salarial entre géneros, se observa que en 2013, al comparar los salarios antes y después de la movilidad (en el mismo año base), la mayor representación porcentual de mujeres al inicio del MBA se encontraba en el rango salarial entre 2.5 y 8 SMMLV, equivalente a $7.049.691 y $22.559.010, y después de la movilidad laboral, la mayor representación porcentual de mujeres quedó en el rango salarial entre 8 y 13 SMMLV, equivalente a $22.559.010 y $36.658.392. En el caso de los hombres, la mayor representación porcentual al inicio del MBA también se encontraba en el rango salarial entre 2.5 y 8 SMMLV, equivalente a $7.049.691 y $22.559.010, pero después de la movilidad laboral, la mayor representación porcentual de hombres pasó al rango salarial mayor a 13 SMMLV, equivalente a más de $36.658.392.

Estos datos indican que, mientras las mujeres avanzan un rango salarial después de la movilidad, los hombres avanzan dos rangos salariales, comenzando ambos en la misma categoría salarial. Demostrando que para la muestra poblacional de la investigación la brecha salarial persiste entre hombres y mujeres egresados(as) del MBA tras la movilidad laboral. Esto podría mitigarse si se implementan políticas que promuevan la equidad salarial en las negociaciones y en las evaluaciones de desempeño y/o promoción como menciona Säve-Söderbergh (2019).

Asimismo, este resultado se puede asociar con lo establecido por Simpson (2005) en su investigación, al revelar que los hombres son más propensos a recibir aumentos salariales significativos comparados con las mujeres. Lo cual ocasiona que la brecha salarial persista y que el género femenino valore o reconozca los beneficios en términos de confianza, credibilidad y satisfacción laboral. De esta forma, se crea una diferencia y variabilidad en la recompensa e importancia de un MBA según el género, destacando cómo los hombres tienden a obtener recompensas extrínsecas, mientras que las mujeres perciben mayores beneficios intrínsecos.

7- Conclusiones

En el marco de los impactos de un MBA al cerrar la brecha de género, se evidencia que, para la muestra abordada, la educación es fundamental en el desempeño profesional, liderazgo y habilidades blandas, lo cual impacta positivamente en el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento de entornos laborales inclusivos y equitativos. Además, la educación fomenta la sensibilización y la eliminación de estereotipos de género asociados al liderazgo y capacidades para desempeñar funciones directivas, lo que permite superar barreras y prejuicios que limitan el avance de las mujeres en el ámbito laboral. Este enfoque se alinea con el ODS 4, el cual busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos(as), y el ODS 5, que pretende lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.

A su vez, el estudio evidencia que una vez finalizado el MBA la percepción tanto de mujeres como de hombres es positiva respecto al mejoramiento de habilidades asociadas a la toma de decisiones críticas, capacidad de influir sobre las personas, argumentación clara y respetuosa, negociación e incremento de la autoconfianza para enfrentar los desafíos y ante pares y jefes (más del 95% indican estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la percepción de mejoramiento) (Tabla 7). También es posible identificar diferencias positivas desde una perspectiva femenina en cuanto a variables que fomentan el cierre de la brecha de género, tales como el fortalecimiento de la confianza en reuniones con equipos directivos, balance vida-trabajo, desarrollo de capacidades de liderazgo, fomento de habilidades técnicas, autoconfianza, autocontrol en el día a día y desempeño profesional en general.

En conclusión, los hallazgos encontrados en esta investigación demuestran que el programa de posgrado Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana Cali contribuyó al fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo de los egresados(as) que participaron de la investigación, lo cual impactó positivamente para ellos en la reducción de la brecha de género en el ámbito organizacional. Si bien tal brecha persiste, la convergencia de roles en la sociedad, junto con la preparación académica cada vez más sólida de las mujeres y un mejor equilibrio entre las responsabilidades familiares y el desempeño profesional, contribuyen significativamente a su superación. Estos hallazgos subrayan la importancia de programas educativos como el MBA de la PUJC en la promoción de la equidad de género y el avance profesional de las mujeres en el ámbito empresarial.

8- Recomendaciones

El estudio exploratorio presenta una limitación de generalización en el planteamiento de conclusiones por el tamaño de la muestra (derivada de la falta de conexión con los egresados(as) de la universidad), se plantea la necesidad de profundizar en la contribución del MBA al cierre de la brecha de género en las organizaciones. Adicionalmente, se sugiere promover una mayor alineación entre el contenido académico del MBA de la PUJC, y las necesidades organizacionales, en consonancia con los ODS y el marco Ambiente, Sociedad y Gobernanza (ASG). Esto implica una revisión del diseño curricular y una mayor sensibilización docente para garantizar una perspectiva de género más sólida, preparando a los estudiantes para afrontar las complejidades de un entorno empresarial en constante cambio y una creciente diversidad generacional. Por otra parte, el MBA de la PUJC proporcionará a los egresados(as) una visión holística de las diversas tendencias y condiciones macroeconómicas y sociales, fortaleciendo así el proceso de toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

Así mismo, se propone una intervención en el plan de estudios enfocado en factores clave que contribuyan a reducir la brecha de género, como el fortalecimiento de habilidades en gestión de proyectos y el equilibrio entre vida y trabajo. Especialmente, se destaca la importancia de influir y dar seguimiento al liderazgo y habilidades blandas. Se recomienda una intervención individualizada para abordar las principales áreas de mejora detectadas al inicio del MBA,

utilizando diagnósticos específicos relacionados con las habilidades directivas. Esta intervención podría formar parte de un programa complementario para ofrecer un apoyo personalizado a lo(a)s estudiantes en su desarrollo profesional y personal.

Para conocer la contribución del MBA en fortalecer las capacidades que suman al cierre de brecha de género en las organizaciones, se recomienda hacer una medición línea de base al inicio del MBA donde se identifique la percepción de los estudiantes sobre el desarrollo de dichas habilidades o mediante instrumentos se evalúen las mismas, para contrastar con una evaluación a los estudiantes, cinco años después de finalizarlo.

Se recomienda de igual manera profundizar en los posibles motivos o causas, del por qué hay menos presencia de mujeres en cargos directivos, dado que si bien, la formación MBA contribuye en el fortalecimiento de habilidades para alcanzar posiciones directivas, los hombres llegan en mayor proporción a ellas que las mujeres

Se plantea que se consideren procesos de sensibilización orientados al personal docente para que a partir de los resultados de este estudio sean más conscientes del papel del MBA en la formación de mujeres y hombres y su contribución al cerrar la brecha de género en las organizaciones.

Referencias

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. Equality, *Diversity and Inclusion, 39* (3), 214-224. https://doi.org/10.1108/02610151211209072.

Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2015). *Estadística para administración y economía* (10ª ed.). México: Cengage Learning. https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2015). *Estadística para administración y economía* (15a ed.). Cengage Learning.

Andersson, M. y Harnois, C. (2019). Higher exposure, lower vulnerability? The curious case of education, gender discrimination, and Women's health. *Social Science & Medicine, 246*. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112780.

Ascher, K. (1984). *Masters of business?* London: Harbridge House Europe.

Bachnik, K., Howe, L., Critchley, L., Alicea, M., Guajardo, M. y Ellen, C. (2023). Women's crucible leadership experiences: through the lens of the four-frame organisational model. *Gender in Management, 38,* (7). 877-895. https://doi.org/10.1108/GM-03-2022-0101.

Bruce, G., & Schoenfeld, G. (2006). Marketers with MBAs: bridging the thinking-doing divide. Marketing Intelligence & Planning, 24(3), 257-282. Marketers with MBAs: bridging the thinking-doing divide | Emerald Insight

Bowles, H. y Gelfand, M. (2010). Status and the evaluation of workplace deviance. *Psychological Science, 21*(1), 49-54. https://doi.org/10.1177/0956797609356509.

Byeongdon, O. y ChangHwan, K. (2020). Broken promise of college? New educational sorting mechanisms for intergenerational association in the 21st century. *Social Science Research, 86*. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.102375.

Connell, R. (1995). Masculinities. *Polity Press, 39* (3). https://doi.org/10.1177/00016993960390030.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá. https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/547/get_microdata.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá. https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/599.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020). *Participación de las mujeres colombianas en el mercado laboral.* Bogotá. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-participacion-mujer-mercado-laboral.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2021a). *Brecha salarial de género en Colombia 2020*. Bogotá. https://n9.cl/741tzw.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2021b). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT)*. https://lc.cx/obg3l0.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022). *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia*. Bogotá. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe-2daEdicion.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2023). *Mercado laboral según sexo*. Bogotá. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLS-oct-dic2023.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2024). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogotá. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ene2024.pdf.

Donawa Torres, Z. A. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. NOVUM, 144-163. file:///C:/Users/LAURA/Downloads/Dialnet-ElAmbienteDeTrabajoYSuInfluenciaEnLaSatisfaccionLa-8384030.pdf

Eagly, A. y Karau, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1-4.

Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N. y Yee, L. (2023). *Women in the Workplace 2023*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace.

Gerli, Fabrizio, Sara Bonesso, and Claudio Pizzi. 2015. "Boundaryless Career and Career Success: The Impact of Emotional and Social Competencies." *Frontiers in Psychology* 6: 1304. doi:10.3389/fpsyg.2015.01304

and Social Competencies." Frontiers in Psychology 6: 1304. doi:10.3389/fpsyg.2015.01304

Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review, 104*(4), 1091-1119. http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.4.1091.

Goldin, C. (2022). *Understanding The Economic Impact Of Covid-19 On Women. Brookings Papers on Economic Activity*. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/03/SP22_BPEA_Goldin_conf-draft.pdf.

Gruenfeld, D. (2020). *Acting with power: Why we are more powerful than we believe*. Profile Books.

Gupta, A. y Bennett, S. (2014). An empirical analysis of the effect of MBA programs on organizational success. *International Journal of Educational Management, 28*(4), 451-460. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2012-0114.

Holvino, E. (2010). Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work & Organization, 17*, 248-277. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x.

Houldsworth, E., Jones, K., McBain, R., & Brewster, C. (2023). Career capital and the MBA: how gender capital supports career capital development. *Studies in Higher Education*, 48(2), 299–313. https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2134333

Iregui, A., Melo, L., Ramírez, M., Tribín, A. y Zárate, H. (2023). *Unraveling the Factors Behind Women's Empowerment in the Labor Market in Colombia*. Borradores de Economía. https://doi.org/10.32468/be.1250.

Krishnan, V. (2022). Does MBA education benefit women more than men? A longitudinal study. *Gender in Management, 37*(1), 94-107. https://doi.org/10.1108/GM-11-2020-0347.

Lamas, M. (1999). Género, diferencias de sexo y diferencia sexual. *Debate Feminista (20),* 84-106. http://www.jstor.org/stable/42625720.

Marino, J. (2019). *Formación gerencial a nivel MBA en el nuevo contexto de carreras profesionales: Su impacto sobre el desarrollo del capital humano, las transiciones de carrera y la negociación idiosincrática de condiciones de empleo* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/83961.

Marino, J., Dabos, G. E., & Rivero, A. (2018). *Programas MBA y su impacto en el desarrollo de carreras inteligentes: Una revisión de la literatura*

Marks, J. y Edgington, R. (2006). Motivations and Barriers for Women in the Pursuit of an MBA Degree. Graduate Management Admission Council (GMAC). https://www.gmac.com/~/media/Files/gmac/Research/diversity-enrollment/RR0612_MotivationsBarriersforWomen.pdf.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20* (1). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038

McHugh, Mary L. (2013). The Chi-square test of independence. *National University, Aero Court, San Diego, California, USA.* https://www.researchgate.net/publication/253336860_The_Chi-square_test_of_independence.

Meneses, C. (2009). *Género, desigualdad e inclusión. Ciudades para un futuro más sostenible*.

Mendivelso, F., Rodríguez, M. (2018). Prueba chi-cuadrado de independencia aplicada a tablas 2xn. *National University of Colombia.* https://www.researchgate.net/publication/327733869_Prueba_Chi-Cuadrado_de_independencia_aplicada_a_tablas_2xN

Mercer Marsh Beneficios. (2023). *Health on Demand*. https://www.marsh.com/co/services/employee-health-benefits/insights/health-on-demand.html.

Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212-222.

Miki, M. y Yuval, F. (2011). Using education to reduce the wage gap between men and women. *The Journal of Socio-Economics, 40*(4), 412-416. https://doi.org/10.1016/j.socec.2011.04.006.

Moscoso, J. N. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de pesquisa*, *47*(164), 632-649.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largestcorporations?. *Pearson Education*.

Muñoz C, L-K.; Cárdenas S, D.; Ramírez T, T. y Aguilar R., J. (2022) Mujeres en el mercado laboral de Bogotá, 2010-2020: análisis diferenciado por sexo. *Cuadernos de Desarrollo Económico 53.* Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/mercado-laboral-general-mercado-laboral-especial/mujeres-en-el-mercado-laboral-de-bogota-2010-2020

Pautassi, L. (2011). La igualdad en espera: el enfoque de género. *Lecciones y Ensayos, (89)*, 279-298. http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/pub_lye_numeros_89.php.

Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJC) (2024). M*aestría en Administración de Empresas (MBA).* https://www.javerianacali.edu.co/programas/maestrias/maestria-en-administracion-de-empresas-cali.

Quadlin, N., VanHeuvelen, T. y Ahearn, C. (2023). Higher education and high-wage gender inequality. *Social Science Research, 112*. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2023.102873.

Ramos, C. y Bolívar, M. (2020). Brecha de género en el mercado laboral colombiano en tiempos de la COVID-19. *Semestre Económico, 23*. https://doi.org/10.22395/seec.v23n55a13.

Rao, A. (2016). Challenging patriarchy to build workplace gender equality. *IUSLabor, 2*, 1-8. https://raco.cat/index.php/IUSLabor/article/view/312028.

Ray, V. (2019). A theory of racialized organizations. *American Sociological Review*, *84*(1), 26-53. https://doi.org/10.1177/0003122418822335.

Rivero, A. G., Dabos, G. E., Marino, J., & Rodríguez, M. C. (2017). Impacto de la educación formal de postgrado en Management: análisis de las transiciones de carrera de los graduados de un Master of Business Administration. Innovar, 27(63), 107-124. Doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60672

Rojas, N. (2011). Evolución y determinantes de la participación laboral en Colombia. Departamento Nacional de Planeación. https://n9.cl/lr8nz.

Sanne, F., Stoker, J., Lammers, J. y Garretsen H. (2023). Managerial stereotypes over time: the rise of feminine leadership. *Gender in Management, 38* (6), 770-783. https://www.emerald.com/insight/1754-2413.htm.

Simpson, R. (2005). Gender, age and the MBA: An analysis of extrinsic and intrinsic career benefits. *Journal of Management Education, 29*(2), 218-247. https://doi.org/10.1177/1052562904269541

Säve-Söderbergh, J. (2019). Gender gaps in salary negotiations: Salary requests and starting salaries in the field. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 161, 35-51.

Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness*: People and Performance, 9(3), 372-400. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-06-2020-0098/full/html

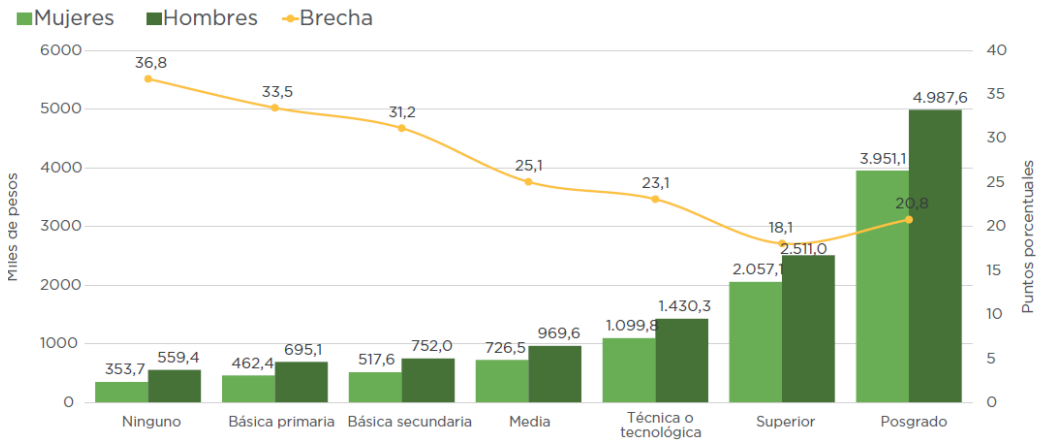
Torche, F. (2011). Is a college degree still the great equalizer? Intergenerational mobility across levels of schooling in the United States. *American Journal of Sociology, 17* (3), 763-807. https://doi.org/10.1086/661904.

Vaca-Trigo, I. (2019) Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. Serie Asuntos de Género, N° 154 (LC/TS.2019/3), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Williams, M. y Tiedens, L. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behaviour. *Psychological Bulletin, 142* (2), 165-197. https://doi.org/10.1037/bul0000039.

Anexos

Anexo 1- Ingreso mensual promedio (miles) y brecha salarial de género (%) por nivel educativo



Fuente: DANE (2021b).

Anexo 2- Encuesta de exploración a egresados(as) del MBA de la PUJC

Impacto del MBA de la Universidad Pontificia Javeriana Cali en egresados(as)

Este estudio tiene como objetivo identificar el impacto de la Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali en la reducción de la brecha de género en las organizaciones. El cuestionario es completamente anónimo y los resultados serán analizados en función de las tendencias identificadas.

Agradecemos tu participación, la cual es fundamental para el desarrollo del análisis.

Me encuentro en el rango de edad:

- Menor a 25 años.
- 26 a 30 años.
- 31 a 35 años.
- 36 a 40 años.
- 41 a 45 años.
- 46 a 50 años.
- Mayor a 50 años.

Mi género es:

- Masculino.
- Femenino.
- Otro.

Me identifico con el colectivo de:

- Personas con discapacidad.
- Población LGBTQ+
- Persona que pertenece a un grupo étnico (indígena, afro, etc.)
- No aplica.
- Otro.

Mi estado civil es:

- Soltero (a).
- Madre/padre soltero(a)
- Divorciado(a)
- Unión libre
- Casado(a)

- **Cuidado de hijos**

El cuidado de mis hijos se encuentra a cargo de:

- Familiares.
- Institución educativa para la primera infancia.
- A mi propio cargo.
- Niñera/servicio doméstico.
- Otro.

- **Información de pregrado**

Realicé el pregrado en:

Mis años de experiencia al iniciar el MBA:

- Menos de 5 años.
- Entre 6 y 10 años.
- Entre 11 y 15 años.
- Más de 16 años.

Me gradué del MBA en el periodo

Mi situación laboral al inicio del MBA era:

- Empleado(a).
- Consultor(a) independiente.
- Emprendedor(a)
- Sin empleo.

❖ **Situación laboral**

El tipo de cargo que tenía al momento de iniciar el MBA era:

Mi rango salarial en ese momento era:

- Menos de 2.5 SMMLV.
- Entre 2.5 y 8 SMMLV.
- Entre 8 y 13 SMMLV.
- Más de 13 SMMLV.

El sector de la empresa en que laboraba en ese momento era:

- Industria o manufactura.
- Servicios.
- Comercio.

El cargo que tengo actualmente es el mismo que en ese momento:

- Sí.
- No.

- **Movilidad laboral**

El nivel que tiene mi cargo actualmente es:

- Analista.
- Coordinador.
- Jefe.
- Gerente.
- Subdirector.
- Director.

El sector de la empresa en que laboro actualmente es:

- Industria o manufactura.
- Servicios.
- Comercio.

El tamaño de mi empresa actual es:

- Microempresa (hasta 10 trabajadores)
- Pequeña (entre 11 y 50 trabajadores).
- Mediana (entre 51 y 200 trabajadores).
- Grande (más de 200 trabajadores).

Laboro en el área de:

- Recursos humanos.
- Financiera.
- Ventas.
- Mercadeo.
- Supply chain (producción, manufactura, operaciones, calidad, mejora continua).
- Logística.
- Comunicaciones.
- Servicio al cliente.
- Gerencia general.

 Otro.

Mi rango salarial actual es:

- Menos de 2.5 SMMLV.
- Entre 2.5 y 8 SMMLV.
- Entre 8 y 13 SMMLV.
- Más de 13 SMMLV.

Al ingresar a la compañía para la cual laboro actualmente tuve la oportunidad de negociar mi salario:

 Sí, fue negociado.

 No, fue un salario predeterminado.

❖ **Percepción respecto a las siguientes afirmaciones a partir del título del MBA**

Mis habilidades técnicas asociadas a la formación recibida en el MBA se fortalecieron:

 Totalmente de acuerdo.

 De acuerdo.

 En desacuerdo

 Totalmente en desacuerdo.

Mi desempeño profesional mejoró:

 Totalmente de acuerdo.

 De acuerdo.

 En desacuerdo

 Totalmente en desacuerdo.

Tengo mayor seguridad al tomar decisiones críticas en mi rol:

 Totalmente de acuerdo.

 De acuerdo.

 En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo.

Adquirí mayores responsabilidades asociadas a mi gestión:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Manejo mejor mi vida laboral y personal/familiar (balance vida-trabajo):

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Me desempeño mejor en contextos interculturales:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Mi red de contactos estratégicos se amplió (clientes, proveedores, etc.):

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Cuento con las habilidades necesarias para liderar equipos de alto desempeño:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Fortalecí mi capacidad de influir sobre las personas

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Tengo mayor autocontrol en las situaciones del día a día (laborales y personales)

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Argumento y defiendo mi posición personal de manera clara y respetuosa

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Me ha interesado tener más poder al interior de la organización

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Me siento cómodo(a) al momento de establecer una negociación

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Fortalecí mi confianza en reuniones con equipos directivos

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Mi credibilidad ante pares y jefes es más solida

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Mi autoconfianza para desarrollar las diferentes actividades o proyectos asignados se incrementó

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Soy capaz de superar con éxito muchos desafíos

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Puedo hacer la mayoría de las tareas bien en comparación con otras personas

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

Mi formación de MBA ha sido un factor clave en mi trayectoria profesional al cambiar de compañía o en mi promoción dentro de la misma

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo.

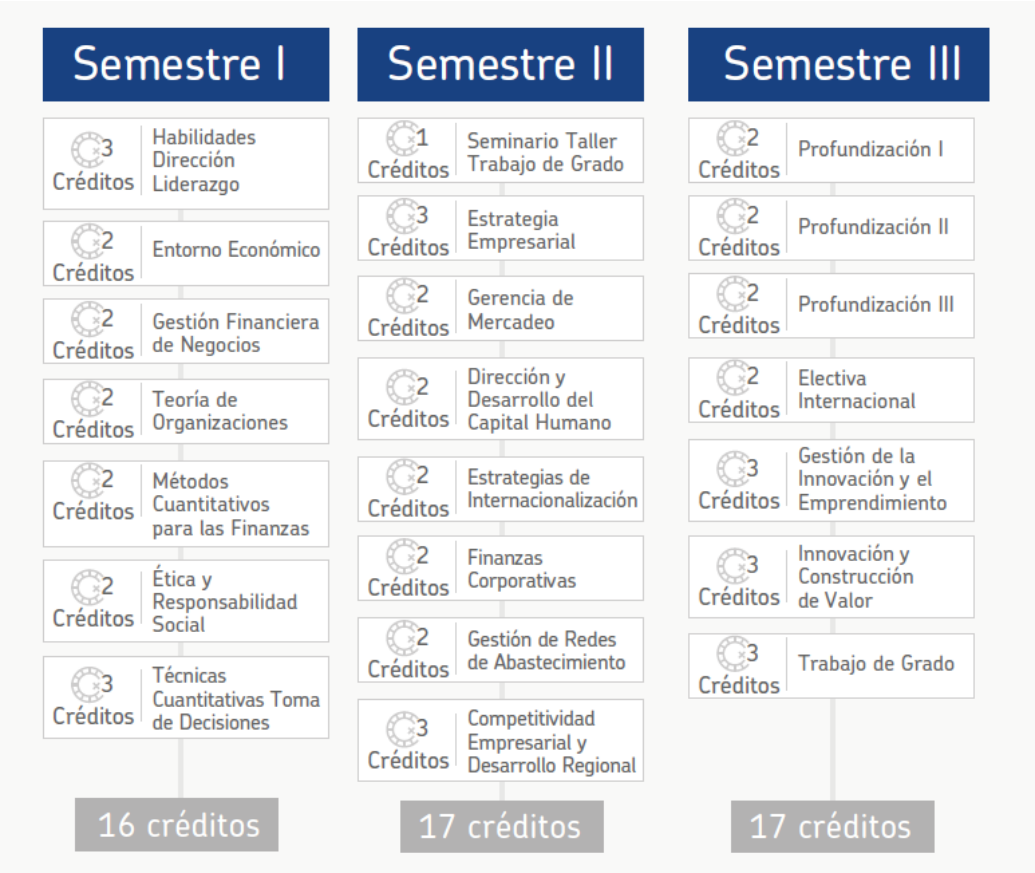
Fuente: elaboración propia.

Anexo 3- Año de graduación de egresados(as)

Me gradué del MBA en el periodo:						
Variables	**Femenino**	**Masculino**	**Total general**	**% Femenino**	**% Masculino**	**Total %**
2009-2	3	6	9	3,1	6,1	9,2
2010-2	2	2	4	2,0	2,0	4,1
2011-1		1	1	0,0	1,0	1,0
2011-2	3	1	4	3,1	1,0	4,1
2012-1	2		2	2,0	0,0	2,0
2012-2	1	1	2	1,0	1,0	2,0
2013-1	1	4	5	1,0	4,1	5,1
2013-2	1	2	3	1,0	2,0	3,1
2014-2		1	1	0,0	1,0	1,0
2015-1		3	3	0,0	3,1	3,1
2015-2	4	1	5	4,1	1,0	5,1
2016-1		1	1	0,0	1,0	1,0
2016-2		2	2	0,0	2,0	2,0
2019-1	3	1	4	3,1	1,0	4,1
2019-2		2	2	0,0	2,0	2,0
2020-1	1		1	1,0	0,0	1,0
2021-1	2	1	3	2,0	1,0	3,1
2021-2	1	4	5	1,0	4,1	5,1
2022-1	2	1	3	2,0	1,0	3,1
2022-2	6	7	13	6,1	7,1	13,3
2023-1	1	6	7	1,0	6,1	7,1
2023-2	6	12	18	6,1	12,2	18,4
Total general	**39**	**59**	**98**	**39,8**	**60,2**	**100**

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4- Plan de estudios MBA PUJC



Fuente: PUJC (2024).