



El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca¹

Leadership: a challenge for higher education institutions in the department of Cauca

Martha I. Lasso Quintero²

Susana E. Maya Duran³

Oscar Alvarado⁴

Maira A. Velasco⁵

RESUMEN

Estudios sugieren el liderazgo como variable influyente en el éxito organizacional y la innovación. Por tanto, se tuvo como principal objetivo identificar los estilos de liderazgo de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del departamento del Cauca (Colombia). Se realizó un estudio cuantitativo y transversal y, mediante un muestreo probabilístico intencional se evaluaron los estilos de liderazgo de 45 directivos. Con los hallazgos se encontraron diferencias significativas en los estilos de liderazgo de las dos IES, siendo el liderazgo transformacional predominante en ambas, pero con mayor diferencia significativa en la IES 1; en segundo lugar, el liderazgo transaccional y, por último, el estilo pasivo. Estos resultados revelan la coexistencia en mayor proporción del liderazgo transformacional y transaccional, lo que podría indicar, según la literatura, la evolución de habilidades que exigen en el líder adaptar su estilo conforme a las realidades circundantes. En el caso particular de las variables de resultado, el esfuerzo extra presenta diferencias significativas al ser comparadas las dos instituciones, con mayor predominancia en la IES que tiende al estilo transformacional. Lo anterior, evidencia como la gestión administrativa ha ido evolucionando según las dinámicas cambiantes que viven hoy las IES. Esto sugiere continuar desarrollando habilidades y estrategias de liderazgo para enfrentar las diferentes racionalidades internas y externas, incluyendo componentes

1 El presente trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto de investigación “La influencia del Liderazgo, en la Cultura Organizacional y su incidencia en la Innovación de las Instituciones de Educación Superior del Sector Privado del Municipio de Popayán”, avalado por el Grupo de Investigación Cognoser, financiado por la Fundación Universitaria de Popayán en cooperación con la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

2 Magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente Investigadora. Fundación Universitaria de Popayán. E-mail: martha.lasso@docente.fup.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-8580-9110>

3 Especialista en Gerencia Educativa de la católica de Manizales. Decana de Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Fundación Universitaria de Popayán. E-mail: decanatura.cienciassociales@fup.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-8615-2969>

4 Magíster en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo. Vicerrector de Investigación. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. E-mail: oscar.alvarado.m@uniautonomo.edu.co <https://orcid.org/0000-0003-3166-1437>

5 Magíster en Farmacología. Docente Investigador. Universidad del Cauca. E-mail: alejavelasco@unicauca.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-2261-2564>





del liderazgo transaccional y transformacional. Los resultados obtenidos representan un primer nivel de análisis para la comprensión del gobierno de las IES, con importantes implicaciones académicas y de práctica empresarial en el sector educativo.

Palabras clave: Liderazgo, Instituciones de Educación Superior, Innovación

ABSTRACT

Studies suggest leadership as an influential variable in organizational success and innovation. Therefore, the main objective was to identify the leadership styles of two Higher Education Institutions (HEI) in the private sector of the department of Cauca (Colombia). A quantitative and cross-sectional study was conducted and, through intentional probabilistic sampling, the leadership styles of 45 managers were evaluated. With the findings, significant differences were discovered in the leadership styles of the two HEIs, with the transformational leadership predominant in both, but with a greater significant difference in HEI 1; also transactional leadership and, finally, passive style. These results reveal the coexistence in greater proportion of the transformational and transactional leadership, which could indicate, according to the literature, the evolution of skills that require the leader to adapt his style according to the surrounding realities. In the particular case of the outcome variables, the extra effort presents significant differences when the two institutions are compared, with a greater predominance in HEI that tends to the transformational style. Just mentioned evidences show how administrative management has evolved according to the changing dynamics that HEIs live today. This suggests continuing to develop leadership skills and strategies to address different internal and external rationales, including components of transactional and transformational leadership. The results obtained represent a first level of analysis for the understanding of the government of HEIs, with important academic and business practice implications in the education sector.

Key Word: *Leadership, Higher Education Institutions, Innovation*

1. Introducción

La economía ha experimentado en los últimos años un cambio trascendental. Cada vez más, los activos principales no son físicos, ni financieros, sino intelectuales. De este modo el crecimiento económico se ve impulsado por los conocimientos y las ideas, más que por los recursos tradicionales como la tierra, las materias primas, el trabajo y el capital (Anselmo, 2007).

Según Drucker, Grant, Hamel, Prahalad y Teece (como se citó en Castañeda, 2010) el conocimiento, se posiciona como la base de la competitividad de las organizaciones y su recurso más estratégico; la innovación, como pieza clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001) y, por su parte, el capital intelectual ayuda a determinar la verdadera posición competitiva (Klein, 1998). Estos repentinos cambios comportan desafíos para las organizaciones y sugieren ajustes en las agendas de la educación superior, demandando nuevos retos para estas y las personas que la gobiernan.

Órganos especializados como la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Universidad Cornell, Índice de Innovación Global (INSEAD) y el Índice de Competitividad Integrada del International Institute for Management Development (IMD) han revelado en los últimos 5 años el rezago del país



en cuanto a políticas y condiciones para la gestión del conocimiento, la asunción de riesgos y el emprendimiento pese a su potencial de desarrollo. El departamento del Cauca no dista del panorama nacional, según el Índice de Competitividad Departamental (IDIC, 2018) se encuentra en el puesto 10 entre 31 departamentos estudiados y, en el puesto 18 frente al pilar de capital humano e investigación. Respecto al mercado laboral, el desempleo pasó para el año 2016, del 7,9% al 8,3 % en el año 2017 (Departamento Administrativo Nacional [DANE], 2018).

En este sentido, organismos internacionales como la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación de la Ciencia y Cultura) y nacionales como Colciencias (Departamento Administrativo para la Ciencia, Tecnología e Innovación) reconocen en la educación, la respuesta para el desarrollo económico y humano, de ahí que se planteen estrategias para acercar el sector productivo, con el aparato científico y tecnológico de las instituciones de educación superior.

Así las cosas, el liderazgo institucional de las IES y, específicamente del departamento del Cauca, requiere la adopción de nuevos niveles de análisis que permitan asimilar, procesar y responder asertivamente a las demandas sociopolíticas y económicas e, impulsar los cambios necesarios para la adopción de estrategias y prácticas creativas que conduzcan al departamento hacia la competitividad e innovación.

En las últimas décadas se ha descrito el liderazgo como una variable influyente en el comportamiento, motivación y eficacia organizacional, catalogado por algunos como el principal responsable del éxito o fracaso de quienes son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007), pues estos influyen a la hora de comunicar sus ideas, sus seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio (Lussier y Achua, 2005). No obstante, para que se “produzcan dichos cambios deben darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder” (Molero, 2002, p.67). Un liderazgo de alto nivel genera en los seguidores pro-actividad y un mayor impacto en las labores que realizan, así como la coordinación de su trabajo hacia la consecución de intereses comunes en el equipo (Bass y Avolio, 1992).

Dentro de este marco, se considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo; elemento clave para la consecución de objetivos por la influencia social que ejerce sobre sus seguidores (Buono & Bowditch, 1989; Meindl, 1995; Lussier y Achua, 2005; House, Hanges, Mansour, Dorfman & Gupta, 2004).

De acuerdo con Agüera (2004) el liderazgo ha sido asumido como un proceso por el cual, una persona presenta capacidad para persuadir, incentivar y motivar a un individuo o a un grupo de individuos, con el fin de lograr los objetivos en pro del bien común, además se considera que un líder debe buscar seguridad, unificación y satisfacción de las necesidades de su grupo. También, es concebido, como un proceso recíproco donde no solo el líder influye en los procesos organizacionales, sino que estos también influyen en él (Burns, 1978). Esta capacidad de influencia es una clara manifestación de liderazgo y del poder del líder para incidir en las metas organizacionales y sociales, siendo en definitiva *la interacción* un determinante para dicha influencia y el ejercicio del liderazgo.

Los efectos del liderazgo han llamado la atención de diversos autores, quienes proponen una serie de modelos y enfoques teóricos que intentan explicar las causas, características y su impacto. Dentro de los enfoques que cuentan con mayor aceptación por la comunidad científica se encuentra el *estilo de*



los rasgos (Stogdill, 1974). Este plantea que para ser un líder es necesario disponer de una serie de características personales (físicas, sociales, psicológicas) que permiten distinguir al líder, del no-líder. *El enfoque situacional* (Hersey & Blanchard, 1993), reconoce la efectividad del líder en la capacidad para adaptarse y modificar su estilo en las situaciones que requiere su participación, en otras palabras, es el líder quién se adapta al nivel de madurez de sus seguidores (competencias, experiencias y motivación para realizar sus labores). *La teoría de la contingencia* (Fiedler y García, 1987), explica la efectividad del liderazgo según las circunstancias contextuales; es decir, se requiere que el líder realice una lectura adecuada de la situación para adaptar el estilo de liderazgo. *La teoría del intercambio miembro-líder* (Graen & Uhl-Bien, 1995) aborda el estilo de liderazgo según la relación del líder con sus miembros, determinado por el grado de satisfacción, motivación y desempeño. Actualmente, enfoques contemporáneos proponen un liderazgo que depende más del líder que de la situación, y se da cuando se generan transformaciones en sus seguidores (Bass, 1985). El líder transformacional es poseedor de características excepcionales que motivan a sus colaboradores e inducen al cambio en las organizaciones (Kezar & Eckel, 2008).

El término liderazgo transformacional parte fundamentalmente de los estudios de Burns en 1978, quien considera el resultado de la transformación como un estímulo recíproco que convierte seguidores en líderes y líderes en agentes morales. Más adelante, Bass (1985) desarrolla este concepto definiendo al líder transformacional como el que motiva a sus seguidores a superar sus expectativas, ya que los resultados van más allá de los intereses propios. “Los líderes transformacionales se movilizan por el bien del grupo, de la organización o el país” (Bass, 1997, p. 133). Sobre este modelo se profundizará más adelante.

De acuerdo con Jones, Lefoe, Harvey y Ryland (2012) el liderazgo adecuado para la administración de las IES es el que reconoce la compleja interacción entre los sujetos, objetos e instrumentos, normas, la comunidad y la división del trabajo para desarrollar la capacidad de liderazgo, agregan que dada la diversidad de funciones quizás la más compleja sea la de garantizar rentabilidad financiera mientras se vela por el cumplimiento de su función social, puntualizando en que la generación de conocimiento sea transferida efectivamente a la sociedad para el desarrollo y sostenibilidad de la región y del país.

Ahora bien, es posible pensar en el líder como piedra angular para la formación y/o transformación cultural si se quiere de las IES, pues un buen liderazgo podría alterar ciertos esquemas filosóficos y prácticos de las organizaciones. Solo un buen dirigente impulsa los cambios que favorecen un alto desempeño, procesos de innovación y consolidación de un sistema educativo de alta calidad. Para tal efecto, debe pensarse en una transformación conducida por los líderes desde los niveles micro hasta lograr un impacto general en la cultura organizacional (CO) y otros procesos.

Dadas las características culturales de las organizaciones colombianas: orientación interna y modelos poco flexibles, propios de la cultura jerárquica (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2010; Rueda y Rodenes, 2010; Ruiz y Naranjo, 2012; Sierra, 2009) y los retos que se imponen a las IES como agente de cambio para el desarrollo económico, político, social y tecnológico, se supone el estudio de los estilos de liderazgo como primer paso para comprender su papel como agente que se empodera, reflexiona y actúa frente a estas nuevas formas de organización.



Para efectos del presente estudio se considera el modelo propuesto por Bass & Avolio (2004) quienes explican el cambio de perspectiva de liderazgo según el nivel de madurez de las necesidades de los seguidores. Por ejemplo, necesidades de seguridad, autopreservación, pueden manejarse con un estilo enfatizado en el intercambio. Es decir, un estilo transaccional. Pero, necesidades de orden superior como el reconocimiento, el logro y la autorrealización, exigen algo claramente diferente relacionado con el liderazgo transformacional (aspecto que diferencia lo propuesto por Burns). El liderazgo transformacional no es una transacción simple sino un intercambio de orden superior que impacta el desarrollo, los procesos y los resultados a corto y largo plazo. En este sentido, los contextos sumados a las necesidades de los seguidores determinarán la pertinencia del desarrollo de habilidades transaccionales o transformacionales.

Bass y Avolio (2004) plantean las siguientes características *del liderazgo transaccional*: Recompensa contingente y gestión por excepción (activa y pasiva). La primera, hace referencia a las recompensas definidas por el cumplimiento de los objetivos: aclarar las metas y las consecuencias de cumplir o no, definir responsables, hacer seguimiento y manifestar satisfacción cuando se cumplen expectativas.

La segunda, administración por excepción -activa, especifica estándares altos de cumplimiento y lo que representa un desempeño ineficaz. El control, el monitoreo y la atención en los errores, desviaciones y excepciones, son características de este tipo de administración. Por último, de esta misma dimensión, pero en una categoría -pasiva, se destaca la evitación a situaciones y problemas que impliquen la toma de decisiones. No establece acuerdos ni aclara metas y objetivos a cumplir. Es similar a los estilos *laissez-faire*.

En contraste, el *liderazgo transformacional* influye en la interpretación que los seguidores dan a las diferentes situaciones, se enfoca en la identificación de necesidades y desarrollo individual y organizacional, desarrolla capacidades para el cumplimiento de objetivos. Los líderes transformacionales se caracterizan, según Burns (1978) por incrementar los niveles de conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados designados y las formas de lograrlos. También, motivan a los asociados a trascender su propio interés en aras de la misión y la visión de la organización. Bass y Avolio (2004) identifican 4 dimensiones que describen al liderazgo transformacional.

Influencia idealizada: los líderes son admirados, respetados y confiables. Los seguidores los ven como modelos a seguir. La consideración de necesidades conecta a los líderes con los seguidores. Sus comportamientos son consistentes con la ética, principios y valores subyacentes.

Motivación inspiradora: proporciona significado y desafío al trabajo, contagia optimismo y entusiasmo sobre el futuro y lo que debe lograrse.

Estimulación intelectual: estimula la innovación y creatividad de sus seguidores para abordar los problemas y encontrar soluciones. El problema es una oportunidad para el cambio y desarrollo.

Consideración individualizada: el líder acompaña y apoya el crecimiento de los individuos y crea nuevas oportunidades para el aprendizaje.



La comprensión del estilo de liderazgo y diferencias expuestas en dos IES del departamento del Cauca del sector privado, resulta beneficioso para el vínculo entre la Universidad, Empresa y Sociedad y, por tanto, es una contribución al desarrollo social.

Con base a lo anterior y por la escases de trabajos investigativos frente al tema en las IES de la región, el presente trabajo buscó describir los perfiles de liderazgo de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán, para favorecer el reconocimiento de prácticas y estrategias de liderazgo adecuadas al contexto que incidan en el fomento de la innovación y competitividad del departamento.

De acuerdo a tales argumentaciones y, fundamentalmente, el análisis teórico previo se plantean las siguientes hipótesis:

- H1: Existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo de dos Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán.
- H2: Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo que se dan al interior de cada Institución de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán.
- H3: El liderazgo predominante de las Instituciones de Educación Superior del sector privado del municipio de Popayán es el Transaccional.

2. Materiales y métodos

La presente investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, con técnicas e instrumentos psicométricos. Su diseño fue no experimental; no se realizó control ni manipulación de variables. De corte descriptivo, transversal y comparativo puesto que se buscó describir y comparar el fenómeno de estudio en dos grupos.

La población objeto de este estudio corresponde al personal que trabaja en 2 de las 3 Instituciones de Educación Superior del municipio de Popayán del sector privado, en adelante IES 1 e IES 2. La selección de las instituciones se determinó con base a los siguientes criterios de inclusión: 1) Que pertenecieran a un sector dinámico de interés del país, en este caso el educativo. 2) Que fueran de índole privado y constituidas en el departamento del Cauca. 3) Disponibilidad y consentimiento por parte de la institución para suministrar información. Una vez seleccionada las instituciones se aplicó un muestreo probabilístico intencional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) que involucró a los responsables de los procesos institucionales (directivos). Para dar robustez a los datos y validar la representatividad estadística de la muestra, se determinó un error muestral de 6% con un margen de confianza de 95.5%, de esta manera, se integró una muestra inicial de 49 participantes, de los que se descartaron 4 cuestionarios por presentar datos atípicos y no cumplir con los protocolos de recolección. La muestra real definitiva quedó integrada por 45 participantes.

Dadas las características de la pregunta y diseño de investigación, se seleccionó el Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X (MLQ 5X) (Bass & Avolio, 1995) en forma de autoevaluación, por su fundamentación teórica y validez empírica. El Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Bass & Avolio, 2004) fue utilizado para obtener una evaluación del comportamiento de liderazgo y de los



resultados (consecuencias). Esta herramienta permite obtener información acerca de los estilos de liderazgo y clasificarlas en: Transformacional, Transaccional y Pasivo evitativo.

El cuestionario contiene un total de 45 ítems para evaluar las dimensiones de liderazgo, integra variables de resultados como esfuerzo extra, satisfacción y motivación. La medida fue una escala de 5 puntos (0 = rara vez, 4 = frecuentemente). La primera dimensión clasifica las características del liderazgo transformacional en: influencia idealizada (8 ítems), motivación inspiracional (4 ítems), consideración individualizada (4 ítems), y estimulación intelectual (4 ítems). El liderazgo transaccional vincula la dimensión de recompensa contingente (4 ítems), de dirección por excepción activa (4 ítems) y la dimensión de dirección por excepción pasiva (4 ítems). Finalmente, la escala contiene la dimensión de laissez-faire (4 ítems). La escala integra variables criterio como la satisfacción con el líder (2 ítems), efectividad del líder (4 ítems) y motivación en el trabajo (esfuerzo extra; 3 ítems)

Con el fin de realizar el análisis de fiabilidad de consistencia interna del instrumento se realizó la prueba de alfa de Crombach calculando la puntuación global para todas las variables, obteniendo como resultado un alfa de Crombach para la IES1 de 0.719 y para la IES2 de 0.867. Para propósitos de la investigación se empleó una traducción y adaptación propia del instrumento.

La aplicación del instrumento se realizó por medio de un formulario en línea, al cual podían acceder a través de su cuenta de correo electrónico institucional. La participación fue voluntaria, anónima y confidencial. Además de los 45 ítems que componen el instrumento, los participantes debían registrar información relacionada con datos sociodemográficos (genero, tipo de cargo y área a la cual pertenecen). El estudio siguió los parámetros éticos establecidos en la Ley 1090 que reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología en Colombia (Congreso de la República, 2006).

El análisis de datos se realiza a través de estadística descriptiva e inferencial teniendo en cuenta la prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov). Se realizaron pruebas no paramétrico de U-de Mann Whitney para comparar dos medias de muestras independientes, con el fin de verificar si existían diferencias entre los estilos de liderazgo de la IES 1 e IES 2. Los índices de asimetría y curtosis se ubicaron en el rango previsto, pues los datos tienen una distribución homogénea. Todos los datos fueron analizados con el programa SPSS versión 23.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos que comprueban las hipótesis planteadas. En primer lugar, las medidas descriptivas de las dimensiones de liderazgo para cada IES, en segundo lugar, los estilos de liderazgo predominantes para posteriormente compararlos y establecer significancias.

En la tabla 1 y 2 se recogen las medias de los tipos de liderazgo de las dos IES estudiadas. Los datos de liderazgo transformacional en la IES 1 presentan una media más alta (3.25 +/- 1.061) que la del liderazgo transaccional (2.78 +/- 1.359); así mismo, se puede observar que existe una disminución en las medias presentadas en el liderazgo pasivo- evitativo (0.70 +/- 1.088). Para las variables de resultado: efectividad individual, esfuerzo extra y satisfacción con liderazgo, en la IES 1, las medias se encuentran muy próximas: 3.39, 3.56 y 3.20, siendo esfuerzo extra la tendencia más alta. La desviación



estándar fue de 0.817, 0.654 y 1.071 respectivamente, indica una baja dispersión de los datos (tabla 1). De manera similar en la IES 2 el liderazgo transformacional presenta una media más alta (3.09 +/- 0.996) que la del liderazgo transaccional (2.46 +/- de 1.362), al igual que en la IES 1 el liderazgo pasivo presenta una disminución (0.65 +/- de 1.046). Para las variables de resultado las medias se encuentran en un rango de 3.21 a 3.34 siendo esfuerzo extra la variable que presenta mayor tendencia. La desviación estándar fue 0.713, 0.695 y 0.813 en el mismo orden (tabla 2).

Tabla 1
Estadísticos descriptivos para la IES 1

Variables IES 1	Media	Varianza	Desviación estándar
Liderazgo transformacional	3.25	1.127	1.061
Liderazgo transaccional	2.78	1.847	1.359
Liderazgo pasivo	0.70	1.183	1.088
Efectividad individual	3.39	0.667	0.817
Esfuerzo extra	3.56	0.428	0.654
Satisfacción con liderazgo	3.20	1.034	1.071

Tabla 2
Estadísticos descriptivos para la IES 2

Variables IES 2	Media	Varianza	Desviación estándar
Liderazgo transformacional	3.09	0.992	0.996
Liderazgo transaccional	2.46	1.854	1.362
Liderazgo pasivo	0.65	1.094	1.046
Efectividad individual	3.29	0.508	0.713
Esfuerzo extra	3.34	0.483	0.695
Satisfacción con liderazgo	3.21	0.660	0.813

El análisis de significancia entre los diferentes tipos de liderazgo y variables de resultado (efectividad individual, esfuerzo extra y satisfacción) de las dos IES estudiadas, se realizó mediante la prueba U-Mann Whitney (tabla 3). Se estima una diferencia al comparar las dos IES estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional ($p < 0.001$) y el liderazgo transaccional ($p < 0.05$). De los tres estilos de liderazgo, el transformacional presenta una mayor diferencia significativa, siendo predominante en la IES 1. Los resultados corroboran parcialmente la hipótesis 1.

Tabla 3
Comparación entre las diferentes dimensiones de liderazgo y variables de resultado IES 1 e IES 2

Dimensión	IES 1	IES 2	U- MannWhitney
Liderazgo Transformacional	3.25 (0.043)	3.09 (0.06)	0.000***
Liderazgo Transaccional	2.78 (0.086)	2.46 (0.129)	0.018**
Liderazgo Pasivo	0.70 (0.069)	0.65 (0.099)	0.710
Efectividad Individual	3.39 (0.104)	3.29 (0.135)	0.354
Esfuerzo Extra	3.56 (0.059)	3.34 (0.093)	0.030*
Satisfacción con Liderazgo	3.20 (0.105)	3.21 (0.125)	0.633



*** $p < 0.001$

En relación con las variables de resultado, la efectividad individual y satisfacción con el liderazgo no presenta diferencias significativas al ser comparadas las dos IES, mientras el esfuerzo extra presenta diferencias significativas (U- Mann Whitney =0.030, $p < 0.05$). Llama la atención la correspondencia entre la predominancia del liderazgo transformacional y el aumento de la motivación a trabajar extra de la IES 1, un tema que requiere más investigación.

Se realizó el mismo procedimiento para cada tipo de liderazgo al interior de cada IES (ver tabla 4 y 5), con el fin de identificar si existían diferencias significativas. Se observa que existe en la IES 1 una predominancia del liderazgo transformacional ($p=0.000$) que difiere significativamente del liderazgo transaccional ($p=0.000$) y pasivo ($p=0.000$). Para la IES2 se observa la misma tendencia en cuanto a la predominancia del liderazgo transformacional ($p=0.00$) y diferencias significativas con el transaccional ($p=0.00$) y pasivo ($p=0.00$).

Tabla 4
Predominancia de una dimensión de liderazgo de la IES 1

Dimensión	IES 1	Significancia	U- MannWhitney
Liderazgo transformacional	3.20 (1.043)	0.000***	1<3, 1<2
Liderazgo transaccional	2.78 (1.359)	0.000***	2<3, 1<2,
Liderazgo pasivo	0.70 (1.088)	0.000***	1<3, 2<3
*** $p < 0.001$			

Tabla 5
Predominancia de una dimensión de liderazgo de la IES 2

Dimensión	IES 2	Significancia	U- MannWhitney
Liderazgo transformacional	3.09 (0.996)	0.000***	1<3, 1<2
Liderazgo transaccional	2.46 (1.362)	0.000***	2<3, 1<2
Liderazgo pasivo	0.65 (1.046)	0.000***	1<3, 2<3
*** $p < 0.001$			

En síntesis, los resultados obtenidos en las tablas 4 y 5, permiten concluir que se cumple lo propuesto en la hipótesis 2, en cuanto existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo dados al interior de cada institución. Mientras tanto, la hipótesis 3 no se confirma puesto que según lo encontrado mediante la prueba U- Mann Whitney predomina el liderazgo transformacional($p=0.00$).

4. Discusión



Los hallazgos encontrados con relación a los objetivos propuestos muestran diferencias significativas en los estilos de liderazgo percibido por los directivos en ambas IES, lo que corroboró la hipótesis 1 y 2. Se señala mayor diferencia en el liderazgo transformacional, indicando superioridad en una IES al compararla con otra, datos que coinciden con las medias de liderazgo transformacional, las cuales son más altas que las del transaccional y ambas más elevadas que el pasivo-evitativo (o *laissez-faire*). La tendencia al liderazgo transformacional en ambas instituciones muestra como las dinámicas administrativas y de gestión han ido evolucionando de manera pragmática e incremental, paralelo al ambiente de cambio, innovación, competitividad y desarrollo que viven hoy las IES, además de la necesidad de vínculo con otros actores como la empresa y la sociedad en general. Circunstancias que han exigido repensar el gobierno de las universidades. La adaptación y transformación sugiere líderes flexibles y sensibles a las demandas del contexto, la cultura, a las situaciones institucionales y al tipo de colaboradores. Tal como lo sugiere Basham (2010), Kezar & Ekel (2008) el pragmatismo y el ajuste del estilo de liderazgo las condiciones situacionales son características de líderes/directivos de alto nivel. En síntesis, las circunstancias actuales, la globalización y evolución tecnológica, no solo supone ajuste y adaptación, para la comprensión de las múltiples variables externas e internas que intervienen en la gestión del líder, sino el desarrollo de habilidades complejas que posibiliten llevar a cabo la importante tarea de crear un clima que estimule la innovación, considerar diferentes racionalidades y, por otra parte, la retroalimentación constante y aporte al sector externo.

Por las características contextuales culturales, económicas y sociopolíticas del departamento y de la sociedad moderna, la educación superior representa “una de las más importantes fuerzas para incorporar la sociedad al desarrollo integral, y si se quiere al desarrollo sostenible” (Monge, 2003, p.65) y, es precisamente el liderazgo transformacional en palabras de Bass y Avolio (2004) el que tiene mayor probabilidad de surgir en tiempos de crecimiento. Es posible que los líderes transformacionales consigan que las personas presenten mayor receptividad al cambio en las condiciones actuales de incertidumbre y desorientación (Molero y Morales, 2011).

Por su parte, Badillo, Krücken y Buendía (2015) destacan el uso de características del liderazgo transformacional y transaccional para comunicarse efectivamente con otros actores. Por un lado, la información clara, transparente y confiable para las negociaciones, propias del liderazgo transaccional y, por otro, la transmisión efectiva, persuasiva, identificando necesidades y expectativas de sus contrapartes. Estas son capacidades imbricadas para relacionarse con el sector económico.

De lo anterior, el liderazgo educativo adquiere una trascendencia histórica por los retos y desafíos que debe asumir y, sugieren el despliegue de habilidades para estimular la participación activa, el consenso, el análisis de necesidades, oportunidades y alternativas, en otras palabras: hacer efectiva su misión de contribuir al desarrollo nacional en su sentido más amplio y profundo.

Variables de resultado como el esfuerzo extra (motivación), presentan diferencias significativas al ser comparadas en ambas instituciones, siendo la motivación de la IES 1 de mayor predominancia. Llama la atención que esta misma institución presenta tendencia al liderazgo transformacional, por lo que se podría inferir el nivel de motivación a razón del estilo de liderazgo presentado. En contraste con el liderazgo transaccional, a través de su Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual, los líderes transformacionales producen niveles más altos de Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción en otros (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Howell & Avolio,



1993; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Bass, 1985; Dumdum, Lowe & Avolio., 2002; Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass y Einstein, 1987). Este tema requiere mayor estudio y profundización pues el compromiso con el objetivo y la disposición al cambio de los colaboradores son fundamentales para el desarrollo e impacto que se espera de las IES. En este sentido, “el papel de la persuasión en los procesos del liderazgo transformacional como variable mediadora es una cuestión clave y poco investigada, por lo que los autores la asumen como objetivo inmediato de estudio” (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016, p.140).

5. Conclusiones

Históricamente la ciudad de Popayán (C) ha sido reconocida con calificativos como ciudad culta, por ser la cuna de grandes pensadores y personajes que marcaron la historia y rumbo de nuestro país; ciudad universitaria, por albergar diversas instituciones de educación superior -18 según el Ministerio de la Educación Nacional (MEN, 2015) entre técnicas, tecnológicas y universitarias-. Estos hechos, que deberían constituirse en factores determinantes para el desarrollo económico y social del departamento, contrastan con los bajos índices de competitividad, innovación y desarrollo económico. Es evidente que la educación en sí en sí misma no es generadora de cambios; la difusión del conocimiento sin una fuente inspiradora, sin transmisión de arraigo, pasión, estimulación de la creatividad y valores que habilita a las personas en el buen uso de sus recursos en pro del bienestar social no cumplirá su cometido: la educación como causa transformadora.

Los resultados obtenidos muestran la tendencia de las IES estudiadas a reconocerse con características predominantes del liderazgo transformacional, con una menor percepción al liderazgo pasivo-evitativo. Si bien es cierto, el presente estudio es tan solo una aproximación a los estilos de liderazgo de algunas IES del sector privado del departamento se infiere una atmósfera de gobernabilidad, según lo planteado en la literatura previa, que propicia la asunción de riesgos, la transformación de estructuras organizativas, el intercambio de conocimientos y, mejor aún, la construcción del proyecto educativo bajo principios de cooperación.

El conocimiento, emprendimiento e innovación son y serán los elementos centrales de la carta educativa para enfrentar las dinámicas que impone el mundo globalizado. Las IES tienen el gran desafío de transferir e integrar al sistema económico/productivo y social su producción científica y tecnológica. El liderazgo debe velar para que el proyecto educativo cumpla las condiciones de contexto en tiempo, lugar y características de época; por prácticas educativas direccionadas a promover los potenciales humanos requeridos para la transformación del desarrollo de la sociedad y comprensión creativa del patrimonio cultural y social. Estas condiciones trascienden la visión reducida de administrar bajo necesidades de primer orden.

Aunque los resultados revelan una clara tendencia al liderazgo transformacional con diferencias significativas de los otros estilos de liderazgo, el transaccional se ubica como segunda tendencia en las dos IES estudiadas. Se apoya la idea de Badillo et al. (2015) derivada del híbrido del liderazgo transaccional y transformacional resultante de la evolución de habilidades y características de personalidad en el ser y el hacer de los directivos al interior de las IES y al margen de estas. Dicho de



otra manera, la necesidad de cambio y adaptación implica en el líder la interpretación de las necesidades del contexto y del grupo, y con ello, determinar la perspectiva en que asumirá el liderazgo. El líder influye en la manera como se interpreta dichos desafíos y puede facilitar el cambio cualitativo en la forma de abordar un problema en particular. Por tanto, los liderazgos de las dos IES estudiadas deben continuar desarrollando habilidades para enfrentar y ajustarse a las diferentes racionalidades a nivel interno y externo, incluyendo componentes del liderazgo transaccional y transformacional (Badillo et al., 2015).

Se concluye mencionando que los hallazgos encontrados, representan un primer nivel de análisis para la comprensión del gobierno de las IES, con importantes implicaciones académicas para aquellas organizaciones o instituciones educativas en proceso de fomentar el cambio y la innovación como pilar fundamental para la competitividad y bienestar de la sociedad.

Por la gran responsabilidad que presentan los directivos en el gobierno de las personas y su inducción al cambio y la innovación (Lasso, Pineda, Alvarado & Velasco, 2018) se recomienda en futuras líneas de investigación, estudiar la relación de los estilos de liderazgo de las Instituciones de Educación Superior, la cultura organizacional y la innovación, así como ampliar la aplicación del instrumento a los colaboradores.

El estudio presentó como principal limitante el no incluir a todas las IES del sector privado constituidas en Popayán. No obstante, la investigación genera un aporte significativo a la comunidad académica y a aquellas organizaciones en relación a las cualidades y características del liderazgo de uno de los sectores más representativos del departamento, como lo es, el educativo.

Referencias

- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad autónoma de puebla.
- Anselmo, M. (2007). *Gestión de conocimiento*. D.F, México: Thompson-Paraninfo.
- Avolio, B., Waldman, D., & Einstein, W. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80
- Badillo, R., Krücken, G. y Buendía, A. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigacion educativa*, 20(65), 393-417.
- Basham, L. (2010). *Presidents as transformational or transactional leaders in higher education*. (tesis doctoral). Texas A&M University- Commerce, Estados Unidos.
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). *Organizational description questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resources Management*, 33, 549–560.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden.



- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, USA: The Free Press; Collier Mcmillan.
- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-135.
- Buono, A. & Bowditch, J. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Washington, DC: BeardBooks
- Burns, J. (1978). *Leadership, Harper Perennial political classics*. Nueva York: Harper Perennial.
- Castañeda, D. (2010). *Variables psicosociales y condiciones organizacionales intervinientes en la intención y conducta de compartir conocimiento* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Congreso de la República (2006). Ley N° 1090. Diario Oficial-Edición 46.383 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el Código deontológico y Bioético y otras disposiciones, 6 de septiembre de 2006.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies* (38), 45–65.
- Departamento Administrativo Nacional [DANE]. (2018). Mercado laboral por departamentos. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf
- Dumdum, U., Lowe, K. & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. En B. Avolio y F. Yammarino. (Ed.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (Vol.2) (pp. 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Fiedler, F., & Garcia J. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hater, J. & Bass, B. (1988). Superior's evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73, 695-702. Doi <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of work and organizational psychology*, 32, 135-143. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista. L. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta Edición*. México Distrito Federal, México: Mc Graw Hill Education



- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R., Hanges, P., Mansour, J., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, United State: Sage Publications Inc
- Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Índice Departamental de Innovación para Colombia [IDIC]. (2018). Bogotá y Antioquia, los líderes en el primer Índice Departamental de Innovación de Colombia (IDIC). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/IndiceDepartamentalInnovacionColombia2018.pdf>
- Jones, S., Lefoe G., Harvey M. & Ryland K. (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2012.642334>
- Kezar, A. & Eckel, P. (2008). Advancing diversity agendas on campus: examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11 (4), 379-405.
- Klein, D. (1998). *A Gesta o Estratégico Capital Intelectual*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Editora Ltda.
- Lasso, M., Pineda, M., Alvarado, O. & Velasco, M. (2018). Cultural Transformation, a Challenge for Competitive and Innovative Higher Education Institutions. *Journal of alternative perspectives in the social sciences*, 9 (3), 592-604.
- Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7, 385-425
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage Learning.
- Meindl, J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341. Doi: 10.1016/1048-9843(95)90012-8
- Ministerio de la Educación Nacional [MEN]. (2015). *Educación superior 2014 síntesis estadística departamento de Cauca*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_cauca.pdf
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo Una Relación Multifacética. *Boletín de psicología*, 56, 53-75.
- Molero, F. y Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.



- Monge, A. (2003). Liderazgo educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI: hacia la visión y la acción. *Educare*, 4, 61-75.
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc. Graw Hill.
- Naranjo, J., Jiménez, D. & Sanz, R. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Rueda, G. Y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Revista científica universidad pontificia bolivariana*, 29, 1-11.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 8 (2), 285-307.
- Sierra, J. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 22(39), 99-134.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, USA: Free Press.
- Waldman, D., Bass, B. & Einstein, W. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186. Doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>