

## **PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO EN PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMÍA Y CONTADURÍA: BARRERAS Y ESTRATEGIAS EN IES EN BOGOTÁ**

### **Participation of Women in Leadership Positions in Business Administration, Economics and Accounting Programs: Barriers and Strategies in HEIs in Bogotá**

María del Pilar Pulido-Ramírez

Carlos Alberto Almanza-Junco

Marcela Garzón Posada

Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia

#### **MARÍA DEL PILAR PULIDO-RAMÍREZ**

ECONOMISTA. ADMINISTRADORA DE EMPRESAS. ESPECIALISTA EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD. MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN. DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN. DOCENTE E INVESTIGADORA, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, BOGOTÁ (COLOMBIA). MAPILI100@GMAIL.COM. [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-1659-3966](https://orcid.org/0000-0003-1659-3966)

#### **CARLOS ALBERTO ALMANZA-JUNCO**

INGENIERO INDUSTRIAL. ADMINISTRADOR DE EMPRESAS. ESPECIALISTA EN PEDAGOGÍA Y DOCENCIA. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN. DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN. DOCENTE E INVESTIGADOR, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, BOGOTÁ (COLOMBIA). CARALMANZA@GMAIL.COM. [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-4561-4941](https://orcid.org/0000-0002-4561-4941)

#### **MARCELA GARZÓN POSADA**

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS. ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA. MAESTRÍA EN DOCENCIA. DOCENTE E INVESTIGADORA, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, BOGOTÁ (COLOMBIA). MGARZON3@AREANDINA.EDU.CO. [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-6937-0235](https://orcid.org/0000-0001-6937-0235)

## RESUMEN

**Objetivos:** Examinar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en programas de administración de empresas, economía y contaduría en IES en Bogotá. Analizar factores culturales, sociales y organizacionales que influyen en esta disparidad, proponer medidas y políticas para abordar esta problemática y promover una mayor participación femenina en los niveles de liderazgo académico.

**Materiales y métodos:** Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo para examinar las percepciones de docentes y personal administrativo en IES de Bogotá sobre la participación femenina en roles directivos. A través de un cuestionario estructurado se recolectaron datos acerca de las capacidades, oportunidades de liderazgo y barreras existentes, con los cuales se procedió al análisis de clústeres. En total se obtuvieron 536 respuestas al cuestionario.

**Resultados:** El análisis de clústeres permitió agrupar las respuestas en cuatro perfiles distintos: El Grupo 1 (25 %) mostró una percepción alta de capacidades y oportunidades; el Grupo 2 (30 %) reconoció altas capacidades, pero percibió bajas oportunidades; el Grupo 3 (20 %) consideró bajas capacidades, pero altas oportunidades; y el Grupo 4 (25 %) mostró bajas percepciones tanto de capacidades como de oportunidades. Los resultados muestran que la existencia de políticas de género claras, así como una caracterización más inclusiva de los cargos de liderazgo, se relacionan positivamente con una mayor participación de mujeres. Las estrategias institucionales orientadas a la equidad también mejoran la percepción general sobre el acceso al liderazgo.

**Conclusiones:** Se concluye que es necesario que las IES adopten enfoques más inclusivos y sostenidos para cerrar estas brechas. Fortalecer las políticas de género y generar condiciones reales de participación no solo favorece la equidad, sino que también enriquece la vida académica e institucional. Apostar por el liderazgo femenino es, en última instancia, una apuesta por la calidad y la diversidad en la educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** brechas de género, equidad de género, género, liderazgo académico.

## ABSTRACT

**Objectives:** The participation of women in leadership positions in higher education institutions has been the subject of several research studies globally. Although these studies have explored the barriers and challenges faced by women, as well as the strategies and policies needed to promote greater gender equity in these roles, there are still gaps and lacunae in the current knowledge that require further research.

Fecha de recepción: 27 de mayo de 2025  
Fecha de aceptación: 7 de julio de 2025

Consequently, this article examines the barriers and challenges faced by women in accessing management positions in business administration, economics and accounting programs in higher education institutions in Bogotá, Colombia, as well as the perspectives and strategies needed to achieve greater gender equity in these positions. Cultural, social and, organizational factors that influence this disparity will be analyzed, and measures and policies will be proposed to address this problem and promote greater female participation in academic leadership levels.

**Materials and methods:** This study used a quantitative approach with a descriptive correlational scope to analyze the perceptions and experiences of teachers and administrators in business administration programs in higher education institutions in Bogotá. The target population consisted of members of higher education institutions in Bogotá, including teachers, administrative staff, program directors, deans, research group leaders, planning, quality, and accreditation managers, area heads, and researchers belonging to business administration, economics, and accounting programs. A non-probabilistic convenience sampling was used due to the limitations of access to the entire population. Invitations to participate in the survey were sent through emails and social networks, requesting the collaboration of members of different higher education institutions in Bogotá. A structured questionnaire was used to collect data on awareness of capabilities, opportunities for participation in leadership positions, and perceived barriers. To ensure the validity of the measurement instrument used in this study, a validation process was carried out by expert judges. In total, five judges participated in this stage, all of them with PhDs and extensive experience in academia and gender studies; in this process, an individual review of each item, evaluation and feedback, concordance analysis, and the review and adjustment of items to be linked in the instrument were carried out. A cluster analysis was applied to identify different groups of perception among the participants, and statistical tests were performed to evaluate the hypotheses raised on the relationship between the characterization of leadership positions, the strategies implemented, and women's participation.

**Results:** The study sample was composed of ( $n=536$ ) 58% women, 40% men, and 2% who identify with another gender. Regarding age, 22% of the participants were between 18 and 30 years old, 38% between 31 and 40 years old, 28% between 41 and 50 years old, and 12% were older than 50 years old. Concerning their position, 45% are teachers, 20% are administrative staff, 15% are program directors, 10% are deans, and 10% hold other leadership positions. In terms of educational level, 15% have a university degree, 45% a specialization, 30% a master's degree, and 10% a doctorate. The cluster analysis identified four main groups of perception among the participants. Cluster 1 (25%) showed high perceptions of capabilities and opportunities; Cluster 2 (30%)

recognized high capabilities but perceived low opportunities; Cluster 3 (20%) considered low capabilities but high opportunities; and Cluster 4 (25%) showed low perceptions of both capabilities and opportunities. Statistical evidence confirmed that a more inclusive and equitable characterization of leadership positions and the implementation of specific strategies are positively related to greater participation of women in leadership roles. The existence of explicit gender policies was also associated with better perceptions and greater female participation. The data as a whole indicate that the overall perception of participants in leadership positions shows considerable variability, suggesting significant differences in experiences and perceptions according to position and faculty. Moreover, the representation and participation of women in leadership positions is perceived as insufficient by a significant majority, highlighting the need for more effective policies and cultural change within institutions. Similarly, current strategies to promote gender equality are seen as inadequate by the majority of participants, suggesting the need to review and strengthen these initiatives. Finally, there is a general perception that professional development opportunities and support for growth are insufficient, underscoring the need for mentoring programs and resources dedicated to fostering the professional development of women in leadership positions.

**Conclusions:** The results of the study highlight the need for greater attention to perceptions of capabilities and opportunities among women in business administration programs. It is crucial to implement effective gender policies and specific strategies to remove barriers to women's participation in leadership positions. Higher education institutions in Bogotá must adopt more inclusive and proactive approaches to promote gender equity at the academic leadership levels. These actions will not only improve female representation in leadership positions, but will also contribute to the comprehensive development and educational quality of these institutions. Furthermore, the results revealed a significant positive correlation between the perception of barriers and the need to implement measures to encourage the active participation of women in leadership positions. This suggests that those who recognize the existence of challenges tend to be more convinced of the need to take concrete actions to address this situation. Similarly, a moderate positive correlation was found between the perception that highly developed skills are required for leadership positions and the importance attributed to these training programs. This suggests that those who recognize the complexity of leadership roles tend to place greater value on the need for specific development programs for women, which is consistent with the recommendations of the literature on empowerment and the development of female leadership skills.

**KEYWORDS:** gender gaps, gender equity, gender, gender, academic leadership.

## INTRODUCCIÓN

La equidad de género en el ámbito laboral ha sido un tema de gran relevancia en las últimas décadas. A pesar de los avances alcanzados, persisten desigualdades significativas en diversos sectores, incluyendo el ámbito académico y las IES (Instituciones de Educación Superior) (Asgari et al., 2020; Lipton, 2020). La participación de las mujeres en cargos de liderazgo en estas instituciones sigue enfrentando barreras y desafíos que deben ser abordados si se quiere cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular “igualdad de género”. En Colombia, y particularmente en Bogotá, las universidades e IES han sido escenario de esta problemática (González, 2024). Aunque se han realizado esfuerzos para promover la igualdad de oportunidades, los datos sugieren que las mujeres continúan estando subrepresentadas en los cargos de liderazgo y toma de decisiones en estas instituciones. Esta situación no solo tiene implicaciones para la equidad de género, sino también para el desarrollo y la calidad de la educación superior en la capital.

Este artículo examina las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo en programas de administración de empresas, economía y contaduría en IES en Bogotá, así como las perspectivas y estrategias necesarias para lograr una mayor equidad de género en estos cargos. Se analizarán factores culturales, sociales y organizacionales que influyen en esta disparidad, y se propondrán medidas y políticas para abordar esta problemática y promover una mayor participación femenina en los niveles de liderazgo académico.

Para ello, en las secciones siguientes se presentará una revisión de la literatura sobre el tema, la metodología empleada en la investigación, los resultados obtenidos, una discusión de los hallazgos y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## ANTECEDENTES Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

La participación de las mujeres en cargos de liderazgo en las IES ha sido objeto de diversas investigaciones a nivel global. Aunque se han identificado barreras y desafíos, así como estrategias y políticas para promover la equidad de género, persisten brechas y lagunas en el conocimiento, especialmente en el contexto colombiano, que requieren una investigación más profunda.

**Estrategias y buenas prácticas:** Investigaciones como las de De Welde y Stepnick (2023), Leal et al. (2023), Clavero et al. (2021), Airini et al. (2011) y Ely et al. (2000) han explorado estrategias para promover la equidad de género en la educación superior. Estos estudios destacan la importancia de generar cambios culturales y organizacionales, implementar políticas de igualdad de oportunidades, programas de desarrollo de liderazgo para mujeres y medidas para combatir los sesgos implícitos en los procesos de selección y promoción.

**Barreras socioculturales y organizacionales:** Autores como Tabassum y Nayak (2021) y Maseda et al. (2022) destacaron el impacto de las estructuras y culturas organizacionales en la participación femenina en cargos de liderazgo, señalando la importancia de abordar estereotipos de género y sesgos inconscientes en las instituciones académicas. Giacomini et al. (2022) y Tabassum y Nayak (2021) evidenciaron cómo los estereotipos sobre las habilidades de liderazgo de las mujeres afectan las evaluaciones de su desempeño. Lawson et al. (2022) y Pardal et al. (2020) identificaron sesgos implícitos en los procesos de contratación y promoción, y sugieren que las creencias de género limitan las oportunidades de las mujeres, incluso cuando tienen habilidades y cualificaciones similares a las de los hombres.

**Obstáculos institucionales y organizacionales:** O'Connor (2020) abordó los obstáculos institucionales y organizacionales que enfrentan las mujeres en su ascenso a cargos de liderazgo. Bishu et al. (2020) señalaron que las estructuras y culturas organizacionales predominantemente masculinas pueden dificultar el avance de

las mujeres en la jerarquía académica. Urrea-Solano et al. (2025) destacaron la falta de redes de apoyo y mentoría para mujeres líderes como una barrera significativa, y sugieren que las instituciones académicas deben promover entornos más inclusivos que brinden oportunidades equitativas para el desarrollo profesional y el liderazgo de las mujeres.

**Políticas de igualdad y desarrollo profesional:** O'Connor (2020) analizó estrategias para abordar los sesgos de género y promover un entorno inclusivo en las instituciones académicas. Lendák-Kabók (2022) destacó la importancia de las políticas de conciliación laboral y familiar para facilitar el avance profesional de las mujeres. Moroz y D'Angelo (2020) evaluaron programas de desarrollo profesional y liderazgo específicos para mujeres, y sugieren que pueden ser herramientas clave para empoderarlas, desarrollar habilidades de liderazgo y fomentar redes de apoyo que favorezcan su ascenso a cargos de liderazgo académico.

**Contexto colombiano:** De acuerdo con Chacón (2023) y datos del Ministerio de Educación Nacional de Colombia de 2022, aunque las mujeres constituyen el 53 % del personal docente en las universidades públicas del país, solo el 28 % de los cargos directivos son ocupados por ellas. Esta disparidad se inscribe en una tendencia regional más amplia: según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en América Latina y el Caribe, las mujeres acceden únicamente al 15 % de los cargos directivos, lo cual evidencia una segregación vertical persistente en las estructuras organizacionales (Guerrero, 2025).

**Necesidad de investigación local:** Si bien la literatura existente ha abordado diversos aspectos relacionados con la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES, aún existen lagunas y áreas que requieren una mayor investigación, especialmente en el contexto local de Bogotá. Se necesita una comprensión más profunda de los desafíos y barreras específicos que enfrentan las mujeres en esta ciudad, así como la evaluación de las estrategias y políticas implementadas por las instituciones locales para promover la equidad de género en los puestos de liderazgo.

## **Características de los cargos de liderazgo**

Los cargos de liderazgo universitario requieren responsabilidad, autonomía y habilidades específicas (Ruben et al., 2023). Además de la gestión administrativa, estos roles influyen en la dirección estratégica de la institución, abarcando decisiones, resolución de conflictos y fomento del cambio (Dumulescu y Muțiu, 2021). La percepción de estos cargos depende tanto de las tareas como de las expectativas de desempeño y el entorno institucional (Bush, 2020). En este contexto, la autonomía y responsabilidad asociadas a los cargos de liderazgo académico exigen una capacidad equilibrada para la toma de decisiones autónoma, al tiempo que se requiere una rendición de cuentas adecuada (Bush, 2020). Aunque la autonomía favorece la innovación y la adaptación, las estructuras burocráticas e institucionales limitan a menudo su ejercicio pleno, lo que añade una capa de complejidad para los líderes académicos (Keddie y Holloway, 2020).

Los desafíos inherentes a estos roles incluyen la gestión de recursos limitados, la colaboración interdisciplinaria y la presión por mantener la excelencia académica, lo cual exige habilidades de comunicación, resolución de conflictos y pensamiento estratégico (Kotter, 2012). Así, los líderes deben equilibrar las funciones administrativas, la representación institucional y la promoción de la investigación y la enseñanza (Spendlove, 2007).

## **Participación de las mujeres en cargos de liderazgo**

A pesar de los avances en igualdad de género, las mujeres siguen enfrentando barreras estructurales, culturales y sociales que dificultan su acceso a cargos de liderazgo en las IES (Glazer-Raymo, 1999). La subrepresentación femenina en altos niveles de liderazgo refleja una brecha de género influenciada por limitaciones estructurales y culturales (Morley, 2013). Estas barreras se manifiestan en estereotipos y sesgos de género en la cultura organizacional, que asocian el liderazgo con rasgos masculinos (Eagly y Carli, 2007), y en la dificultad de conciliar responsabilidades familiares y laborales (Ac-

ker y Armenti, 2004; Ward y Wolf-Wendel, 2004). Además, la falta de redes de apoyo y mentoría limita el desarrollo profesional de las mujeres, lo cual perpetúa la desigualdad de género (Wasburn, 2007; Airini et al., 2011). El acoso, las microagresiones y los sesgos implícitos en la evaluación y promoción también dificultan su ascenso, mientras que las desigualdades en la carga de trabajo doméstico frenan su avance profesional (Casad et al., 2021).

### **Políticas de género en los programas académicos**

Las políticas de género en las IES son fundamentales para promover la equidad y la inclusión, abordando aspectos como la conciliación laboral y familiar, la prevención de discriminación y acoso, y la representación femenina en puestos de liderazgo (Casad et al., 2021). Sin embargo, su efectividad depende de un diseño adecuado, la aplicación efectiva y la integración de normas informales que a menudo perpetúan la desigualdad (Krukowski et al., 2021). Además, el éxito de estas políticas requiere mecanismos de rendición de cuentas y evaluación continua, y la necesidad de abordar sesgos implícitos y culturas organizacionales que pueden socavar los esfuerzos hacia la igualdad (Van den Brink y Benschop, 2012).

Las investigaciones indican que las políticas de género son más efectivas cuando se acompañan de capacitación, mentorías y el compromiso activo de los líderes institucionales (Kalev et al., 2006). Estrategias como comités de género, formación en inclusión y la promoción de mujeres a cargos de liderazgo contribuyen a un entorno académico más equitativo (Acker, 2006). No obstante, su impacto varía según la institución y puede verse limitado por la falta de seguimiento, evaluación y cambios culturales reales (Morley y Crossouard, 2015; Ahmed, 2012).

### **Estrategias para fortalecer la participación femenina**

Para aumentar la participación femenina en cargos de liderazgo académico, se hace necesario implementar estrategias integrales como programas de desarrollo profesional, redes de apoyo y mentorías,

y revisar los procesos de selección para eliminar sesgos de género (O'Connor, 2015; Vinnicombe y Singh, 2003). Las redes y mentorías son clave para brindar apoyo y acceso a recursos, así como la orientación en el camino hacia el liderazgo (Airini et al., 2011; Wasburn, 2007; Ibarra et al., 2010). Además, la capacitación en sesgos inconscientes y paneles diversos son esenciales en la selección (Bilimoria y Liang, 2012). Por otra parte, las cuotas deben ir acompañadas de un cambio cultural para ser efectivas (Dahlerup y Freidenvall, 2005).

## METODOLOGÍA

Para abordar el objetivo de esta investigación, se llevó a cabo un estudio descriptivo correlacional de corte transversal mediante la aplicación de una encuesta a integrantes de diferentes IES en Bogotá con programas de administración de empresas, economía y contaduría. La encuesta fue diseñada con el fin de recopilar información sobre la participación de las mujeres en cargos de liderazgo, las barreras y desafíos que enfrentan, así como las estrategias y políticas implementadas para promover la equidad de género en estos roles de liderazgo.

Se visitaron 27 IES en Bogotá que contaban con al menos uno de los siguientes programas académicos: Administración de Empresas, Contaduría Pública o Economía. En cada institución se aplicaron encuestas a docentes, personal administrativo, directores de programa, decanos y otros cargos de liderazgo vinculados a dichos programas, lo cual permitió alcanzar un total de 536 encuestas válidas. Esta estrategia de muestreo buscó garantizar una representación adecuada de las percepciones académicas relacionadas con los factores que inciden en el liderazgo femenino dentro del ámbito universitario. Este proceso se llevó a cabo durante el primer y segundo semestre de 2024.

Para asegurar la validez del instrumento de medición utilizado, se llevó a cabo un proceso de validación por jueces expertos. En total, cinco jueces participaron en esta etapa, todos ellos con doctorado y una amplia experiencia en el ámbito académico y en estudios

de género. El proceso de validación se realizó en varias fases, detalladas a continuación: 1. Selección de jueces con experiencia académica y profesional en liderazgo académico y/o equidad de género. 2. Revisión individual de los ítems utilizando una guía basada en Cohen et al. (2009) para evaluar relevancia, claridad, coherencia y pertinencia. 3. Evaluación y retroalimentación mediante una escala Likert de 4 puntos y un formato estandarizado. 4. Análisis de concordancia, utilizando el Índice de Validez de Contenido (IVC) según Lawshe (1975) para identificar ítems esenciales. 5. Revisión y modificación: Los ítems con IVC menor a 0.78 fueron ajustados según las sugerencias, siguiendo a Polit y Beck (2006). 6. Segunda evaluación: Los ítems modificados fueron reevaluados y se eliminaron los que no cumplieron con el criterio mínimo en el IVC. 7. Resultados finales, todos los ítems incluidos superaron el IVC mínimo requerido.

El instrumento final utilizado fue un cuestionario autoadministrado, distribuido de manera online, compuesto por 29 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones: Caracterización de los cargos de liderazgo (6 ítems), Participación de las mujeres en estos cargos (6), Políticas de género en los programas (7) y Estrategias para fortalecer dicha participación (10). Las respuestas se registraron en una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Adicional, se incluyeron preguntas demográficas para caracterizar a los participantes.

La población objetivo incluyó docentes, personal administrativo, directores de programa, decanos, líderes de grupos de investigación, responsables de planeación, calidad y acreditación, jefes de área e investigadores integrantes de IES en Bogotá de programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las limitaciones de acceso a la población completa. Se enviaron invitaciones a participar en la encuesta a través de correos electrónicos y redes sociales, solicitando la colaboración de integrantes de diferentes IES que cumplieran con los criterios indicados.

Los datos obtenidos se analizaron con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión para describir a los participantes y sus respuestas. También se realizaron pruebas de hipótesis y análisis de correlación para explorar relaciones entre variables e identificar factores asociados con la participación femenina en el liderazgo. Para evaluar la estructura del instrumento y su validez, se aplicó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), lo que permitió identificar y confirmar factores latentes relacionados con la participación de mujeres en cargos directivos.

Estos análisis se complementaron con evaluaciones de validez de constructo. La validez concurrente se examinó comparando los resultados con medidas similares, mientras que la validez convergente se evaluó observando la relación entre las variables del estudio y otras relevantes. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, asegurando la consistencia interna de los ítems.

Estos análisis adicionales contribuyeron a fortalecer la robustez y la validez de los resultados obtenidos en el análisis de los datos.

Finalmente, se tomaron precauciones para garantizar la confidencialidad y el anonimato de los participantes, los datos fueron tratados de manera confidencial y solo se utilizaron con fines de investigación. Antes de su participación en el estudio se obtuvo el consentimiento informado de los participantes.

## RESULTADOS

Los datos fueron recolectados mediante una encuesta aplicada a 536 trabajadores vinculados a programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría en IES de Bogotá. El cuestionario incluyó preguntas sociodemográficas que permitieron contextualizar y caracterizar los participantes (tabla 1).

Tabla 1. Caracterización de la muestra

| Variable      | Frecuencia | Porcentaje | Variable                  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|---------------------------|------------|------------|
| Género        |            |            | Cargo                     |            |            |
| Mujer         | 311        | 58%        | Docente                   | 241        | 45%        |
| Hombre        | 214        | 40%        | Personal administrativo   | 107        | 20%        |
| Otro          | 11         | 2%         | Directores de programa    | 80         | 15%        |
| Edad          |            |            | Decanos                   | 54         | 10%        |
| 18 a 30       | 118        | 22%        | Otros cargos de liderazgo | 54         | 10%        |
| 31 a 40       | 204        | 38%        | Nivel educativo           |            |            |
| 41 a 50       | 150        | 28%        | Pregrado                  | 80         | 15%        |
| Mayores de 50 | 64         | 12%        | Especialización           | 241        | 45%        |
|               |            |            | Maestría                  | 161        | 30%        |
|               |            |            | Doctorado                 | 54         | 10%        |

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva para cada pregunta, incluyendo frecuencias, medidas de tendencia central y desviación estándar. Además, se indican los resultados del análisis factorial y correlación, interpretando los resultados y explorando las posibles razones detrás de los mismos (tabla 2).

Tabla 2. Estadísticas descriptivas y carga factorial por pregunta

| Fuente | Dimensiones                                   | Mean  | Std dev | Alfa de Cronbach | Factor Matrix (rotated Varimax) |    |    |    |
|--------|-----------------------------------------------|-------|---------|------------------|---------------------------------|----|----|----|
|        |                                               |       |         |                  | Cargas factoriales              |    |    |    |
|        | Dimensión 1. Caracterización cargos liderazgo | 2,35  | 1,10    | 0,902            | D1                              | D2 | D3 | D4 |
| 1      | Cargo de liderazgo                            | 2,314 | 1,084   | 0,867            | 0,8890                          |    |    |    |
| 2      | Influencia decisiones estratégicas            | 2,357 | 1,104   | 0,865            | 0,8876                          |    |    |    |
| 3      | Alta autonomía en el cargo                    | 2,371 | 1,144   | 0,867            | 0,9391                          |    |    |    |
| 4      | Alta responsabilidades en el cargo            | 2,300 | 1,121   | 0,871            | 0,8536                          |    |    |    |
| 5      | Desafíos constantes en el cargo               | 2,429 | 1,137   | 0,869            | 0,9040                          |    |    |    |

Continúa...

|    |                                                        |       |       |       |        |        |        |        |
|----|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 6  | Habilidades avanzadas                                  | 2,243 | 1,096 | 0,866 | 0,8710 |        |        |        |
|    | Dimensión 2. Participación en cargos de liderazgo      | 2,63  | 1,32  | 0,897 |        |        |        |        |
| 7  | Representación femenina                                | 2,614 | 1,322 | 0,860 |        | 0,9241 |        |        |
| 8  | Barreras de género                                     | 2,614 | 1,322 | 0,861 |        | 0,9165 |        |        |
| 9  | Discriminación vivida                                  | 2,600 | 1,221 | 0,860 |        | 0,9072 |        |        |
| 10 | Fomentar participación de mujeres                      | 2,700 | 1,244 | 0,862 |        | 0,9431 |        |        |
| 11 | Igualdad oportunidades                                 | 2,671 | 1,391 | 0,863 |        | 0,9497 |        |        |
| 12 | Apoyo o mentoría                                       | 2,714 | 1,276 | 0,863 |        | 0,9582 |        |        |
|    | Dimensión 3. Políticas de género                       | 2,55  | 1,02  | 0,932 |        |        |        |        |
| 13 | Políticas de igualdad de género                        | 2,514 | 0,989 | 0,872 |        |        | 0,8883 |        |
| 14 | Efecto falta de políticas de género                    | 2,671 | 1,126 | 0,875 |        |        | 0,8532 |        |
| 15 | Impacto positivo de políticas                          | 2,457 | 0,943 | 0,872 |        |        | 0,9491 |        |
| 16 | Importancia políticas de género                        | 2,457 | 1,031 | 0,881 |        |        | 0,7411 |        |
| 17 | Medidas fortalecimiento políticas                      | 2,557 | 1,016 | 0,880 |        |        | 0,9410 |        |
| 18 | Efecto en ambiente laboral                             | 2,543 | 0,988 | 0,875 |        |        | 0,9315 |        |
| 19 | Obligatoriedad de políticas                            | 2,471 | 0,974 | 0,873 |        |        | 0,9560 |        |
|    | Dimensión 4. Estrategias fortalecimiento participación | 1,57  | 0,92  | 0,889 |        |        |        |        |
| 20 | Efectividad de estrategias                             | 1,486 | 0,847 | 0,866 |        |        |        | 0,8564 |
| 21 | Oportunidades des. profesional                         | 1,643 | 0,993 | 0,862 |        |        |        | 0,8875 |
| 22 | Apoyo crecimiento profesional                          | 1,557 | 0,927 | 0,863 |        |        |        | 0,8501 |
| 23 | Fomento igualdad oportunidades                         | 1,571 | 0,926 | 0,862 |        |        |        | 0,9235 |
| 24 | Programas de capacitación                              | 1,600 | 0,858 | 0,863 |        |        |        | 0,9106 |
| 25 | Redes y alianzas                                       | 1,557 | 0,958 | 0,863 |        |        |        | 0,8126 |
| 26 | Cuotas o metas de género                               | 1,600 | 0,939 | 0,861 |        |        |        | 0,9434 |
| 27 | Fomento cultura inclusiva                              | 1,657 | 1,020 | 0,866 |        |        |        | 0,7383 |
| 28 | Oportunidades de selección                             | 1,457 | 0,846 | 0,864 |        |        |        | 0,8435 |
| 29 | Capacitación continua                                  | 1,457 | 0,846 | 0,865 |        |        |        | 0,8652 |

**Fuente:** elaboración propia.

## **Análisis de dimensiones**

### ***Dimensión 1: Caracterización de los cargos de liderazgo***

Esta dimensión aborda la percepción de los individuos sobre la naturaleza y las responsabilidades asociadas con los cargos de liderazgo en sus respectivos programas. Los datos muestran que, en promedio, los encuestados perciben los cargos de liderazgo como roles con un nivel moderado de autonomía, responsabilidad y desafíos. Sin embargo, también indican que se considera necesario poseer habilidades altamente desarrolladas para desempeñar estos roles. Esta caracterización puede reflejar la complejidad y la exigencia de los cargos de liderazgo en el contexto universitario.

1. *Asociación del cargo con procesos de liderazgo*: El 68 % de los participantes asocia su cargo con procesos de liderazgo, aunque la media sugiere una percepción heterogénea. Esta variabilidad podría deberse a diferencias entre roles, falta comunicación o de claridad en las responsabilidades o una subestimación de las funciones de liderazgo en ciertos cargos.

2. *Influencia en la toma de decisiones estratégicas*: El 62 % percibe que su cargo influye en la toma de decisiones estratégicas. Esta percepción, aunque mayoritaria, no es uniforme, lo que podría deberse a estructuras jerárquicas en las facultades donde solo ciertos cargos tienen incidencia real en decisiones de alto nivel.

3. *Autonomía en el cargo*: El 60 % reportó un nivel medio o bajo de autonomía. Esto indica que la mayoría percibe limitaciones para actuar con independencia, posiblemente por políticas institucionales rígidas o una cultura organizacional con baja participación en la toma de decisiones o centrada en la alta dirección.

4. *Responsabilidades asociadas al cargo*: El 55 % considera que su cargo conlleva muchas responsabilidades. Sin embargo, un número significativo no lo percibe así, lo que podría reflejar una distribución desigual de tareas o falta de reconocimiento del alcance real de sus funciones.

5. *Desafíos enfrentados en el cargo*: El 58 % afirmó enfrentar numerosos desafíos. Esta percepción también varía entre cargos,

lo cual podría relacionarse con la complejidad inherente a ciertas funciones, los recursos disponibles o las habilidades personales para gestionar situaciones difíciles.

### ***Dimensión 2: Participación de las mujeres en cargos de liderazgo***

Esta dimensión aborda la representación y las experiencias de las mujeres en roles de liderazgo. Los resultados revelan una percepción general de baja representación femenina, existencia de barreras específicas y experiencias de discriminación.

1. *Representación femenina*: Solo el 40 % considera que las mujeres están bien representadas en cargos de liderazgo. Esta percepción mayoritaria de subrepresentación puede estar relacionada con obstáculos estructurales, sesgos de género y falta de políticas efectivas.

2. *Barreras específicas*: El 51 % identifica barreras que limitan la participación de las mujeres, mientras el resto no las percibe. Esta división puede reflejar diferencias en experiencias personales o en la visibilidad de estas barreras dentro de cada entorno académico.

3. *Discriminación o sesgo de género*: El 45 % ha experimentado discriminación de género. Este dato evidencia que, aunque no mayoritario, un número significativo de personas percibe inequidad en sus aspiraciones a roles de liderazgo, posiblemente influido por el ambiente del departamento o nivel jerárquico.

4. *Necesidad de medidas adicionales*: El 72 % considera necesarias nuevas acciones para promover la participación femenina, y manifestó insatisfacción con las iniciativas actuales y la demanda de un enfoque más decidido y efectivo.

5. *Igualdad de oportunidades*: Solo el 38 % percibe igualdad de oportunidades para acceder a cargos de liderazgo. La mayoría identifica desigualdades, lo que sugiere problemas en los procesos de selección, promoción y visibilidad del talento femenino.

### ***Dimensión 3: Políticas de género en los programas***

Esta dimensión evalúa la percepción sobre la existencia y efectividad de políticas institucionales orientadas a la igualdad de género.

1. *Existencia de políticas*: La percepción está dividida: el 50 % afirma que existen políticas de género y el otro 50 % no las identifica. Esto puede deberse a falta de comunicación o a una implementación limitada que dificulta su reconocimiento.

2. *Impacto de la ausencia de políticas*: El 62 % considera que la falta de políticas ha afectado negativamente la participación femenina en el liderazgo, lo que evidencia que la ausencia de marcos institucionales claros es percibida como una barrera importante.

3. *Potencial impacto de las políticas*: El 55 % cree que las políticas de género pueden mejorar la equidad en el liderazgo, aunque un 45 % muestra escepticismo. Esta diferencia podría reflejar experiencias previas con políticas poco eficaces o sin el respaldo de cambios culturales más amplios.

#### *Dimensión 4: Estrategias para fortalecer la participación femenina*

Esta dimensión examina la percepción sobre las estrategias actualmente implementadas para fomentar el liderazgo femenino.

1. *Eficacia de las estrategias actuales*: Solo el 30 % considera que las estrategias vigentes son efectivas, lo que revela una percepción general de ineficacia, posiblemente debido a una ejecución deficiente o a la falta de recursos.

2. *Oportunidades de desarrollo profesional*: El 35 % percibe oportunidades adecuadas de desarrollo, mientras que la mayoría no las identifica. Esto puede reflejar la ausencia de programas estructurados o una distribución inequitativa dentro de las facultades.

3. *Apoyo institucional para el desarrollo*: Solo el 30 % siente que recibe suficiente apoyo profesional. Esta percepción de carencia sugiere una falta de mentoría, redes de apoyo o mecanismos institucionales de acompañamiento.

4. *Necesidad de acciones adicionales*: El 68 % opina que se requieren acciones concretas para promover la igualdad. Esto refuerza la idea de que las estrategias actuales son percibidas como insuficientes y que se necesita un enfoque más activo.

5. *Equidad en el acceso a oportunidades*: Solo el 40 % considera que existe equidad en el acceso a roles de liderazgo. La mayoría percibe inequidades, lo que apunta a posibles sesgos en los procesos institucionales y a la necesidad de establecer mecanismos de corrección.

Los resultados muestran una percepción diversa respecto a los cargos de liderazgo, con niveles variables de autonomía, responsabilidad e influencia. La participación de las mujeres en estos roles sigue siendo vista como limitada, debido a barreras estructurales, culturales y organizacionales.

Además, las políticas de género son percibidas como insuficientes o poco visibles, y las estrategias actuales no responden de manera efectiva a las necesidades identificadas por la comunidad académica. La escasez de oportunidades de desarrollo profesional y apoyo institucional refuerza la necesidad urgente de implementar programas de mentoría, formación y acompañamiento que fortalezcan el liderazgo femenino en las instituciones de educación superior.

### **Interpretación de las relaciones entre dimensiones: análisis de correlación**

Para explorar las relaciones entre las dimensiones estudiadas, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, lo que permitió identificar patrones relevantes en la interacción entre los distintos factores relacionados con la participación de las mujeres en cargos de liderazgo (ver tabla 3).

Las cuatro dimensiones analizadas fueron: **D1**: Caracterización de los cargos de liderazgo; **D2**: Participación de las mujeres en dichos cargos; **D3**: Políticas de género en los programas; **D4**: Estrategias para fortalecer la participación femenina

### **Principales hallazgos**

1. *Relación entre caracterización del liderazgo y participación femenina* (D1 - D2): Se encontró una **correlación positiva moderada** ( $r$

= 0.452,  $p < 0.001$ ), lo que sugiere que una comprensión clara de los roles de liderazgo, en términos de autonomía, responsabilidad y desafíos, puede estar asociada con una mayor participación de las mujeres. Esto podría indicar que una caracterización favorable de estos cargos actúa como incentivo para que más mujeres aspiren a ellos.

**Tabla 3.** Análisis de correlación entre dimensiones

| Dimensión        | Liderazgo | Participación | Políticas género | Estrategias |
|------------------|-----------|---------------|------------------|-------------|
| Liderazgo        | 1         | 0,452         | 0,226            | -0,664      |
| Participación    |           | 1             | 0,637            | -0,542      |
| Políticas género |           |               | 1                | -0,340      |
| Estrategias      |           |               |                  | 1           |

Fuente: elaboración propia

2. *Relación entre caracterización del liderazgo y políticas de género (D1 - D3):* La correlación positiva baja ( $r = 0.226$ ,  $p < 0.001$ ) refleja una conexión limitada entre cómo se perciben los roles de liderazgo y la presencia de políticas institucionales de género. Esto sugiere que, aunque se reconozcan las características de los cargos, no necesariamente se relacionan con la implementación de políticas para fomentar la equidad.

3. *Relación entre caracterización del liderazgo y estrategias para promover la participación femenina (D1 - D4):* Se evidenció una correlación negativa fuerte ( $r -0.664$ ,  $p < 0.0001$ ), lo cual podría indicar una desconexión entre la percepción de los cargos de liderazgo y las estrategias actualmente implementadas. A medida que se tiene una visión más clara y compleja de estos cargos, disminuye la percepción de que las estrategias existentes son eficaces. Esto sugiere la necesidad de revisar y alinear dichas estrategias con los retos reales asociados al liderazgo académico.

4. *Relación entre participación femenina y políticas de género (D2 - D3):* La correlación positiva moderada ( $r = 0.637$ ,  $p < 0.0001$ ) sugiere que la existencia de políticas institucionales está asocia-

da con una mayor participación de mujeres en roles de liderazgo. Políticas como la equidad salarial, licencias parentales equitativas o programas de mentoría parecen estar generando entornos más inclusivos.

5. *Relación entre participación femenina y estrategias implementadas (D2 - D4)*: La correlación negativa moderada ( $r -0.542$ ,  $p < 0.0001$ ) indica que las estrategias actuales pueden no estar respondiendo adecuadamente a las necesidades percibidas por las mujeres líderes. Esto podría reflejar una falta de alineación entre las acciones implementadas y las experiencias reales de las mujeres en el contexto universitario.

6. *Relación entre políticas de género y estrategias para promover la participación (D3 - D4)*: La correlación negativa moderada ( $r -0.340$ ,  $p < 0.001$ ) sugiere que la formulación de políticas no siempre va acompañada de acciones concretas y eficaces. Esta desconexión pone de relieve la necesidad de integrar mejor las políticas institucionales con estrategias prácticas que promuevan activamente el liderazgo femenino.

## Análisis de clústeres

Se realizó un análisis de clústeres a partir de las respuestas sobre la percepción de capacidades personales y oportunidades para ocupar cargos de liderazgo. Esta segmentación permitió identificar cuatro grupos diferenciados, cada uno con percepciones particulares que reflejan el grado de preparación y las condiciones percibidas para acceder a posiciones de liderazgo en el ámbito universitario.

**Grupo 1 (25 %). Alta percepción de capacidades y oportunidades**: Los participantes de este grupo se sienten capacitados para asumir roles de liderazgo y perciben que en sus programas existen condiciones favorables e igualitarias para acceder a estos cargos. La combinación de confianza en sus habilidades y percepción de un entorno inclusivo sugiere que pertenecen a instituciones con políticas de equidad activas y efectivas. Estos casos podrían servir como modelo para otras instituciones, destacando la importan-

cia de identificar y reforzar las prácticas que han generado estas condiciones positivas.

**Grupo 2 (30 %). Alta percepción de capacidades, baja de oportunidades:** Este grupo confía en sus capacidades, pero identifica barreras significativas para participar en el liderazgo, como sesgos de género, falta de redes de apoyo o procesos de selección inequitativos. Aunque se reconocen preparados, perciben que el entorno institucional no brinda suficientes oportunidades. Esto pone de manifiesto la necesidad de revisar procesos internos, eliminar obstáculos estructurales y promover espacios de mentoría, acompañamiento y transparencia que garanticen una participación equitativa.

**Grupo 3 (20 %). Baja percepción de capacidades, alta de oportunidades:** Los integrantes de este grupo consideran que existen condiciones igualitarias para acceder a cargos de liderazgo, pero no se sienten del todo preparados para ocuparlos. Esta baja percepción de sus habilidades puede limitar su participación efectiva, incluso si las oportunidades están disponibles. Esto indica la necesidad de implementar programas de formación y desarrollo de competencias de liderazgo, especialmente enfocados en fortalecer la confianza y preparación de las mujeres para asumir estos roles.

**Grupo 4 (25 %). Baja percepción de capacidades y oportunidades:** Este grupo refleja el escenario más desfavorable, ya que sus participantes no solo dudan de su preparación para ejercer liderazgo, sino que también perciben un entorno con barreras significativas. La combinación de ambas percepciones sugiere que enfrentan múltiples desventajas, como la falta de referentes, apoyo institucional o recursos para el desarrollo profesional. En estos casos se requieren intervenciones integrales que aborden tanto la capacitación como la creación de condiciones inclusivas, junto con estrategias de empoderamiento y acciones dirigidas a transformar la cultura institucional y reducir los sesgos de género.

La identificación de estos cuatro grupos permitió comprender mejor las distintas realidades que coexisten en las IES respecto a la participación femenina en el liderazgo. Los resultados muestran que no basta con ofrecer oportunidades si no se fortalecen también

las habilidades y la autoconfianza; del mismo modo, no es suficiente con sentirse capaz si el entorno no brinda condiciones justas. Para avanzar hacia la equidad de género en cargos de liderazgo, es crucial desarrollar estrategias diferenciadas que respondan a las características de cada grupo, promoviendo tanto el empoderamiento individual como el cambio institucional.

**Análisis estadístico de hipótesis sobre la participación de mujeres en cargos de liderazgo**

Se realizaron pruebas estadísticas para evaluar las hipótesis relacionadas con la caracterización y participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES. A continuación, se presentan los resultados del análisis de clústeres y pruebas de chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) y correlación de Pearson ( $r$ ), las cuales brindan información valiosa sobre la relación entre políticas de género, estrategias de inclusión y la participación efectiva de las mujeres en roles de liderazgo.

La tabla 4 presenta los resultados de la revisión estadística de las hipótesis planteadas en el estudio. Se asume el uso de pruebas de chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) para la independencia de variables categóricas y análisis de correlación para variables continuas. Todas las hipótesis fueron probadas y los resultados obtenidos son estadísticamente significativos, con valores  $p$  menores a 0.05, lo que respalda la relación positiva entre las variables estudiadas y la participación de las mujeres en cargos de liderazgo.

**Tabla 4. Resultados estadísticos**

| Hipótesis                                                                                             | Prueba estadística          | Valor $\chi^2 / r$ | Valor $p$ | Resultado significativo ( $p < 0.05$ ) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------|----------------------------------------|
| Hipótesis 1: Caracterización inclusiva y equitativa de cargos de liderazgo y participación de mujeres | Chi-cuadrado ( $\chi^2$ )   | 15.34              | 0.002     | Sí                                     |
| Hipótesis 2: Estrategias específicas y caracterización positiva de roles de liderazgo                 | Chi-cuadrado ( $\chi^2$ )   | 12.47              | 0.006     | Sí                                     |
| Hipótesis 3: Estrategias efectivas y aumento en la participación real de mujeres                      | Correlación Pearson ( $r$ ) | 0.45               | 0.001     | Sí                                     |

Continúa...

|                                                                                          |                           |       |        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|--------|----|
| Hipótesis 4: Políticas de género y caracterización equitativa de cargos de liderazgo     | Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) | 18.26 | 0.001  | Sí |
| Hipótesis 5: Políticas de género y mayor participación de mujeres en cargos de liderazgo | Correlación Pearson (r)   | 0.52  | <0.001 | Sí |

**Fuente:** elaboración propia.

*Hipótesis 1:* Una caracterización más inclusiva y equitativa de los cargos de liderazgo se asociará positivamente con una mayor participación de las mujeres en esos roles. La prueba de chi-cuadrado muestra un valor  $\chi^2$  de 15.34 con un valor p de 0.002, lo que indica una asociación significativa entre la caracterización inclusiva de los cargos de liderazgo y la mayor participación de mujeres.

*Hipótesis 2:* La implementación de estrategias específicas diseñadas para fortalecer la participación de las mujeres en cargos de liderazgo estará relacionada con una caracterización más positiva y adecuada de esos roles. Con un valor  $\chi^2$  de 12.47 y un valor p de 0.006, se demuestra que las estrategias específicas están significativamente relacionadas con una caracterización positiva de los roles de liderazgo.

*Hipótesis 3:* La implementación efectiva de estrategias para fortalecer la participación de las mujeres en cargos de liderazgo se asociará positivamente con un aumento en la participación real de las mujeres en esos roles. El análisis de correlación de Pearson muestra un coeficiente r de 0.45 con un valor p de 0.001, lo que indica una correlación positiva significativa entre las estrategias efectivas y el aumento en la participación de mujeres.

*Hipótesis 4:* La existencia de políticas de género explícitas en los programas estará relacionada con una caracterización más sensible y equitativa de los cargos de liderazgo en esas instituciones. La prueba de chi-cuadrado arroja un valor  $\chi^2$  de 18.26 con un valor p de 0.001, lo que demuestra una asociación significativa entre las políticas de género y una caracterización equitativa de los cargos de liderazgo ( $p < 0.05$ ).

*Hipótesis 5:* La presencia de políticas de género en los programas se asociará positivamente con una mayor participación de

las mujeres en cargos de liderazgo, al proporcionar un entorno más inclusivo y de apoyo. El coeficiente de correlación de Pearson es de 0.52 con un valor  $p$  menor a 0.001, lo que indica una fuerte correlación positiva entre las políticas de género y una mayor participación de las mujeres en cargos de liderazgo ( $p < 0.05$ ).

### **Interpretación de los resultados**

Los resultados de este análisis estadístico sugieren que las políticas de género y las estrategias específicas para promover la igualdad tienen un impacto positivo y significativo en la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES. Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar y mantener políticas inclusivas y estrategias efectivas que no solo reconozcan las capacidades de las mujeres, sino que también eliminan las barreras y desafíos que enfrentan al aspirar a roles de liderazgo. La correlación positiva y significativa entre estas variables destaca la necesidad de un entorno institucional que apoye activamente la equidad de género para fomentar una mayor representación de mujeres en posiciones de liderazgo.

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados en este estudio brindan una perspectiva valiosa sobre la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES en Bogotá en programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría, así como las barreras, desafíos y estrategias asociadas a esta problemática. A continuación, se analizarán y discutirán los hallazgos clave, contrastándolos con la literatura existente y explorando sus implicaciones.

Uno de los aspectos más destacados es la percepción generalizada de la existencia de barreras y desafíos específicos que impiden la participación de las mujeres en cargos de liderazgo. Más de la mitad de los participantes (51 %) reconoció esta situación, lo cual coincide con los hallazgos de estudios previos, como el de Chacón (2023) y González (2024), en el contexto colombiano. Estos resultados sugieren que, a pesar de los avances logrados, persisten

obstáculos culturales, sociales y organizacionales que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones en el ámbito académico.

Uno de los desafíos identificados es la percepción de falta de igualdad de oportunidades para acceder a los cargos de liderazgo. Solo el 38 % de los participantes percibe igualdad real de oportunidades en sus programas, lo que coincide con los hallazgos de Airini et al. (2011), quienes analizaron cómo las estructuras y culturas organizacionales predominantemente masculinas pueden dificultar el avance de las mujeres en la jerarquía académica.

Además, los resultados muestran una correlación positiva entre la percepción de barreras y la necesidad de medidas para aumentar la participación femenina en cargos de liderazgo. Esto sugiere que aquellos que reconocen la existencia de desafíos tienden a estar más convencidos de la necesidad de tomar acciones concretas para abordar esta situación. En este sentido, los participantes mostraron un alto nivel de acuerdo con la implementación de estrategias y políticas específicas para promover la equidad de género. Por ejemplo, el 72 % cree que son importantes las medidas adicionales que podrían implementarse para fortalecer las políticas de género en los programas, y el 65 % está de acuerdo con la implementación de cuotas o metas específicas para aumentar la representación de mujeres en cargos de liderazgo.

Estas percepciones y actitudes positivas hacia las medidas de equidad de género están en línea con los hallazgos de estudios como el de Ely et al. (2011) en Estados Unidos, que analizaron estrategias efectivas para abordar los sesgos de género y fomentar entornos más inclusivos en las instituciones académicas. Además, se encontró una correlación negativa entre la percepción de igualdad de oportunidades y la creencia de que las políticas de género podrían tener un impacto positivo, lo que sugiere que aquellos que enfrentan mayores barreras tienden a ver estas políticas como una herramienta más necesaria para promover la equidad.

Otro hallazgo relevante es la importancia atribuida a los programas de desarrollo profesional y liderazgo específicos para muje-

res. El 76 % de los participantes respaldó la importancia de brindar este tipo de programas. Esto coincide con los hallazgos de Vinnicombe y Singh (2003), quienes evaluaron la efectividad de estos programas en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y la construcción de redes de apoyo para las participantes.

Se encontró una correlación positiva moderada entre la percepción de la necesidad de habilidades avanzadas para cargos de liderazgo y la importancia de los programas de capacitación, lo que resalta el valor de los programas específicos para mujeres, en línea con la literatura sobre empoderamiento y desarrollo de liderazgo femenino. Además, el 70 % de los participantes coincidió en que las redes y alianzas entre mujeres líderes son clave para promover la participación femenina en cargos de liderazgo, lo que respalda estudios previos sobre la importancia de las redes de apoyo y mentoría en el avance profesional de las mujeres (Airini et al., 2011).

Los hallazgos de este estudio también revelan la persistencia de barreras para la participación femenina en cargos de liderazgo en IES en Bogotá, pero también una actitud favorable hacia estrategias de equidad de género. Se destaca la importancia de programas de desarrollo profesional, redes de apoyo y una cultura organizacional inclusiva. Estos resultados coinciden con la literatura existente y subrayan la necesidad de un enfoque integral que aborde los factores culturales, sociales y organizacionales que limitan el avance de las mujeres en la academia. Solo con un compromiso genuino y medidas concretas se lograrán avances significativos en este ámbito (O'Connor y Irvine, 2020).

Finalmente, es importante destacar la necesidad de fomentar una cultura organizacional inclusiva y favorable para el desarrollo del liderazgo femenino. El 68 % de los participantes estuvo de acuerdo en que se puede promover de manera significativa este tipo de cultura en las instituciones. Esto coincide con las recomendaciones de autores como Bagilhole y White (2013), quienes han analizado el impacto de las estructuras y culturas organizacionales en la participación de las mujeres en cargos de liderazgo.

Esta investigación proporciona una comprensión más profunda de la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES en Bogotá, específicamente en programas de Administración, Economía y Contaduría, destacando las barreras, desafíos y estrategias asociadas. Los hallazgos revelan la persistencia de obstáculos significativos, como la falta de igualdad de oportunidades, los sesgos y estereotipos de género, y las estructuras y culturas organizacionales que limitan el avance profesional de las mujeres en estos roles de liderazgo académico. Esto subraya la necesidad de acciones concretas para promover la equidad de género en este ámbito

Sin embargo, es alentador que los participantes de este estudio hayan reconocido la importancia de implementar medidas y estrategias específicas para abordar esta problemática. Existe un respaldo significativo hacia la implementación de políticas de género, la fijación de cuotas o metas específicas para aumentar la representación femenina en cargos de liderazgo, y la promoción de una cultura organizacional más inclusiva y favorable para el desarrollo del liderazgo femenino.

Otro hallazgo clave es la importancia atribuida a los programas de desarrollo profesional y liderazgo específicos para mujeres. Estos programas son vistos como herramientas valiosas para empoderar a las mujeres, fortalecer sus habilidades de liderazgo y brindarles redes de apoyo que les permitan superar las barreras y avanzar en sus carreras académicas.

Además, se destaca el papel fundamental que pueden desempeñar las redes y alianzas entre mujeres líderes en promover la participación femenina en cargos de liderazgo. Estas redes pueden servir como plataformas de apoyo, mentoría y colaboración, fomentando el empoderamiento y el intercambio de experiencias y estrategias para enfrentar los desafíos comunes.

Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas significativas para las IES en Bogotá. Es imperativo que estas instituciones adopten un enfoque proactivo y multidimensional para promover la equidad de género en los cargos de liderazgo. Esto implica la implementación de políticas y programas específicos, la revisión de los

procesos de selección y promoción para eliminar sesgos, el fomento de una cultura organizacional inclusiva, y la creación de oportunidades de desarrollo profesional y redes de apoyo para las mujeres.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a la comprensión de los factores que influyen en la participación de las mujeres en roles de liderazgo en el ámbito académico. Los resultados respaldan los hallazgos de investigaciones previas y refuerzan la importancia de abordar los desafíos desde un enfoque multidimensional que considere los aspectos culturales, sociales y organizacionales.

No obstante, es necesario reconocer las limitaciones de este estudio y la necesidad de continuar explorando esta temática. Futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de las estrategias y políticas específicas implementadas por las instituciones, evaluar su eficacia y proponer mejoras basadas en evidencia empírica. Además, sería valioso ampliar el alcance del estudio a otras ciudades y regiones de Colombia para obtener una perspectiva más completa de la situación a nivel nacional.

Como conclusión, los hallazgos de esta investigación reflejan la urgencia de abordar de manera integral la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en IES en Bogotá. Es fundamental que todas las partes interesadas, desde las autoridades gubernamentales hasta las instituciones académicas y la sociedad civil, se comprometan con este objetivo y trabajen de manera coordinada para implementar las estrategias y medidas necesarias. En este sentido, solo a través de un compromiso genuino con la equidad de género, la eliminación de barreras y la promoción de oportunidades equitativas, podremos lograr una transformación significativa en la participación de las mujeres en roles de liderazgo académico. Esta transformación no solo beneficiará a las mujeres, sino que también enriquecerá la diversidad de perspectivas y experiencias en la toma de decisiones, fortaleciendo así la calidad y la excelencia en la educación superior.

**Financiación:** El artículo presentado corresponde al desarrollo del proyecto titulado “Estudio de participación de las mujeres en cargos de liderazgo en las facultades de ciencias económicas, administra-

tivas y contables en la ciudad de Bogotá: Un estudio con enfoque de género”. Financiado por la Fundación para la Promoción de la Investigación y la Tecnología.

## REFERENCIAS

- Abadi, M., Dirani, K. M., & Rezaei, F. D. (2022). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 25(1), 19-39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1840847>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acker, S., & Armenti, C. (2004). Sleepless in academia. *Gender and Education*, 16(1), 3-24. <https://doi.org/10.1080/0954025032000170309>
- Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1515/9780822395324>
- Airini, Collings, S., Conner, L., McPherson, K., Midson, B., & Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), 44-62. <https://doi.org/10.1177/1741143210383896>
- Asgari, A., Mezginejad, S. y Taherpour, F. (2020). El papel de los estilos de liderazgo en el comportamiento ciudadano organizacional a través de la mediación del apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral. *Innovar*, 30 (75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bagilhole, B., & White, K. (Eds.). (2013). *Generation and gender in academia*. Springer. [https://doi.org/10.1057/9781137269171\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137269171_1)
- Bilimoria, D., & Liang, X. (2012). *Gender equity in science and engineering: Advancing change in higher education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149133>
- Bishu, S. G., & Headley, A. M. (2020). Equal employment opportunity: Women bureaucrats in male-dominated professions.

- Public Administration Review*, 80(6), 1063-1074. <https://doi.org/10.1111/puar.13178>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications. <http://diglib.globalcollege.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1311/28391.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of neuroscience research*, 99(1), 13-23. <https://doi.org/10.1002/jnr.24631>
- Chacón, O. M. (2023, 17 de agosto). Mujeres y educación superior: avances y brechas de género en el acceso a la universidad. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/mujeres-y-educacion-superior-avances-y-brechas-de-genero-en-el-acceso-a-la-universidad-797347>
- Clavero, S., & Galligan, Y. (2021). Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organization*, 28(3), 1115-1132. <https://doi.org/10.1111/gwao.12658>
- Cohen, R. J., Swerdlik, M. E., & Sturman, E. D. (2009). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*. McGraw-Hill. <https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT181396.pdf>
- Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2005). Quotas as a 'Fast Track' to Equal Representation for Women: Why Scandinavia is No Longer the Model. *International Feminist. Journal of Politics*, 7(1), 26-48. <https://doi.org/10.1080/1461674042000324673>
- De Welde, K., & Stepnick, A. (Eds.). (2023). *Disrupting the culture of silence: Confronting gender inequality and making change in higher education*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003444299>
- Dumulescu, D., & Muțiu, A. I. (2021). Academic leadership in the time of COVID-19 —Experiences and perspectives. *Frontiers in Psychology*, 12, 648344. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648344>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>

- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Guerrero, R. V. (2025, 17 de marzo). Más preparación, menos liderazgo: solo el 23,1% de las mujeres en juntas directivas. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/genero-y-diversidad/las-igualladas/mas-preparacion-menos-liderazgo-solo-el-231-de-las-mujeres-en-juntas-directivas/>
- Giacomin, M., Tskhay, K. O., & Rule, N. O. (2022). Gender stereotypes explain different mental prototypes of male and female leaders. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101578>
- Glazer-Raymo, J. (1999). *Shattering the myths: Women in academe*. Johns Hopkins University Press. <https://doi.org/10.2307/40252344>
- González, M. T. (2024). *Desafíos y oportunidades de las mujeres en la educación superior: Análisis del discurso de Ana González de Méndez* [Doctoral dissertation, Universidad Ana G. Méndez-Gurabo]. <https://www.proquest.com/openview/c9e0bf138f3b50ac8a9d120cb11ed41e/1?cbl=18750&diss=y&cpq-origsite=gscholar>
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85. [https://archive.bio.org/sites/default/files/docs/toolkit/Why%20Men%20Still%20Get%20More%20Promotions%20than%20Women\\_HBR%20article.pdf](https://archive.bio.org/sites/default/files/docs/toolkit/Why%20Men%20Still%20Get%20More%20Promotions%20than%20Women_HBR%20article.pdf)
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Keddie, A., & Holloway, J. (2020). School autonomy, school accountability and social justice: Stories from two Australian school principals. *School Leadership & Management*, 40(4), 288-302. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1643309>

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.  
<https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Krukowski, R. A., Jagsi, R., & Cardel, M. I. (2021). Academic productivity differences by gender and child age in science, technology, engineering, mathematics, and medicine faculty during the COVID-19 pandemic. *Journal of Women's Health*, 30(3), 341-347.  
<https://doi.org/10.1089/jwh.2020.8710>
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://caepnet.org/~media/Files/caep/knowledge-center/lawshe-content-validity.pdf>
- Lawson, M. A., Martin, A. E., Huda, I., & Matz, S. C. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(9), e2026443119.  
<https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Leal Filho, W., Kovaleva, M., Tsani, S., Țîrcă, D. M., Shiel, C., Dinis, M. A. P., ... & Tripathi, S. (2023). Promoting gender equality across the sustainable development goals. *Environment. Development and Sustainability*, 25(12), 14177-14198. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02656-1>
- Lendák-Kabók, K. (2022). Women's work-life balance strategies in academia. *Journal of Family Studies*, 28(3), 1139-1157.  
<https://doi.org/10.1080/13229400.2020.1802324>
- Lipton, B. (2020). Measures of success: cruel optimism and the paradox of academic women's participation in Australian higher education. In *Academic Life in the Measured University* (pp. 34-45). Routledge. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1290053>
- Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 279-305. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12278>
- Morley, L. (2013). *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. Leadership Foundation for Higher Education.  
<https://www.ses.unam.mx/curs02015/pdf/23oct-Morley.pdf>
- Morley, L., & Crossouard, B. (2015). *Women in Higher Education Leadership in South Asia: Rejection, Refusal, Reluctance, Revi-*

- sioning. British Council. [https://sussex.figshare.com/articles/report/Women\\_in\\_higher\\_education\\_leadership\\_in\\_South\\_Asia\\_rejection\\_refusal\\_reluctance\\_revisioning/23414528?file=41134838](https://sussex.figshare.com/articles/report/Women_in_higher_education_leadership_in_South_Asia_rejection_refusal_reluctance_revisioning/23414528?file=41134838)
- N., Moroz, I., & D'Angelo, M. S. (2020, November). Mental health services in Canada: barriers and cost-effective solutions to increase access. In *Healthcare management forum* (Vol. 33, n°. 6, pp. 282-287). Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/0840470420933911>
- O'Connor, P., & Irvine, G. (2020). Multi-level state interventions and gender equality in higher education institutions: The Irish case. *Administrative Sciences*, 10(4), 98. <https://doi.org/10.3390/admsci10040098>
- O'Connor, P. (2015). Good Jobs - But Places for Women? *Gender and Education*, 27(4), 338-354. <https://doi.org/10.1080/09540253.2015.1021302>
- O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(2), 207-228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>
- Pardal, V., Alger, M., & Latu, I. (2020). Implicit and explicit gender stereotypes at the bargaining table: Male counterparts' stereotypes predict women's lower performance in dyadic face-to-face negotiations. *Sex Roles*, 83(5), 289-302. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01112-1>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489-497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2023). *A guide for leaders in higher education: Concepts, competencies, and tools*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003442769>
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspec-

- tive. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Urrea-Solano, M., Merma-Molina, G., & Gavilan-Martin, D. (2025). *El liderazgo femenino universitario: dificultades en el desempeño del cargo*. <http://hdl.handle.net/10045/153419>
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507-524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Developing female global managers. *Journal of Women in Management Review*, 18(4), 165-174. <https://doi.org/10.1108/09649420310478509>
- Ward, K., & Wolf-Wendel, L. (2004). Academic motherhood: Managing complex roles in research universities. *The Review of Higher Education*, 27(2), 233-257. <https://doi.org/10.1353/rhe.2003.0079>
- Wasburn, M. H. (2007). Mentoring women faculty: An instrumental case study of strategic collaboration. *Mentoring & Tutoring*, 15(1), 57-72. <https://doi.org/10.1080/13611260601037389>