

# Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución\*

*Leadership Styles of University Managers in Colombia: An Analysis of Gender, Experience, and Type of Institution*

Cristian Bedoya Dorado 

Universidad del Valle,

Cali - Colombia, [bedoya.cristian@correounivalle.edu.co](mailto:bedoya.cristian@correounivalle.edu.co)

Mónica García Solarte 

Universidad del Valle,

Cali - Colombia, [monica.garcia@correounivalle.edu.co](mailto:monica.garcia@correounivalle.edu.co)

Angélica María Gómez Cano

Universidad del Valle,

Cali - Colombia, [gomez.angelica@correounivalle.edu.co](mailto:gomez.angelica@correounivalle.edu.co)

## Cómo citar / How to cite

Bedoya Dorado, C., García Solarte, M., y Gómez Cano, A. M. (2023). Estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia: un análisis del género, la experiencia y el tipo de institución. *Revista CEA*, 9(21), e2411. <https://doi.org/10.22430/24223182.2411>

Recibido: 17 de mayo de 2022

Aceptado: 6 de julio de 2023

## Resumen

**Objetivo:** determinar empíricamente si, variables como el género, la antigüedad en el cargo y el tipo de instituciones de educación superior, promueven los estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia.

**Diseño/metodología:** se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) a una muestra de 272 directivos universitarios de veinticuatro ciudades colombianas, de las cuales el 60% son privadas y, el 40% restante, públicas. Los datos fueron analizados mediante la prueba t de Student para muestras independientes, y las hipótesis se probaron por medio de modelos ajustados de regresión lineal.

---

\* El artículo se deriva del proyecto de investigación «Análisis al Directivo Universitario en Colombia: Estudio desde las Perspectivas del Comportamiento Organizacional y la Gestión del Conocimiento» financiado por la Universidad del Valle en Convocatoria Interna.



**Resultados:** se evidenció un predominio del liderazgo transformacional de los directivos universitarios sin importar su género y tipo de institución. No se presentan diferencias estadísticamente significativas cuando se comparan los estilos de liderazgo de los directivos según el género y el tipo de institución. Se encontró que la antigüedad en el cargo promueve el estilo de liderazgo transaccional y *laissez faire*.

**Conclusiones:** si bien, tanto hombres como mujeres pueden ejercer los mismos estilos de liderazgo indistintamente del tipo de institución, es necesario investigar otras variables del perfil ocupacional de los directivos y de las demandas del sector de la educación superior para comprender el modo en el que se configuran los estilos de liderazgo y su efectividad.

**Originalidad:** el estudio extiende el análisis de los estilos de liderazgo a características biográficas y del contexto de trabajo, como lo son el género, la antigüedad en el cargo y el tipo de institución en donde se ejerce el rol de dirección universitaria, variables poco exploradas en el contexto colombiano.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, gestión educacional, instituto de enseñanza superior, género, liberalismo.

**Clasificación JEL:** I2, M5, L3.

### *Highlights*

- El estilo de liderazgo con mayor predominio en los directivos universitarios es el Transformacional.
- Se evidenció que no existe diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres.
- La antigüedad en el cargo propicia que los directivos adopten los estilos de liderazgo Transaccional y *Laissez-Faire*.

### **Abstract**

**Purpose:** To empirically determine if variables such as gender, job tenure, and type of Higher Education Institution promote certain leadership styles in university managers in Colombia.

**Design/methodology:** The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was applied to a sample of 272 university managers in 24 cities in Colombia. Among them, 60% work for private institutions; and 40%, for public ones. The data were analyzed by means of Student's t-test for independent samples, and the hypotheses were tested using fitted linear regression models.

**Findings:** Transformational leadership was found to be predominant among these university managers, regardless of their gender and type of institution. There were no statistically significant differences in leadership styles due to gender or type of institution. It was found that longer job tenures promote transactional and *laissez-faire* leadership styles.

**Conclusions:** Although men and women can adopt the same leadership styles regardless of the type of institution, future studies should investigate other variables of the occupational profile of university managers and the demands of the higher education sector in order to understand the way leadership styles are configured and their effectiveness.

**Originality:** This study extends the analysis of leadership styles to biographic and workplace-related characteristics, i.e., gender, job tenure, and type of institution where university managers work. These variables have been little explored in Colombia.

**Keywords:** leadership styles, educational management, institute of higher learning, gender, liberalism.

**JEL classification:** I2, M5, L3.

### *Highlights*

- Transformational leadership is predominant among Colombian university managers.
- No statistically significant differences were found in leadership styles between men and women.
- Longer job tenures encourage managers to adopt transactional and laissez-faire leadership styles.

## 1. INTRODUCCIÓN

El contexto de la educación superior en el mundo ha venido experimentado diversas transformaciones como consecuencia de diferentes fenómenos sociales, económicos y políticos (Sá, 2023; Barrett y Barrett, 2017), entre los que se destacan las políticas del neoliberalismo, la globalización, la incorporación de la calidad y la «nueva gestión pública» (Broucker et al., 2017; Du y Lapsley, 2019; Shams, 2019). Estas transformaciones han propiciado una ruptura de las normas y principios tradicionales de la educación superior (Howells et al., 2014), al situar la importancia de la gestión de la educación desde una lógica de mercado y de la competitividad (Davis et al., 2014; Lucas, 2019; Marquina y Polzella, 2015).

Como consecuencia, la gestión de la educación superior ha incorporado valores, conceptos y técnicas propias del sector productivo, lo que tiene impacto en las demandas de quienes dirigen este tipo de instituciones (Blenkinsopp y Stalker, 2004; Broucker et al., 2017; Winter, 2009). Entre estas demandas, se encuentran, según algunas investigaciones, la competencia del liderazgo (Casani y Rodríguez, 2012; Pham et al., 2019; Potgieter y Coetzee, 2010; Spendlove, 2007), la cual no solo implica un saber académico, sino también el manejo y desarrollo de habilidades gerenciales (Cabrales Salazar y Díaz, 2015).

En Colombia, las demandas del contexto de la educación superior se remontan a los años 90 con la emergencia de los procesos de aseguramiento de la calidad, el establecimiento de la autonomía universitaria con relación a su gobierno universitario y la financiación y la importancia de la cobertura sobre la calidad, lo que estimuló el ánimo de lucro, principalmente de las Instituciones de Educación Superior (desde ahora IES) privadas (Bedoya-Dorado et al., 2020a). Posteriormente, la exigencia del registro calificado para los programas académicos como instrumento de aseguramiento de la calidad y los lineamientos sobre la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las IES, redundó, según Restrepo et al. (2018), en la necesidad de una gestión eficiente y eficaz de los recursos, orientada a los intereses institucionales y basada en la toma de decisiones a partir de evidencias y en la rendición de cuentas.

Para autores como Llinàs-Audet et al. (2011) y Hu et al. (2018), la dirección universitaria requiere de planeación estratégica para el aprovechamiento de oportunidades, mejoramiento de procesos y consolidación de una visión a largo plazo. Sin embargo, la eficiencia de esta depende en gran medida del liderazgo del directivo para dirigir y coordinar sus estrategias (Salazar-Rebaza et al., 2022). Así mismo, el liderazgo implica la organización de equipos de trabajo que participan en el desarrollo de los planes estratégicos (Badillo-Vega et al., 2015; Waring, 2017). Como consecuencia, los cargos directivos no solo empiezan a ser ocupados en la dirección universitaria por académicos, sino también por directivos que poseen trayectorias en ámbitos diferentes al de la educación superior (Bedoya-Dorado et al., 2020a; Broucker et al., 2017; Du y Lapsley, 2019; Lucas, 2019; Shams, 2019).

Si bien la literatura académica destaca la importancia del liderazgo para la dirección universitaria (Shahbal et al., 2022), diversas investigaciones se han orientado a identificar los estilos de liderazgo y su efectividad para la gestión (Al-Mansoori y Koç, 2019; Amin et al., 2018; Barnett, 2017; Chaman et al., 2021; Jamali et al., 2022; Khan et al., 2021; Lope Pihie et al., 2011). La mayoría de estas han buscado establecer diferencias según el género del directivo (Araneda-Guirriman et al., 2016; Rico Pérez et al., 2015; Nik Ismail y Zulqernain, 2020; Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche, 2015; Vinkenburg et al., 2011), en las que si bien algunos autores han abogado por establecer estilos de liderazgo para cada uno de los géneros (Araneda-Guirriman et al., 2016; Badillo-Vega et al., 2015; Caceres Reche et al., 2015; Rico Pérez et al., 2015; Gouthro et al., 2018; Kaur, 2019; Sánchez-Moreno y Altopiedi, 2016; Stephens y Wilson-Kennedy, 2019), las evidencias empíricas sugieren que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres a la hora de desempeñar un estilo de liderazgo (Amin et al., 2018; Antonopoulou et al., 2021; Jones y Rudd, 2008; Martin, 2015; Sims et al., 2021; Thu et al., 2017).

Dichas evidencias han propiciado que algunas investigaciones analicen otras variables que podrían determinar los estilos de liderazgo de acuerdo con características biográficas y del contexto en el cual estos estilos se desempeñan. En este sentido, se encuentran investigaciones que diferencian la naturaleza de las universidades (ej. pública y privada), los niveles de formación de los directivos, los años de experiencia, la raza, entre otras más (Al-Mansoori y Koç, 2019; Amin et al., 2018; Antonopoulou et al., 2021; Barnett, 2017; Jamali et al., 2022; Khalifa y Ayoubi, 2015; Martin, 2015; Ogbogu y Ademola, 2018; Shafaq et al., 2017).

El contexto colombiano ha sido objeto de investigaciones en esta línea, siendo estas escasas y centradas principalmente en las publicaciones de tipo reflexión y revisión, y en estilos de liderazgo de mujeres (Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche, 2015; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Pérez-Ortega et al., 2017; Sierra Toncel et al., 2010; Zuluaga Goyeneche y Moncayo Orjuela, 2014). Otros estudios, como el de Bedoya-Dorado et al., (2020a), encontró, por ejemplo, que académicos directivos requieren de algunas características de la gestión del sector productivo para poder afrontar las demandas del sector de la educación superior, entre las que se destaca el liderazgo, la gestión de la calidad, el mercadeo, la planeación, el control, entre otras. Sin embargo, no se establece el tipo de liderazgo necesario para ello.

Pese a que las IES en Colombia comparten las mismas demandas del sector de la educación superior en términos de regulaciones y aseguramiento de la calidad, y se diferencian en términos de la financiación según su naturaleza (públicas o privadas), es de gran importancia analizar de manera empírica los estilos de liderazgo de los directivos universitarios y extender el análisis hacia otras

variables que pueden promoverlos, como la trayectoria laboral en términos de antigüedad y la naturaleza de las IES, las cuales no se han investigado en el contexto colombiano.

El presente artículo tiene como objetivo determinar empíricamente si variables como el género, la antigüedad en el cargo y el tipo de IES promueven los estilos de liderazgo de directivos universitarios. Para ello se realizó una investigación sobre los estilos de liderazgo de una muestra no probabilística de 272 directivos universitarios de 24 ciudades de Colombia a partir de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio (1992), adaptado por Northouse (2010). El artículo se organiza en cinco apartados: primero, se encuentra el marco teórico sobre estilos de liderazgo y dirección universitaria, y se formulan las hipótesis; segundo, se presenta el diseño metodológico; tercero, se describen los resultados; cuarto, se discuten los resultados; y finalmente, se formulan las conclusiones y sugerencias para futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Los estilos de liderazgo son el resultado de la combinación de distintas características de los individuos, como lo son sus habilidades, creencias, actitudes y su manera de comportarse (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001). Los principales estilos de liderazgo descritos en la literatura clásica por autores como Bass (1990), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001), Eagly y Johnson (1990), y Eagly y Karau (2002) se concentraron en el estilo democrático, orientado a la ejecución de tareas y las relaciones y el estilo autocrático, donde las decisiones se toman por una sola persona sin la consideración o participación de alguien más. Las teorías contemporáneas del liderazgo incluyeron los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, los cuales fueron planteados por Burns (1978), y posteriormente trabajados por Bass (1995), y constituyen en la actualidad los principales estilos de liderazgo que se estudian en distintos tipos de organizaciones (Northouse, 2010; Saeed et al., 2014).

La idea del liderazgo transformacional tuvo sus cimientos en el año 1978 con Burns, quien lo definió como la visión del líder hacia unas metas claras, caracterizado por el carisma, la confianza que generan, y la capacidad de cambiar el *statu quo*. Este estilo de liderazgo inspira a sus seguidores con el propósito de que sus intereses propios trasciendan por el bien de la organización; además, poseen la capacidad de influir en estos para que sean más creativos e innovadores y de este modo generar una transformación (Bass, 1995; Bass et al., 2003; Pedraja-Rejas et al., 2008; Robbins y Judge, 2009).

El liderazgo transaccional se orienta hacia la guía y motivación de sus seguidores con el objetivo de alcanzar las metas definidas mediante el establecimiento de requerimientos de tareas y roles (Bass et al., 2003; Robbins y Judge, 2009). Entre las principales características se encuentran la de recompensar por el esfuerzo y el logro de los trabajadores, además, observa y busca efectuar acciones correctivas sin importar que estas vayan en contra de las reglas. Finalmente, evitan tomar decisiones y tienen control de las actividades de los subordinados dando premios y castigos (Robbins y Judge, 2009).

Se considera que el liderazgo *laissez faire* carece de compromiso con su organización, al ser ejercicio de manera liberal o por una persona inactiva, la cual evita actividades como la supervisión, la toma de decisiones, la participación con sus integrantes, entre otras, y por el contrario se limita a otorgar

libertad total a estos. Por otra parte, este tipo de liderazgo se caracteriza, porque el líder proporciona insumos necesarios a sus integrantes y deja que estos realicen su trabajo según el criterio de ellos. Para algunos autores, los líderes que emplean este estilo normalmente asignan toda su responsabilidad a sus subordinados, por lo cual hacen que sus organizaciones sean menos efectivas y genera problemáticas asociadas a las relaciones laborales, como es el caso del estrés, el acoso, el distrés, los conflictos, entre otras más (Skogstad et al., 2007; Yang, 2015).

Cuando se examinan los estilos de liderazgo en el contexto universitario, algunas investigaciones encuentran que los directivos universitarios ejercen principalmente un liderazgo transformacional comparándolo con el liderazgo transaccional y *laissez faire* (Al-Mansoori y Koç, 2019; Amin et al., 2018; Lope Pihie et al., 2011; Ogbogu y Ademola, 2018; Shafaq et al., 2017; Sims et al., 2021; Vinkenburg et al., 2011). En otros estudios, como los de Pedraja-Rejas et al. (2020), tanto el liderazgo transformacional como el transaccional se promueven de acuerdo con el tipo de institución y las demandas en materia de aseguramiento de la calidad. Por ejemplo, en centros de formación técnica se evidencian aspectos democráticos, la participación y comunicación entre los miembros y el énfasis en lineamientos estratégicos e indicadores de desempeño para lograr la acreditación institucional, que caracterizan principalmente el estilo de liderazgo transformacional. Por otra parte, el estudio encontró que en institutos profesionales existen diversos niveles de jerarquía para la toma de decisiones, y estricta definición de lineamientos, estándares e indicadores para asegurar la calidad de la educación, lo que refleja mayor presencia de atributos del estilo transaccional y total ausencia del estilo *laissez faire*.

Estos estilos de liderazgo se han analizado en este contexto a la luz de variables como el género, la experiencia del directivo y el tipo de institución que abarca su naturaleza pública o privada. De acuerdo con los estudios que analizan los estilos de liderazgo según el género del directivo, se ha evidenciado que, tanto hombres como mujeres, pueden desempeñar los mismos estilos de liderazgo, siendo predominantes el liderazgo transformacional y transaccional en el contexto de la educación superior (Antonopoulou et al., 2021; Araneda-Guirriman et al., 2016; Rico Pérez et al., 2015; Nik Ismail y Zulqernain, 2020; Jones y Rudd, 2008; Martin, 2015; Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche, 2015; Ogbogu y Ademola, 2018; Sims et al., 2021; Thu et al., 2017).

Pese a que algunas de estas investigaciones encuentran mayores valoraciones del liderazgo transformacional en mujeres y transformacional en los hombres (Araneda-Guirriman et al., 2016; Rico Pérez et al., 2015; Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche, 2015; Stephens y Wilson-Kennedy, 2019; Thu et al., 2017), otras investigaciones no encuentran diferencias estadísticamente significativas al comparar dichos estilos según el género del directivo (Antonopoulou et al., 2021; Nik Ismail y Zulqernain, 2020; Jones y Rudd, 2008; Sims et al., 2021; Thu et al., 2017). Asimismo, algunos estudios evidencian que existen diferencias estadísticamente significativas en algunas de las variables que permiten medir el estilo de liderazgo transformacional, como es el caso de la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada, las cuales presentan mayores medidas en las mujeres en comparación con los hombres (Martin, 2015; Vinkenburg et al., 2011). De acuerdo con lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** Las mujeres directivas presentan mayor puntuación del liderazgo transformacional que los hombres.

**Hipótesis 1a.** Las mujeres directivas presentan mayor puntuación en la influencia idealizada que los hombres.

**Hipótesis 1b.** Las mujeres directivas presentan mayor puntuación en la motivación inspiradora que los hombres.

**Hipótesis 1c.** Las mujeres directivas presentan mayor puntuación en la estimulación intelectual que los hombres.

**Hipótesis 1d.** Las mujeres directivas presentan mayor puntuación en la consideración individualizada que los hombres.

**Hipótesis 2.** Los hombres directivos presentan mayor puntuación del liderazgo transaccional que las mujeres.

**Hipótesis 2a.** Los hombres directivos presentan mayor puntuación en la recompensa contingente que las mujeres.

**Hipótesis 2b.** Los hombres directivos presentan mayor puntuación en la gestión por excepción que las mujeres.

Los trabajos de Nik Ismail y Zulqernain (2020), Martin (2015), Ogbogu y Ademola (2018) y Vinkenburg et al. (2011) han puesto de manifiesto la variable de experiencia en los cargos directivos y su relación con los estilos de liderazgo. De acuerdo con estos estudios, se ha encontrado que a mayor experiencia en la dirección universitaria se promueve el estilo de liderazgo transaccional. Por su parte, autores como Antonopoulou et al. (2021), encuentran que, de acuerdo con la experiencia en cargos directivos, los directivos con menos años de experiencia (<9) presentan menor liderazgo transformacional y transaccional, y mayor liderazgo pasivo o *laissez faire*. Por lo anterior se plantea:

**Hipótesis 3.** El estilo de liderazgo transaccional está positiva y significativamente asociado con la antigüedad en el cargo.

**Hipótesis 4.** El estilo de liderazgo *laissez faire* está negativa y significativamente asociado con la antigüedad en el cargo.

Con relación al tipo de universidad, existen algunos estudios que han explorado los estilos de liderazgo, en donde se encuentra que existe un predominio del estilo transformacional en las universidades públicas (Al-Mansoori y Koç, 2019; Amin et al., 2018; Bodla y Nawaz, 2010; Khalifa y Ayoubi, 2015; Martin, 2015; Ogbogu y Ademola, 2018), y un estilo transaccional en las universidades privadas (Al-Mansoori y Koç, 2019; Barnett, 2017; Martin, 2015). De este modo se plantea:

**Hipótesis 5.** El estilo de liderazgo transformacional está positiva y significativamente asociado con las universidades públicas.

**Hipótesis 6.** El estilo de liderazgo Transaccional está positiva y significativamente asociado con las universidades privadas.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación obedece a un estudio de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y analítico (Hernández Sampieri, et al., 2014). Este tipo de investigación permite establecer y medir características sociodemográficas, identificar conductas y actitudes de una población, en donde no se presenta manipulación de variables en un tiempo determinado (Méndez,

2006). Adicional a lo anterior, el tipo analítico se enfoca en descubrir o establecer asociaciones entre dos fenómenos (Veiga de Cabo et al., 2008). El presente estudio complementa los resultados publicados de la investigación de Bedoya et al. (2020b) sobre competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia.

### **Muestra del estudio**

Se estableció para el estudio un muestreo por conveniencia y de bola de nieve. Este tipo de muestreo no es probabilístico y se caracteriza por seleccionar a los participantes que pueden ser accesibles para la investigación. Por otro lado, con la técnica de bola de nieve, se puede incluir a los participantes que son difícil de encontrar, ya que los que han accedido a la investigación comparten con otros la información del estudio para también participar, aprovechando el espectro virtual como medio para la participación (Baltar y Gorjup, 2012; Otzen y Manterola, 2017). Al estudio aceptaron participar 272 directivos universitarios. Como criterios de inclusión del estudio, se tuvo en cuenta que los participantes estuvieran ocupando algún cargo directivo durante el momento de la recolección de la información.

### **Instrumento y variables**

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario *online* autodirigido, el cual agrupa variables de la institución de afiliación, un perfil de directivo universitario y el MLQ, desarrollado por Bass y Avolio (1992) y adaptado por Northouse (2010). Este instrumento permite medir siete factores o categorías de liderazgo mediante veintiuno ítems que fueron adaptados al contexto universitario. A partir de los factores es posible identificar tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire*, como se presenta en la Tabla 1.

La escala utilizada fue tipo Likert de 1 a 5 (1= Nunca; 2= De vez en cuando; 3= Algunas veces; 4= Bastante a menudo; 5= Frecuentemente, sino es siempre). Los ítems pertenecientes a cada factor se suman para obtener valores comprendidos entre 1 y 15, lo que permite identificar los niveles de calificación bajos (1 a 5), medios (6 a 10) y altos (11 a 15). Los ítems orientan una autoevaluación en donde los participantes responden según el grado de acuerdo que tienen con el enunciado. Para calcular cada uno de los factores se tienen en cuenta tres ítems:

- Influencia idealizada: (Ítems 1, 8 y 15)
- Motivación inspiradora: (ítems 2, 9 y 1)
- Estimulación intelectual: (ítems 3, 10 y 17)
- Consideración Individualizada: (ítems 4, 11 y 18)
- Recompensa contingente: (ítems 5, 12 y 19)
- Gestión por excepción: (ítems 6, 13 y 20)
- *Laissez faire*: (ítems 7, 14 y 21)

Previo a la aceptación del estudio por medio del cuestionario *online*, se informó a los participantes el objetivo del estudio y sus consideraciones éticas con relación a la protección de la información y el anonimato de quien responde, los riesgos de participar del estudio y el tratamiento de la información con fines académicos.

**Tabla 1. Ítems y factores para medir los estilos de liderazgo según el MLQ**  
 Table 1. Items and factors used to measure leadership styles according to the MLQ

Estilo de liderazgo	Factor/Categoría	Ítem
Transformacional	Influencia idealizada	-Hago que otros se sientan bien para que estén cerca de mí. -Otros tienen plena confianza en mí. -Otros están orgullosos de estar trabajando conmigo.
	Motivación inspiradora	-Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer. -Ofrezco imágenes interesantes sobre lo que podemos realizar. -Ayudo a que otros encuentren un significado de su trabajo.
	Estimulación intelectual	-Permito que otros reflexionen sobre problemas del pasado desde nuevas perspectivas. -Sugiero otras perspectivas sobre asuntos que no son positivos. -Consigo que otros piensen sobre situaciones que nunca se habían cuestionado.
	Consideración Individualizada	-Apoyo el proceso de desarrollo personal. -Retroalimentación a otros con relación a su desempeño. -Atiendo a individuos que se encuentran excluidos.
Transaccional	Recompensa contingente	-Formulo recomendaciones para que otros alcancen sus recompensas a partir de su esfuerzo. -Reconozco o recompenso el logro de los objetivos y metas de los demás. -Me importa que otros sean recompensados por su esfuerzo.
	Gestión por excepción	-El cumplimiento de metas de otros me genera satisfacción. -No influyo en las cosas cuando estas están marchando bien. -Informo los estándares necesarios para el desarrollo de las tareas de otros.
Laissez-Faire	Laissez faire	-Me gusta que los demás trabajen del modo en el que siempre lo hacen. -Está bien para mí, si para los demás también lo está. -Solo solicito lo esencial de los demás.

Fuente: Bass y Avolio (1992), adaptado por Northouse (2010).

### Validez y fiabilidad del instrumento

De acuerdo con los ítems del MLQ, adaptado por Northouse (2010), de Bass y Avolio (1992), se realizó una validez de expertos, la cual hace referencia al grado en el que un instrumento de recolección de la información logra medir lo que pretende según voces expertas o calificadas (Hernández Sampieri et al., 2014). El cuestionario se envió a expertos en dirección universitaria para que el lenguaje de los ítems fuera claro en su enunciación.

El alfa de Cronbach se empleó para determinar la fiabilidad de los factores del instrumento. Como se presenta en la Tabla 2, se obtuvieron valores mayores a 0,60 para los tres tipos de liderazgo. De acuerdo con Quero Virla (2010), los resultados del alfa de Cronbach superiores a 0,60 son aceptables para propósitos exploratorios y aceptables para fines confirmatorios cuando son superiores a 0,70. Adicional a ello, con relación a la validez, se realizó un análisis factorial que sugiere que tanto las

cargas factoriales (>50%) como el coeficiente KMO (>0,5) y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p < 0,01$ ) arrojan resultados positivos para validar el instrumento.

**Tabla 2. Consistencia interna y validez del instrumento**  
Table 2. Internal consistency and validity of the instrument

Estilo de liderazgo	Subcategorías	Fiabilidad
Transformacional	Influencia idealizada	Cronbach $\alpha = ,778$
	Motivación inspiradora	Factorial: 1 factor
	Estimulación intelectual	Varianza total explicada: 63,98%
	Consideración individualizada	Sig. Bartlett: 0,000 KMO: 0,839
Transaccional	Recompensa contingente	Cronbach $\alpha = ,653$
	Gestión por excepción	Factorial: 1 factor
		Varianza total explicada: 59,47% Sig. Bartlett: 0,000 KMO: 0,712
Laissez faire		Cronbach $\alpha = ,711$
	Laissez faire	Factorial: 1 factor Varianza total explicada: 63,54% Sig. Bartlett: 0,000 KMO: 0,659

Fuente: elaboración propia.

### Procesamiento de la información

Las variables cuantitativas fueron resumidas por medio de la media y la desviación estándar. Con el objetivo de realizar comparaciones, se empleó la prueba *t* de *student* para muestras independientes teniendo en cuenta los criterios de normalidad con la prueba Shapiro-Wilk. Este tipo de pruebas se utilizan para comparar las medias de dos poblaciones independientes que en este caso se diferencian según el género y el tipo de institución (Hernández Sampieri et al., 2014). Las variables cualitativas fueron resumidas por medio de frecuencias absolutas y relativas. Adicional, se realizó un análisis bivalente utilizando el modelo de regresión lineal por el método de mínimos cuadrados ordinarios, el cual permite estimar el efecto de una variable sobre otra, mediante la cuantificación de la relación que existe entre la variable explicada y la variable explicativa.

Para este análisis se tuvo como variables dependientes los estilos de liderazgo (1) *Transformacional*, (2) *Transaccional* y (3) *Laissez faire*, y las categorías de los estilos de liderazgo: (1) *Influencia idealizada*, (2) *Motivación inspiradora*, (3) *Estimulación intelectual*, (4) *Consideración individualizada*, (5) *Recompensa contingente*, (6) *Gestión por excepción*, y (7) *Laissez faire*. Como variables independientes el género del directivo, el tipo de institución (variables *dummies*) y antigüedad en el cargo (variables métricas).

Para probar las hipótesis se ajustaron los modelos de regresión lineal, tanto para evidenciar el efecto en los estilos de liderazgo, como en las categorías de los estilos de liderazgo. Por una parte, los tres estilos de liderazgo (variable dependiente) toman los valores de promediar las medias de sus factores o categorías y, por otra, las siete categorías de estilos de liderazgo toman los valores de sus medias, que para ambos casos van en los rangos de 1 a 15. Para el procesamiento de la información se utilizó el *software* IBM SPSS Statistics versión 27.

## 4. RESULTADOS

### Resultados descriptivos

El estudio empírico contó con una muestra compuesta por un total de ciento doce mujeres (41,2%), y ciento sesenta hombres (58,8%), que ocupaban cargos de dirección universitaria de nivel bajo (54,8%), como los son los directores o coordinadores de programas académicos y jefes de departamento, con una participación de las mujeres del 47% y de los hombres del 53% (ver Tabla 3). Para el caso de los cargos de nivel medio, en donde se encuentran decanos y directores de facultades o institutos, la proporción fue del 29,4%, en la que las mujeres representan el 36,3% y los hombres el 63,7%. En los cargos de nivel alto, como es el caso de los rectores y vicerrectores, la participación fue del 15,8%, en donde las mujeres ocupan el 30,2% de estas posiciones y los hombres el 69,8%. La antigüedad en promedio en el cargo de los participantes es de 5,1 años, siendo mayor la de los hombres (M=5,3) que la de las mujeres (M=4,7). Adicional a lo anterior, el 60,1% de los directivos universitarios hacían parte de IES privadas y el 39,9% de IES públicas.

**Tabla 3. Descriptivos de las variables**

Table 3. Variable descriptors

Género		Edad (promedio)	Tipo de institución*		Alto	Cargos		Antigüedad en el cargo
Hombre	Mujer		Privada	Pública		Medio	Bajo	
160	112	51	163	108	43	80	149	5,1

\*Dato perdido

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la sumatoria de los ítems y los promedios según cada factor, el estilo de liderazgo transformacional y transaccional se ubicaron en un nivel alto, mientras que el estilo *laissez faire*, en un nivel medio (ver Tabla 4). La consideración individualizada (13,1) es la característica con mayor valoración por los directivos universitarios, seguido de la motivación inspiradora (12,6) y la gestión por excepción (12,3). El factor *laissez faire* (9,4) registro la puntuación más baja.

**Tabla 4. Puntuaciones de los estilos de liderazgo en las universidades colombianas**

Table 4. Leadership style scores at Colombian universities

Estilo	Categorías	Media*	DE
Transformacional	Influencia idealizada	12,0	2,0
	Motivación inspiradora	12,6	1,7
	Estimulación intelectual	12,2	1,8
	Consideración individualizada	13,1	1,5
	Total	12,5	1,4
Transaccional	Recompensa contingente	11,8	2,2
	Gestión por excepción	12,3	1,9
	Total	12,0	1,7
<i>Laissez faire</i>	<i>Laissez faire</i>	9,4	2,8

\* valor de la media: bajo: 1 a 5, medio: 6 a 10 y alto: 11 a 15

Fuente: elaboración propia.

Cuando se comparan las medias, se encuentra mayor puntuación del estilo de liderazgo transformacional, lo que corresponde a su vez con el total de puntuaciones, de las cuales el 94,1% se ubican en el rango de alto, mientras que en el caso del estilo de liderazgo transaccional fue de 85,1% y para el estilo *laissez faire* del 34,6%. Para este último estilo de liderazgo, la mayoría de las puntuaciones se ubicaron en el rango medio con un 56,3%.

Teniendo en cuenta que los estilos de liderazgo transformación y transaccional son los que tuvieron mayor valoración según los directivos universitarios (ver Tabla 4), a continuación, se comparan sus descriptivos según las variables de género y tipo de institución. Como se presenta en la Tabla 5, se encontró que tanto hombres como mujeres obtuvieron medias similares en estos dos estilos de liderazgo y se presentan algunas diferencias en las variables de los estilos, sin embargo, estas diferencias no son estadísticamente significativas ( $p>0,05$ ).

**Tabla 5. Comparación de las puntuaciones de los estilos de liderazgo según el género del directivo**

Table 5. Comparison of leadership style scores according to manager gender

Estilo de liderazgo	Hombre N=160	Mujer N=112	valor p.
Transformacional, media (DE)	12,5 (1,4)	12,5 (1,3)	,994
Influencia idealizada	11,9 (2,1)	12,1 (1,8)	,370
Motivación inspiradora	12,6 (1,7)	12,6 (1,7)	,960
Estimulación intelectual	12,3 (1,8)	12,1 (1,5)	,382
Consideración individualizada	13,1 (1,5)	13,1 (1,6)	,811
Transaccional, media (DE)	12,0 (1,8)	12,0 (1,6)	,909
Recompensa contingente	11,9 (2,2)	11,5 (2,2)	,143
Gestión por excepción	12,2 (2,0)	12,5 (1,7)	,118

DE: Desviación estándar

Fuente: elaboración propia.

Entre los factores de los estilos de liderazgo se encontró que el que obtuvo mayor valoración por parte de las mujeres y de los hombres fue la consideración individualizada ( $M=13,1$ ;  $DE=1,6$ ;  $M=13,1$ ;  $DE=1,6$ ), ambas variables del estilo de liderazgo transformacional. Adicional a ello, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la puntuación media de los estilos de liderazgo entre ambos grupos.

De acuerdo con el tipo de institución, tanto en las universidades públicas ( $M=12,4$ ;  $DE=1,3$ ) como privadas ( $M=12,5$ ;  $DE=1,4$ ), se ejerce principalmente el liderazgo transformacional (ver Tabla 6). No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos ( $p>0,05$ ).

Tanto en las universidades privadas como en las públicas se encontró que el factor de la consideración individualizada obtuvo la mayor valoración, siendo mayor el puntaje en las primeras ( $M=13,2$ ;  $DE=1,5$ ;  $M=13,1$ ;  $DE=1,5$ ).

**Tabla 6. Comparación de las puntuaciones de los estilos de liderazgo según el tipo de universidad**

Table 6. Comparison of leadership style scores according to type of university

Estilo de liderazgo	Pública	Privada	p. valor
Transformacional, media (DE)	12,4 (1,3)	12,5 (1,4)	,669
Influencia ideal	12,0 (1,8)	12,0 (2,0)	,871
Motivación inspiradora	12,5 (1,7)	12,7 (1,6)	,536
Estimulación intelectual	12,2 (1,7)	12,2 (1,9)	,931
Consideración individualizada	13,1 (1,5)	13,2 (1,5)	,652
Transaccional, media (DE)	12,0 (1,7)	12,0 (1,7)	,939
Recompensa contingente	11,7 (2,1)	11,8 (2,3)	,815
Gestión por excepción	12,4 (1,1)	12,3 (1,8)	,683

DE: Desviación estándar

Fuente: elaboración propia.

### Análisis bivariante

Una vez analizadas las diferencias de los estilos de liderazgo según las variables de género y tipo de institución, se determinó el efecto que tienen las mismas. Así mismo, se incluyeron las variables de antigüedad en el cargo y de la universidad mediante el modelo de regresión lineal por el método de mínimos cuadrados ordinarios. De acuerdo con lo anterior, para analizar el efecto del género en el estilo de liderazgo se utilizó la ecuación 1:

$$\text{Estilo de Liderazgo}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{GéneroDirectivo} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Donde, *Estilo de liderazgo<sub>i</sub>* corresponde a uno de los tres estilos de liderazgo evaluados en el instrumento,  $\beta$  son los parámetros del modelo, Género del Directivo es una variable *dummy* que toma el valor de 1 si el directivo de la universidad es mujer y cero si es hombre,  $\varepsilon_i$  el término de error aleatorio del modelo, como se presenta en la Tabla 7:

**Tabla 7. Análisis bivariante de las variables de estilos de liderazgo según el género del directivo**

Table 7. Bivariate analysis of leadership style variables according to manager gender

Variable independiente	(1)	(2)	(3)
	Transaccional	Transformacional	Laissez faire
Género	-0,0248 (0,2186)	-0,00119 (0,17325)	-0,6027 (0,3472)
Constante	12,0969 (0,1399)	12,53021 (0,11117)	9,6562 (0,2228)
N	269	270	270
R2 ajustado	-0,003669	-0,003704	0,007376

Fuente: elaboración propia.

Nota: errores estándar entre paréntesis (\*): p&lt;0.05;(\*\*): p&lt;0.01

Como se evidencia con los resultados del modelo presentados en la Tabla 7, se encuentra que no existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo para directivos hombres y mujeres ( $p>0,05$ ). De acuerdo con lo anterior, y lo presentado en la Tabla 5, la Hipótesis 1 no estuvo en la dirección esperada y el resultado no es significativo ( $p>0,05$ ), por lo cual se rechaza.

Para evidenciar si existe algún efecto del género del directivo en las categorías de liderazgo, se propuso el siguiente modelo (ecuación 2), el cual se ajusta a los valores de cada categoría de liderazgo:

$$\text{Categoría Liderazgo}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género Directivo} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Donde, *Categoría Liderazgo<sub>i</sub>* corresponde a alguna de las siete categorías de liderazgo que componen los estilos de liderazgo,  $\beta$  son los parámetros del modelo, Género del Directivo es una variable *dummy* que toma el valor de 1 si el directivo de la universidad es mujer y cero si es hombre,  $\varepsilon_i$  es el término de error aleatorio del modelo como se presenta en la Tabla 8.

**Tabla 8. Análisis bivariante de las variables de categorías de estilos de liderazgo según el género del directivo**

Table 8. Bivariate analysis of leadership style categories according to manager gender

Variable independiente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Influencia idealizada	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Gestión por excepción	Laissez faire
Género del directivo	0,21607143 (0,24065108)	-0,01071429 (0,21311408)	-0,2003079 (0,2287898)	-0,04732143 (0,19755466)	- 0,41092342(0, 27988404)	0,36131757 (0,23025373)	-0,60267857 (0,33993864)
Constante	11,9225 (0,16829878)	12,6625 (0,13711795)	12,335443 (0,14669566)	13,18125 (0,1238432)	11,9875 (0,1778729)	12,20625 (0,15857647)	9,65625 (0,23321224)
N	272	272	269	272	271	271	272
R2	0,00281856	9,346e-06	0,00286570	0,00021541	0,00798341	0,00865961	0,01103929

Fuente: elaboración propia.

Nota: errores estándar entre paréntesis (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$

De acuerdo con los anteriores resultados, se encuentra que no existen diferencias significativas entre las categorías de los estilos de liderazgo para directivos hombres y mujeres ( $p > 0,05$ ). Si bien la dirección de la Hipótesis 1<sup>a</sup> fue la esperada, el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual no se puede soportar. La Hipótesis 1b, no estuvo en la dirección esperada y el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual se rechaza. En la Hipótesis 1c, la dirección no fue la esperada y el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual se rechaza. La Hipótesis 1d, no estuvo en la dirección esperada y el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual se rechaza.

En la Hipótesis 2, la dirección no fue la esperada y el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual no se puede soportar. En la Hipótesis 2a, su dirección fue la esperada, pero el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual se rechaza. En la Hipótesis 2b, la dirección no fue la esperada y el resultado no es significativo ( $p > 0,05$ ), por lo cual no se puede soportar.

Para analizar el efecto que tiene la antigüedad en el cargo y en los estilos de liderazgo, se propuso el siguiente modelo (ecuación 3):

$$\text{Estilo de liderazgo}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Antigüedad en el cargo} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Donde,  $Estilo\ de\ liderazgo_i$  corresponde a uno de los tres estilos de liderazgo evaluados por el instrumento,  $\beta$  son los parámetros del modelo, Antigüedad en el cargo es una variable continua que mide en años el tiempo del directivo en el cargo,  $\varepsilon_i$  el término de error aleatorio del modelo (ver Tabla 9).

**Tabla 9. Análisis bivariante de los estilos de liderazgo según la antigüedad en el cargo**

Table 9. Bivariate analysis of leadership styles according to job tenure

Variable independiente	(1)	(2)	(3)
	Transaccional	Transformacional	Laissez faire
Antigüedad en el cargo	0,02473882** (0,00917495)	0,00283479 (0,00804803)	0,05439392** (0,01499864)
Constante	11,701039 (0,17338575)	12,480537 (0,14888565)	8,5698944 (0,28638477)
N	269	270	270
R2 ajustado	0,01653912	-0,00330334	0,03507418

Fuente: elaboración propia.

Nota: Errores estándar entre paréntesis (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$

De acuerdo con la información de la Tabla 8, se encuentra que la antigüedad en el cargo promueve los estilos de liderazgo transaccional ( $p < 0,01$ ), y *laissez faire* ( $p < 0,01$ ), esto quiere decir que, a mayor tiempo en el cargo, mayor asociación con estos dos estilos de liderazgo. Estos resultados permiten considerar que la Hipótesis 3 estuvo en la dirección esperada y que el resultado es estadísticamente significativo, por lo que se soporta la hipótesis. En contraste, la Hipótesis 4 no estuvo en la dirección esperada pese a que el resultado es estadísticamente significativo.

Para evaluar el efecto que tiene el tipo de universidad sobre los estilos de liderazgo, se estima el siguiente modelo (ecuación 4) de regresión lineal:

$$Estilo\ de\ liderazgo_i = \beta_0 + \beta_1 TipoUniversidad + \varepsilon_i \quad (4)$$

Donde,  $Estilo\ de\ liderazgo_i$  corresponde a uno de los tres estilos de liderazgo del instrumento,  $\beta$  son los parámetros del modelo, TipoUniversidad es una variable *dummy* que toma el valor de 1 si la universidad es privada y cero si es pública,  $\varepsilon_i$  es el término de error aleatorio del modelo, como se presentan en la Tabla 10.

**Tabla 10. Análisis bivariante estilos de liderazgo según el tipo de universidad**

Table 10. Bivariate analysis of leadership styles according to type of university

Variable independiente	(1)	(2)	(3)
	Transaccional	Transformacional	Laissez faire
Tipo de universidad	-0,01677083 (0,21983089)	0,0736859 (0,17293653)	0,14831856 (0,35118442)
Constante	12,093458 (0,16977734)	12,489198 (0,12947796)	9,3240741 (0,27121719)
N	270	271	271
R2 ajustado	-0,00370968	-0,00305311	-0,00305519

Fuente: elaboración propia

Nota: errores estándar entre paréntesis (\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*):  $p < 0.01$

Al igual que el análisis bivalente de los estilos de liderazgo según el género del directivo, los resultados reportados en la Tabla 10 evidencian que no se presentan diferencias significativas de los estilos de liderazgo según el tipo de universidad ( $p > 0,05$ ). De acuerdo con lo anterior, estos modelos permiten complementar los resultados descriptivos de las medias de los estilos de liderazgo, en los que también se evidencia que no existe diferencia significativa de los estilos de liderazgo según el género del directivo y el tipo de universidad. En este sentido, se encuentra que las Hipótesis 5 y 6 estuvieron en la dirección esperada, pero los resultados no son significativos ( $p > 0,05$ ), por lo cual se rechazan.

## 5. DISCUSIÓN

Las demandas del sector de la educación superior en Colombia asociadas a los procesos de aseguramiento de la calidad, los códigos de buen gobierno de las IES y la autofinanciación para el caso de IES privadas, han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar a la dirección universitaria prácticas administrativas y gerenciales del sector productivo entre las que se encuentra la planeación estratégica, la gestión eficiente y eficaz de recursos, la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas (Blenkinsopp y Stalker, 2004; Broucker et al., 2017; Llinàs-Audet, et al., 2011). No obstante, diversos estudios sitúan la importancia del liderazgo para materializar los esfuerzos de la planeación y poder dirigir y coordinar a los equipos de trabajo de las IES (Badillo Vega et al., 2015; Waring, 2017).

Si bien las teorías contemporáneas del liderazgo posicionaron tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*), no existen evidencia sobre cuál de estos es el más efectivo en el contexto de la educación superior, sino que se ha encontrado que los directivos universitarios ejercen principalmente el transformacional (Al-Mansoori y Koç, 2019; Amin et al., 2018; Lope Pihie et al., 2011; Ogbogu y Ademola, 2018; Shafaq et al., 2017; Sims et al., 2021; Vinkenbunrg et al., 2011). Al igual que los estudios de la literatura académica, en el presente estudio se encontró que los directivos universitarios colombianos reconocen asociarse principalmente con las características del estilo de liderazgo transformacional, seguido del transaccional. Además, en menor medida se identifican con el estilo *laissez faire*, el cual destaca la literatura académica como el menos frecuente en cualquier tipo de organización, debido al poco involucramiento del líder con los demás para dirigir y coordinar, así como las problemáticas derivadas de ello (Skogstad et al., 2007; Yang, 2015). Como se ha mencionado con Pedraja-Rejas et al. (2020), las características de estos estilos de liderazgo, como la participación y la comunicación, al igual que el énfasis en lineamientos, estándares e indicadores de desempeño, son necesarios para las demandas del aseguramiento de la calidad.

De acuerdo con lo anterior, los estilos de liderazgo que predominan en este contexto son el transformacional y transaccional, en donde algunos estudios han asociado el primero a las mujeres y segundo a los hombres (Araneda-Guirriman et al., 2016; Rico Pérez et al., 2015; Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche, 2015; Stephens y Wilson-Kennedy, 2019), pero sin aportar evidencia de que existan diferencias estadísticamente significativas (Antonopoulou et al., 2021; Nik Ismail y Zulqernain, 2020; Jones y Rudd, 2008; Sims et al., 2021; Thu et al., 2017). Los resultados del presente estudio también lograron aportar en esta línea, y, además, se encuentra que el género del directivo universitario no determina o tiene algún efecto en los factores de los estilos de liderazgo, por lo que estilos de liderazgo no constituyen una cuestión de género.

La literatura académica también ha evidenciado que la experiencia o antigüedad en el cargo tiene un efecto positivo en el estilo de liderazgo transaccional, y uno negativo en el *laissez faire*, esto quiere decir que, a mayor tiempo en el cargo, se promueve el primer estilo (Nik Ismail y Zulqernain, 2020), Martin, 2015, Ogbogu y Ademola, 2018; Vinkenbunrg et al., 2011), mientras que, a menor tiempo se promueve el segundo (Antonopoulou et al., 2021). En el presente estudio, si bien los resultados concuerdan con los estudios sobre el estilo transaccional, también encuentran que a mayor tiempo se podría promover el estilo *laissez faire*.

Finalmente, con relación al tipo de institución se encontró que tanto para las IES colombianas públicas como privadas se observa un predominio del estilo de liderazgo transformacional, lo que concuerda con los resultados de los estudios de Al-Mansoori y Koç (2019), Amin et al. (2018), Bodla y Nawaz (2010), Khalifa y Ayoubi (2015), Martin (2015), y Ogbogu y Ademola (2018) sobre los estilos de liderazgo en las IES públicas, pero que contrasta con las evidencias de que las IES privadas ejercen principalmente el estilo transaccional (Al-Mansoori y Koç, 2019; Barnett, 2017; Martin, 2015). Si bien no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, tampoco se evidenció que el tipo de institución tuviera algún efecto sobre los factores de los estilos de liderazgo.

## 6. CONCLUSIONES

La presente investigación buscó determinar empíricamente si variables como el género, la antigüedad en el cargo y el tipo de IES promueven los estilos de liderazgo de directivos universitarios en Colombia. Los resultados permiten concluir que el estilo de liderazgo con mayor predominio en los directivos universitarios es el transformacional, y cuando se compara según el género del directivo y el tipo de institución (pública o privada) se presenta el mismo fenómeno. En la misma línea de otras investigaciones, se evidencia que no existe diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, ni en las categorías de los estilos de liderazgo, que otras investigaciones encontraron estadísticamente significativas, como son los casos de la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada, las cuales predominan en las mujeres.

Si bien se encuentra que ni el género del directivo ni el tipo de institución (pública o privada) son variables que determinan el estilo de liderazgo, esta investigación aporta al evidenciar que la antigüedad en el cargo propicia que los directivos adopten los estilos de liderazgo transaccional y *laissez faire*, caracterizados por las recompensas, el establecimiento de normas y metas, así como por la libertad en la asignación de tareas y modos de proceder. Lo anterior pone en evidencia la necesidad de explorar cuáles son las razones por las cuales los estilos de liderazgo a lo largo de los años se podrían orientar hacia uno centrado en el cumplimiento de metas a través de intercambios (recompensas y motivación), o hacia otro con poco involucramiento en la dirección de esfuerzos y en la libertad del actuar de los demás.

El estilo de liderazgo transformacional constituye uno de los temas de mayor relevancia en los estudios de liderazgo por su relación con la inspiración, la motivación, la visión, la confianza, entre otros, necesarios para el logro de objetivos. Los resultados permitieron evidenciar que para los participantes la consideración individualizada es el factor de este liderazgo con mayor puntuación, el cual se asocia con el interés que muestra el líder por cada uno de sus seguidores. Lo anterior abre

interrogantes hacia futuras líneas de investigación sobre las razones del predominio de este estilo de liderazgo y si logra ser más efectivo para afrontar las demandas del contexto de la educación superior que otros estilos.

Los estilos de liderazgo, y su adopción por parte de hombres y mujeres, abre también el debate para futuras investigaciones sobre el papel moderador que juegan las variables contextuales, en especial las que caracterizan el contexto de la educación superior, en donde las universidades, y otras IES, han incorporado actividades y prácticas tradicionalmente realizadas por organizaciones productivas como es la competitividad, los ejercicios de certificación de estándares de calidad, el mercadeo, la publicidad, entre otras, las cuales otorgan una importancia del liderazgo para la dirección universitaria.

Lo anterior no solo implica estilos de liderazgo para poder afrontar las demandas del contexto, sino que, además, desdibuja las características que tienen los directivos universitarios, las cuales han sido tradicionalmente de académicos, pero que en el actual entorno empiezan a configurarse sus identidades y trayectorias. Es por ello, que para futuras líneas de investigación es de gran relevancia identificar las características que tienen los directivos universitarios, de modo que se pueda analizar hasta qué punto las demandas del entorno han incidido en la forma de gestionar las universidades y cómo se han transformado los perfiles de sus directivos.

Pese a que la investigación encuentra resultados similares a otras investigaciones y aporta nuevas evidencias para futuras líneas de investigación, como es el caso de la antigüedad en el cargo como variable que determina estilos de liderazgo, metodológicamente presenta algunas limitaciones. Entre estas se destaca la muestra no probabilística, el cuestionario utilizado solo se concentra en tres estilos de liderazgo y las variables analizadas en los estilos de liderazgo solo fueron el género, el tipo de institución y la antigüedad en el cargo. Otras limitaciones se relacionan con la identificación de las demandas del sector de la educación superior y del contexto mundial de pandemia por Covid-19, la cual incidió, tanto en el sector de la educación superior, como en la gestión de los directivos universitarios. De acuerdo con lo anterior, para futuras investigaciones se podría trabajar con muestras probabilísticas, e incluir otras variables como el nivel de formación, tipo de cargo del directivo y su nivel jerárquico, así como el gobierno corporativo de las universidades. También incluir las demandas del entorno y su relación con los estilos de liderazgo. Finalmente, las metodologías cualitativas podrían aportar nueva evidencia sobre otras variables que inciden en la configuración de los estilos de liderazgo.

## **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## **CONTRIBUCIÓN DE AUTORES**

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación:

Cristian Bedoya Dorado: Participó en la concepción, diseño y desarrollo de la investigación, en la adquisición de los datos y en su análisis e interpretación, y en la redacción del texto y revisión final del manuscrito.

Mónica García Solarte: Participó en la concepción, diseño y desarrollo de la investigación, en la adquisición de los datos y en su análisis e interpretación, y en la redacción del texto y revisión final del manuscrito.

Angélica María Gómez Cano: Participó en el desarrollo de la investigación, en el análisis e interpretación de los datos, y en la redacción del texto y revisión final del manuscrito.

## REFERENCIAS

- Al-Mansoori, R. S., y Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability*, 11(15), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Amin, M., Tatlal, I. A., y Islam, M. (2018). Leadership styles of the campus principals and divisional directors in a public university of Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 155-181.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., y Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Badillo-Vega, R., Buendía-Espinosa, A., y Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la Universidad. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, 20(65), 393-417.
- Baltar, F., y Gorjup, M. T. (2012). Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas. *Intangible Capital*, 8(1), 123-149. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.294>
- Barnett, D. (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4(3), 53-63. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2017.03.006>
- Barrett, B., y Barrett, B. (2017). Lessons for the Future of the Bologna Process and the Internationalization of Higher Education. En *Globalization and change in higher education: The political economy of policy reform in Europe*, 211-242. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52368-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52368-2_10)

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., y González-Campo, C. H. (2020a). ¿Académicos directivos o directivos académicos? Análisis de la construcción del sujeto directivo de instituciones de educación superior en Colombia. *Espacios*, 41(28), 271-289.
- Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G., y González-Campo, C. H. (2020b). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Blenkinsopp, J., y Stalker, B. (2004). Identity work in the transition from manager to management academic. *Management Decision*, 42(3/4), 418-429. <https://doi.org/10.1108/00251740410518903>
- Bodla, M. A., y Nawaz, M. M. (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 208-214. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n4p208>
- Broucker, B., De Wit, K., y Verhoeven, J. C. (2017). Higher Education Research: Looking Beyond New Public Management. *Theory and Method in Higher Education Research*, 3, 21-38. <https://doi.org/10.1108/s2056-375220170000003002>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabrales Salazar, O., y Díaz, V. (2015). El trabajo docente universitario ante los nuevos modelos de gestión. *Dimensión Empresarial*, 13(2), 219-232.
- Caceres Reche, M. P., Sachicola, A., y Hinojo Lucena, M. A. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2), 296-313.
- Casani, F., y Rodríguez-Pomeda, J. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 101-117.

- Chaman, S., Zulfiqar, S., Shaheen, S., y Saleem, S. (2021). Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. *PLoS ONE*, 16(9), 1-18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257174>
- Davis, A., van Rensburg, M. J., y Venter, P. (2014). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1480-1494. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2014.981518>
- Du, J., y Lapsley, I. (2019). The Reform of UK Universities: A Management Dream, An Academic Nightmare? *Abacus*, 55(3), 452-482. <https://doi.org/10.1111/abac.12167>
- Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Gouthro, P., Taber, N., y Brazil, A. (2018). Universities as inclusive learning organizations for women? Considering the role of women in faculty and leadership roles in academe. *The Learning Organization*, 25(1), 29-39. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2017-0049>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Howells, J. R. L., Karataş-Özkan, M., Yavuz, Ç., y Atiq, M. (2014). University management and organisational change: a dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2), 251-270. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu005>
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., y Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., y Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Jones, D., y Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97. <https://doi.org/10.5032/jae.2008.02088>
- Kaur, S. (2019). Gender and Leadership in Research Universities in Malaysia: The Case of University of Malaya. In D. E. Keubauer y S. Kaur (Eds.), *Gender and the Changing Face of Higher Education in Asia Pacific* (pp. 127-143). Palgrave Macmillan.

- Khalifa, B., y Ayoubi, R. M. (2015). Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities? *International Journal of Educational Management*, 29(4), 477-491. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0036>
- Khan, I. U., Idris, M., y Amin, R. U. (2021). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>
- Llinàs-Audet, X., Giroto, M., y Parellada, F. S. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, 33-54.
- Lope Pihie, Z. A., Sadeghi, A., y Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341>
- Lucas, L. (2019). Intensification of Neo-liberal Reform of Higher Education in England or 'Change' as 'More of the Same'? In B. Broucker, K. De Wit, J. C. Verhoeven, y L. Leišytė (Eds.), *Higher Education System Reform. An International Comparison after Twenty Years of Bologna* (pp. 167-177). Brill | Sense.
- Marquina, M., y Polzella, Á. (2015). El impacto de la nueva gestión pública en las universidades y la emergencia de nuevos roles. Comparando contextos, sistemas y abordajes teóricos para su estudio en distintos casos nacionales. *Revista Argentina de Educación Superior*, 7(11), 9-27.
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331-351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Méndez, C. E. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Moncayo Orjuela, B. C., y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, 39, 142-177. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762015000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762015000200009)
- Moncayo Orjuela, B. C., y Zuluaga Goyeneche, D. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Panorama*, 9(17), 74-84.
- Nik Ismail, N. N. H., y Zulqernain, N. S. (2020). Leadership Styles of Female Academicians in Malaysian Public Universities. *Journal of Contemporary Social Science Research*, 4(2), 49-57.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Ogbogu, O., y Ademola, K. (2018). Leadership Styles of Heads of Departments: Evidences from Nigerian Federal Universities. *Research on Humanities and Social Sciences*, 8(24), 73-80.

- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pedraja-Rejas, L., Huerta-Riveros, P., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 433-499. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34672>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., y Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61.  
<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., y Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818.  
<https://doi.org/10.3390/su11236818>
- Potgieter, I. L., y Coetzee, M. (2010). Management competencies in higher education: Perceived job importance in relation to level of training required. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v8i1.306>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbac. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Restrepo, J. M., Bradford, H., Guzmán, A., y Trujillo, M. A. (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. *Revista de Economía Del Rosario*, 21(2), 219-246. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.7195>
- Rico Pérez, M. C., Alanis Bañuelos, D. C., y Lerma Moreno, V. M. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en Educación Superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39-52. <https://ssrn.com/abstract=2662635>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sá, M. J. (2023). Student Academic and Social Engagement in the Life of the Academy - A Lever for Retention and Persistence in Higher Education. *Education Sciences*, 13(3), 269.  
<https://doi.org/10.3390/educsci13030269>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., y Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.  
<https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2012-0091>

- Salazar-Rebaza, C., Zegarra-Alva, M., y Cordova-Buiza, F. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 130-141. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.11](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.11)
- Sánchez-Moreno, M., y Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: Desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642-665. <https://doi.org/10.3926/ic.741>
- Shafaq, S., Shah, A. A., y Kamran, S. (2017). The Relationship of Perceived Leadership Styles of Department Heads to Job Satisfaction and Job Performance of Faculty Members. *Journal of Business Strategies*, 11(2), 35-56.
- Shahbal, S., Al-Kubaisi, H., Khan, A., Ahmad, Z., y Usman, M. (2022). Leadership Styles, Role, And Opportunities; Reflection in Educational Management System. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 1452-1460. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.176>
- Shams, F. (2019). Managing academic identity tensions in a Canadian public university: The role of identity work in coping with managerialism. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(6), 619-632. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1643960>
- Sierra Toncel, W., Ortiz Rojas, Á. N., Rangel Luquez, O., y Alvarado Mejía, M. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 11-22.
- Sims, C., Carter, A., y Moore De Peralta, A. (2). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 55-75. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., y Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- 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>
- Stephens, M., y Wilson-Kennedy, Z. S. (2019). A Call for Transformative Leadership: Addressing the Lack of Female Full Professors in STEM at HBCUs. *Peer Review*, 21(1/2), 14-17.
- Thu, P. D. X., Pillay, H., y Mergler, A. (2017). Leadership styles of Vietnamese higher education leaders: Transformational, transactional, or laissez-faire. *Can Tho University Journal of Science*, (7), 126-137. <https://doi.org/10.22144/ctu.jen.2017.058>
- Veiga de Cabo, J., De la Fuente Díez, E., y Zimmermann Verdejo, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88.

- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Waring, M. (2017). Management and leadership in UK universities: exploring the possibilities of change. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 540-558.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354754>
- Winter, R. (2009). Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(2), 121-131.  
<https://doi.org/10.1080/13600800902825835>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Zuluaga Goyeneche, D., y Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95.  
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0)