



Estereotipos de género y estilos en la toma de decisiones: una mirada en las universidades públicas

Gender stereotypes and decision-making styles:
a look at public universities

Katherine Durán-Flórez 

Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia.

José Gregorio Arévalo-Ascanio 

Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia.

Wilder Quintero-Quintero 

Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia.

Resumen

Objetivo: analizar la existencia de los estereotipos de género y los estilos de toma de decisiones que se dan en la universidad pública, con el fin de identificar los estilos decisorios más comúnmente utilizados según el género en este tipo de organizaciones. **Método:** esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, se utilizó como instrumento la encuesta, que fue aplicada a 66 directivos (mujeres y hombres), de los cuatro (4) procesos institucionales: estratégicos, misionales, de evaluación y mejora, y de apoyo), quienes fueron determinados usando el mapa de procesos de la universidad objeto de estudio. El instrumento permitió identificar las principales características sociodemográficas, laborales y formativas de los decisores, teniendo en cuenta su género. **Resultados:** se evidenció una aparente inexistencia de estereotipos de género, mostrando una relativa igualdad en los cargos directivos, con la participación de 34 mujeres y 32 hombres, sin embargo, las demás características analizadas difieren considerablemente según el género. **Conclusión:** el estudio revela que el estilo decisorio predominante es el conductual, lo que significa que tanto hombres como mujeres tienden a actuar de manera intuitiva al tomar decisiones. El estilo conceptual ocupa el segundo lugar, seguido del estilo directivo, el menos utilizado.

Palabras clave: Economía de género; Estilos decisorios; Igualdad de género; Institución de Educación Superior; Liderazgo público; Universidad pública.

Clasificación JEL: J16

Abstract

Objective: analyze the existence of gender stereotypes and decision-making styles in public universities, aiming to identify the most commonly used decision-making styles based on gender in these types of organizations. **Method:** this research adopts a quantitative approach, employing a survey as the instrument, which was administered to 66 leaders (both women and men) from the four institutional processes: strategic, mission-related, evaluation and improvement, and support. The participants were identified using the process map of the university under study. The instrument allowed for the identification of the main sociodemographic, occupational, and educational characteristics of decision-makers, taking into account their gender. **Results:** an apparent absence of gender stereotypes was observed, indicating a relative equality in leadership positions, with the participation of 34 women and 32 men. However, other analyzed characteristics differed considerably based on gender. **Conclusion:** the study reveals that the predominant decision-making style is behavioral, meaning that both men and women tend to act intuitively when making decisions. The conceptual style comes in second place, followed by the directive style, which is the least commonly utilized.

Keywords: Gender economics; Decision-making styles; Gender equality; Higher education institution; Public leadership; Public university.

JEL Classification: J16

Autor de correspondencia

quinterowilder@ufpso.edu.co

Recibido: 29-06-2023

Aceptado: 21-02-2024

Publicado: 24-04-2024



Copyright © 2024
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Durán-Flórez, K., Arévalo-Ascanio, J.G., & Quintero-Quintero, W. (2024). Estereotipos de género y estilos en la toma de decisiones: una mirada en las universidades públicas. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1-18. DOI: 10.17081/dege.16.1.6425

Introducción

Al tomar en cuenta los estereotipos de género en los procesos decisorios, indiscutiblemente se debe considerar también los sesgos al momento de decidir en el ámbito organizacional. Uno de los de mayor preponderancia es el sesgo masculino del liderazgo, analizado en diversos estudios de género en el contexto organizacional. Estos estudios reconocen la existencia de una gramática masculina del liderazgo (Lavié, 2009), un paradigma que, según Moncayo y Zuluaga (2014) contribuye a alejar a las mujeres de los cargos directivos. Históricamente, se han perpetuado estereotipos que enmarcan diferencias en el comportamiento, derechos, obligaciones y formas de decidir entre los géneros, limitando así el acceso de las mujeres a roles de liderazgo (Contreras et al., 2012).

A lo largo de las últimas décadas, se han llevado a cabo diversos estudios sobre el papel de la mujer en un contexto de igualdad y equidad de género. A pesar de los avances logrados a través de luchas continuas, las mujeres han conquistado derechos que anteriormente eran solo para los hombres. Sin embargo, aunque existe un aparente aumento en la igualdad de derechos (Kwantes et al., 2011) sigue existiendo una brecha significativa en el acceso de hombres y mujeres a posiciones de liderazgo (García, 2015).

Actualmente la participación femenina en cargos directivos a nivel mundial sigue siendo inferior a la participación masculina, una disparidad que se refleja de manera destacada en Colombia, según los resultados del estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas, ONU Mujeres; Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE; y Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, CPEM (2020). De acuerdo con los informes estadísticos de 2020, a pesar de que el 51.2% de la población colombiana son mujeres, casi el 30% de las mujeres de 15 años y más carecen de ingresos propios, en comparación con el 10% de los hombres. Esta brecha se traduce en una diferencia del 12.1% en los ingresos entre ambos géneros. Además, la tasa de desempleo entre las mujeres, especialmente entre los jóvenes de 18 a 24 años, es significativamente mayor que la de los hombres, situándose en un 22.9% y 13.8%, respectivamente. Colombia ocupa el puesto 22 de 153 países en el Índice Global de la Brecha de Género (IGBG). Asimismo, a nivel mundial, la tasa de desempleo para el 2019 se situó en un 5.52% y para el caso de Colombia en el mismo año fue del 12.76% (CEPAL, 2021).

En cuanto a los estereotipos de género en el ámbito laboral, el estudio de (Agut-Nieto y Martín-Hernández, 2007) señala que existen diversos factores que obstaculizan el acceso de las mujeres al mercado laboral, especialmente en cargos de responsabilidad. Estos estereotipos se manifiestan en la segregación del mercado laboral, discriminación, acoso sexual, acoso psicológico o mobbing, limitadas oportunidades de crecimiento profesional y la falta de políticas claras para la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral.

Para Tharenou (1990) los estereotipos de género en la toma de decisiones suelen presentarse como factores, barreras o limitaciones internas en el desarrollo laboral de las mujeres, basadas principalmente en características psicológicas. Este autor concluye en que las mujeres enfrentan barreras invisibles conocidas como el techo de cristal, impuestas por prejuicios que obstaculizan su acceso a roles directivos o de mayor responsabilidad. Además, señalan que "son pocas las mujeres que llegan a los puestos clave de poder, después de haber vencido numerosas dificultades, y las que llegan habitualmente se ven presionadas a asumir el modelo de dirección masculino" (p. 210).

No obstante, como plantea [García et al. \(2005\)](#) la forma correcta para lograr la igualdad y equidad de género consiste en promover en toda la sociedad el trato igualitario, implementar acciones para corregir las desigualdades adaptadas en las estructuras organizacionales y políticas y fortalecer la participación de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos sociales ([Duarte y García, 2016](#)).

Por otra parte, los escenarios más recientes revelan que la pandemia COVID 19 evidenció con mayor claridad las desigualdades de género en los cargos de liderazgo público y empresarial. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) solo el 25% de los parlamentarios y menos del 7% de los jefes de estado a nivel mundial son mujeres. En el ámbito empresarial, solo el 7% de los directores ejecutivos de Fortune 500 son mujeres y las oportunidades laborales para ellas siguen siendo limitadas, lo que tienen menos posibilidades de ser gerentes. En este sentido, solo el 27% de los altos cargos empresariales son ocupados por mujeres ([Davis, 2021](#)), contexto ratificado por la CEPAL al evidenciar que la participación laboral para 2020 se situó en 46% y 69% entre mujeres y hombres respectivamente.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el contexto universitario, para el año 2020 solo el 18% de las universidades públicas en América latina tuvieron mujeres como rectoras. Los cargos de mayor responsabilidad como las vicerrectorías, secretarías y decanaturas siguen estando bajo la dirección de los hombres. A pesar de que el 46% de los cargos docentes son ocupados por mujeres y la cantidad de mujeres matriculadas en la educación superior, sigue evidenciándose el techo de cristal que impide el acceso de las mujeres a cargos de alta gerencia. Esto hace que haya un llamado a llenar este vacío, a avanzar en la consolidación de la paridad y en la promoción del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5 para lograr la igualdad de género ([Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC, 2020](#)).

Asimismo, [ONU Mujeres, el DANE y el CPEM \(2020\)](#) manifiestan que la brecha salarial de género es menor en el sector público que en el privado. Otro aspecto importante en esta diferencia es la elección de la profesión, que sigue evidenciando los sesgos de género, donde las mujeres eligen con frecuencia carreras relacionadas con sus roles tradicionales femeninos, eligiendo opciones de educación y salud, y los hombres carreras como ingeniería, arquitectura y afines. En afinidad con lo expuesto anteriormente, la Unión Europea, identifica que el 21% del poder en los miembros de dicha organización son mujeres y el 79% de los cargos ocupados son hombres, debido a causas como la discriminación y la exclusión, lo que ocasiona una disminución en el ejercicio del poder y en el acceso a cargos propicios para la toma de decisiones. De acuerdo con lo anterior, una de las justificaciones de los resultados obtenidos en esta investigación es la desigualdad en los niveles de formación y rangos de ingresos percibidos por los directivos de la Universidad Francisco de Paula Santander, sede Ocaña, UFPSO.

De igual manera, el [Centro de Estudios de Género del INTEC \(2018\)](#), señala que existen resultados similares en República Dominicana respecto a la distribución desigual de los ingresos por la baja participación de la mujer en el mercado laboral. En coherencia con esto, en el contexto de las universidades públicas, así como en las Instituciones de Educación Primaria, Secundaria y Superior en Ecuador se reflejó un resultado similar al obtenido en la UFPSO, donde la distribución por género está dada por mujeres en un 63% (175/280) y hombres en un 37% (105/280) ([Bravo-Macías et al., 2020](#)). Estos autores ponen en evidencia que el liderazgo

tiene una tendencia a identificar a ambos géneros con igualdad de oportunidades y capacidades para ocupar cargos directivos. No obstante, concluyen que, aunque persisten los estereotipos en la actualidad, se ha logrado reducir la brecha en los niveles de formación por género.

Teniendo en cuenta lo anterior, este artículo busca dar respuesta a la pregunta de investigación ¿existen estereotipos de género en la toma de decisiones estratégicas en la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña, UFPSO? Este interrogante guía el desarrollo de esta investigación en los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y mejora, y de apoyo. En este sentido, esta investigación reviste mucha importancia dado que, en este tipo de organizaciones de educación superior, las decisiones se dan alrededor de las tres funciones principales: docencia, investigación y extensión. Estas funciones no solo permiten formar a personas, sino también generar un impacto en la sociedad.

En relación a esto, el propósito principal de este estudio fue analizar la existencia de estereotipos de género y los estilos de toma de decisiones en la universidad pública, para la cual se utilizó la metodología descriptiva, mediante la aplicación de un cuestionario a los directivos de los cuatro procesos institucionales: estratégicos, misionales, de evaluación y mejora, y de apoyo; producto del cual se determinaron variables o categorías de análisis en cuanto a características sociodemográficas, laborales y formativas de los decisores, teniendo en cuenta su género, mediante un análisis cuantitativo. El alcance del estudio fue en una Institución de Educación Superior Pública en la cual participaron 34 mujeres y 32 hombres, quienes describieron sus estilos de toma de decisiones y se clasificaron los estereotipos de género. Las limitaciones del estudio se dimensionan en que la población objeto de estudio fue una Universidad, por lo tanto, las próximas investigaciones deben agrupar más instituciones de este tipo.

Fundamentación teórica

La postura feminista desarrollada por [Hankinson \(1996\)](#), para quien el conocimiento se adquiere de manera individual, al ser producto del conocimiento a través de los sentidos desde un carácter muy individual, refuta el androcentrismo de las teorías científicas y principios organizacionales, donde se asumía que las experiencias adquiridas podían ser norma general para todos los seres humanos en muchas ciencias. Igualmente, se identifican las teorías desarrolladas por [Fox-Keller \(1985\)](#), quien con un enfoque más psicodinámico, establece las diferencias entre hombres y mujeres a partir de los procesos de aprendizaje emocional que reciben desde la niñez, donde la crianza y la educación que reciben los niños y niñas presentan connotaciones diferentes, que han sido tema de estudio de reconocidos psicoanalistas y las consecuencias de que el desarrollo del conocimiento se realice principalmente por hombres, no obstante, formula que la ciencia moderna debe entenderse como una cuestión sin género.

Nancy Hartsock por su parte, discute la objetividad y la generalización teniendo como referente que los puntos de vista epistemológicos dependen del lugar y ubicación del grupo que las desarrolla, donde el trabajo de las mujeres presenta una dualidad, producto de la división sexual del trabajo, donde ellas deben trabajar mayor número de horas y labores no remuneradas en el hogar como la crianza y la limpieza. Por otro lado, algunas actividades a labores asalariadas en la producción; a pesar de esto, los movimientos feministas trabajan contra la idea de la primacía falocrática de las instituciones ([Hartsock, 1983](#)).

En cuanto a los estereotipos de género los autores ([Agut-Nieto y Martín-Hernández, 2007](#)) abordan los factores que dificultan el acceso al mercado laboral femenino en cuanto a puestos de responsabilidad, relacionando los estereotipos de género: segregación del mercado laboral, discriminación a la mujer dentro del entorno laboral, acoso sexual en el trabajo, acoso psicológico o mobbing, probabilidad menor de alcanzar oportunidades de crecimiento profesional dentro de una organización, ausencia de políticas claras y consolidadas que fundamenten el tema. Asimismo, mencionan una serie de factores de índole interno que se presentan como limitaciones.

Pese a que [Agut-Nieto y Martín-Hernández \(2007\)](#) hacen referencia a lo expuesto por [Tharenou \(1990\)](#), cuando explica que, se ha pensado que las limitaciones en el desarrollo de carrera de las mujeres radicaban fundamentalmente en características psicológicas internas, como el miedo al éxito, la baja autoestima o las diferencias en el estilo de liderazgo, este mismo explica en su estudio, que la baja autoeficacia femenina en tareas que son normalmente realizadas por hombres y la formación que se ha impartido, suelen condicionar las posibilidades de ingreso y desarrollo laboral, concluyendo que las mujeres se ven limitadas por una serie de barreras invisibles, que reciben el nombre de techo de cristal, que se basa en los prejuicios impuestos, que dificulta y/o impide acceder a puestos directivos o de mayor responsabilidad.

De igual manera, [Agut-Nieto y Martín-Hernández \(2007\)](#) se refieren al término techo de cristal, que fue mencionado inicialmente por Hymowitz y Schellhardt en un artículo del Wall Street Journal en 1986. Este término describe las barreras internas relacionadas con la identidad de género y la percepción de las capacidades que, según la sociedad, diferencian a hombres y mujeres. En tal sentido, [Agudelo et al. \(2020\)](#) explican que algunas de esas barreras incluyen la tendencia de las mujeres a prever obstáculos en su desarrollo profesional, lo que las lleva a autolimitarse y, por ende, a no iniciar su proceso de formación. Además, existen barreras externas relacionadas con las características de personalidad y el grado de motivación, ya que, según estudios científicos, la competitividad y la capacidad de afrontar riesgos son mayores en los hombres. Además, los objetivos perseguidos y los factores de motivación difieren entre géneros. Por último, aunque las oportunidades educativas y el rendimiento óptimo de las mujeres en entornos formativos demuestran que no tienen carencias de formación, prefieren carreras relacionadas con las ciencias sociales, mientras que los hombres tienden a elegir disciplinas vinculadas con la dirección.”

Daniel Kahneman por su parte, fue pionero en hablar de los sesgos cognitivos y su influencia en la toma de decisiones al publicar con Amos Tversky en 1974 el libro Juicio bajo incertidumbre: heurística y prejuicios que junto con sus múltiples investigaciones posteriores lo hicieron merecedor del Premio Nobel de Economía en el año 2002 ([Kahneman et al., 2011](#)). Dichos autores plantean como los sesgos cognitivos limitan e influyen en la toma de decisiones; de ellos se destaca:

1. La heurística de la representatividad, que influye en un sesgo que lleva a las personas a categorizar los rasgos personales por estereotipos de ocupaciones, lo que puede conducir a equivocaciones de juicio de la probabilidad. A pesar de que generalmente los eventos más probables pueden ser los más representativos y viceversas, se puede caer en errores como dar una mayor relevancia a variables que impactan la representatividad pero no la probabilidad, o por el contrario, restar importancia a las variables que afectan la probabilidad pero no la representatividad ([Kahneman y Tversky, 1982](#)) dejando en evidencia las limitaciones intelectuales y los prejuicios de las heurísticas de juicio de representatividad.

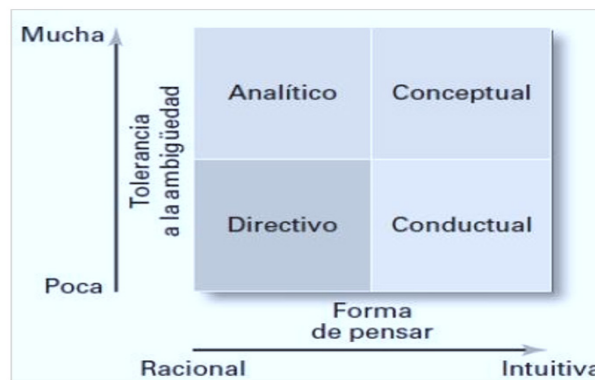
2. Sesgos de prejuicios asociados a los razonamientos realizados para la toma de decisiones de juicio bajo incertidumbre, que se ven afectados por evaluaciones subjetivas e intuitivas, permeadas por la tendencia de organizar los eventos con una relación de causa-efecto, o donde las personas han construido un modelo o esquema base para sus predicciones y/o deducciones, sin embargo, estos pueden ser imprecisos e incorrectos.

3. Sesgos que aluden a evaluaciones sociales equivocadas, donde se emiten juicios con motivaciones que conducen a impresiones que justifican las prerrogativas y limitaciones impuestas desde cargos más ventajosos.

4. Sesgo del status quo o aversión a la pérdida, que hace referencia a los riesgos asociados a una decisión donde se presumen que las desventajas o los riesgos son mayores a los beneficios posibles (Kahenman et al., 1991). Posteriormente, el autor (Kahenman, 2011) precisa que la toma de decisiones se trata en elecciones que conllevan o no riesgo, donde dicha elección se enmarca en las probabilidades de ocurrencia de los resultados.

Finalmente, los autores Robbins y Coulter (2005) abordan lo relacionado a los estilos de decisiones, señalando que cada uno de ellos se ubican en dos dimensiones: la primera, relacionada con la forma de pensar al momento de procesar la información, sea que lo hagan de manera racional o lógica o de forma creativa e intuitiva. Y la segunda, vinculada con la tolerancia a la ambigüedad por parte del individuo, con el entendido que hay en las personas características comportamentales asociadas con la aceptación a la ambigüedad, que varían en cuanto a su beneplácito, unos la toleran poco y otros toleran grados elevados de la misma. Al esquematizar estas dos dimensiones se develan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual.

Figura 1. Cuadrante estilo de las decisiones



Nota. Tomado de Robbins y Coulter (2005).

En el estilo directivo son quienes deciden, su nivel de tolerancia es bajo y su forma de pensar es más bien racional, se caracterizan por decidir de forma rápida ya que normalmente evalúan un número mínimo de alternativas. Quienes optan por el estilo analítico toleran grados elevados de ambigüedad, se apropian de una mayor cantidad de información para procesarla, y se identifican por su capacidad de adaptación frente a circunstancias únicas. Las personas que se distinguen por su estilo conceptual, poseen miradas amplias que los conducen a incorporar una diversidad de alternativas, con características de soluciones creativas a los problemas. Finalmente, el estilo conductual es propio de quienes trabajan en equipo con los demás, sienten un interés por los logros grupales, aceptan con facilidad recomendaciones y sugerencias, y crean de forma permanente espacios de discusión y retroalimentación, a pesar de que se caracterizan por evitar los conflictos internos.

Al tener como perspectiva esta clasificación de los estilos de toma de decisiones, puede facilitar la comprensión de la forma como se decide al interior de las organizaciones, pese a esta clasificación debe aclararse que un directivo puede responder a características de varios estilos, pero puede predominar uno sobre los demás.

Método

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, se utilizó como instrumento de recolección de información una encuesta, que fue aplicada a 66 directivos (34 mujeres y 32 hombres), de los cuatro (4) procesos institucionales (Estratégicos, misionales, de evaluación y mejora, y de apoyo). Estos fueron determinados usando el mapa de procesos de la universidad objeto de estudio.

A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de ellos: Por el lado de los estratégicos, estos incorporan los procesos relacionados con la definición, establecimiento y seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos del alma máter, es decir, que son los que soportan la estrategia institucional y el cumplimiento de su direccionamiento. En cuanto a los misionales, corresponden a los procesos que dan como resultado el cumplimiento de la razón de ser del alma máter (docencia, investigación y extensión), todas ellas son las funciones sustantivas de la institución. Los procesos de evaluación y mejora son los encargados de ejecutar todas y cada una de las actividades de seguimiento, evaluación y monitoreo, que tienen como propósito la mejora continua de la prestación del servicio educativo. Y los procesos de apoyo, sirven de soporte y abastecen los recursos requeridos para el cumplimiento de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación y mejora, para toda la institución en sus diferentes dependencias.

Es importante indicar que los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y mejora, y de apoyo, es donde necesariamente se toman decisiones programadas y no programadas, así como decisiones individuales y grupales, indiscutiblemente tienen una relación con los estereotipos de género al interior de cualquier organización, originándose sesgos en las decisiones tanto laborales como personales. Situación que obliga a pensar que, aunque prevalezcan los estereotipos de género, se necesita avanzar en la prevención, formando a las generaciones futuras en la equidad y en la deconstrucción de ideas y creencias estereotipadas de los géneros.

En este estudio, se incorporaron todos los cargos directivos en cada proceso, excluyendo a los demás profesionales y/o técnicos que brindan apoyo a los procesos; por lo cual se identificó una población objeto de estudio de 66 directivos. Asimismo, se decidió a partir del tamaño de la población y del tipo de investigación, seleccionar la misma cantidad de funcionarios para realizar el estudio. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el uso de estadística descriptiva, teniendo en cuenta la relación de la variable estereotipos de género y toma de decisiones.

El cuestionario fue aplicado a la población objeto de estudio conformada por sesenta y seis (66) tomadores de decisiones distribuidos por procesos de la siguiente manera:

Tabla 1. Cantidad de jefes encuestados por procesos

N°	Proceso	N° de directivos
A	Procesos Estratégicos	4
B	Procesos Misionales	44
C	Procesos de Evaluación y Mejora	2
D	Procesos de Apoyo	16
	Total	66

Nota. La tabla resume la distribución de directivos por procesos.

El cuestionario aplicado estuvo dividido en tres secciones: la primera, compuesta de seis (6) preguntas que buscaban identificar las características principales relacionadas al género, variables sociodemográficas, laborales y formativas; la segunda, era un cuestionario con 32 interrogantes, para responder mediante la escala likert establecida en cuatro (4) opciones: nunca, a veces, con frecuencia y siempre, validado mediante el coeficiente *Alfa de Cronbach* global el cual dio una consistencia interna de 0.90, para la identificación de estilos de decisiones por género de acuerdo al cuadrante de decisiones desarrollado en el referente teórico; y la tercera sección constaba de preguntas para identificar la percepción en relación a los estereotipos de género.

Resultados

Para analizar los estereotipos de género y la toma de decisiones, se recolectó la información a través de la encuesta aplicada, esto permitió realizar un análisis univariado de acuerdo con el género, en la que se obtuvo la frecuencia absoluta y relativa para las características sociodemográficas, laborales y formativas de los funcionarios vinculados a los cargos directivos que participaron en el estudio. Las principales características de los administrativos de la UFPSO se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución por género

Género	Total	(%)
Femenino	34	51,5%
Masculino	32	48,5%

Según los resultados, se resalta la participación de las mujeres en cargos directivos, y por lo que se estima es relevante su percepción respecto a los estilos de toma de decisiones al interior de la UFPSO, en razón a que la población está conformada por el 52% de mujeres y 48% por hombres.

En adelante la letra F hará referencia al género femenino y la letra M al género masculino, con el fin de determinar con mayor claridad el análisis a partir de esta variable, como argumento central de la investigación. Donde la columna Total hace relación a la frecuencia absoluta y la columna % a la frecuencia relativa.

Tabla 3. *Distribución por Rango de edad*

Rangos	Total	(%)	F	M
20 a 30 años	9	13,6%	7	2
31 a 40 años	18	27,3%	12	6
41 a 50 años	21	31,8%	7	14
51 a 60 años	12	18,2%	6	6
61 a 65 años	3	4,5%	1	2
Más de 65 años	3	4,5%	1	2
Total	66	100%	34	32

Se aprecia que el 41% de los funcionarios encuestados se encuentran en edades adultas entre 20 y 40 años, mientras que el 50% está conformado por personas que superan los 41 años y llegan a tener hasta 60 de estar vinculados a la institución. En la tabla anterior, se observa que existe un porcentaje inferior pero no menos representativo, conformado por las personas que se caracterizan por estar en el umbral de la tercera edad, es decir, mayor de 61 años que se encuentra ejerciendo funciones directivas en la institución en los cargos decisorios. Con relación al género se evidencia que las mujeres son más jóvenes que los hombres, ya que el 76% de ellas están en edades inferiores a los 51 años versus el 68% de los hombres.

Tabla 4. *Distribución por tiempo en el cargo*

Rangos	Total	(%)	F	M
Menos de 3 años	28	42,4%	12	16
3 a 8 años	15	22,7%	12	3
9 a 11 años	9	13,6%	3	6
12 a 15 años	2	3,0%	1	1
16 a 19 años	3	4,5%	2	1
Más de 19 años	9	13,6%	4	5
Total	66	100%	34	32

Un aspecto a destacar durante la caracterización del personal directivo, es que un porcentaje relativamente alto tiene menos de 3 años ejerciendo su cargo dentro de la institución, lo que es equivalente al 42% de los encuestados, esto refleja un reducido número de funcionarios con una permanencia considerable para ocupar cargos directivos, ya que esta lista de personas jóvenes y nuevas en la institución, se suma a quienes llevan hasta 8 años ejerciendo funciones administrativas, con un 65% de participación en la muestra, que corresponde a 43 directivos, de los cuales 24 son mujeres y 19 son hombres. En ese sentido, tan solo el 21% de los funcionarios que participaron en el estudio, cuenta con más de 11 años vinculados a la institución, con un total de 14 directivos distribuidos equitativamente en 7 mujeres y 7 hombres.

Tabla 5. *Distribución por rango de ingresos*

Rangos	Total	(%)	F	M
Menos de 2 SMMLV	35	53,0%	23	12
Entre 2 y 4 SMMLV	1	1,5%	0	1

Entre 5 y 7 SMMLV	13	19,7%	6	7
Entre 8 y 10 SMMLV	12	18,2%	4	8
Más de 10 SMMLV	5	7,6%	1	3
Total	66	100%	34	32

En los resultados anteriores, se puede evidenciar como el 53% de los funcionarios de la UFPSO que participaron de la encuesta perciben hasta dos (2) SMMLV, mientras que aproximadamente el 39.4% entre dos (2) y diez (10) SMMLV, y solo el 7,6% perciben ingresos por salario superiores a los diez (10) SMMLV. Pero resulta interesante, que el mayor porcentaje de mujeres gana menos de dos (2) SMMLV Con relación a los hombres del mismo rango de ingreso, evidenciando una posible brecha salarial.

Tabla 6. *Distribución por nivel máximo de formación académica*

Nivel	Total	(%)	F	M
Posdoctorado	1	1,5%	1	0
Doctorado	7	10,6%	1	6
Maestría	34	51,5%	15	19
Especialización	16	24,2%	12	4
Pregrado	6	9,1%	5	1
Técnico o Tecnólogo	2	3,0%	0	2
Total	66	100%	34	32

En contraste con la cantidad de ingresos percibidos como remuneración salarial, el 12.1% de los encuestados manifestó que su grado máximo de formación profesional es de doctorado y posdoctorado, representado en ocho (8) personas, de los cuales solo un funcionario es mujer y tiene el título de posdoctorado y otra mujer tiene formación doctoral, versus seis (6) hombres con doctorado. Cabe destacar que el 52% (34 directivos) cuentan con formación de magíster de los cuales 15 son mujeres y 19 son hombres. Bajo esa perspectiva, se puede evidenciar como un porcentaje altamente representativo de la muestra está capacitado para tomar decisiones acertadas con relación a su puesto de trabajo, sin discriminar si estos son hombres o mujeres. Mientras tanto, solo el 12,1% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que su grado de formación es técnica, tecnológica o de pregrado profesional.

Tabla 7. *Distribución estilos de decisiones*

Estilo		F (34)	M (32)
Directivo	Liderazgo	44%	69%
	Delegación	44%	44%
Analítico	Análisis previo	100%	97%
	Análisis FODA	77%	69%
Conceptual	Enfoque creativo	79%	97%
	Usos tecnológicos	73%	79%
Conductual	Pensamiento colectivo	100%	87%
	Decisiones claras	97%	97%

El estilo de decisión predominante en la UFPSO es conductual, en el cual se ubican los tomadores de decisiones caracterizados por tener poca tolerancia a la ambigüedad, por tanto, son aquellos que buscan obtener la mayor cantidad posible de información en el momento de decidir, y poseen una forma de pensar intuitiva y creativa. A pesar de ser este el modelo predominante para ambos géneros existe diferencia entre hombres y mujeres en torno a la forma de decidir con relación a la preferencia por el trabajo en equipo con el 100% de las opiniones en contraposición a ellos con el 87%, a pesar de ello, ambos géneros asumen posturas de decisiones claras con un nivel de importancia del 97% en los cargos directivos de la UFPSO.

En coherencia con [Robbins y Coulter \(2009\)](#) y teniendo en cuenta los resultados anteriores, la toma de decisiones en la UFPSO se da con un estilo conductual principalmente, esto implica que los hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en la mencionada institución poseen una forma de pensar intuitiva, también se mantienen actualizados y por lo general buscan solucionar problemas a largo plazo en las diferentes dependencias administrativas. Igualmente se evidenció, que en dichas decisiones consideran las opiniones o sugerencias de los otros miembros del equipo, incentivando el pensamiento colectivo para obtener la aceptación de dichas decisiones de todos los miembros del equipo de trabajo. De igual manera, se corroboró que estos directivos de la UFPSO se preocupan por tomar decisiones buscando la participación y el bienestar de quienes lo rodean con la suficiente claridad, con el propósito de evitar o disminuir los conflictos que se puedan generar producto de las decisiones que se toman.

El segundo estilo de decisión más utilizado en la UFPSO es el analítico, donde se evidenció según la tabla 7, que al momento de tomar decisiones las mujeres más que los hombres realizan un análisis previo de carácter general, y aplicando la herramienta DOFA disminuye un poco, esto quiere decir, que los tomadores de decisiones en la institución de ambos géneros, buscan información pertinente a los procesos que realizan para considerar diferentes alternativas al momento de decidir.

En tercer lugar, tal y como se observa en la tabla 7, se utiliza el estilo de decisión conceptual, en razón a que se evidenció que los hombres más que las mujeres, son quienes utilizan enfoques creativos y herramientas tecnológicas en el momento de decidir, y solucionan creativamente los problemas administrativos y operativos que se desarrollan en la UFPSO, y finalmente el estilo de decisión directivo es el menos utilizado por los tomadores de decisiones.

Ahora bien, con relación a las percepciones los resultados son los siguientes:

Tabla 8. *Percepciones*

Percepción	Total	(%)	F	M
Un aspecto indiferente	55	83,3%	27	28
Una limitante	1	1,5%	1	0
Una ventaja	10	15,2%	6	4
Total	66	100%	34	32

Los resultados indican que el 83.3% considera que el género es un aspecto indiferente en el momento de asumir cargos directivos al interior de la institución, dejando percibir que no existiría una limitante relacionada con el género para la toma de decisiones. En este sentido, en la UFPSO no existe efectos significativos en cuanto al techo de cristal, los estereotipos de género, y los sesgos cognitivos que afecten de manera notoria el proceso decisorio, porque según la percepción de los encuestados consideran que el género es un aspecto indiferente, y

más bien se constituye en una ventaja al momento de decidir en sus procesos administrativos y operativos de la institución. Por último, vale la pena también mencionar, el caso de una mujer de las encuestadas que considera que si es una limitante lo cual representa el 1.5% de la población participante en la investigación.

Tabla 9. *Considera que las mujeres y hombres toman las decisiones de forma diferente en la institución*

Percepción	Total	(%)	F	M
No	25	37,9%	7	18
Si	18	27,3%	11	7
Solo en ocasiones	23	34,8%	16	7
Total	66	100%	34	32

Ante la inquietud de si existen diferencias en el momento de tomar decisiones con relación al género, la percepción en su mayoría es que no la hay, con el 37.9% de las opiniones, sin embargo, un porcentaje considerable del 34.8% indicó que solo en ocasiones, dejando entrever un posible sesgo que sería interesante de profundizar en futuras investigaciones.

Tabla 10. *Teme en asumir cargos donde su antecesor ha sido una persona de género opuesto al suyo*

Percepción	Total	(%)	F	M
No	64	97,0%	33	31
Si	0	0%	0	0
Solo en ocasiones	2	3,0%	1	1
Total	66	100%	34	32

La mayoría de los participantes de la investigación correspondiente al 97% de la población estudiada, afirma no temer asumir cargos donde el antecesor pertenece al género opuesto, pero si es curioso como un hombre y una mujer consideran que esto le ha pasado solo en ocasiones.

Tabla 11. *Cree que en la institución existe paridad de género en los cargos directivos*

Percepción	Total	(%)	F	M
No	26	39,4%	12	14
Si	40	60,6%	22	18
Solo en ocasiones	0	0%	0	0
Total	66	100%	34	32

Finalmente, la percepción de la existencia de paridad de género al interior de la institución de educación superior es positiva con el 60,6% con la mayor participación de las mujeres. Por otro lado, el 39.4% considera que no es así, donde en mayor cantidad es la percepción de los hombres.

Discusión

A pesar de que las opiniones de percepción no denotan claramente la existencia de estereotipos de género en el momento de tomar decisiones en la UFPSO, se pueden percibir por la caracterización que si pueden existir condiciones que representen una disparidad de género con relación a los ingresos versus el género y la formación

académica. Generando una oportunidad para la formulación de propuestas que permitan mejorar y reducir esas pequeñas brechas evidenciadas, planteando diversas estrategias que permitan el fomento de una cultura organizacional, más comprometida con los lineamientos institucionales y nacionales como los establecidos en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible como el ODS 5. Los resultados descritos anteriormente, confirman las estadísticas obtenidas en investigaciones similares realizadas en Colombia por la [ONU Mujeres, el DANE y el CPEM \(2020\)](#) sobre la ocupación en espacios de toma de decisiones públicas, en el que se revela que solo el 19.7% del congreso de la república de Colombia en 2019 y el 44.7% de los cargos directivos en la rama ejecutiva eran ocupados por mujeres, donde a pesar de ser una cifra representativa dista un poco de la paridad.

A propósito, se observa que la brecha salarial de género es menor en el sector público que en el privado, pese a ello, las mujeres reciben un 86% de lo que reciben los hombres, dicho informe concluye que a pesar de que, en los últimos años, se ha avanzado en los distintos niveles educativos, este no ha sido un factor suficiente para superar la desigualdad de género. El acceso al mundo laboral y el bajo nivel de escolaridad influye directamente en el aumento de la brecha; la elección de profesión, sigue evidenciando los sesgos de género, donde las mujeres eligen con frecuencia carreras relacionadas con sus roles tradicionales femeninos, seleccionando opciones de la educación y salud, y los hombres carreras como la ingeniería, arquitectura y afines, aunque en los últimos años las carreras como economía, administración y contaduría son nuevas alternativas elegidas por las mujeres.

Al revisar el tema de igualdad de género en la reconocida organización internacional la UE Unión Europea, se identifica que el 21% del poder en los miembros de dicha organización son mujeres versus el 79% a cargo de hombres. Además, el promedio de participación en instancias parlamentarias es del 25.5% para la población femenina. Las principales causas de esta disparidad son la discriminación y la exclusión, motivadas por aspectos culturales que asignan roles según el género y la división sexual del trabajo. Las mujeres suelen estar estigmatizadas en roles de labores domésticas, lo que resulta una infrarrepresentación en las labores del ejercicio del poder y cargos propicios para la toma de decisiones. Asimismo, aborda el fenómeno de techo de cristal como uno de los aspectos que limita la igualdad en los espacios de toma de decisiones, el cual se refiere a los obstáculos que tienen las mujeres para acceder a cargos de decisión y poder, tratándose de barreras invisibles que impiden alcanzar determinado nivel de poder. Estas barreras pueden ir desde límites en niveles educativos, experiencia profesional, horarios entre otros aspectos. Esto se puede justificar porque existe desigualdad en los niveles de formación y rangos de ingresos percibidos por los directivos en las universidades públicas ([Ballesteros-Moreno, 2015](#)).

Resultados similares se evidencia en el estudio realizado en República Dominicana respecto a la distribución desigual del crecimiento económico, donde las mujeres representan la población con mayores brechas, en la distribución de ingresos por su baja participación en el mercado laboral, debido entre otros factores a la limitación en el acceso a educación y las TICs, donde según las cifras nacionales ser mujer y serlo en rangos de 15 a 24 años significa mayor vulnerabilidad en dicho país, de las mujeres que participan en la fuerza laboral el 74% tiene un nivel de formación universitario. En este país las mujeres en un 88.2% se dedican a actividades similares a las realizadas en el ámbito doméstico, y los hombres en un 57% a actividades de servicios. Cifras similares se dan en las estructuras del poder, donde persisten barreras como el patriarcado en contextos políticos, la división sexual del trabajo, acceso a la participación económica y a la tecnología entre otras ([Centro de Estudios de Género del INTEC, 2018](#)).

Por último, al revisar el contexto público de las universidades en países como Ecuador, un estudio realizado a instituciones de educación primaria, secundaria y superior compuesta por una muestra de 280 docentes y directivo, se reflejó un resultado similar al obtenido en la UFPSO, donde la distribución por género estaba dada por mujeres en un 63% (175/280) y hombres por un 37% (105/280) con edades fluctuantes entre los 20 y los 70 años; sus resultados respecto a la percepción de liderazgo, encuentran una tendencia a identificar que ambos géneros tienen igualdad de oportunidades y capacidades para tener cargos directivos, no obstante, en sus conclusiones manifiestan que se ha reducido la brecha en los niveles de formación por género, sin embargo, persisten los estereotipos en la actualidad (Bravo-Macías et al., 2020).

Los resultados de este estudio denotan que existen pequeños estereotipos de género en la población que toma decisiones en la UFPSO, aun cuando las mismas no son tan notorias con un análisis global de participación por género y estilo de decisiones, en consecuencia se presentan nuevas oportunidades de investigación al evidenciar la caracterización de esta población, por ejemplo, una línea de investigación puede estar fundamentada en identificar con mayor claridad las causas de la diferencia de ingresos y niveles de formación para ambos géneros. Resulta apremiante establecer un plan de fomento para la equidad de género, en aspectos como oportunidades para aumentar los niveles de formación y con ello mejorar los ingresos, entre otras.

La postura de Kahneman y Tversky en cuanto a los sesgos cognitivos contribuyen en este artículo, en la medida en que dichos sesgos limitan o influyen en la toma de decisiones, en este sentido, las decisiones en la UFPSO pueden estar sesgadas por la heurística de la representatividad, sesgos de prejuicios asociados a los razonamientos, sesgos de prejuicios asociados a los razonamientos, sesgos que aluden a evaluaciones sociales equivocadas y sesgo del status quo o aversión a la pérdida. En este sentido, se pueden cometer errores de juicio de la probabilidad (heurística de la representatividad) porque no siempre los eventos más probables son los más representativos y viceversas cometiendo errores de relevancia de representatividad, pero no la probabilidad; las predicciones y/o deducciones pueden ser imprecisas e incorrectas en los eventos con una relación de causa-efecto para la toma de decisiones de juicio bajo incertidumbre (sesgos de prejuicios asociados a los razonamientos); también se pueden emitir juicios con motivaciones de impresiones que justifican las prerrogativas y limitaciones impuestas desde cargos más ventajosos (sesgos que aluden a evaluaciones sociales equivocadas); y también corren riesgos asociados a la presunción de mayores desventajas o riesgos de beneficios posibles (sesgo del status quo o aversión a la pérdida). Estos sesgos cognitivos se pueden generar en forma independiente o simultánea en las tres funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, relacionadas con los procesos de docencia, la investigación y/o la extensión.

Las implicaciones teóricas de este estudio radican principalmente en que sirven de base para próximas investigaciones que se realicen en instituciones de educación superior, tanto de carácter público como privado. De igual forma, los resultados de este estudio pueden ser un referente para aplicar a cualquier tipo de organización, independiente a la actividad a la que se dedique y a su tamaño, teniendo en cuenta que los estereotipos de género y la toma de decisiones son inherentes y hacen parte integral de todas las organizaciones de cualquier naturaleza. Los aportes de este artículo al discurso administrativo, se fundamenta en la relación de los estilos de decisión y los estereotipos de género en universidades públicas, es decir, que este artículo proporciona una evidencia preliminar sobre la necesidad de profundizar en esta relación en futuras investigaciones.

Conclusiones

La caracterización de los cargos directivos de la UFPSO permitió establecer que existe una relativa paridad en la muestra seleccionada como objeto de estudio de la investigación, al haber un porcentaje representativo de participación femenina en los cargos de decisión. A pesar de esto, al hacer un análisis más profundo se confirma desigualdad en aspectos relacionados a los ingresos y los niveles de formación, por tanto, esta aseveración permite confirmar un aspecto relacionado al techo de cristal, ya que hay diferencias que condicionan el papel de las mujeres en el entorno laboral, los cuales pueden estar supeditados por factores sociales y culturales, ya que la formación obtenida, la experiencia laboral y las características de la labor a ejercer no limitan su desarrollo ocupacional y/o profesional.

Otro aspecto para resaltar se refiere a los altos niveles de formación a los que pueden acceder las mujeres en cargos directivos, particularmente en esta Institución de Educación Superior, es evidente que una (1) mujer tiene formación de doctora versus seis (6) hombres y solo una persona tiene el máximo nivel de formación con posdoctorado siendo del género femenino, reflejando que ya es posible para las mujeres alcanzar los más altos niveles de formación.

El estilo de decisión predominante en la UFPSO es el conductual, sin embargo, hombres y mujeres tienen diferentes apreciaciones en cuanto a la dinámica de trabajo en equipo, el estudio reveló que las mujeres están más dispuestas a cooperar con otras personas del mismo sexo, buscando solucionar problemas a largo plazo en las diferentes dependencias administrativas, aceptando opiniones o sugerencias de los otros miembros del equipo, incentivando el pensamiento colectivo para obtener la aceptación de dichas decisiones de todos los miembros del equipo de trabajo.

Los resultados de este análisis comparativo de los estilos de decisión, ponen en evidencia de que existen características diferenciales entre los líderes de género masculino y femenino, marcadas principalmente en el hecho de que las mujeres muestran una mayor preocupación por la eliminación o estudio de los riesgos previos a la toma de decisiones, mientras que los hombres se preocupan menos por las variables que interfieren en la puesta en marcha de los planes de acción, demostrando que en la UFPSO que no existen efectos significativos en cuanto al techo de cristal, los estereotipos de género, y los sesgos cognitivos que afecten de manera notoria en el proceso decisorio, ya que el género es un aspecto indiferente, y más bien se constituye en una ventaja al momento de decidir en sus procesos administrativos y operativos de la institución.

En ese sentido, los estilos de liderazgo femenino en la institución se acercan a la concepción del liderazgo transformacional, ya que a la evidencia el sentido humano de las funcionarias en las que el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supere las expectativas, al transformar actitudes y los valores de los seguidores. En ese sentido, este tipo de líderes garantizan un mayor acercamiento con los equipos de trabajo aumentando las probabilidades de éxito de las decisiones tomadas, pese a que un mayor porcentaje de hombres se hace responsable del rendimiento de los miembros de su equipo de trabajo.

Financiamiento

Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiamiento en los sectores público, comercial o sin fines de lucro. Ha sido financiado con recursos propios de los autores, quienes asumieron el compromiso financiero necesario para llevar a cabo el estudio. Cabe destacar que la Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña (UFPSO), objeto de estudio en esta investigación, brindó su apoyo al proporcionar recursos tecnológicos como equipos de cómputo. Este respaldo contribuyó significativamente al desarrollo y ejecución del proyecto, demostrando el compromiso con la excelencia académica y la investigación.

Referencias

Agudelo, S., Zuluaga, L., y Ramírez, D. (2020). *Techo de cristal en la dirección del programa de psicología de la Universidad Católica de Pereira* [Trabajo de pregrado, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10785/8221>

Agut-Nieto, S., y Martín-Hernández, P., 2007. Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de psicología*, 25(2), 201-204. <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>

Ballesteros Moreno, M. (2015). *La igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones en la Unión Europea* [Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]. <https://core.ac.uk/download/pdf/44310113.pdf>

Bravo-Macías, C. C., Félix López, M., y Palacios Zurita, W. A. (2020). El liderazgo y los estereotipos del género: una mirada hacia las insituciones educativas del sector público. *Revista ECA Sinergia*, 11(1), 58-65. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i1.1854

Centro de Estudios de Género del INTEC. (2018). Desigualdades entre mujeres y hombres en todos los ciclos de vida. Evidencias de exclusión social en la República Dominicana: una nota crítica. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 4-14. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp67-80>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021, 10 de febrero). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad* [Informe especial n° 9, COVID 19]. <https://hdl.handle.net/11362/46633>

Contreras Torres, F., Pedraza Ortíz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Persepectivas en Psicología*, 8(1), 189-194. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/236>

Davis, R. (2021, 8 de marzo). *Betting on women's leadership as we recover from COVID-19* [Blog]. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. <https://acortar.link/YLruoG>

Duarte-Cruz, J. M., y García-Horta, J. B. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista d elos derechos de las mujeres. *Revista CS* (18), 107-158. <https://doi.org/10.18046/recs.i18.1960>

Fox-Keller, E. (1985). *Reflections on Gender and Science*. Yale University Press.

García, M. C. (2015). *Discriminación femenina en el ámbito Laboral: Aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio institucional. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Mcgarcia/GARCIA_AEL_Cristina.pdf

García Calvente, M. D., Jimenez Rodrigo, M. L., y Martinez Morantes, E. (2005). *Guía para incorporar la perspectiva de género a la investigación en Salud*. Escuela Andaluza de Salud Pública. <https://acortar.link/VtZZEw>

Hankinson, L. (1996). Who knows? What can they know? And when? *Reason Papers*(18), 45-56.

Hartsock, N. C. (1983). The Feminist Standpoint: Developing the Ground for a Specifically Feminist Historical Materialism. In Harding, S. & Hintikka, M (Eds.). *Discovering Reality Feminist Perspectives on Epistemology, Metaphysics, Methodology, and Philosophy of Science*, 161, 283-310. https://doi.org/10.1007/0-306-48017-4_15

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe [IESALC]. (Marzo, 7 de marzo). *¿Dónde están las rectoras universitarias en América Latina? Datos de UNESCO IESALC develan que solo el 18% de las universidades de la región tiene a mujeres como rectoras*. UNESCO. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/03/07/donde-estan-las-rectoras-universitarias-en-america-latina-datos-de-unesco-iesalc-develan-que-solo-el-18-de-las-universidades-de-la-region-tiene-a-mujeres-como-rectoras-2/>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). *Juicio bajo incertidumbre: Heurísticas y prejuicios*. Cambridge University Press.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before You Make that Big Decision... *Harvard Business Review*, 51-60. <https://hbr.org/2011/06/the-big-idea-before-you-make-that-big-decision>

Kahneman, D. (2011). *Pensar Rápido, Pensar Despacio*. https://catedradatos.com.ar/media/kahneman_pensar.pdf

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.

Kwantes, C. T., Lin, I. Y., Gidak, N., & Schimidt, k. (2011). The effect of attire on. *Psychology of Men and Masculinity*, 12, 166-180. <https://doi.org/10.1037/a0020872>

Lavié-Martinez, J. M. (2009). *Mujeres dirigentes en la universidad, las texturas del liderazgo* (1ª ed.). Prensas Universitarias de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/88577/files/BOOK-2020-084.pdf>

Moncayo-Orjuela, B. C., y Zuluaga, D. (2014). Liderazgo y género: barreras de las mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión* (39), 142-177. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>

Organización de las Naciones Unidas [ONU Mujeres], Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], y Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer [CPEM]. (2020). *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf

Robbins, S., & Coulter, A. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson educación.

Tharenou, P. (1990). Psychological approaches for investigating women's career. *Australian Journal of Management*, 15(2), 363-378. <https://doi.org/10.1177/031289629001500208>