



DONA | EMPRESA | ECONOMIA  
**OBSERVATORI**



Cambra de Comerç  
de Barcelona

# El dèficit de dones als programes de direcció d'empreses i les implicacions sobre la seva presència al món empresarial català

Estudi realitzat amb el suport i la coordinació del Gabinet d'Estudis Econòmics  
de la Cambra de Comerç de Barcelona

Autor: David Rodríguez i Borràs

## Contingut

1. INTRODUCCIÓ.....	3
2. ESCOLES DE NEGOCIS I MASTER EN ADMINISTRACIÓ D'EMPRESES (MBA): UNA CARACTERITZACIÓ.....	4
2.1. Els programes MBA .....	4
2.2. Tipologia de programes MBA.....	6
2.3. Beneficis de la realització d'un MBA .....	8
3. EL PERFIL D'ESTUDIANT D'MBA .....	13
4. ELS PROGRAMES MBA A BARCELONA: UNA VISIÓ GLOBAL I LOCAL.....	18
4.1. Esade .....	18
4.2. Iese .....	19
4.3 Eada .....	20
4.4 La Salle.....	21
4.5. Universitat Pompeu Fabra.....	22
4.6. Instituto de la Empresa .....	22
4.6. Resum.....	23
5. QUINS FACTORS PODEN DIFICULTAR A UNA DONA LA REALITZACIÓ D'UN MBA ?.....	24
5.1. BARRERES D'ENTRADA .....	24
5.2. DIFICULTATS EN EL SEGUIMENT.....	27
5.3. DIFICULTATS EN ELS RESULTATS .....	33
6.- SÓN AQUESTES HIPÒTESIS EXTRAPOLABLES? .....	35
7.- CONCLUSIONS I RECOMANACIONS.....	36

## 1. INTRODUCCIÓ

La diversitat de gènere als quadres directius de les empreses catalanes continua essent anormalment baixa, tal i com han apuntat diversos estudis fets per la Cambra de Comerç de Barcelona. Aquesta minsa presència contrasta amb l'estoc educatiu de les dones, que en els trams de mitjana edat se situa al mateix nivell (i fins i tot) superior al dels homes. Precisament un dels objectius de l'Observatori Dona, Empresa i Societat, promogut per la Cambra, és detectar els mecanismes que impedeixen la posada en valor d'aquest estoc educatiu, amb el consegüent malbaratament de recursos que això representa, per tal de plantejar solucions als principals agents econòmics.

Una de les tradicionals explicacions a les dificultats d'accés de la dona als nivells directius és l'existència d'un "sostre de vidre": existeix voluntat de progressar professionalment, però l'entorn no facilita els mecanismes per tal de poder dur a terme aquest progrés. Les causes de l'existència d'aquest fenomen són diverses i prou complexes per tractar-les en unes línies, però la manca de mecanismes que actuïn com a "ascensor laboral" n'és una d'elles.

Els programes de direcció d'empreses han estat tradicionalment la principal via d'accés a la funció directiva. El principal d'ells, l'anomenat MBA (*Master in Business Administration*) és considerat com pràcticament imprescindible per aspirar a posicions directives en el cas de grans empreses. Una de les particularitats d'aquest tipus de programes és la de soler realitzar-se en un tram d'edat (entre 30 i 35 anys) que s'ha manifestat crític en el desenvolupament professional de les dones. Casualment (o no), existeix la percepció de què en aquest tipus de programes existeix un dèficit de diversitat respecte del gènere. De fet, les dades de les millors escoles de negocis confirmen aquesta percepció: les dones representen entre una quarta i una tercera part del total de participants de programes MBA, i la xifra es redueix si ens centrem en programes de tipus "executiu", on rarament superen el 20% de l'alumnat.

Partint de la hipòtesi de què la superació d'un programa de direcció d'empreses és condició necessària per a l'accés a la funció directiva de les principals empreses catalanes, aquest estudi pretén descobrir els determinants del dèficit de diversitat de gènere en aquests programes. Concretament, algunes de les preguntes que cabria fer-se són:

- És aquest dèficit comú als programes de direcció d'empreses de països del nostre entorn?
- Existeixen raons logístiques o d'organització (com poden ser els horaris) que perpetuen aquest dèficit? O són raons de més difícil solució (per exemple, el tram d'edat on se solen realitzar aquests programes o el perfil previ necessari)
- Quins mecanismes es podrien plantejar per intentar reduir aquest dèficit? Poden ser efectius?

L'apartat 2 oferirà una panoràmica de l'activitat de les escoles de negocis i, més en concret, del seu producte estrella: els màsters en administració d'empreses, popularment coneguts com a MBA. L'apartat 3 mostra el perfil de participant al programa MBA. Aquesta visió panoràmica es confronta amb l'oferta local, que s'analitza a l'apartat 4. L'apartat 5 considera els principals factors limitadors a què s'enfronten les dones a l'hora de realitzar un MBA. Aquests factors són analitzats i contrastats amb l'experiència d'un grup de dones que han realitzat programes MBA a l'apartat 6. Finalment, l'apartat 7 presenta una sèrie de recomanacions.

## **2. ESCOLES DE NEGOCIS I MASTER EN ADMINISTRACIÓ D'EMPRESES (MBA): UNA CARACTERITZACIÓ**

Les primeres escoles de negocis daten de principis del segle XX i es localitzaren als Estats Units. Tenien com a objectiu oferir formació de postgrau en comerç i empresa a persones que ja disposaven de titulació universitària. Tot i que aquestes escoles ofereixen una varietat de productes i serveis, el màster en administració d'empreses (MBA) és el seu producte principal.

## 2.1. Els programes MBA

Un MBA és un programa de formació generalista de llarga durada<sup>1</sup> orientat a professionals amb estudis superiors i amb experiència, que té com a objectiu ampliar els horitzons dels participants. Dues condicions bàsiques d'un programa MBA són doncs el fet de requerir una titulació superior universitària i un mínim nombre d'anys d'experiència professional.

El màster en administració d'empreses (MBA) tal i com el coneixem actualment fou impartit per primera vegada a l'Escola de Negocis de Harvard l'any 1908. Tot i que la seva generalització als Estats Units durant la primera meitat del segle XX, no arribà a Europa fins a finals dels anys cinquanta del segle passat, quan l'Insead oferí el primer programa d'aquestes característiques. A casa nostra es comença a impartir a partir del 1964 de la mà de l'iese, el qual fou possible gràcies a un acord estratègic amb l'Escola de Negocis de la Universitat de Harvard.

Tot i que a la majoria de països aquests programes no estan reconeguts com a estudis oficials de postgrau, sí són especialment valorats per les empreses, les quals els consideren com una condició *sine qua non* per poder accedir a llocs de responsabilitat dins de l'organització. La importància que se li atorga al títol depèn principalment de dos factors: el fet de què el programa estigui acreditat internacionalment per un organisme de prestigi (com per exemple AMBA al Regne Unit o AACSSB ); i la posició relativa en els diferents rànquings que periòdicament publiquen els principals mitjans de comunicació econòmics (com el *Financial Times*, *Business Week* o *The Economist*).

La creixent popularitat d'aquests programes i el fet de ser realitzats arreu del món per institucions privades han generat una important pressió competitiva, la qual s'ha traduït en una oferta que intenta acomodar-se a tots els possibles perfils. Aquest fenomen s'ha intensificat en els darrers anys a causa de la gran oferta i el descens de la demanda.

---

<sup>1</sup> Per programa de llarga durada entenem tot aquell que comprèn com a mínim un curs acadèmic.

El currículum d'aquests programes sol ser força uniforme i conté un nucli homogeni de coneixements en diferents àrees: estratègia, producció, comptabilitat i finances, màrqueting, recursos humans, i tecnologies i sistemes d'informació (*hard skills*). Així mateix inclouen cursos sobre lideratge o negociació (*soft skills*). El mètode del cas, basat en la discussió d'una situació més o menys verídica relativa a una organització econòmica, i en la que els participants han d'analitzar la situació i buscar solucions, és el principal mètode d'aprenentatge. Els mètodes tradicionals, basats en classes magistrals, ocupen un lloc secundari i, en alguns casos fins i tot són evitats.

## **2.2. Tipologia de programes MBA**

Actualment poden distingir-se quatre grans grups de programes MBA, en funció sobretot del públic destinatari:

- **Programes MBA a temps complet**

Els programes a temps complet solen requerir una càrrega docent d'aproximadament 20 hores a la setmana, de dilluns a divendres en horari de matí. La durada sol ser d'entre un i dos anys, tot i que la tendència actual és a concentrar-ho en un any. Es calcula que aquests programes concentren aproximadament entre el 30% (Estats Units) i el 45% de la demanda total (resta del món)<sup>2</sup>.

- **Programes MBA a temps parcial**

Els programes a temps parcial solen requerir una càrrega d'entre 10 i 12 hores setmanals, els quals són compatibles amb l'activitat laboral o professional. La distribució per dies de la setmana varia segons el tipus de programa, essent els dilluns, els divendres i els dissabtes les dates més utilitzades. Alguns programes, realitzen addicionalment setmanes intensives al llarg del programa, generalment a l'inici i al final. La durada dels programes se situa entre els 18 i 24 mesos, tot i que també es detecta una tendència a reduir la càrrega d'hores lectives. Concentren aproximadament entre el 40% i 60% de la demanda total.

---

<sup>2</sup> Dades per al curs 2007/8. Font AACSB.

A més d'aquests dos grans grups, ens trobem amb perfils específics, que val la pena ressenyar:

- **Programes MBA executius**

Es tracta de programes MBA a temps parcial, els quals tenen com a característica principal el fet d'adreçar-se a professionals ja consolidats, amb un mínim de 10 anys d'experiència professional. Solen concentrar la docència en períodes específics, dues setmanes per mòdul, la qual se sol oferir en ubicacions diferents (per exemple, en els diferents campus que tingui la institució, o a les seus de les institucions que mantinguin un programa conjunt). Tot i que en termes relatius tenen un petit impacte sobre el conjunt, són especialment apreciats per les escoles de negocis, que els consideren el producte més apreciat.

- **Programes semipresencials o virtuals (*online MBA*)**

Una darrera opció que està guanyant pes és la possibilitat de cursar, parcialment o en la seva totalitat, el programa a distància. En l'opció semipresencial, el participant està obligat a realitzar part dels cursos de manera presencial (per exemple, la sessió introductòria i de cloenda de cada curs), poden realitzar la resta de manera virtual. En el cas dels cursos totalment virtuals només es requereix presencialitat durant uns períodes molt concrets del curs, per tal de poder treballar habilitats de *team building*, o aquelles competències, que pel seu perfil o disseny, són difícils d'incorporar en modalitats no presencials.

El baix nivell requerit de presencialitat d'aquests programes permet a més, deslocalitzar-ne l'activitat. Un exemple el tenim en l'Institut de la Empresa, una escola de negocis basada a Madrid que ha fet forat en els mercats d'altres ciutats, precisament gràcies a la seva oferta de MBA semipresencials i online.

### **2.3. Beneficis de la realització d'un MBA**

Els beneficis de realitzar un MBA se centren en (a) millores salarials; (b) increment de les possibilitats de promoció professional; (c) increment de la xarxa de contactes; i (d) adquisició de nous coneixements i competències.

- **Increment de salari**

Un dels principals beneficis de cursar un programa MBA és la possibilitat de poder millorar les expectatives salarials. De fet, el percentatge d'increment de salari s'assoleix un cop s'ha realitzat el programa ha estat tradicionalment una de les seves principals armes de comercialització.

Segons les darreres dades disponibles, la retribució mitjana d'un participant a un programa MBA a temps complet d'una escola de negocis espanyola de referència s'incrementa entre un 63% i un 85% respecte de la remuneració percebuda anteriorment a l'inici del programa. Cal tenir en compte, però que una part d'aquest increment es deu al fet de què aquesta va generalment associada una promoció (vegeu més avall). Si la comparació es realitza amb professionals que ocupen idèntiques posicions però que no compten amb aquesta titulació, el diferencial es torna més petit, i els percentatges d'increment rarament superen el 40%.



**TAULA 2.1.: RETRIBUCIÓ MITJANA ANUAL I INCREMENT RELATIU DE SALARI A LES PRINCIPALS ESCOLES DE NEGOCIS ESPANYOLES DESPRÉS DE LA REALITZACIÓ D'UN MBA FULL TIME, 2008-2009**

	Retribució mitjana anual (\$)	Percentatge d'increment respecte a la feina pre-MBA
Iese	124.950	146%
Eada	116.130	85%
IE	104.223	63%
Esade	91.150	85%

**Font:** The Economist, Which Mba?

Dues maneres més acurades de poder visualitzar el retorn de la inversió que representa fer un MBA són el retorn de la inversió (ROI), o el nombre d'anys necessari per a recuperar la inversió. Aquestes mesures solen tenir en compte no només el cost monetari que representa la realització de l'MBA, sinó també els ingressos que s'han deixat de percebre com a conseqüència de realitzar-lo.

Investigadors del GMAC<sup>3</sup> van observar que, agafant un horitzó temporal de 10 anys, el ROI típic d'un MBA a temps complet a una escola de negocis dels Estats Units situada entre les 10 millors se situa en el 12%; si en canvi, s'estudiava en escoles de negocis fora d'aquesta categoria, el ROI s'incrementava fins al 18%. Aquest retorn era encara més elevat pel cas dels MBA executius (35%) i, en especial, pel cas dels MBA a temps parcial (68%). Pel que fa als períodes de retorn, aquest se situava en 5,1 de mitjana pel cas de l'MBA a temps complet, 2,8 pel cas dels MBA executius, i 1,6 anys pel que fa als MBA a temps parcial. En el cas de les escoles de negocis barcelonines de les quals es disposa de dades (Esade i Iese), aquest període es de 4 anys per als MBA a temps complet.

<sup>3</sup> Acrònim de *Graduate Management Admission Council*, organització que realitza diversos tests estandaritzats d'accés a programes d'escoles de negocis.

**TAULA 2.2. : RETORN DE LA INVERSIÓ I PERÍODE DE RETORN DE LA INVERSIÓ  
MITJANA PER A PROGRAMES MBA DELS ESTATS UNITS**

	ROI	Període de retorn (anys)
<b>MBA a temps complet</b>	15%	5,1
<b>MBA a temps parcial</b>	68%	1,6
<b>MBA executiu</b>	35%	2,8

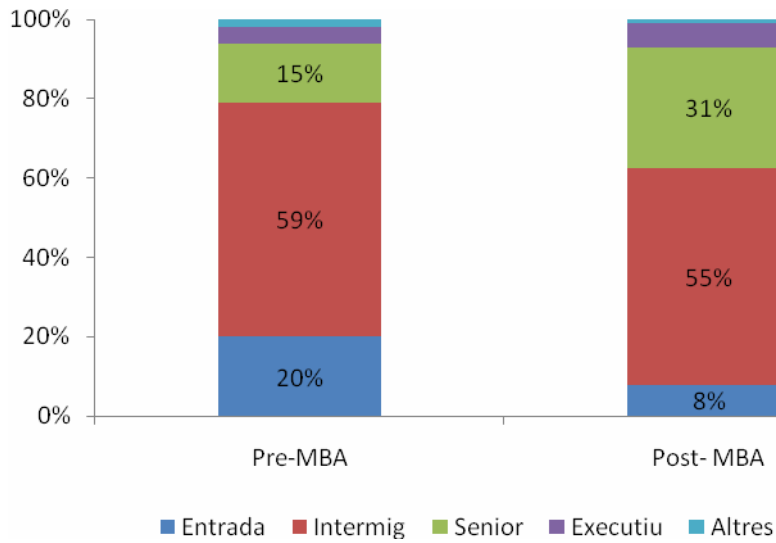
**Font:** Biz Ed Magazine (2007)

- **Millora en la carrera professional**

Un segon benefici, generalment lligat a l'increment de salari, és la possibilitat de poder optar a una promoció tant interna, com també externa. Les promocions internes solen ser més habituals en el cas dels programes a temps parcial, sovint realitzats de comú acord amb l'organització ( i en alguns casos fins i tot parcialment finançats per aquesta). El perfil d'un MBA a temps complet, en canvi, és el d'una persona que aspira a una promoció externa, bé sigui dins del mateix sector o àrea funcional en la que treballava, bé per ampliar horitzons professionals.

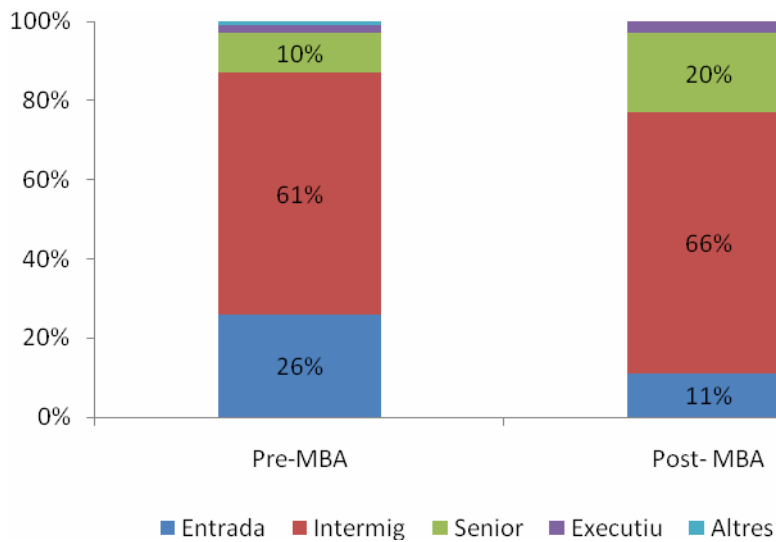
L'evidència mostra que aquesta millora de la carrera professional és tangible, especialment perquè permet abandonar les posicions més baixes de la categoria professional. Així, per exemple, prop d' una quarta part dels participants d'un MBA típic ocupen posicions *junior* a les organitzacions abans d'entrar al programa, percentatge que baixa per sota del 10% un cop acabat el programa. En canvi, es produeix un fenomen contrari a les posicions *senior*, que passen de representar prop d'un 15% dels enquestats abans de realitzar el programa a més del 30% en acabar el programa, el que suggereix que l'MBA provoca la pujada d'un esgló a la majoria dels seus participants.

**FIGURA 2.1.: DISTRIBUCIÓ PER NIVELLS OCUPACIONALS, PRE I POST MBA**  
*MBA a temps complet, un curs acadèmic*



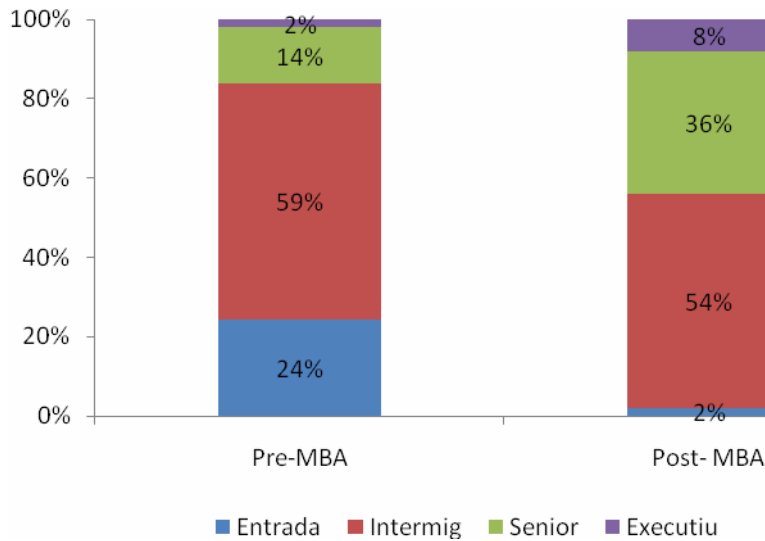
Font: GMAC

**FIGURA 2.2: DISTRIBUCIÓ PER NIVELLS OCUPACIONALS, PRE I POST MBA**  
*MBA a temps complet, 2 anys*



Font: GMAC

**FIGURA 2.3: DISTRIBUCIÓ PER NIVELLS OCUPACIONALS, PRE I POST MBA**  
*MBA a temps parcial*



Font: GMAC

- **Millora de la xarxa de contactes**

Un tercer benefici dels programes MBA és la creació o millora de la xarxa de contactes amb altres participants, el que pot permetre assabentar-se de noves oportunitats professionals, i fins i tot plantejar-se un canvi professional. Aquest fet cobra especial rellevància si tenim en compte el caràcter generalista dels MBA, el que permet conèixer altres sectors o activitats econòmiques i/o àrees funcionals.

La generació de nous contactes pot ser crítica per aquelles persones que utilitzen aquests programes per retornar al món professional després d'un període de pausa, o que volen resituar-se professionalment en activitats o sectors diferents als que han treballat fins al moment.

- **Adquisició de nous coneixements i competències**

Tot i que a priori semblaria que l'adquisició de nous coneixements i competències destinades al desenvolupament personal haurien de jugar un paper cabdal en la

decisió de realitzar un programa MBA, la realitat és que aquests juguen un paper important, però secundari en relació als tres anteriors. La raó d'aquesta aparent contradicció és la pròpia naturalesa generalista del programa, que fa que part dels continguts siguin familiars a la majoria dels participants. Així mateix, el fet de què es presentin continguts coneguts desenvolupant diferents competències pot induir a la percepció de què aquest no és el principal motiu per a realitzar-lo.

Les evidències empíriques en aquest aspecte són diferents. Alguns estudis han detectat que els programes MBA aporten competències importants en el camp de l'anàlisi de la informació o la iniciativa personal, però mancances en habilitats interpersonals o comunicatives. D'altres troben beneficis a l'hora de desenvolupar competències vinculades al desenvolupament directiu, però es detecten mancances en el desenvolupament de competències relacionades amb el lideratge o les interpersonals.

De fet, les dones semblen més interessades en aquestes beneficis intrínsecs que aporten els MBA que no pas el benefici que els pot reportar un increment de sou o una promoció professional. En altres paraules, es percep l'MBA no com una oportunitat de promoció professional, sinó com una oportunitat per guanyar autoconfiança i per dotar-se de major credibilitat en un context organitzatiu<sup>4</sup>.

### **3. EL PERFIL D'ESTUDIANT D'MBA**

És difícil realitzar un retrat-robot d'un participant d'MBA, degut a l'elevat nombre de centres que imparteixen estudis d'aquest tipus i les importants variacions que ens podem trobar en aspectes tals com el currículum, els criteris d'admissió o el preu. Malgrat tot disposem de dues fonts que ens ofereixen una varietat d'informació prou àmplia com per poder realitzar una caracterització completa: la informació provinent d'exàmens d'accés estandaritzats, i més

---

<sup>4</sup> Simpson, Ruth, Sturges, Jane; Woods, Adrian i Yochanan Altman, "Gender, age and the MBA: An analysis of extrinsic and intrinsic career benefits", *Journal of Management Education*, 29, 2, Abril 2005, 218-247.

específicament del *Graduate Management Admission Test (GMAT)*<sup>5</sup>, i la informació que ens proporcionen els rànquings que periòdicament apareixen a diversos mitjans de comunicació.

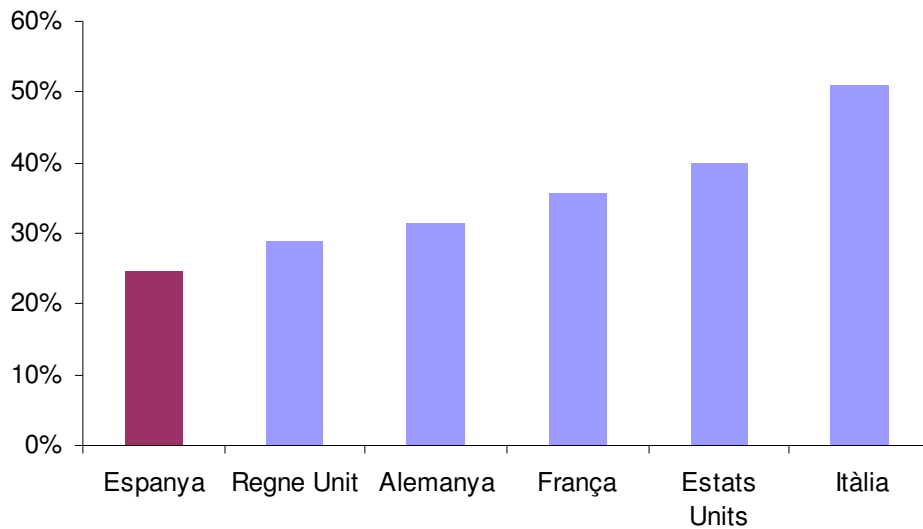
Pràcticament totes les escoles de negocis acreditades requereixen la realització de l'examen GMAT. Durant el curs 2008-2009, darrer del que disposem de dades, van realitzar-lo 265.653 persones. Aquesta xifra és un 40% superior al nombre d'exàmens realitzats el curs 1999-2000. En general, s'observa un creixement sostingut en el nombre d'exàmens, a excepció del període entre el 2002-2003 i el 2004-2005, on es va produir una caiguda.

El percentatge de dones que s'examina del GMAT s'ha mantingut força estable, i només ha avançat poc més un punt passant del 38,4% del curs 1999-2000 al 39,5% del curs 2008-2009. Aquesta diferència és encara més gran en el cas dels exàmens realitzats per ciutadans espanyols, on el percentatge de dones no arriba al 25%. Si ho comparem amb països de l'entorn la diferència és encara més gran. Així, a Itàlia el percentatge de dones que van fer l'examen arribà fins al 51%, mentre que a França la xifra fou del 36%, onze punts per sobre d'Espanya (Figura 3.1).

---

<sup>5</sup> L'examen GMAT consta de tres parts: una part de comprensió analítica, una part quantitativa, i una part verbal. Llevat de la part analítica, la resta es realitza mitjançant preguntes de resposta múltiple. La puntuació final depèn del nombre de preguntes contestades, la validesa de la resposta, i el nivell de dificultat de cada pregunta. La nota final se situa entre 200 i 800, tot i que dues terceres parts dels examinands obtenen puntuacions entre 400 i 600. Els examinands tenen l'opció de què s'envii directament la nota final a les escoles de negocis on ha fet la sol·licitud. Una dada indicativa de la qualitat del programa és la nota mitjana del GMAT de la promoció entrant. En un programa MBA full time de dos anys, la nota mitjana de GMAT per una institució tipus és de 592, i la mediana 608.

**FIGURA 3.1. : PERCENTATGE DE DONES ENTRE EXAMINANDS DEL GMAT**



**Font:** GMAC

Una dada interessant és la nota mitjana obtinguda als exàmens, que és de 552 per als homes i 519 per a les dones. Tenint en compte l'important nombre d'examinands, es podria arribar a concloure que existeixen diferències significatives en el rendiment entre homes i dones. Aquestes diferències, no obstant, poden ser degudes a biaixos en la formulació de l'examen, tal i com alguns estudis han suggerit.

La segona font de dades ens la proporcionen els rànquings que periòdicament publiquen alguns diaris i setmanaris d'informació econòmica. Així, per exemple, agafant el rànquing dels 100 programes MBA més prestigiosos que publica anualment el diari *Financial Times* es pot veure com l'any 2009 les dones representaven només el 31% del total d'estudiants. Aquest percentatge només s'incrementa lleugerament, fins al 34% quan considerem únicament les 10 millors escoles de negocis (Taula 3.1). Només 9 de les 100 escoles considerades tenen un percentatge de dones en el seus programes igual o superior al 40%, i només una d'elles (l'Escola de Negocis Stern de la Universitat de Nova York) figura entre les 10 primeres (Taula 3.2.). Val a dir, però, que aquesta xifra ha anat augmentant de manera sostinguda durant els darrers anys, el que ha permès a una escola de referència com la Harvard Business School passar de l'11% de l'any 1975 al 38% l'any 2010 (Figura 3.2).

**TAULA 3.1: RÀNQUING D'ESCOLES DE NEGOCIS AMB MAJOR PROPORCIÓ DE DONES EN EL SEU ALUMNAT (SEGONS FT), ANY 2009**

Posició	Escola	País	Percentatge de dones participants
1	University of Pennsylvania: Wharton	Estats Units	36
2	London Business School	U.K.	25
3	Harvard Business School	Estats Units	38
4	Columbia Business School	Estats Units	32
5	Insead	França / Singapur	29
6	Stanford University GSB	Estats Units	36
7	IE Business School	Espanya	34
8	Ceibs	Xina	31
9	MIT Sloan School of Management	Estats Units	35
10	New York University: Stern	Estats Units	41

**Font:** Financial Times



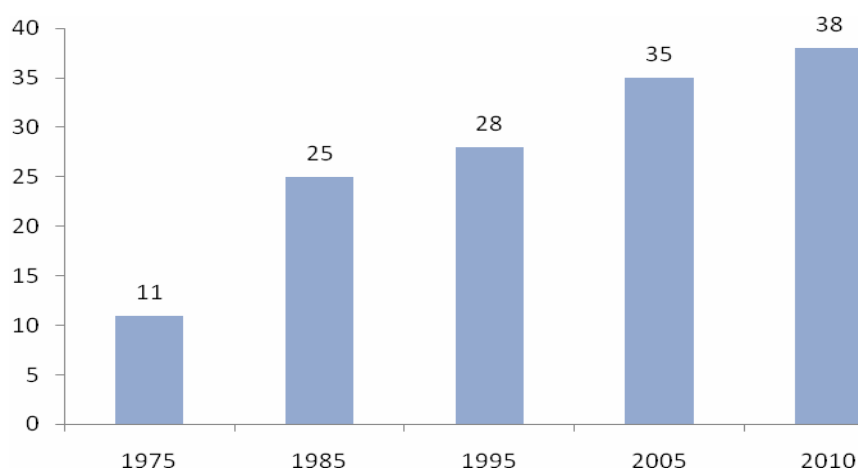
**TAULA 3.2: ESCOLES DE NEGOCIS AMB MAJOR PROPORCIÓ DE DONES EN EL SEU ALUMNAT, ANY 2009**

Escola	País	Percentatge de dones participants
Boston University School of Management	Estats Units	45
George Washington University	Estats Units	45
Grenoble Graduate School of Business	França	44
New York University: Stern	Estats Units	41
Birmingham Business School	U.K.	41
Hong Kong UST Business School	Xina	40
Nanyang Business School	Singapur	40
National University of Singapore School of Business	Singapur	40
Vlerick Leuven Gent Management School	Bèlgica	40

Font: Financial Times

**FIGURA 3.2.: EVOLUCIÓ DEL PERCENTATGE DE DONES AL PROGRAMA MBA DE L'ESCOLA DE NEGOCIS DE LA UNIVERSITAT DE HARVARD**

*Percentatge sobre el total*



Font: Harvard Business School.

## 4. ELS PROGRAMES MBA A BARCELONA: UNA VISIÓ GLOBAL I LOCAL

Barcelona és probablement una de les ciutats europees amb major oferta de programes MBA per a directius. Segons un estudi d'Esade, Barcelona és la tercera ciutat europea més atractiva per als estudiants internacionals d'MBA, darrera de París i Londres. S'estima a més que aquesta activitat genera uns ingressos a la ciutat de 21 milions d'euros. A més de l'important mercat internacional, cal tenir en compte les demandes que fa el mercat local de directius, i que es tradueixen en una oferta que en alguns casos traça els seus orígens a finals dels anys cinquanta del segle passat.

A continuació s'ofereix una ràpida ressenya dels principals programes MBA actualment oferts per centres educatius de Barcelona.

### 4.1. Esade

Esade fou fundada l'any 1958 per un grup de professionals i la Companyia de Jesús. Des del 1964 ofereix programes MBA, i des de fa uns anys també ofereix la possibilitat de doctorar-se en Management. Des del 1991 està adscrita a la Universitat Ramon Llull. A més del campus de Barcelona també disposa d'un campus a Madrid, obert l'any 2000. També disposa de centres a Buenos Aires i Casablanca, i des de fa pocs mesos a São Paulo i Munich. L'escola està acreditada internacionalment per diverses institucions.

Els programes MBA d'Esade són reconeguts internacionalment i figuren en lloc prominent als rànquings. Així, per exemple, va arribar a figurar en primer lloc als rànquings sobre programes internacionals que elabora el Wall Street Journal, o en sisè lloc al rànquing de *Business Week*.

Actualment Esade ofereix els següents programes:

- **MBA full time:** té una durada flexible, de 12, 15 i 18 mesos, una característica nova i que els diferencia de la majoria de programes. La mida de la classe és de 180 persones, provinents de 46 països, El cost del programa és de 54.500 euros. Per accedir-hi calen

2 anys d'experiència, realitzar l'examen GMAT, dues cartes de recomanació i passar una entrevista personal.

- **MBA part time.** Té una durada de 20 mesos i s'ofereix en castellà. Les classes es realitzen els dilluns, divendres i dissabtes. L'edat mitjana és de 30 anys, amb una experiència laboral de 6,5 anys. La mida de la classe és de 128 participants, la majoria dels quals (56%) compten amb una enginyeria. El percentatge de dones és del 22%. El cost del programa és de 49.500 euros. Per accedir-hi cal estar en actiu, tres anys d'experiència professional, passar el GMAT o un test d'admissió propi, i una carta de recomanació.
- **MBA executive.** Té una durada de 18 mesos i s'ofereix en castellà. L'edat mitjana és de 33 anys, amb una experiència de 9 anys.
- **Global MBA** , és un programa que s'ofereix conjuntament amb la Universitat de Georgetown (Estats Units). Té una durada de 14 mesos i es desenvolupa en diferents mòduls de 12 dies de durada cadascun, realitzats a diferents ciutats del món. El cost de programa és de 91.500 euros.

#### 4.2. Iese

Iese fou fundada l'any 1958 per la Prelatura de l'Opus Dei i està adscrita a la Universitat de Navarra. Pocs anys després començà a oferir el programa MBA, partint de la base i la metodologia de l'Escola de Negocis de Harvard. A partir de 1980 l'MBA s'oferí en format bilingüe (castellà i anglès), el que constituí una novetat a Espanya. A més de Barcelona, Iese té des del 1972 campus a Madrid, i amb instal·lacions a Munic, Nova York i Sao Paulo. Manté també una important relació estratègica amb la China Europe International Business School, amb seu a Xangai.

Iese ofereix actualment tres tipus de programa MBA

- **MBA full time:** programa bilingüe de 19 mesos de durada. El 80% d'estudiants són estrangers, la majoria dels quals tenen estudis de l'àmbit d'empresa (40%) i enginyeries (37%). El 26% són dones. El preu del programa és de 69.250 euros.

- **Mba part time:** de 18 mesos de durada, és un programa bilingüe castellà-anglès. S'imparteix els divendres 13 a 20h, i els dissabtes (8.30 a 13.30), a més de 5 setmanes intensives. L'edat mitjana dels participants és de 32 anys, amb 7 d'experiència professional. El 50% de participants provenen de l'àmbit de les enginyeries. El preu del programa és de 60.400 euros.
- **Global Executive MBA:** Es tracta d'un format a temps parcial basat en sessions presencials intensives 1 setmana de cada mes, combinades amb aprenentatge a distància . L'edat mitjana dels participants és de 7 anys, amb una experiència professional de 12. El 80% dels 40 participants del programa són estrangers. El preu és de 87.800 euros.

### 4.3 Eada

Els orígens d'Eada (Escuela de Alta Dirección y Administración) també se situen a finals dels anys cinquanta. Inicialment un gabinet assessor en la direcció i empreses, va especialitzar-se ràpidament en la formació de directius, activitat que esdevindria l'única a partir de 1981. Juntament amb Esade i Iese, apareix citada entre les 100 principals escoles de negocis del món.

Actualment oferta els següents programes:

- **MBA full time:** És un programa d'un any, que té una càrrega docent de 20 hores setmanals, pels matins, de dilluns a divendres. El preu del programa és de 25.000€. Per accedir-hi calen 3 anys d'experiència i realitzar l'examen GMAT amb una puntuació no inferior als 600 punts.
- **MBA part time.** El programa té una durada de 18 mesos, i es desenvolupa els dilluns (de 18 a 22) i els dissabtes (de 9 a 13). El preu del programa és de 24.000€. Per realitzar-lo cal un mínim de dos anys d'experiència, realitzar l'examen GMAT i referències.
- **EMBA:** es tracta d'un programa similar en estructura a l'MBA part time, però enfocat a un perfil de participant amb major nombre d'anys d'experiència (uns

10). L'edat mitjana és de 35 anys. Per realitzar-lo calen cinc anys d'experiència i referències. No cal realitzar l'examen GMAT.

- **Euro MBA:** es tracta d'un programa similar a l'EMBA però impartit en anglès i en col·laboració amb altres escoles de negoci europees.

#### 4.4 La Salle

L'Escola Universitària de La Salle compta amb una llarga tradició en estudis d'enginyeria, i fou una de les entitats fundadores de la Universitat Ramon Llull l'any 1991. Més recentment ha apostat per obrir-se camí en l'àmbit de l'educació per a executius, i entre altres ofereix diversos programes MBA.

- **MBA full time:** programa bilíngüe (castellà i anglès) de de 10 mesos de durada. L'horari de classes és de dilluns a divendres de 8.30 a 14.30h. El programa preveu la possibilitat de fer un stage a Nova York (Manhattan College) i a Xangai. Per accedir al programa cal passar un test d'admissió i aportar referències. No requereix l'examen GMAT.
- **MBA part time:** programa bilíngüe (castellà i anglès) de 18 mesos de durada dirigit a professionals amb entre 3 i 5 anys d'experiència professional. L'edat mitjana és de 27 anys. L'horari de classes és divendres (16.30 a 22h) i dissabte (9 a 15h).
- **Executive MBA:** programa bilíngüe (castellà i anglès ) a temps parcial de 18 mesos de durada dirigit a professionals amb 10 anys d'experiència. L'edat mitjana és de 35 anys. L'horari de classes és divendres (16.30 a 22h) i dissabte (9 a 15h). Per accedir-hi cal passar un test d'admissió, a més d'aportar cartes de recomanació.
- **MBA Online:** es tracta d'un programa realitzat a distància i on el mètode de treball es basa en la reproducció de situacions de treball del món real. El programa té una durada de dos anys i pressuposa una dedicació mitjana setmanal de 20 hores.

#### 4.5. Universitat Pompeu Fabra

La Universitat Pompeu Fabra fou fundada pel Govern de la Generalitat l'any 1990. Des del 1993 ofereix formació de postgrau mitjançant una unitat específica, l'Institut d'Educació Continua (Idec). L'any 1998 posà en funcionament un programa MBA part time en castellà, i el 2002 un programa MBA full time en anglès, orientat al mercat internacional.

- **MBA full time.** Aquest programa, de 13 mesos de durada s'imparteix íntegrament en anglès i té com a característica diferencial anar orientat a persones amb bon currículum acadèmic que vulguin orientar-se a la direcció d'empreses, pel que els requeriments d'experiència temporal són menors. El preu del programa és d'aproximadament 25.000 euros. Durant el curs 2009-2010 s'ha realitzat una redefinició del programa, el que ha implicat la seva no impartició.
- **MBA part time.** El programa, de 16 mesos de durada, s'imparteix en castellà amb possibilitats de cursar assignatures en anglès. Les classes es realitzen els dilluns (18 a 22), els divendres (17.30 a 21.30) i els dissabtes(9 a 14h). No es requereix l'examen GMAT, però sí passar una entrevista personal i enviar dues cartes de recomanació d'empreses en les que s'hagi treballat. El preu del programa és de 24.600 euros.

#### 4.6. Instituto de la Empresa

Incloem aquesta institució, basada a Madrid, en el nostre estudi pel fet de què compta amb una notable oferta de programes semipresencials i online, el que l'ha feta atractiva pel públic barceloní. Aquesta atractivitat queda reforçada pel fet de què se situa en posicions molt altes dels rànquings d'escoles de negocis, i que fins i tot hagi arribat al primer lloc mundial pel que fa al MBA online (The Economist).

Actualment oferta diversos programes MBA a temps complet, a temps parcial, executius i online, tant en castellà com en anglès. A continuació citem els dos programes més rellevants pel públic barceloní:

- **Global MBA online:** es tracta d'un programa online que es pot realitzar visquent fora de Madrid, ja que només es requireix l'assistència física durant dues setmanes (obertura i cloenda). Té una durada de 15 mesos, i s'espera que els participants dediquin unes 20 hores setmanals d'estudi. Els participants han de participar obligatòriament cada setmana en dues sessions de videoconferència, que es desenvolupen tots els divendres. L'edat mitjana dels participants està en els 31 anys, i aquests estan distribuïts arreu del món. El cost del programa és de 37.200 euros.
- **Executive MBA online:** es tracta d'un programa online orientat a un públic amb major experiència professional que el Global MBA. Té una durada de 13 mesos i inclou 6 setmanes intensives presencials. Té un cost de 42.200 euros.

#### 4.7. Resum

Les Taules 4.1. i 4.2. presenten la informació per escola i tipus de programa de dues variables rellevants: el percentatge de dones participants en programes MBA (Taula 4.1.) , i l'edat mitjana dels participants (Taula 4.2.). Clarament s'aprecia una distinció entre els programes executius dels programes a temps complet i parcial, tant pel que fa a l'edat mitjana (més alta en el primer cas), com per la presència femenina (més baixa).

**TAULA 4.1: PERCENTATGE DE DONES PARTICIPANTS EN PROGRAMES MBA, PER TIPOLOGIA (2009)**

	MBA a temps complet	MBA a temps parcial	MBA executius
Eada	39	28	19
Esade	25	22	-
IE	33	38	30
Iese	29	-	7
La Salle	54	41	44
UPF(Idec)	-	28	-

**TAULA 4.2: EDAT MITJANA DELS PARTICIPANTS EN PROGRAMES MBA, PER TIPOLOGIA (2009)**

	MBA a temps complet	MBA a temps parcial	MBA executius
Eada	28	30	35
Esade	28	30	-
IE	29	30	35
Iese	28	-	37
La Salle	27	27	35
UPF (Idec)	-	32	-

**Font:** Elaboració pròpia a partir de les pàgines web dels programes

## 5. QUINS FACTORS PODEN DIFICULTAR A UNA DONA LA REALITZACIÓ D'UN MBA ?

Diversos estudis han assenyalat tres factors genèrics com a variables que dificulten la realització d'un MBA:

- Barreres d'entrada
- Dificultats en la progressió del programa
- Dificultats de "posar en valor" l'MBA

A continuació analitzem amb major detall cadascun d'ells.

### 5.1. BARRERES D'ENTRADA

Per barreres d'entrada entenem tots aquells factors que poden dissuadir a una dona d'inscriure's en un programa MBA derivats del procés d'admissió o per les característiques del programa. Aquests són principalment tres: els tests d'admissió, necessaris per entrar a la majoria de programes; requeriments de dedicació mínima professional ; i barreres financeres.



## 5.1. TESTS D'ADMISSIÓ

Una escola de negocis de primer nivell a dures penes pot acceptar el 10% del total de persones que hi sol·liciten plaça. Escoles com Iese o Esade tenen taxes d'acceptació lleugerament superiors, però igualment força baixes. Aquest desajustament entre demanda i oferta ha forçat a la utilització de mecanismes que permetin discriminar entre candidats i escollir aquells

El test d'admissió més habitual en els principals programes del món és el denominat GMAT . Aquesta prova estandaritzada tracta d'avaluar diverses capacitats dels candidats a entrar a una escola de negocis i és realitzada per una entitat externa. En general les escoles no demanen una puntuació mínima de GMAT, però el participant-típic d'un MBA de les millors escoles de negocis té una puntuació de GMAT superior a 700. En el cas d'Esade i Iese, la puntuació mitjana és lleugerament inferior, i se situa en 670 punts.

Diversos estudis han fet notar l'existència d'un biaix en contra de les dones i de les persones d'origen ètnic no caucàsic en aquest examen, el que ha dut a la pròpia organització a reconsiderar alguns dels seus aspectes i fins i tot a plantejar-se la realització d'un important canvi en aquest.

Així mateix i en paral·lel, algunes escoles, fins i tot les més importants, han començat a acceptar tests alternatius, com el *Graduate Record Examination* (GRE) . Aquest fet pot contribuir a desfer una de les barreres tradicionals que barraven el pas de les dones a l'MBA, a més d'obrir la competència en un mercat fins ara pràcticament monopolitzat pel GMAT. Cal tenir en compte, a més, que el GRE va ser revisat a mitjans dels noranta per evitar els biaixos que fins aquell moment presentava, i que perjudicaven als estudiants de gènere femení o no caucàsics.

### 5.1.2. EXIGÈNCIES DE TEMPS MÍNIM DE DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

Pràcticament tots els programes MBA, i en especial els programes a temps parcial i executius, demanen un nombre mínim d'anys d'experiència professional, que generalment se situa entre 3 i 5 anys, el que fa que l'edat mitjana dels programes se situï entre els 28 i els 32 anys, i propera als 35 anys als executius. Aquest fet pot constituir un obstacle per a les dones, pel

fet de què les situa en un tram d'edat (de 30 a 35 anys) on generalment conflueixen les decisions de maternitat.

La solució a aquest problema passa per flexibilitzar el llindar mínim d'experiència professional, abaixant-lo fins als dos anys, i en casos excepcionals, permetent que sigui inferior. Cal tenir present, però que per necessitats del mercat i del propi programa és necessari que els participants d'un programa MBA disposin d'una mínima experiència professional.

Una bona pràctica en aquest apartat és la duta a terme per l'Escola de Negocis de la Universitat de Harvard (HBS), que l'any 2009 va acceptar a 106 estudiants de darrer curs d'universitat per a un innovador programa MBA 2+2. Aquest programa inclou una primera part de dos anys de treball en empreses seleccionades, complementada amb cursos d'estiu i assessorament per a desenvolupar la carrera professional. Els participants iniciaran el programa pròpiament dit l'any 2011.

### **5.1.3. BARRERES FINANCERES**

Un segon problema que es pot plantejar és el de les barreres financeres associades al cursar un MBA. Realitzar un programa d'aquestes característiques representa una forta inversió monetària que, malgrat redunda en un important retorn mitjà, no està exempta d'incertesa. El cost directe d'un MBA comença en els 25.000 euros per un programa de referència a nivell local, i pot ascendir a una forquilla entre 60.000 i 80.000 euros pel cas d'un MBA impartit en una escola que figuri entre les Top 100. A aquesta quantitat cal afegir-hi les despeses associades al programa (popularment conegudes com a *budget*) i que solen ser similars al cost dels programes. En el cas dels programes a temps complet, a més, cal també tenir en compte el cost monetari que suposa sortir del mercat laboral durant 12 o 15 mesos.

L'elevada inversió monetària requerida fa que el recurs a l'endeutament sigui gairebé necessari per a la majoria de participants. Dues tercers parts dels participants declaraven haver d'utilitzar préstecs bancaris per finançar el programa, no existint diferències significatives entre homes i dones (Taula 5.1).

**TAULA 5.1: FONTS DE FINANÇAMENT D'UN MBA PER SEXE**

	Homes (1.919)	Dones (2.013)
Préstecs bancaris	66%	68%
Guanyos personals	57%	52%
Beques i ajuts públics o privats	47%	49%
Copagament amb l'empresa	45%	44%
Estalvis personals	50%	37%
Ajut dels pares	17%	18%
Ajut de la parella	15%	13%

Font: GMAC (2006)

Així mateix, caldria tenir en compte els nivells d'endeutament preexistents, una dada rellevant en sistemes com el dels Estats Units, on els universitaris majoritàriament s'endeuten per poder pagar els seus estudis. En el cas europeu, però, aquesta variable és poc significativa pel que es pot obviar.

En general es creu que les dones mostren una major preocupació que els homes respecte de les barreres financeres, percepció que es confirmà en una enquesta a una mostra representativa de candidats a MBA. Aquesta preocupació bé pot venir d'una major aversió al risc de les dones respecte dels homes (tesi que té un cert consens acadèmic), o bé també per altres factors específics, com pot ser el menor nivell d'ingressos o la temença de què el "sostre de vidre" impossibiliti el retorn dels recursos financers.

## 5.2. DIFICULTATS EN EL SEGUIMENT

El segon grup de factors limitadors es refereix a aquelles variables relacionades amb el desenvolupament del programa. Dues han estat les habitualment més citades: un biaix

competencial, que prima habilitats considerades com a “masculines”; i la manca de referents femenins.

### **5.2.1. BIAIX COMPETENCIAL**

S’ha argumentat des de diversos àmbits, i en especial des de les teories crítiques del *management*, que els continguts i competències desenvolupades en els programes MBA tenen un biaix masculí i anglosaxó. Aquest es tradueix en un èmfasi exagerat de les tècniques quantitatives o les competències de base analítica, on els homes solen desenvolupar-se de mitjana millor que les dones. En canvi aquestes darreres es mouen millor en el que podem anomenar “soft skills”, o competències transversals, com pot ser el lideratge, el treball en equip o la gestió del canvi.

Una possible solució a aquest biaix competencial pot passar per reduir el pes de les competències amb un perfil més analític, donant pas a un major èmfasi de les “soft skills”.

No obstant això, aquesta proposta topa amb dos problemes:

- El primer d’ells és el fet de què algunes entitats acreditatives, com l’AMBA, requereixen que els programes elegibles incloguin sis àrees nuclears: entorn empresarial, comptabilitat, finances, teoria de les organitzacions, màrqueting i teoria de la informació, el que pot frenar a moltes escoles de negocis a alterar els seus currículums.
- El segon d’ells prové de la creixent demanda provinent d’estudiants d’origen africà i/o asiàtic, els quals se senten més còmodes amb un paper de la docència més tradicional basat en el format de classe magistral<sup>6</sup>. En un context de creixent competitivitat de les escoles, aquest factor pot frenar els intents d’algunes escoles de negocis d’adaptar els currículums emfatitzant aspectes com el diàleg o l’anàlisi crítica.

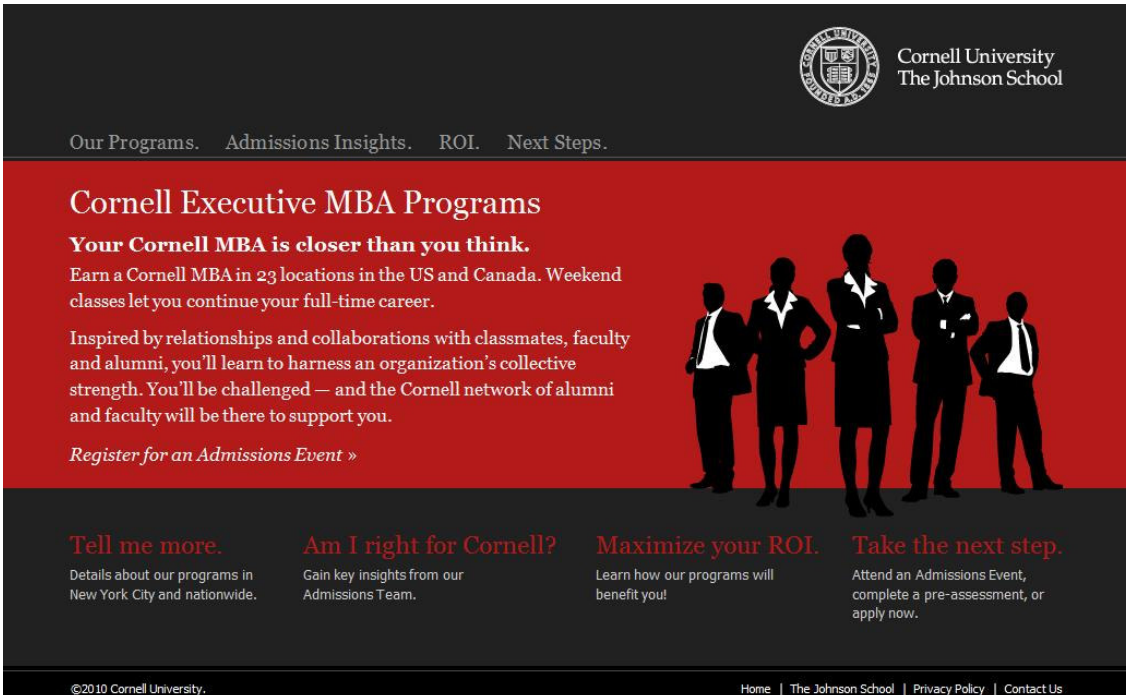
### **5.2.2. MANCA DE REFERENTS**

---

<sup>6</sup> Veure Simpson, Ruth i Afam Ituma (2009), “Transformation and feminisation: the masculinity of the MBA and the “un-development” of men”, *Journal of Management Development*, 28,4, 301-316.

Un altre aspecte que contribueix a la percepció excessivament masculina d'aquests programes és la manca de referents femenins, tant en els casos d'estudi com també en el professorat.

Pel que representa als casos d'estudis, eina fonamental en aquest tipus de programes, es detecta un biaix negatiu pel que fa a la presència femenina. Així, les dones apareixen en comptades ocasions en els casos d'estudi i, en els casos que apareixen, ho fan per motius relacionats amb qüestions de gènere i no pas per altres motius, com pot ser el lideratge<sup>7</sup>. És especialment simptomàtic que en un estudi promogut per Catalyst (2000)<sup>8</sup> aquesta sigui la política de promoció més citada, tant per dones com pels homes<sup>9</sup>.



The image shows a promotional banner for Cornell Executive MBA Programs. At the top right is the Cornell University logo and the text 'Cornell University The Johnson School'. Below this is a navigation menu: 'Our Programs. Admissions Insights. ROI. Next Steps.' The main section has a red background with the title 'Cornell Executive MBA Programs' and the tagline 'Your Cornell MBA is closer than you think.' It includes text about earning an MBA in 23 locations and weekend classes. A central image shows silhouettes of five business professionals, with three women and two men. Below this are four call-to-action buttons: 'Tell me more.', 'Am I right for Cornell?', 'Maximize your ROI.', and 'Take the next step.' The footer contains copyright information and navigation links.

**Figura 5.1.:** Solució adoptada per la Universitat de Cornell (Estats Units) per incrementar el percentatge de dones als MBA executius, consistent en posar imatges de dones.

<sup>7</sup> Vegeu per exemple Levin, Leslie i Mary Mattis, (2006) "Corporate and academic responses to gender diversity", *Equal Opportunities International*, 25,1,60-70.

<sup>8</sup> *Women and MBA: Gateway to Opportunity*

<sup>9</sup> Un 87% de les dones, i un 77% dels homes van considerar aquesta opció. L'estudi deixava la possibilitat de tria múltiple entre una dotzena d'alternatives.

Pel que fa al professorat, el darrer informe de l'AACSB<sup>10</sup> mostra un important biaix de gènere pel que fa al professorat. Així, només el 27% del professorat a temps complet de les escoles de negocis de fora del Estats Units i Canadà són dones, xifra que tan sols millora poc més d'un punt (28,2%) pel que fa als Estats Units. Aquesta situació és encara més evident si ens fixem en els nivells superiors de professorat. Així, les dones només representen entre el 16 i el 17% del cos de catedràtics (Taula 5.2.).

Aquesta manca de referents no només es dona en l'àmbit acadèmic sinó també en l'administratiu. Així, el percentatge de dones en càrrecs principals sol ser baix, mentre que la situació es reverteix pel que fa a posicions intermèdies (Taula 5.3).

**TAULA 5.2.: PERCENTATGE DE PROFESSORAT D'ESCOLES DE NEGOCIS A DEDICACIÓ COMPLETA PER GÈNERE I CATEGORIA, 2008-2009**

Categoria <sup>11</sup>	Estats Units		Resta del Món	
	Homes	Dones	Homes	Dones
<b>Catedràtic</b>	83,9	16,1	83,2	16,8
<b>Professor Agregat</b>	72,5	27,5	74,1	25,9
<b>Professor Lector</b>	63,3	36,7	50,0	34,7
<b>Instructor</b>	58,3	41,7	25,0	35,8
<b>Total</b>	71,8	28,2	73,0	27,0

Font: AACSB

<sup>10</sup> *Business School Data Trends and 2009 List of Accredited Schools*

<sup>11</sup> Les categories en anglès correspondrien a *Professor, Associate Professor, Assistant Professor, i Instructor*. Les tres primeres categories exigeixen disposar d'un doctorat i han de dedicar part del seu temps a la recerca. La darrera categoria, instructor, es refereix a professorat que realitza únicament tasques docents i que per tant, tenen una càrrega docent superior a la de la resta de categories.

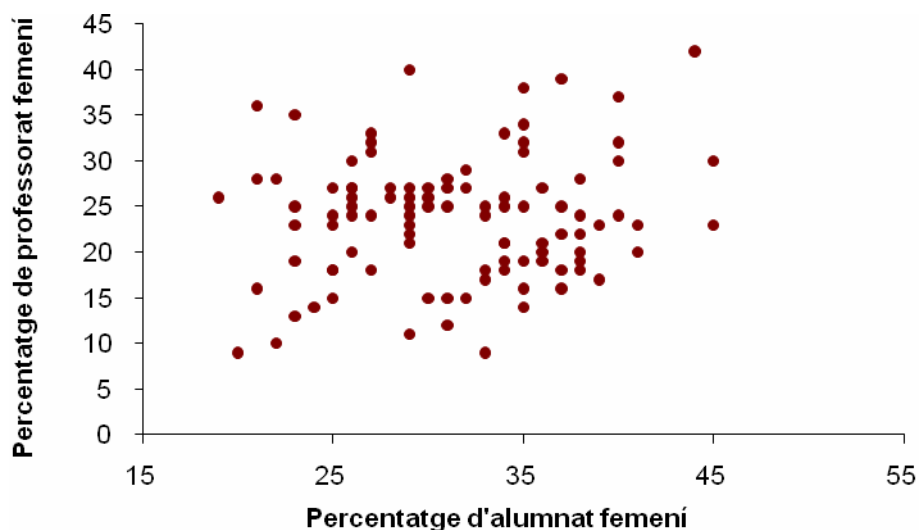
**TAULA 5.3. : POSICIONS ADMINISTRATIVES A DEDICACIO COMPLETA PER GÈNERE –ESTATS UNITS (CURS ACADÈMIC 2008-2009)**

Posició	Homes	Dones
Degà	83,1	16,9
Degà Associat	71,9	28,1
Director d'Educació Executiva	60	40
Director de programes MBA	50	50
Director del programa de pràctiques	36,8	63,2
Director/a d'admissions	32,7	67,3
Director/a de la Biblioteca	28,6	71,4
<b>Total</b>	<b>52,3</b>	<b>47,7</b>

Font: AACSB

Tot i això, la presència de dones dins dels cossos docents no garanteix un major percentatge de dones matriculades. Així, de les dades corresponents a la mostra dels 100 millors programes MBA del món no s'observa cap tipus d'associació positiva entre el percentatge d'alumnat femení i el percentatge de professorat femení (Figura 5.2).

**FIGURA 5.2. : RELACIÓ ENTRE PES D'ALUMNAT FEMENÍ I DEL PROFESSORAT FEMENÍ, 2009**



**Font:** Elaboració pròpia a partir de dades del Financial Times.

### **5.2.3. HORARIS POC COMPATIBLES AMB LA CONCILIACIÓ FAMILIAR**

Un altre dels motius que poden portar a força dones a no cursar un programa MBA i que afecta especialment als programes a temps parcial, està relacionat amb els horaris. La càrrega horària d'aquests programes, dissenyada per ser compatibilitzada amb l'activitat professional obliga a ocupar franges horàries que són crítiques per a persones que acaben de tenir fills o que els tenen petits. Aquest fet sobretot es dona en aquells programes que requereixen l'assistència els dissabtes al matí.

Una possible manera de sortejar aquest problema és augmentar la flexibilitat dels programes, bé intentant evitar una càrrega excessiva en dissabtes (per exemple, fent dissabtes alterns), bé combinant docència presencial amb virtual en algunes parts del curs. Per exemple, l'Institut de la Empresa, combina classes online amb presencials. Aquest perfil de programes han aconseguit que en el cas dels programes executius, tradicionalment molt poc permeables a la presència femenina, el percentatge de dones s'acosti al 30%, deu punts per sobre de la mitjana.



### 5.3. DIFICULTATS EN ELS RESULTATS

Un tercer grup de factors que podria afectar de manera negativa a la probabilitat de què una dona decidís realitzar un programa MBA està relacionat amb la percepció per part d'algunes dones de què la realització d'un programa d'aquestes característiques no té influència sobre la seva promoció/no promoció, la qual acabarà depenent essencialment del gènere. És el que la literatura ha denominat "sostre de vidre", del qual en parlem a continuació.

Un dels objectius principals de la realització d'un programa d'aquestes característiques és la possibilitat de promoció professional, la qual va lligada a un increment retributiu. De fet, no són poques les escoles de negocis que publiciten la ràtio entre el sou percebut després de realitzar el programa i el sou anterior com a garantia de la qualitat del programa.

Les dades semblen confirmar almenys parcialment aquesta hipòtesi. Si atenem a la retribució obtinguda després de cursar un MBA les darreres dades (corresponents a l'any 2008), mostren que un graduat amb un MBA home té un sou de 85.000 dòlars, enfront dels 76.000 d'una dona. Aquesta diferència es manté tant si considerem el sou típic d'un MBA amb ingressos baixos (que correspondria al primer quartil de la distribució), com el sou típic d'un MBA amb ingressos alts (el que correspondria al tercer quartil de la distribució).

**TAULA 5.3.: DISTRIBUCIÓ DE SALARIS SEGONS SEXE, POST-MBA**

*Dòlars dels EE.UU.*

	1r Quartil	Mediana	3r Quartil
Home	65.941	85.000	100.000
Dona	60.000	76.000	92.000

Font: GMAC

Si mirem als perfils ocupacionals pel seu grau de responsabilitat, la *proxy* més clara per detectar si existeix un sostre de vidre, podem veure que les dones ocupen en comparació més llocs a la banda baixa que els homes. Malgrat tot, aquesta diferència en cap cas supera els cinc punts percentuals.

**TAULA 5.4.: DISTRIBUCIÓ DE NIVELLS OCUPACIONALS SEGONS SEXE, POST-MBA**

*Percentatge sobre el total*

	Entrada	Mitjana	Senior	Executiu
	responsabilitat			
Home	7	60	24	9
Dona	11	65	20	4

Font: GMAC

Per tant, part d'aquesta diferència salarial es podria donar per causes diferents a les d'un pur i dur sostre de vidre. Així, podria donar-se el cas de què les dones tinguessin major propensió a agafar perfils professionals on la remuneració mitjana és inferior al d'altres de similar responsabilitat, o a estar empleades en organitzacions on la retribució mitjana sol ser inferior a d'altres de característiques similars (per exemple, totes aquelles persones contractades per càrrecs directius a entitats no lucratives o a l'administració). També el fet de què s'agafin amb major probabilitat posicions a temps parcial o es treballi de freelance pot afectar aquests resultats. De fet, controlant per aquestes variables, l'estudi de Catalyst conclogué que no existien diferències significatives entre la promoció d'homes i dones. Aquest resultat també s'ha observat en un estudi recent de la Universitat de Chicago, on s'han analitzat les trajectòries professionals d'una àmplia mostra de graduats en els darrers 20 anys<sup>12</sup>. En aquest darrer estudi s'ha observat que les interrupcions en la carrera professional unit a un menor nombre d'hores treballades expliquen bona part de la diferència entre salaris.

<sup>12</sup> Bertrand, Marianne (2009) "Why Laura isn't CEO", The University of Chicago Booth School of Business

## 6.- SÓN AQUESTES HIPÒTESIS EXTRAPOLABLES?

La immensa majoria de treballs sobre aquest àmbit corresponen a països anglosaxons, i en especial als Estats Units. La llarga tradició en la realització d'aquests programes, l'estructura marcadament meritocràtica de la societat i un ampli univers mostral han generat un bon nombre de recerques empíriques, els resultats dels quals podrien ser potencialment extrapolables al nostre entorn. Malauradament força d'aquests estudis no poden replicar-se directament a casa nostra, pel fet de comptar amb un univers mostral molt petit. És per aquest motiu que l'estratègia adoptada fou la de realitzar un estudi qualitatiu per dictaminar la validesa o no d'alguna d'aquestes hipòtesis.

Amb aquest objectiu es van seleccionar una dotzena de dones que havien realitzat un programa MBA en alguna escola de negocis de Barcelona, procurant que existís una diversitat d'escoles i de generacions. Aquestes foren convidades a participar en un grup de treball que tingué lloc a primers de febrer de 2010 a la seu de la Cambra de Barcelona. Així mateix, i per acabar d'obtenir el seu feedback, se'ls trameté un petit qüestionari de lliure resposta, una còpia del qual figura a l'annex.

En general totes les assistents van mostrar la seva satisfacció, en major o menor grau, per haver realitzat un programa d'aquestes característiques. Com en el cas d'estudis anteriorment citats, la decisió de fer un MBA va obeir més a raons intrínseques, relacionades amb l'adopció d'autoconfiança o d'una visió de conjunt del negoci, que no pas factors com la promoció empresarial o un increment de sou. Cal observar però, que una part significativa de les persones del grup de treball eren emprenedores o treballaven en empreses familiars, pel que probablement existeixi menor pressió en la cerca de beneficis extrínsecs.

Ja a la reunió es va posar de manifest un factor diferencial important: el fet d'haver tingut o no fills. En general, aquelles persones que havien realitzat l'MBA sense fills declaraven no haver tingut massa problemes. La situació canviava radicalment en el cas de tenir fills a càrrec, especialment quan el programa es realitzava a temps parcial. En aquest darrer cas s'acabava produint de manera inevitable una renúncia, que en el cas de les entrevistades anava per la via

de posposar nous reptes professionals. Es pot esperar doncs, que hi hagi força dones que optin per la via oposada, és a dir, sacrificuin la realització d'un MBA per poder continuar amb la carrera professional i familiar, cosa que paradoxalment pot suposar l'estancament d'aquesta.

Finalment cal fer notar una observació que aparegué repetidament al llarg de la discussió: alguns dels problemes que es plantegen transcendeixen de l'àmbit de l'empresa i se situen més en l'àmbit de les polítiques públiques. Es considera, per exemple, que l'alta edat de la primera maternitat a casa nostra, propera als 31 anys, pot exercir de barrera a moltes dones per fer un MBA. En aquest cas polítiques familiars més generoses permetrien abaixar l'edat mitjana de primera maternitat, el que al seu torn també permetria incrementar el percentatge de dones que facin un MBA.

## **7.- CONCLUSIONS I RECOMANACIONS**

Tot i que prop del 60% de graduats universitaris a Espanya eren dones el curs 2008/9, aquestes continuen sent una minoria als programes MBA de casa nostra, uns estudis crítics per a l'accés als nivells superiors de les piràmides corporatives. Només un terç dels participants de programes MBA impartits per escoles de negocis barcelonines al curs 2008/2009 eren dones, xifra que es reduïa a menys del 25% si només es tenen en compte els programes executius. Aquesta xifra està però en línia del que és habitual a les principals escoles de negocis d'arreu del món.

Diversos són els factors que poden influir en aquesta infrarrepresentació de les dones en aquest tipus d'estudis, des de programes poc orientats al que s'ha denominat "lideratge femení", fins a la possibilitat de què el títol no serveixi de res de cara a futures promocions, passant per problemes per compaginar família, treball i MBA. Existeix una àmplia literatura a nivell internacional que ha assenyalat alguns d'aquests factors, i ha proposat algunes recomanacions, les quals han permès un lleuger increment de les taxes de participació en els darrers anys.

Bona part d'aquestes conclusions són extrapolables a casa nostra. La realització d'un MBA continua essent difícil per a moltes dones, especialment perquè sol realitzar-se en una etapa vital que se solapa en molts casos amb la maternitat. Aquests problemes a més es veuen agreujats per la impossibilitat en molts casos de flexibilitzar d'una manera raonable la jornada laboral, el que obliga a moltes dones bé a posposar la decisió de maternitat, bé a posposar la decisió de cursar un MBA, hipotecant les possibilitats de promoció futura.

A partir de l'evidència internacional i de la contrastació amb el grup de treball, plantejem les següents recomanacions:

- Aprofundir la flexibilització dels programes: crear programes MBA de durada variable, promoure els formats semipresencials.
- Oferir programes MBA amb competències específiques més atractives per a les dones.
- Promoure millores a les escoles de negocis: habilitar un servei de guarderia / activitats per als infants els dissabtes al matí.
- Emfatitzar el paper de la dona com a líder d'empresa, tant en casos d'estudi, com a conferencians.
- Facilitar la creació de "bancs de temps" entre empresa i treballadora, que permetin una millor combinació entre feina i lloc de treball, el qual pugui gaudir de potencials bonificacions socials.

El caràcter competitiu d'aquest mercat i la necessitat de captar nous candidats en un context d'irremissible davallada de la demanda per motius demogràfics ja està provocant que moltes escoles de negocis estiguin adoptant solucions que, implícita o explícitament, poden ajudar a la superació d'aquest gap.