


Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia) *

Giovanni Pérez-Ortega

Ingeniero Administrador con MSc en Desarrollo. PhD en Gerencia. Profesor Asociado de la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín.  <http://orcid.org/0000-0002-1090-9926>
gperezo@unal.edu.co

Gloria Lucía Jiménez-Valdés

Ingeniera Industrial con Maestría en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín.
gljimenezv@unal.edu.co

Gerardo Romo-Morales

Licenciado en Sociología, con Maestría en Administración Pública. PhD. en Ciencias Políticas y Sociología. Profesor Investigador Titular de la Universidad de Guadalajara, Estado Jalisco México.  <http://orcid.org/0000-0002-4453-9919>
gerardo.romo@gmail.com

RESUMEN

Un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad. La universidad en el siglo XXI afronta grandes retos, para continuar aportando al desarrollo de la sociedad, desde del cumplimiento de sus funciones misionales: investigación, docencia y extensión. Para enfrentar esos retos, el Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria, incide en la transformación organizacional que posibilita la resolución de problemas relacionados con la financiación institucional, la calidad en la educación, el incremento de la cobertura, o el relacionamiento con la sociedad, entre otros. Este artículo presenta el resultado de un estudio cuantitativo, racional y positivista, que demuestra teóricamente la importancia del Liderazgo Transformacional para enfrentar los problemas y retos derivados del cambio en la gerencia universitaria. Además, mediante la aplicación de la propuesta teórica a un análisis de caso de una universidad concreta, se caracteriza el Liderazgo Transformacional existente, desde la percepción de los seguidores. Para el desarrollo de la investigación, en términos metodológicos, se utilizaron las teorías del Liderazgo Transformacional y la gerencia de las instituciones de educación superior; el juicio de expertos, y la aplicación del formulario Inventario de Prácticas del Liderazgo de Kouzes y Posner –IPL-. Con estas herramientas, se logró validar las hipótesis guía, comprobando la necesidad de utilizar el Liderazgo Transformacional en el proceso de la gerencia universitaria.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, liderazgo transformacional, gerencia universitaria, percepción del liderazgo, educación superior.

CÓDIGOS JEL

M12, I23

Recibido: 18/10/2016 Aceptado: 20/11/2016

* Artículo resultado del proyecto de investigación "Caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior: Caso de estudio Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia".

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: PÉREZ-ORTEGA, Giovanni; JIMÉNEZ-VALDÉS, Gloria Lucía; ROMO-MORALES, Gerardo. Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *En*: Entramado. Enero - Junio, 2017. vol. 13, no. 1, p. 48-61 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Characterization of the transformation leadership of the directives of institutions of higher education. Case study in a university in Antioquia (Colombia)

ABSTRACT

A leader enables the transformation of individual capacities, converting them organizational strengths to put them at the service of the organization and thereby allow its sustainability and durability. The University in the XXI Century faces great challenges to continue contributing to the development of society, based on the fulfillment of its missionary functions: Research, teaching and extension. Transformational Leadership stands out as one of the best tools for university management to allow the organizational transformation that leads to solve problems such as financing, quality in education, increased coverage, and relationships with society, among others. This work, through a quantitative, rational positivist study, aimed to demonstrate theoretically the importance of Transformational Leadership in university management to face change and university transformation; And on the other hand, through a case analysis, characterize the Transformational Leadership present in the University, from the perception of the followers. For this purpose, theories of transformational leadership and management of higher education institutions, expert judgment, and the application of the Leadership Practices Inventory form of Kouzes and Posner -LPI- were used. Among the main results, the guiding hypotheses were validated, confirming the need to use Transformational Leadership in the process of the university management.

KEYWORDS

Leadership, transformational leadership, university management, leadership perception, higher education.

JEL CLASSIFICATION

M12, I23

Caracterização liderança transformacional dos gestores das instituições de ensino superior. estudo de caso em um departamento da universidade de Antioquia (Colombia).

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a expansão da influência da China na América Latina nos campos econômico e militar, bem como os Estados Unidos reage a este. Pois será utilizada a metodologia do estudo de caso-Venezuela, Bolívia e Equador; já que é onde a China tem uma forte presença e, especialmente, porque são países, como a potência asiática, têm um anti-política americano ou soberanista que busca consolidar uma ordem mundial multipolar. A principal constatação é que a China não representa uma séria ameaça para os EUA no curto prazo, e de fato, a expansão da sua influência na região tem sido percebida pelo governo dos EUA como uma oportunidade. Isto é devido a várias razões: China tem implementado uma política cautelosa e pragmática que visa consolidar as suas metas nacionais sem desafiar diretamente a hegemonia dos EUA na região, reforçada por restrições internas que levam a liderança chinesa a optar por uma atitude menos ativista na atitude reorganização político-militar do mundo. Por outro lado, graças aos Estados Unidos, que está em uma fase de declínio de sua hegemonia na região, preferem promover os seus interesses em um quadro de cooperação e não de confronto, na esperança de tirar proveito desta nova situação.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança, liderança, transformação, gestão universitária, a percepção da liderança, o ensino superior.

CLASSIFICAÇÕES JEL

M12, I23

Introducción

La premisa, es necesario adaptarse y responder a los procesos de cambio, aplica para la mayoría de las instituciones en esta época -en tanto las dinámicas homogeneizadoras de la globalización ponen a prueba la vigencia de muchas formas de organización local-, pero cobra mayor relevancia, y por tanto un más alto valor explicativo, cuando se hace una propuesta de análisis de una institución tan universal, compleja y de vieja data, como es la universidad.

La universidad -dispositivo institucional que surge a finales del siglo XI y principio del siglo XII, relacionado con la

educación- es una organización importante, tanto para las dinámicas de consolidación como de cambio social. Esta, como todas las organizaciones relevantes de la modernidad, en la situación actual de globalización hegemónica y los avances en términos de las tecnologías de la información y la comunicación, tiene un alto reto de adaptación (Mora, J. & Rama, C. 2011).

Este contexto señalado, implica entre otras cosas, la necesidad de estar permanentemente inter-comunicado con otras organizaciones similares y complementarias, y se van a presentar como inevitables, procesos de colaboración (o cooperación) y rivalidad (o competencia) de manera sin-

crónica. Este proceso que empieza en lo local, es cada vez más global, y está regulado por la exigencia de cada vez más calidad en sus procesos y resultados, la cual estará medida y sancionada con indicadores concretos gerenciados por instancias de acreditación de los programas de docencia, y de los procesos académicos y administrativos.

La existencia de estas instancias de acreditación podrán ser de pares académicos internacionales, y van a estar acompañadas de otros procesos que muestran la interconectividad global también de sus actores fundamentales, con el intercambio de profesores y estudiantes entre instituciones educativas de diferentes partes del mundo, o de sus procesos, como el de investigación con cada vez más proyectos conjuntos con financiamientos interinstitucionales.

En este contexto cada vez más complejo, las universidades requieren contar con cuerpos directivos dotados de capacidades acordes con la época. Nos referimos a que deben tener incorporadas las habilidades gestión, de liderazgo, y adaptación al cambio con altos niveles, de tal manera que puedan alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos de los que se dispone (Sporn, 1999).

El hecho de que esta institución casi milenaria persista hasta la actualidad con un núcleo de características que se mantienen, es una clara muestra de que ha sabido cambiar y adaptarse a los avatares de la historia, con ajustes en sus formas de actuación complementarias y de ese sosten y mantenimiento que hoy llamamos gerencial. Sin embargo, el nuevo escenario de la globalización —económica, cultural y de conocimiento—, pone un reto diferente por nuevo, a la gestión universitaria en todos sus ámbitos, en el entramado de relaciones administrativas que constituyen la base del desarrollo de la gestión y sus aspectos complementarios: la calidad, lo económico, financiero, relacional, etc.

Las universidades pueden ser analizadas como instituciones y como organizaciones (Romo, 2014). En este caso, vamos a hacerlo considerándolas en la segunda de las acepciones posibles. En este sentido, según Duque (2009), para estudiar y abordar a las universidades en su carácter de organización, hay que empezar por reconocer que estas tienen características específicas de operación y estructura, acordes con su misión, visión y objetivos, que las hacen organizaciones atípicas, con una sensibilidad particularmente alta a la influencia de la red social de contactos en la que se encuentran inmersas.

Otra característica de las universidades como organizaciones atípicas, es la relacionada con los que han sido los profesionales de la administración de la misma. Para algunos autores que han estudiado esta cuestión, es claro que

desde una perspectiva histórica, la tarea administrativa de las instituciones de educación ha sido asumida por profesionales, que si bien pueden tener múltiples reconocimientos en el área académica, no necesariamente cuentan con la formación adecuada en el quehacer administrativo (Jiménez, 2015).

Atendiendo a la diferenciación que Peris (1998) hace con respecto a lo administrativo, el concepto de *liderazgo* se propone como punto de referencia importante para el análisis del reto que se le plantea a la universidad, en términos de la gestión, y como aspecto relevante para entender los procesos de adaptación histórica de la universidad como organización.

En este punto, el enfoque de liderazgo transformacional se erige como el de mayor pertinencia, en tanto este “comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores” (Bracho & García 2013, p. 167).

Como antecedentes a este trabajo para el caso Colombia, se encuentran los estudios desarrollados por Sepúlveda (2009), Sierra, Ortiz, Rangel & Alvarado, M. (2010) y Cortés (2012), quien han evidenciado que el liderazgo transformacional impacta favorablemente al clima organizacional, a los subordinados, y a los estudiantes, específicamente al relacionarse con los docentes. Además se pueden mencionar otros trabajos con sus resultados en la Tabla I.

Para los fines analíticos mencionados, este trabajo tiene como objetivos, en primer lugar demostrar teóricamente la importancia y pertinencia del Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación universitaria; y en segundo lugar, a manera de referente práctico, caracterizar el Liderazgo Transformacional presente en la Universidad, desde la percepción de los seguidores. Para ello, se utilizaron las teorías del liderazgo transformacional y la gerencia de las instituciones de educación superior – IES, las cuales se puntualizaron y evaluaron mediante juicio de expertos, para lograr el primer objetivo; y para el segundo, se aplicó el formulario IPL en una facultad de salud de una universidad del Departamento de Antioquia.

Considerando los objetivos y el interés explicativo de este estudio, se formularon las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional en la gerencia universitaria afecta positivamente el desempeño de la Universidad.

H2: En la gerencia universitaria están presentes elementos del liderazgo transformacional.

Tabla 1.

Antecedentes

Nombre	Objetivos	Resultados y conclusiones
Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others (Herbst & Conradie, 2011)	Investigar la prevalencia exacta de la auto-percepción entre los gerentes y explorar los patrones de interacción entre la precisión de la auto-percepción (en cuanto a su comportamiento de liderazgo) y el comportamiento de liderazgo transformacional percibido (medido por otras clasificaciones compuestas)	Un reto para la educación superior es embarcarse en procesos intensivos de desarrollo del liderazgo que proporcionen a los participantes una retroalimentación integral en un ambiente de apoyo.
The influence of leadership styles on organizational commitment: a study of public university lecturers in Nigeria Mohammed, Kabeer Abdullahi; Othman, Jamilah; D'Silva, Jeffrey Lawrence (2012),	Determinar si el estilo de liderazgo exhibido por la alta dirección en las universidades públicas de Nigeria es un predictor del compromiso organizacional entre los profesores	Las universidades públicas necesitan líderes transformacionales para poder alcanzar su misión, metas y objetivos.
The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions (Wiza & Hlanganipai, 2014)	Investigar el impacto de los estilos de liderazgo (el liderazgo transformacional y transaccional) en el compromiso organizacional de los empleados. Dar recomendaciones a la administración sobre estrategias de liderazgo que pueden ser utilizadas para mejorar el compromiso organizacional de los empleados.	En el contexto universitario los líderes eficaces pueden influir positivamente en la confianza de los seguidores y a su vez pueden motivarlos a permanecer en la organización y a que se sientan parte de ella.

Fuente: Los autores

Una vez que se ha establecido la pertinencia de tema y las hipótesis de este trabajo, se procede en lo que sigue a planear los conceptos teóricos básicos, la manera metodológica en que se desarrolló el estudio, para terminar con los principales hallazgos o resultados.

I. Conceptos teóricos

Los conceptos teóricos que fundamentan este artículo están constituidos en primera instancia por la teoría del Liderazgo Transformacional, a partir de las definiciones que consideramos relevantes en la literatura analizada; y en segunda instancia, los trabajos empíricos concretos relacionados con el liderazgo docente, enmarcado en algunas reflexiones sobre la educación superior.

I.1. Enfoques teóricos del Liderazgo Transformacional

Según Pérez (2006), las teorías de liderazgo transformacional definen este tipo de liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder. "El líder invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos, lo que implica una transformación implícita." (p.34). Así las cosas, este tipo de liderazgo supone el desarrollo

de los seguidores y al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos comunes, convirtiéndose en el instrumento utilizado por el líder para trascender el intercambio y provocar cambios de necesidades, creencias y valores en sus seguidores.

En este tema, Mendoza (2005), Bass (1990), Bass y Riggio (2006), coinciden en que el liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre los subordinados y el líder, ya que integra una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.

Además, Bass y Riggio (2006), manifiestan que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados. Otra de las características es su motivación e inspiración, a quien está a su alrededor dándole significado al desempeño de sus seguidores; además de estimular las capacidades innovadoras y creativas de sus subordinados, un líder presta atención especial a las necesidades individuales de cada seguidor para el crecimiento y el logro de los objetivos.

Según Mendoza (2005), las teorías de Liderazgo Transformacional se pueden clasificar en los siguientes enfoques:

Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass. Propuesto inicialmente por Burns (1978), y reafirmado por Bass y Bass (2008), quienes en sus estudios plantean que en principios de la década de 1970, los trabajos empíricos guardaban estrecha relación con el liderazgo de tipo transaccional, y que en contadas excepciones se presentaron otros relacionados con el carisma. Para Jolson *et. al.* (1993), en la actualidad, las aplicaciones sobre el liderazgo transformacional y transaccional se pueden encontrar en campos tan diversos, como educación, gerencia, profesorado, género, ventas y enfermería.

Liderazgo Transformacional de Nichols. Citado por Peris (1998), Sepúlveda (2009) y Cortés (2012), Nichols propone un modelo estructurado por ocho estilos de liderazgo soportado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estas dimensiones, mediante una combinación que resulta del análisis de ellas mismas, dan origen a ocho estilos de liderazgo entre los que surge el transformacional.

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (2005). Esta propuesta se fundamenta en el reconocimiento de cinco prácticas que permiten el desempeño exitoso de los líderes. La metodología de análisis de casos y encuestas permitió observar desempeños altamente valiosos de personas del común, que lograban efectuar las cinco prácticas referenciadas. Mendoza (2005) presenta las cinco prácticas y les añade unas actividades, asociadas a cada una;

además de diez compromisos de liderazgo, para construir la matriz explicativa del modelo, representada en la Figura 1.

De acuerdo con Pérez (2006), Kouzes y Posner (2005) desarrollaron su modelo teórico basados en evidencias prácticas y crearon un instrumento denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo, -IPL-, procesado científicamente, de manera rigurosa, validado, con parámetros de confiabilidad y estandarizado para ser utilizado en diferentes estudios relacionados con la identificación, caracterización y perfil de liderazgo transformacional.

El formulario toma en cuenta las cinco prácticas de liderazgo que proponen, y se presenta en versión inglés, español, portugués, francés; y según Mendoza (2005) se ha aplicado en estudios de casos, en ambientes tanto de organizaciones privadas, como gubernamentales.

En relación con su contenido, el formulario, inicia con el título IPL evaluación, seguido de unas cortas y sencillas instrucciones, la presentación de la escala de calificación que va de 1 (casi nunca) a 10 (casi siempre), pasando por el 5 (neutro, ocasionalmente). Luego aparecen listadas las 30 preguntas, en las que se manifiestan las conductas del líder, correspondientes a las cinco dimensiones del liderazgo así: Modelar el camino; Inspirar una visión compartida; Desafiar el proceso; Habilitar a los demás para que actúen; Alentar el corazón. El formulario IPL puede ser adquirido a través del sitio <http://www.wiley.com/>.



Figura 1. Liderazgo de Kouzes y Posner.
Fuente: Pérez (2006, p.79)

2.2. La Gerencia Universitaria

En Colombia, según la Ley 30 de 1992, se establece que son instituciones de educación superior –IES–, las instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, y universidades; estas últimas desarrollan tres actividades principales: la formación académica; la investigación científica o tecnológica; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento.

En este tema, los lineamientos de acreditación de programas e instituciones de educación superior en el país, hacen relación con estas actividades mencionadas, además de aspectos administrativos y contextuales, a la misión y al proyecto institucional, “El proyecto institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión de los programas, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión o proyección social y el bienestar institucional.” (Comisión Nacional de Acreditación –CNA–, 2013, p.19).

Aunque para Tintoré (2010), la docencia, la investigación y la extensión constituyen desarrollos específicos del objetivo general que es propiciar desarrollo del aprendizaje de los individuos de la sociedad, y así contribuir desde el ejercicio educativo al cambio social; en esta tarea, las universidades se hacen más activas dentro de las cadenas productivas, integrando la producción de conocimiento a la innovación y a la generación de competencias en el estudiante, como son la capacitación para el puesto de trabajo y el aprendizaje de la investigación (Pérez, 2009). Así las cosas, será necesario, utilizar los avances y cambios tecnológicos que posibilitan nuevas formas más eficientes, que implican modernización de la infraestructura y de los procesos.

De lo anterior, y dado que el concepto de gerencia se asocia con la forma eficiente de conducir las organizaciones y la eficacia para alcanzar los resultados, y adicionalmente, está relacionada con los procesos sociales, y el proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, la dirección y el control; la calidad, la gestión integral, las buenas prácticas, la administración de los recursos, la toma de decisiones para lograr la eficiencia y la eficacia, la generación de nuevos recursos, la inspiración hacia los demás, y el arte de dirigir. (Pérez, 2009), la gerencia universitaria es uno de los más valiosos instrumentos con los que cuenta la universidad, para que continúe como institución sostenible y perdurable aportando al desarrollo de las naciones.

Para las actuales condiciones, la gerencia debe tener capacidades para transformar tanto las estructuras como la cultura, utilizando la estrategia en todos los niveles posibles,

lo que hace que este elemento se constituya en el valor-resencial de la sostenibilidad y la perdurabilidad para cualquier organización, en este sentido, Caruci (2010), sostiene que dicho proceso gerencial debe centrarse en el individuo, dado que el ser humano es el aportante de la creatividad, elemento que da inicio a la innovación, hoy convertida en variable generadora de ventaja competitiva, a través de la transformación cultural.

De lo anterior, asumiendo que la labor gerencial en la universidad está relacionada con el cumplimiento de la misión, y que en el interior de la institución actúan al tiempo los subsistemas: metas y valores; tecnológico; psicosocial; estructural; y el administrativo (Johansen, 1992), debe establecer como ejes misionales a las tradicionales funciones de investigación, docencia y extensión, las cuales deberán someterse cotidianamente a la confrontación con los sistemas de acreditación y de calidad, que florecen como efecto de los fenómenos de globalización e internacionalización, y como labores de apoyo a todas aquellas funciones secundarias o de apoyo asociadas a los subsistemas mencionados.

En este sentido, Burns (1978), coincide en que la gerencia universitaria es una combinación entre lo técnico y lo científico, es decir, la administración de los recursos y el logro de la eficiencia, y los conocimientos científicos para comprender a su comunidad, al afirmar que “un gerente universitario es hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje” (p. 371), lo que coincide con Álvarez y Topete (2007), autores que le otorgan al gerente la función de integrar a los participantes, articulando lo académico con el entorno social y el cultural, y de esta manera obtener la calidad en la educación superior, objetivo primordial de esta institución.

2. Metodología

Esta investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, a partir de la medición numérica de las variables que permitieron caracterizar al directivo universitario como un líder transformacional. Además es descriptiva, puesto que se aplicó un instrumento tipo formulario de encuesta a fuentes primarias (seguidores del líder). Finalmente, es también un estudio de caso, que realiza de manera detallada las características del liderazgo transformacional de los directivos en la Facultad de Medicina de una universidad del departamento de Antioquia con el enfoque epistemológico del positivismo racional.

El estudio se dividió en cinco fases con objetivos específicos para cada una: Fase 1: Análisis de los diferentes enfoques teóricos y componentes del liderazgo transformacional y la gerencia universitaria; Fase 2: Identificación de los com-

ponentes y características de la gerencia universitaria en el marco del liderazgo transformacional; Fase 3: Determinar las características, variables y relaciones que fueron validadas por expertos en gerencia universitaria; Fase 4: (Caso). Adquisición, adaptación y aplicación del formulario IPL a los sujetos informantes (seguidores del directivo universitario en la Facultad de la Universidad); Fase 5: Análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de instrumentos de recolección de información, y establecer el rol y las variables del directivo universitario como líder transformacional en el caso.

2.1. Definición de las fuentes para obtención de la información primaria

Una vez cumplida la primera fase de la investigación, en la que se logró analizar los diferentes enfoques teóricos sobre la gerencia universitaria y el liderazgo transformacional, se procedió a puntualizar las variables que definen una gerencia universitaria en el marco del Liderazgo Transformacional, el cual fue validado por seis expertos en gerencia universitaria.

Por otro lado, para la aplicación del formulario en el caso, se tomaron como población de seguidores a la totalidad de los empleados de la Facultad (627), los cuales participaron representados en 200 profesores - se consideraron los profesores de la Facultad con vinculación permanente u ocasional, en las modalidades de tiempo completo y/o medio tiempo; quienes ofrecen cursos en los programas de pregrado y posgrado y además participan en actividades de investigación y extensión- y 427 empleados administrativos- se consideraron los empleados que laboran de forma permanente en la facultad, contratados según diferentes modalidades, a saber: carrera administrativa, provisionalidad, temporalidad y a través de empresas contratistas -.

2.2. Elección del instrumento

Para demostrar teóricamente la importancia y pertinencia del Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación universitaria, se construyó un formulario con 16 preguntas cerradas, surgidas del análisis deductivo sobre las teorías del Liderazgo Transformacional, la Gerencia Universitaria, y los artículos científicos y tesis doctorales relacionados con antecedentes sobre los temas en mención. Dicho formulario se denominó “Matriz y Validación Liderazgo Transformacional gerencia Universitaria”, el cual se aplicó a los expertos en Gerencia universitaria.

El formulario de validación se aplicó en cuatro fases: (i) La formulación de un problema o hipótesis a validar; (ii) La elección de los expertos, en la que se escogieron directi-

vos universitarios de diferentes instituciones, en tanto el producto a validar, como propuesta teórica, pretende ser un marco general de la gerencia universitaria. (iii) Formulación del cuestionario, a modo de afirmaciones aplicables al ejercicio de la gerencia universitaria, teniendo en cuenta las dimensiones (fines, recursos y relaciones) de análisis propuestas desde lo teórico. (iv) Aplicación de encuestas y análisis de datos, los cuales, en tanto presentan el nivel de acuerdo con los expertos consultados con lo que se afirma –o no– que el ejercicio investigativo se siga desarrollando en referencia a los retos planteados por el líder transformacional en el escenario específico de la gerencia universitaria. Este formulario se presenta en la Tabla 2.

Por otro lado, y a fin de cumplir con el objetivo de caracterizar el Liderazgo Transformacional presente en la universidad, desde la percepción de los seguidores, se adquirió el formulario IPL de Kouzes y Posner (2005) versión en español, dadas las bondades explicadas en el marco teórico del presente artículo.

2.3. Ajuste y aplicación del instrumento de medición

Teniendo en cuenta que el LPI se aplicó autoadministrado, con el propósito de adaptarlo a los requerimientos de la investigación, se siguieron los siguientes pasos:

Diseño del formulario. El formulario se adaptó teniendo en cuenta las orientaciones de Pérez, Arango y Branch (2008) y Hernández, Fernández, & Baptista (2010) para este tipo de técnicas.

Se ajustaron en las siguientes partes:

- Introducción. Se incluyó el logotipo de la organización objeto de estudio, el objetivo general de la investigación, y los agradecimientos por la participación en la investigación.
- Parte I. Se presentan las preguntas de carácter demográfico, laboral y organizacional.
- Parte 2. Se incluyen las instrucciones iniciales y enseguida se presentan las afirmaciones o proposiciones en la primera columna, y a continuación las opciones de respuesta según la escala de medición propuesta.

2.4. Definición de la escala de medición

El LPI propone una escala de a 10, sin embargo para este caso se estableció la medición de las variables empleando una escala de cinco niveles así:

Ítem	(1) Nunca	(2) Raras Veces	(3) Neutro	(4) Casi Siempre	(5) Siempre
------	--------------	-----------------------	---------------	------------------------	----------------

Tabla 2.
Matriz y Validación Liderazgo Transformacional Gerencia Universitaria

	1	2	3	4	5
ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La gerencia universitaria "implica la coordinación de un conjunto de factores (funciones, recursos y relaciones) que deben ser correctamente direccionados y articulados para conducir al cambio y adaptación de la institución, superando la simple asociación de unidades académicas aisladas o la administración de procesos independientes"				
2	El directivo universitario debe tener la capacidad de gerenciar articuladamente las funciones misionales, los recursos y las relaciones de la institución				
3	El gerente universitario debe desafiar los procesos e identificar los que deben transformarse para la sostenibilidad y perdurabilidad de la universidad				
4	Son actores estratégicos para la gerencia universitaria: la empresa privada, el estado, la(s) comunidad(es) académica(s) y la sociedad en general				
5	Desde la gerencia universitaria es un reto de la investigación mantener o fortalecer el monopolio del conocimiento				
6	Desde la gerencia universitaria es un reto incentivar la contratación de la investigación aplicada, como fuente de financiación y como articulación con la sociedad por medio de la generación de conocimiento				
7	El gerente universitario debe tener la capacidad para habilitar a los seguidores para actuar				
8	Desde la gerencia universitaria es un reto de la extensión la contribución al desarrollo social desde el quehacer universitario				
9	Desde la gerencia universitaria es un reto proyectar la extensión también como servicios generados al aplicar el conocimiento, y como fuente de financiación para la universidad				
10	Desde la gerencia universitaria es un reto de la educación (docencia) la formación en competencias laborales requeridas por el medio				
11	Desde la gerencia universitaria es un reto proyectar la educación (docencia) como un factor de equidad social				
12	El gerente universitario debe servir de modelo y ejemplo para la actuación de los seguidores				
13	El gerente universitario debe brindar aliento a los seguidores para que actúen hacia la transformación universitaria				
14	Desde la gerencia universitaria es un reto la construcción y fortalecimiento de las relaciones, considerando múltiples actores e intereses internos y externos				
15	El gerente universitario debe inspirar una visión compartida				
16	La gerencia universitaria requiere de líderes que faciliten y potencien procesos de adaptación al cambio y la transformación exigida en la universidad en el actual contexto global				

Fuente: Los autores

2.5. Validez

Según Moreno y Gallardo (1999), evalúa la capacidad del instrumento de medir lo que se ha planteado, para el caso, se toma la validación que se ha realizado al IPL, tal y como lo menciona Mendoza (2005).

2.6. Codificación de los datos

Se le asignó un número consecutivo, desde 1 hasta 30, al listado de las afirmaciones. También se definió una escala de medición para las posibilidades de respuesta de 1 a 5 con un esquema tipo Likert.

2.7 Prueba piloto

Se contactó a varios empleados administrativos y se les solicitó su consentimiento para realizar una prueba inicial con el instrumento, aplicándolo vía electrónica y física. Posterior a ello se revisaron y acogieron sus observaciones para dar mayor claridad al instrumento. Además se estimó el tiempo promedio de diligenciamiento del cuestionario.

2.8. Autorizaciones

Como parte del proceso para llevar a cabo la investigación en la Facultad, se presentó ante las autoridades académicas el consentimiento informado según protocolos establecidos y el formulario a emplear. Estos fueron revisados y avalados siguiendo las directrices dadas desde el Comité. Adicionalmente, se solicitó autorización para su aplicación en forma electrónica, dada la dispersión del personal y la facilidad que estas nuevas herramientas presentan para recoger los datos.

2.9. Aplicación de los instrumentos

Se llevó a cabo la aplicación del instrumento empleando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Google Drive). Para esto se pidió autorización para hacer uso de las bases de datos de correos electrónicos institucionales y desde allí se hizo un envío del formulario electrónico y el consentimiento, tanto a profesores como a empleados administrativos. La información se envió a las personas que cumplían con los requisitos de vinculación señalados anteriormente.

Complementariamente, se emplearon estudiantes de Medicina para visitar cada una de las oficinas verificando con cada persona que efectivamente hubiera recibido la información vía electrónica, explicando en qué consistía la investigación, aclarando dudas y ofreciendo la posibilidad de contestar en formato físico el cuestionario. Adicionalmente se estableció contacto con cada una de las secretarías de

las áreas académicas y se les explicó telefónicamente el objetivo de la investigación.

2.10. Confiabilidad del instrumento

Según Moreno y Gallardo (1999) la medición de la confiabilidad de la prueba, que indica que al replicarse el instrumento producirá resultados iguales, se puede realizar a través de varios métodos para estimarla, en donde las más usadas son las medidas de estabilidad, medidas de equivalencia y medidas de consistencia interna.

Para este estudio el análisis de confiabilidad se realizó empleando el Alpha de Cronbach en cada una de las dimensiones y en el instrumento global. Para ello se aplica la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde K representa el número de ítems.

S_i indica las varianzas.

S_T es la varianza de la suma de los ítems.

Este coeficiente indica que cuanto más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad.

2.11. Clasificación de los participantes.

Para clasificar a los participantes del estudio, de acuerdo con su opinión acerca del liderazgo en los directivos de la Facultad de Medicina, se realizó un análisis de clúster o de conglomerados.

Esta es una técnica exploratoria que permite agrupar objetos. En este caso, se relacionan los participantes según el grado de similitud en relación con las respuestas en cada ítem del cuestionario LPI. Esta técnica permite identificar los participantes que, al interior de cada grupo, tienen similitudes en las respuestas a los ítems del cuestionario, pero que se diferencian de individuos que pertenecen a otros clúster (Díaz, 2002).

Para este propósito se utilizó un análisis de clúster jerárquico en dos fases. Inicialmente se determina el número óptimo de clúster dividiendo la muestra de estudio desde 1 (un) clúster significa que la población es homogénea en las respuestas al cuestionario—, hasta 10 (diez) clúster la población se puede dividir, por sus respuestas, en 10 grupos—. El número óptimo de cluster se selecciona para aquel resultado que obtenga un menor valor en el criterio de información de Akaike (AIC).

Identificación de variables con mayor porcentaje de respuestas en las opciones de casi siempre y siempre; se propuso además, realizar la sumatoria de las respuestas en las opciones de siempre y casi siempre, y graficar los porcentajes obtenidos para cada variable.

A partir de la definición de un valor propuesto y aceptado, como el porcentaje que indicaría que esa variable fue percibida y aceptada por la mayoría de los participantes en los directivos, se deciden las variables con mayor presencia, o que más caracterizan a los directivos de la Facultad como líderes transformacionales. El porcentaje propuesto fue el 70% como un criterio propio de esta investigación.

3. Resultados

A partir de la aplicación de la matriz de validación del marco teórico, los expertos están totalmente de acuerdo (71%) y de acuerdo (19%) con que la gerencia universitaria implica la coordinación de un conjunto de factores (funciones, recursos y relaciones), que a su vez, deben ser correctamente direccionados y articulados para conducir al cambio y adaptación de la institución, superando la simple asociación de unidades académicas aisladas o la administración de procesos independientes; además el directivo universitario debe tener la capacidad de gerenciar articuladamente las funciones misionales, los recursos y las relaciones de la institución. Estos recursos son: los financieros, la infraestructura, el talento humano y la globalización de la información (TICS y sus usos).

Además los expertos, reiteran que la universidad debe tener en cuenta que la empresa privada, el Estado, las comunidades académicas y la sociedad en general, son actores estratégicos y por lo tanto, sus relaciones con estos afectan el funcionamiento y la gestión universitaria.

Como los retos más importantes para la gerencia universitaria, se cuentan que la investigación debe fortalecerse con instrumentos como el incentivo para la contratación de la investigación aplicada, dado que es fuente de financiación y como articulación con la sociedad por medio de la generación de conocimiento. Además, se debe vigilar y abogar por el respeto de los derechos de autor.

Por otro lado, es un reto para la gerencia universitaria que la extensión contribuya al desarrollo social desde el quehacer universitario, y proyectar esta como un servicio generado al aplicar el conocimiento, y también como fuente de financiación para la universidad.

En materia de docencia, es un reto, la formación en competencias laborales requeridas por el medio, y de igual manera, seguir proyectando la educación como un factor

de equidad social. Así mismo, desde la gerencia universitaria debe velar por la integración de nuevas metodologías y herramientas de enseñanza, así como la financiación y la obtención de nuevos recursos, para ello se propone utilizar la investigación aplicada y la venta de servicios de extensión.

Por último, se propone una gerencia que propicie la construcción y el fortalecimiento de las relaciones, considerando múltiples actores e intereses internos y externos.

Por todo lo anterior, los expertos coinciden en que la gerencia universitaria requiere de líderes que faciliten y potencien procesos de adaptación al cambio y la transformación exigida en la universidad en el actual contexto global, es decir, de un líder transformacional que se apoye en características tales como brindar aliento, inspirar una visión compartida, servir de modelo, desafiar los procesos y por sobre todo, habilitar a los subordinados para actuar y propiciar la transformación universitaria, tal y como lo propone el modelo de Kouzes y Posner (2005). Por lo que se valida y acepta la *Hipótesis H1: El liderazgo transformacional en la gerencia universitaria afecta positivamente el desempeño de la universidad.*

Por otro lado, y una vez aplicado el formulario IPL, se obtienen las medidas de resumen que presenta la Tabla 3.

De las personas que respondieron el formulario, el 59% corresponden al género femenino, el 23%, son de formación nivel técnico, el cargo desempeñado de “empleado administrativo” es 65%, y en tiempo de trabajo un poco más de la mitad tenían menos de 10 años en el cargo (52%). Todas las variables fueron evaluadas en la escala de 1 a 5, que corresponden a los extremos de la escala elegida. En general, la respuesta para cada ítem se ubicó en las opciones “casi siempre” y “siempre”, excepto para los ítems 18 (Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo) e 117 (Le indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose en la visión compartida de la institución), los cuales obtienen mayor frecuencia en la calificación 3 (Neutro).

3.1. Confiabilidad del instrumento

El Alpha de Cronbach calculado es de 0.972 con un intervalo de 0.965 – 0.978, por lo que se determina que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

Por otro lado, al analizar el comportamiento de cada ítem evaluado (variable), se observa que aunque los histogramas que se construyeron en general tienen una inclinación hacia valores grandes en la calificación, evidencia que se tenía desde un principio en los estadísticos de resumen, el valor de la respuesta neutro, tiene un alto porcentaje en las respuestas

Tabla 3.

Medidas de resumen

Variable	Mín	Q1	Mediana	Q3	Máx	Moda
X1	1	3	4	5	5	4
X2	1	3	4	4	5	4
X3	1	3	4	4	5	4
X4	1	3	4	5	5	4
X5	1	3	4	5	5	5
X6	1	3	4	4	5	4
X7	1	3	4	4	5	4
X8	1	3	3	4	5	4
X9	1	3,75	4	5	5	5
X10	1	3	4	5	5	5
X11	1	4	4	5	5	4
X12	1	3	4	4	5	4
X13	1	3	4	4	5	4
X14	1	4	5	5	5	5
X15	1	3	4	4	5	4
X16	1	3	4	4	5	4
X17	1	3	3	4	5	3
X18	1	3	4	4	5	4
X19	1	3	4	4	5	4
X20	1	3	4	5	5	4
X21	1	3	4	4	5	4
X22	1	3	4	4	5	4
X23	1	3	4	4	5	4
X24	1	3	4	5	5	5
X25	1	3	4	4	5	4
X26	1	3	4	5	5	5
X27	1	4	5	5	5	5
X28	1	3	4	4	5	4
X29	1	3	4	5	5	5
X30	1	3	4	5	5	4

Fuente: Los autores

de casi todas los ítems; situación que llama la atención y que sugiere la necesidad de analizar la composición de la muestra empleando otros métodos estadísticos para comprender mejor cómo es su composición. Para ello, como se manifestó en la metodología, se recurre al método de clúster o conglomerados, cuyos resultados se resumen a continuación.

3.2. Análisis Clúster

La solución para la muestra del estudio indicó una agrupación de los participantes en 3 clústers, en el primer grupo se clasifica el 27% de las personas participantes que en su gran mayoría dicen siempre percibir en los directivos de la Facultad los comportamientos sobre los que se pregunta (escala de calificación = 5). En el segundo grupo se clasifica el 44% de las personas participantes que en su gran mayoría dicen casi siempre percibir en los directivos de la Facultad los comportamientos sobre los que se pregunta (escala de calificación = 4.). En el tercer grupo se clasifica el 29% de las personas participantes que respondieron en su gran mayoría la opción de neutro, indicando que no toman posición, no les interesa, no conocen o no tienen una percepción definida sobre si los comportamientos consultados, son practicados por los directivos de la Facultad (escalas de calificación = 3 y 2).

Después de realizar los diferentes análisis, se cuentan dos grandes grupos, equivalentes al 71% de la muestra que están de acuerdo en que los comportamientos planteados por el instrumento se perciben siempre y casi siempre en los directivos de la Facultad. Y que hay un importante grupo, equivalente al 29% de la muestra que se ubicó mayoritariamente en la respuesta de la escala equivalente a neutro. Este grupo tres explica lo observado en los análisis de los histogramas; y significa que estas personas hayan elegido la opción de respuesta neutro, porque la escala de evaluación era muy cerrada o estrecha; por no comprender la pregunta o porque es una forma de expresar su desconocimiento sobre los comportamientos de los líderes de la Facultad, ante el poco contacto que tienen con ellos, ya que como se indicó en el clúster tres, muchos de los que conforman este grupo tienen entre 6 y 20 años de experiencia en la Facultad.

3.3. Comportamientos con mayor porcentaje de respuestas en las opciones de casi siempre y siempre

Para cumplir con el objetivo de este estudio es necesario identificar las prácticas que obtuvieron una mayor aceptación entre la población, pues estas dan las características principales observadas como líderes transformacionales en los directivos de la Facultad. Como se expuso en la metodología, el análisis se hace a partir de tomar para cada ítem sólo la sumatoria de las opciones de respuesta de casi siempre y siempre (es decir las respuestas 4 y 5). Posteriormente se organizaron y graficaron de mayor a menor porcentaje y se aplicó el valor definido como punto de corte para considerar que una pregunta fue reconocida y aceptada por la mayoría de los encuestados; para este estudio el valor tomado fue el 70 %; al aplicarlo sobre los ítems se obtienen

los siguientes resultados de las 30 preguntas, 23 están por debajo de este valor, es decir, no se aceptarán como características marcadas en los directivos de la Facultad. Por lo tanto, se tienen 7 ítems que superan más del 70%, es decir, en los cuales especialmente se enfatiza su manifestación, a saber: I14: Trata a las personas con dignidad y respeto, I11: Cumple promesas y compromisos que asume, I27: Habla sobre la importancia y el propósito del trabajo; I9: Escucha los diversos puntos de vista; I24: Brinda libertad sobre cómo hacer el trabajo; I1: Da con su ejemplo personal lo que espera de los demás y I5: Elogia a las personas por hacer un trabajo bien hecho. Resultado que se representa en la Figura 2.

En dicha figura, tomando los resultados por dimensión, las prácticas con respuestas de siempre y casi siempre superiores al 70%, tienen la siguiente distribución: la dimensión Habilitar ocupa el primer lugar con tres (43%); siguen en su orden Modelar con dos (29%); y Alentar y Desafiar con una (28%) respectivamente; la dimensión Desafiar no tiene preguntas superiores a este rango.

Por lo anterior, se valida y acepta la hipótesis H2: *En la gerencia universitaria están presentes elementos del liderazgo transformacional*, específicamente, que los seguidores de los directivos de la Facultad de Medicina en general perciben los comportamientos planteados en el instrumento



Figura 2. Aceptación de comportamientos LPI
Fuente: Los autores

IPL, los cuales permiten caracterizar la gerencia universitaria como: habla con gran convicción sobre la importancia y el propósito del trabajo que se realiza, se interesa en elogiar a las personas que hacen el trabajo bien hecho; trata a las personas con dignidad y respeto; escucha atentamente los diferentes puntos de vista, brinda libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer el trabajo; además cumple con los compromisos y promesas que asume y con su ejemplo personal lo que espera de los demás.

En cierto sentido, los comportamientos más marcados hacen referencia a comportamientos de carácter más individual, de personalidad, o que se manifiestan en el establecimiento de las relaciones personales, pero no se logran resaltar los comportamientos dirigidos a promover el cambio y la adaptación organizacional.

4. Conclusiones

La Gerencia Universitaria requiere para su proceso de transformación y cambio el ejercicio de las conductas y comportamientos que implican un liderazgo transformacional. En este escenario se presenta fundamentalmente como un agente generador de cambio y adaptación organizacional, además, que los seguidores perciben que esta gerencia es líder en este nivel de gobierno universitario.

Por otro lado, se puede concluir que existen otros comportamientos que se esperarían sean cumplidos o estén presentes en la gerencia universitaria, siendo estos, el establecimiento de las relaciones interpersonales y la motivación de los seguidores, sin embargo para este caso de estudio no se logran evidenciar con mayor fuerza estos comportamientos en el líder gerente universitario del caso, por lo tanto, para desarrollar los comportamientos esperados, quizás sea necesario emprender un trabajo de formación en los líderes actuales; y posteriormente medir si desde la percepción de los seguidores se da un cambio en las prácticas de interés, empleando para su medición nuevamente el IPL.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. ÁLVAREZ GARCÍA, Isaías y TOPETE, Carlos. Estrategia integral de gestión para la calidad de la educación básica en el siglo XXI. En: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Tercer trimestre, 2004, vol. XXXIV, No. 3, p. 11-36

2. BASS, Bernard. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. En: *Organizational Dynamics*. 1990. 18(3), p. 19-31.

3. BASS, Bernard y RIGGIO, Ronald. *Transformational Leadership*. 2a. ed. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2006. 282 p.

4. BASS, Bernard y BASS, Ruth. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 4a. ed. New York: Simon and Schuster, 2008. 1536 p.

5. BURNS, MAC GREGOR, James. *Leadership*, ed. Harper & Row. Publishers. 1978. New York. 225 p

6. BRACHO PARRA, Otilia y GARCÍA GUILLANY, Jesús. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. En: *Telos*, 2013, 15(2), p. 165-177.

7. CARUCÍ LOZADA, Emilia. Visión humana de la gerencia en las organizaciones educativas. En: *Multiciencias*, 2010, vol. 10, p. 201-206.

8. COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado. Ministerio de educación. Bogotá, Colombia. 2013. 52 p.

9. CORTÉS, Hernán. (2012). Caracterización del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las IES de Antioquia. Universidad Nacional de Colombia, 276 p.

10. DÍAZ MONROY, Luis Guillermo. *Estadística Multivariada. Inferencia y métodos*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia. 2002. 980 p.

11. DUQUE OLIVA, Edison Jair. La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. En: *Innovar*, 2009, vol. 19, p. 25-41.

12. HERBST, Tessie y CONRADIE, Pieter. Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. En: *Journal of Industrial Psychology*, 2011, vol. 37, no 1, p. 01-14.

13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003, vol. 2.

14. JIMÉNEZ VALDÉS, Gloria. Caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia. Tesis de maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 2016. 148 p.

15. JOHANSEN, Oscar. *Anatomía de la Empresa. Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. México: Ed. Limusa. 1982. 241 p.

16. JOLSON, Marvin A., et al. 106 En: *Sloan Management Review*, 1993, vol. 34, no 3, p. 95-106.

17. KOUZES, James y POSNER, Berry. *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. (2da ed). Buenos Aires: Granica, 2005

18. MENDOZA MARTÍNEZ, Ignacio Alejandro. Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala. 2005. 330 p.

19. MOHAMMED, Kabeer Abdullahi, OTHMAN, Jamilah, y D'SILVA, Jeffrey Lawrence. The influence of leadership styles on organizational commitment: a study of public university lecturers in Nigeria. En: *International Journal of Academic Research*; Julio, 2012, Vol. 4 Issue 4, p. 56-61

20. MORA, Jorge y RAMA, Claudio. Nuevos rumbos de la educación superior en América Latina: Bien público, autonomía e internacionalización. En: *Cuadernos de Ciencias Sociales*, 2011, vol. 157, 101 p.

21. MORENO, Adonay y GALLARDO, Yolanda. Serie aprender a investigar, módulo 3: Recolección de la información. Bogotá: Instituto Co-

- lombiano para el fomento de la educación superior; ICFES, 1999, p. 152.
22. PÉREZ, Giovanni. Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- de Antioquia. Tesis de maestría. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. 2006. 187 p.
 23. PÉREZ ORTEGA, Giovanni, *et al.* El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *En: Dyna*, 2008, vol. 75, núm. 155, p. 15-27.
 24. PÉREZ, José Alberto. Universidad y gerencia en el medio internacional. Investigación, innovación y competencias. *En: Universidad & Empresa*. 2009, núm. 17, p. 156-182.
 25. PERIS, Rosana. El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis doctoral. Castellón: Universitat Jaume. 1998. 378 p.
 26. ROMO MORALES, Gerardo. Notas para una distinción conceptual: institución y organización. la universidad como caso de análisis. *En: RODRÍGUEZ BATISTA, María (Coord.) Envejecimiento poblacional: paradojas y contradicciones. Un acercamiento desde la transdisciplinariedad.* Guadalajara: Editorial Universidad de Guadalajara. 2014, p. 79-93.
 27. SEPÚLVEDA ATEHORTÚA, Lizeth Yuliana. Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales. Tesis Doctoral. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. 2009. 154 p.
 28. SIERRA, Wilmar, *et al.* Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *En: Revista Guillermo de Ockham*, 2010, vol. 8, no 2, p. 11-22.
 29. SPORN, Barbara. Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe. *En: Higher Education in Europe*, 1999, vol. 24, no 1, p. 23-33.
 30. TINTORÉ, Mireia. Las universidades como organizaciones que aprenden. El caso de la Facultad de Educación en la Universitat Internacional de Catalunya. Tesis doctoral. Catalunya: Universitat Internacional de Catalunya. 2010. 573 p.
 31. WIZA, Munyeka; HLANGANIPAI, Ngirande. The impact of leadership styles on employee organisational commitment in higher learning institutions. *En: Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2014, vol. 5, no 4, p. 135-143.