

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL GÉNERO DEL
DIRECTIVO UNIVERSITARIO Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JUAN SEBASTIÁN CARDOSO MONTES
MARIA CAMILA WALTEROS CORTÉS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL GÉNERO DEL
DIRECTIVO UNIVERSITARIO Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**JUAN SEBASTIÁN CARDOSO MONTES
MARIA CAMILA WALTEROS CORTÉS**

Monografía de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Director: MÓNICA GARCÍA SOLARTE, PhD.
Codirector: CRISTIAN BEDOYA DORADO, M.Sc.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2017

RESUMEN

El tema del liderazgo organizacional ha sido de gran importancia para los estudios de la organización, debido a los efectos que puede tener en los logros y resultados de las organizaciones. Durante los últimos años, algunas investigaciones no solo se han concentrado en identificar las diferencias de las características de los líderes y sus estilos de liderazgo, sino que además, han analizado las diferencias que se pueden presentar según el género del líder. En este ejercicio, también se ha examinado la relación entre los estilos de liderazgo y su incidencia en la cultura, encontrando que los estilos de liderazgo configuran ciertas formas o tipos de cultura organizacional. No obstante, estas investigaciones se han desarrollado principalmente en el contexto de las organizaciones productivas y empresariales, dejando pocas investigaciones en el contexto de la educación, como es el caso de las universidades. El objetivo de este trabajo de grado fue identificar cómo los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios influyen sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para el año 2017. Para ello, se usó una metodología mixta, en la cual se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo a las percepciones y experiencias de directivos de una facultad de administración de una universidad pública, mediante la aplicación de un cuestionario y una entrevista semi-estructurada. Estos resultados fueron contrastados con el fin de tener un análisis más amplio del fenómeno de investigación. Los hallazgos encontrados sugieren que no existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo según el género del directivo, esto quiere decir, que tanto hombres como mujeres pueden ejercer un mismo estilo de liderazgo indistintamente. No obstante, y como se ha encontrado en las investigaciones revisadas, existe baja participación de mujeres en la dirección universitaria, principalmente en las altas posiciones, y algunas han experimentado barreras y dificultades en el contexto universitario. Así mismo, se encontró que si bien el tipo de cultura predominante en la facultad objeto de estudio es la Cultura Jerarquizada, esta no se configura por un solo estilo de liderazgo, sino que diversos estilos de liderazgo pueden propiciarla. Se concluye que el género otorga algunas características a los estilos de liderazgo, sin embargo no reproducen un estilo de liderazgo “femenino” o “masculino”. Adicionalmente, se encontró que la cultura organizacional está mediada por la naturaleza de la facultad, más que por los estilos de liderazgo.

Palabras Clave: Liderazgo, cultura organizacional, género, femenino, masculino, directivo, universitario.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su bondad, fidelidad, amor y por ser mi guía durante todas todas las etapas de mi vida.

A mis padres por ser la razón por la cual quiero ser mejor cada día. Son ellos mi inspiración, mi principal apoyo y mi motivación para cumplir todos mis sueños y metas. Con mis logros quiero enaltecerlos y agradezco todo el esfuerzo, amor y ejemplo que me han brindado. Son mi tesoro y la más grande bendición que tengo en mi vida.

Maria Camila Walteros Cortés

Agradezco a mis padres, hermanos y familiares que han sido de gran apoyo durante todo este proceso. A mis amigos por ser un respaldo en los momentos en los que he presentado dificultades y han sabido levantar mis ánimos para poder seguir en este proceso de formación educativa.

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios académicos de pregrado, por darme la serenidad en momentos turbulentos y por no dejar que pierda la senda del conocimiento.

Juan Sebastián Cardoso Montes

A la profesora Mónica por ser nuestra mentora, por ser nuestro ejemplo a seguir, por su experiencia, por su experticia, apoyo, orientación, sobre todo por su cariño que ha servido de motivación a la hora de realizar nuestras tareas académicas y por brindarnos herramientas profesionales y para la vida.

A Cristian Bedoya, por todo su tiempo, dedicación, colaboración, su excelente orientación, sus explicaciones, las herramientas y los amplios conocimientos que nos brindó para culminar exitosamente este trabajo de grado.

Un agradecimiento especial a los integrantes del grupo de investigación Humanismo y Gestión, personas de buen corazón que han sabido encaminarnos y ayudarnos en el ámbito académico y personal de cada uno, siendo fuentes de conocimiento y compartidores de sus enriquecedoras experiencias que han servido en el proceso y desarrollo de este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.1.2 Formulación del problema	18
1.2 PREGUNTA Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.2.1 Pregunta de investigación	19
1.2.2 Sub-preguntas de investigación	19
1.2.3 Delimitación del problema	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	20
1.5 METODOLOGÍA	21
1.5.1 Diseño de la investigación.....	21
1.5.2 Tipo de investigación	23
1.5.3 Método de investigación	23
1.5.4 Técnicas de recolección de la información	23
1.5.5 Población y participantes.....	25
1.5.6 Tratamiento y análisis de la información.....	26
CAPÍTULO II	28
MARCO DE REFERENCIA	28
2. MARCO DE REFERENCIA	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 ¿Qué es el liderazgo?	29
2.1.2 Perspectivas teóricas en el estudio del liderazgo organizacional	31
2.1.2.1 Teoría de los rasgos	32
2.1.2.2 Teoría conductual	32

2.1.2.3 Teoría contingencial	38
2.1.2.4 Teoría integral o emergente	39
2.1.3 Género y liderazgo	41
2.1.4 Cultura organizacional.....	44
2.1.5 Directivos universitarios.....	48
2.2 MARCO CONTEXTUAL	51
2.2.1 La historia de la educación superior en Colombia.....	51
2.2.2 Historia de los rectores	54
2.2.3 Programas académicos.....	56
2.2.4 Grupos de investigación	57
CAPITULO III	58
RESULTADOS.....	58
3. RESULTADOS	59
3.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS	59
3.1.1 Datos sociodemográficos.....	59
3.1.2 Liderazgo	60
3.1.3 Tipos de cultura y género del Directivo Universitario	63
3.1.4 Tipos de cultura según los estilos de liderazgo	69
3.2 RESULTADOS CUALITATIVOS	74
3.2.1 Trayectoria de los directivos universitarios	74
3.2.1 Estilos de liderazgo.....	76
3.3.2 Liderazgo y género	77
3.2.3. Cultura organizacional	81
3.2.4. Relación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional.....	83
3.3 RESULTADOS MIXTOS	86
3.3.1 Estilos de liderazgo según el género del directivo	86
3.3.2. Cultura organizacional según el género	87
3.3.3. Estilos de liderazgo según el género del directivo y su relación con la cultura organizacional	89
3.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	90
3.4.1 Participación de las mujeres en la dirección universitaria.....	90
3.4.2 Estilos de liderazgo según el género del directivo	90
3.4.3 Cultura organizacional según el género	91

3.4.4 Estilos de liderazgo y su relación con los tipos de cultura organizacional	91
3.4.5 Discursos de los directivos sobre la influencia del liderazgo en la cultura organizacional desde una perspectiva de género	92
CAPITULO IV	94
CONCLUSIONES	94
4. CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	107
BLOQUE 1. PERFIL INSTITUCIONAL	107
BLOQUE 2. PERFIL DIRECTIVO	107
BLOQUE 3. ESTILOS DE LIDERAZGO	107
BLOQUE 4. CULTURA ORGANIZACIONAL	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de los participantes	25
Tabla 2. Definiciones de liderazgo según autores	30
Tabla 3. Teorías del liderazgo	31
Tabla 4. Características de los estilos transformacional, transaccional y <i>Laissez-faire</i>	41
Tabla 5. Perspectivas de la cultura organizacional	45
Tabla 6. Tipos de Cultura Organizacional	47
Tabla 7. Datos sociodemográficos de la muestra.....	59
Tabla 8. Número de Directivos por Cargo según su Género	59
Tabla 9. Estadísticos de evaluación de Estilos de Liderazgo según el género	60
Tabla 10. Diferencias de Estilos de Liderazgo según el Género (Prueba <i>t</i>)...	61
Tabla 11. Tipos de Cultura según el Género del Directivo Universitario	64
Tabla 12. Correlaciones entre los tipos de cultura y el género del directivo. .	65
Tabla 13. Correlaciones entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura. .	70
Tabla 14. Trayectoria de los participantes	74
Tabla 15. Categorías de análisis de estilos de liderazgo	76
Tabla 16. Dominios en los estilos de liderazgo según el género	78
Tabla 17. Categorías de cultura organizacional	82
Tabla 18. Efectos en la cultura según el estilo de liderazgo	83

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de investigación incrustado	22
Figura 2. Técnicas de recolección de la información.....	24
Figura 3. Línea del tiempo de los rectores de la Universidad del Valle	55
Figura 4. Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Administración	56
Figura 5. Estilos de liderazgo según el género del directivo	62
Figura 6. Tipos de cultura según los directivos.	63
Figura 7. Tipos de cultura según el género del directivo.....	64
Figura 8. Dispersión entre Cultura de Clan y el género del directivo universitario.	66
Figura 9. Dispersión entre Cultura Adhocrática y el género del directivo universitario.	67
Figura 10. Dispersión entre Cultura de Mercado y el género del directivo universitario.	68
Figura 11. Dispersión entre Cultura Jerarquizada y el género del directivo universitario.	69
Figura 12. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo <i>Laissez- Faire</i>	71
Figura 13. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo Transformacional	72
Figura 14. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo Transaccional	73
Figura 15. Efectos según las mujeres	92
Figura 16. Efectos según los hombres.....	93

TABLA DE ANEXOS

Anexo A.....	105
Anexo B.....	110
Anexo C.....	111

0. INTRODUCCIÓN

El tema del liderazgo constituye en la actualidad, una de las áreas de estudio más importantes para la esfera organizacional, asociado con temáticas como el comportamiento organizacional. De acuerdo con Contreras, Barbosa, Juárez, Fernanda Uribe, & Mejía (2009) el liderazgo se entiende como una serie de comportamientos que ejerce el líder sobre un grupo de seguidores, en virtud de la posición que ocupa dentro de la jerarquía organizacional.

El estudio del liderazgo en las organizaciones desde una perspectiva de género, se ha concentrado en evaluar las diferencias de género que existen en los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. No obstante, se ha encontrado que tanto hombres como mujeres desempeñan diferentes estilos y el género le otorga personalidad a la gestión de un cargo directivo a partir de diferentes características. En el caso de las mujeres existe mayor orientación a las relaciones sociales y a la colaboración, mientras que los hombres presentan mayor orientación al logro y a las transacciones (Cuadrado, 2003).

Autores como Macarie, Hintea, y Mora (2011) han investigado el modo en que los estilos de liderazgo inciden en la cultura organizacional. De acuerdo con Krishnan (2004) el estilo de liderazgo de los gerentes es un elemento determinante en la construcción de las culturas organizacionales, con base en elementos como la personalidad, costumbres y creencias de los líderes.

Estudios empíricos dan cuenta de diferentes fenómenos relacionados con la presente investigación. Uno de ellos es la baja participación de mujeres en la gestión universitaria (Gómez, Larrán, & Andrades, 2016; Lorenzo, Sola, & Cáceres, 2007; Moncayo & Zuluaga, 2015). Autores como Kloot (2004) y Moncayo y Zuluaga (2015) han encontrado un predominio de valores masculinos en la gestión universitaria, lo cual ha suscitado barreras en las mujeres para acceder a cargos de poder en este contexto. Por otro lado, Kwan y Walker (2004) señalan otras formas de cultura como culturas de grupo y culturas de desarrollo, que hacen referencia a culturas basadas en un ambiente participativo y de desarrollo de oportunidades profesionales, respectivamente.

La presente investigación se realizó en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, la cual cuenta con una población de 13 directivos universitarios, y tuvo como objetivo principal identificar el modo en que inciden los estilos de liderazgo del directivo universitario según su género en la cultura organizacional de la facultad.

En función de lo anterior, se realizó un primer capítulo que hace referencia al planteamiento del problema. En él se formulan los antecedentes de la investigación, donde se encontró que existen pocas investigaciones en el

contexto universitario, que analicen la influencia del liderazgo de los directivos en la cultura organizacional desde una perspectiva de género.

La metodología utilizada para la presente investigación es de carácter mixto. En la fase cuantitativa se aplicó una encuesta y en la fase cualitativa se realizó una entrevista semi-estructurada. Ambos instrumentos permitieron medir la influencia de los estilos de liderazgo formulados por Bass y Avolio (1993) que corresponden al transformacional, transaccional y *Laissez – Faire* en la tipología de culturas de Cameron y Quinn (2011), las cuales hacen referencia a la cultura de clan, jerárquica, de mercado y adhocrática.

Posteriormente, se elaboró una revisión teórica que permitiera explorar los principales conceptos y características en torno a las tres temáticas abordadas en la investigación, y que corresponden al liderazgo, cultura y género en el contexto universitario.

El análisis de los resultados se efectuó mediante el software SPSS para el análisis estadístico de los datos numéricos, aplicando correlaciones para medir el grado de influencia entre los estilos de liderazgo y la tipología de culturas objeto de análisis. Por su parte, el software ATLAS TI permitió analizar el discurso de los participantes, a partir de la codificación axial y emergente. Este tipo de codificaciones facilitaron el surgimiento de nuevos estilos de liderazgo y otras formas de cultura que sirvieron para explicar la relación entre las variables objeto de estudio.

Por último, se exponen las conclusiones de la investigación realizada, la importancia que tiene para la administración y las organizaciones, las limitaciones que se presentaron y las futuras líneas de investigación que podrían darse. De igual manera, se presentan sugerencias a la comunidad académica que decida explorar esta temática, respecto a la aplicación de los instrumentos, selección de la muestra y unidades de análisis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

El estudio del liderazgo en las organizaciones ha estado asociado con la capacidad del líder para efectuar procesos de apoyo a los seguidores, siendo estos partícipes de un trabajo realizado de forma entusiasta (Davis & Newstrom, 1999). Según Loya (2006) la actitud asumida por el líder para lograr que los colaboradores trabajen y alcancen de manera entusiasta los objetivos propuestos, es el resultado de la combinación de diversas técnicas y formas de trato orientadas a obtener resultados en el trabajo. En ese sentido, Lussier y Achua (2002) afirman: “el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6).

A lo largo del desarrollo de los numerosos estudios sobre liderazgo, se han identificado clasificaciones o perspectivas teóricas acerca de los estilos de liderazgo (Sánchez, 2009). Algunas de estas perspectivas se han concentrado en los miembros directivos para evaluar el grado en el cual se adoptan liderazgos orientados a la tarea o las relaciones interpersonales (Eagly & Johnson, 1990; Fernandes & Cabral, 2003; Ngo, Boer, & Enders, 2015).

Los estilos de liderazgo se derivan en una serie de comportamientos que se ejercen sobre un grupo de individuos, con base a la posición que ocupan dentro de la esfera organizacional (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe & Mejía, 2009). De igual manera, estos estilos constituyen un factor de impacto en la calidad de vida laboral de los colaboradores y en el nivel de satisfacción que manifiestan dentro de la organización (Cuadra & Veloso, 2007).

Si bien los estilos de liderazgo han sido abordados desde diferentes perspectivas, el enfoque clásico determina la noción de un líder eficaz. Esta perspectiva presenta las teorías basadas en características, en el comportamiento, las teorías de la contingencia y las interactivas. Desde la perspectiva clásica de los estilos de dirección basados en la autoridad, se presentan estilos como el autocrático, el democrático o participativo y estilo *Laissez – Faire* (Lewin & Lippitt, 1939). Por su parte, las contemporáneas se han centrado en el liderazgo transformacional y transaccional (Robbins & Judge, 2009).

El liderazgo transformacional se presenta cuando los líderes organizacionales suscitan una visión compartida y aceptada por el grupo (Steers, Sánchez & Nardon, 2012). Por su parte, el liderazgo transaccional suscita el intercambio de recompensas entre líder y seguidores, el mejoramiento en función de variaciones en patrones establecidos y cumplimiento de estándares (Bass, 1990). De acuerdo con Sánchez (2009), bajo el estilo *Laissez-Faire* el líder utiliza de forma mínima su poder, brindando a sus subordinados un alto grado

de independencia y autonomía en la fijación de metas propias, medios de consecución y realización de diversas operaciones.

Diversos estudios que abordan los estilos de liderazgo desde una perspectiva de género, han encontrado que tanto hombres como mujeres pueden adoptar diferentes estilos y en la actualidad, la mayoría de investigaciones analizan las diferencias de género en los estilos de liderazgo transaccional y transformacional (Cuadrado, 2003). El estilo de liderazgo transformacional está asociado en mayor parte a la mujer, donde se destacan características como la importancia de las personas y los procesos, las relaciones sociales, los procesos democráticos, las políticas de cuidado y el apoyo mutuo (Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar, & García, 2012). Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional se asocia al hombre en lo que respecta a características como realización de transacciones o intercambios con los subordinados (Cuadrado, 2003).

Como un modo de analizar esta influencia, se encuentra el estereotipo del liderazgo “femenino”, el cual empieza a debilitar el discurso hegemónico del liderazgo masculino. Como consecuencia, ha emergido una nueva noción de los roles desempeñados en la esfera organizacional, asociada a la eficacia organizacional y que puede adquirirse según los estilos de liderazgo (Stelter, 2002). Con relación al discurso de la “masculinidad”, se han posicionado algunos aspectos como la independencia, objetividad, análisis y decisiones, mientras que al hablar de “feminidad” se consideran elementos relacionados a la sensibilidad, emocionalidad, expresividad e intuición (Fernandes & Cabral, 2003).

Esta noción de roles de género no implica una diferenciación radical entre el estilo de liderazgo que emana de hombres y mujeres, sino que exhibe un despliegue de características que configuran el modo de gestión proveniente del estilo de liderazgo. De acuerdo con lo anterior las mujeres priorizan la atención de las personas y el bienestar de grupo, mientras que los hombres fundamentan su accionar en la toma de decisiones y el cumplimiento de tareas (Sánchez et al., 2004).

Algunos estudios indican que la dominación numérica de mujeres en puestos directivos suscita una mayor tendencia a que los/las líderes adopten estilos de liderazgo acordes con el estereotipo “femenino”. Estos estilos hacen referencia al democrático, transformacional y *laissez faire* (Cuadrado, 2003; Cuadrado, Navas, & Molero, 2004). Autores como Araneda, Neumann, Pedraja, y Rodríguez (2016) señalan que el estilo de liderazgo transformacional presenta un vínculo significativo con la calidad, desarrollo y buen funcionamiento de las unidades que hacen parte de una organización.

En función de lo anterior Stelter (2002) explica que las organizaciones orientadas a la obtención de un éxito prologando en el futuro, deben estar en la capacidad de comprender el liderazgo y modos de gestión desde una perspectiva de género, la manera en que se complementan sus particularidades, así como las características de la fuerza de trabajo y su incidencia en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

De acuerdo con Krishnan (2004) el estilo de liderazgo de los gerentes es uno de los determinantes de la cultura organizacional, a partir de los elementos que vinculan la personalidad, creencias y valores de los líderes. Siendo la cultura un modelo de supuestos compartidos y aprendidos, producto de la creación de sus fundadores empresariales (Bass & Avolio, 1993). De igual manera Loya (2006) afirma que “la cultura organizacional puede concebirse como una microcultura social dentro de la empresa” (p.115).

Haciendo referencia a la cultura organizacional y su tipología, según Cameron y Quinn (2011) es posible señalar cuatro tipos de culturas: cultura de clan, cultura adhocrática, cultura jerárquica y cultura de mercado, asociados a características de colaboración, creación, control y competencia respectivamente. Desde la perspectiva teórica de Denison, Nieminen, y Kotrba (2012), se señala la participación mediante el empoderamiento del personal, consistencia entre los modos de actuar y los valores compartidos, adaptabilidad al entorno y misión como factor de direccionamiento, los cuales se agrupan en rasgos que fomentan el desempeño y eficacia organizacional.

Si bien se han conceptualizado los diversos estilos de liderazgo, algunos autores han investigado el modo en que estos inciden en la cultura organizacional. En este orden de ideas, se encuentran los trabajos de Macarie, Hintea, y Mora (2011), quienes señalan la existencia de algunas diferencias según el género, los cuales son elementos influyentes dentro de la cultura organizacional. Con relación al género femenino se destacan la paciencia, el poder de escucha, la sensibilidad concerniente a las necesidades y sentimientos de los demás, los pensamientos con mente abierta, entre otros. Así mismo para el género masculino se encuentra la firmeza, el pragmatismo, la inteligencia emocional, la resistencia al estrés, entre otros.

Por otro lado, se ha analizado la incidencia del estilo de liderazgo a partir del género dentro de procesos de cambio y en referencia a la cultura organizacional, así como, la influencia de los estereotipos de género mediante la construcción y socialización de normas y valores (Alabart, Cruz, & Pila, 2006; Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela, 2002). La revisión de la literatura académica sugiere la noción del estilo de liderazgo transformacional como principal promotor del cambio en la cultura organizacional, a partir de la incidencia en la mentalidad de los colaboradores y en su nivel de participación y satisfacción en el trabajo (Asmawi, Zakaria, & Wei, 2013). De igual manera, este estilo de liderazgo se asocia con un tipo de cultura colaborativa desde un sentido práctico e influyente (Alatorre, 2013).

La mayoría de investigaciones de los estilos de liderazgo y cultura expuestos con anterioridad se han abordado en la empresa privada. Pese a existir pocas investigaciones con relación al liderazgo y cultura organizacional en el contexto universitario, se ha analizado la manera en la cual el género del directivo influye en la gestión de las universidades, lo cual requiere de estilos de liderazgo que faciliten una mayor adaptación a las nuevas formas organizativas (Sánchez & López, 2008).

Estudios realizados en el contexto universitario abordan elementos inherentes al funcionamiento organizativo, que deben ser considerados por lo gestores

académicos y hacen referencia a las habilidades sociales para dinamizar grupos de trabajo, capacidad de gestión de las emociones, así como aspectos relacionados con el poder, liderazgo y la cultura organizativa (Sánchez & Altopiedi, 2016). De acuerdo a Vilkinas y Ladyshevsky (2013) el rol del directivo académico está asociado a los resultados de las universidades, por tanto las políticas, procedimientos, recursos y una fuerza de trabajo comprometida con la calidad y excelencia académica, permitirán el alcance de los objetivos que dentro del plan estratégico se hallan propuesto.

Si bien se han formulado diversos modelos teóricos para estudiar las diferencias de género en el comportamiento de liderazgo y cómo diferentes estilos pueden ser apropiados para cada organización y su cultura (Gómez et al., 2016), no existe evidencia empírica que permita dar cuenta de cómo inciden los estilos de liderazgo formulados por los autores Bass y Avolio (1993) sobre la tipología de culturas propuesta por Cameron y Quinn (2011) en las instituciones universitarias.

Macarie (2011) señala que si bien se han encontrado estilos diferentes de liderazgo practicados por los hombres en comparación a los que son adoptados por las mujeres, la influencia de estos modos de gestión suscita algunas diferencias en las culturas organizacionales de las instituciones universitarias. De igual manera, las dinámicas organizacionales en las cuales se encuentran inmersas estas instituciones han requerido del liderazgo y cultura como elementos trascendentales para promover el cambio y direccionamiento estratégico en búsqueda de la calidad, excelencia y competitividad (Armenteros, Trasfi, Medina, & Reyna, 2015).

La investigación de liderazgo y género en directivos universitarios ha centrado su interés en entender las diferencias existentes entre el liderazgo de los hombres y las mujeres, y en ese sentido numerosos estudios se han orientado en el entendimiento de estas diferencias desde la presencia en cargos directivos. Esto deja entrever la falta de claridad en las diferencias de liderazgo según el género y una realidad discriminatoria con relación al acceso de las mujeres a este tipo de cargos (Caceres, Sachicola, & Hinojo, 2015; McTavish & Miller, 2009). No obstante, autores como López y Sánchez (2009) indican que las mujeres cuando ocupan cargos de poder parecen lograr cambios significativos que son percibidos satisfactoriamente por gran parte de los miembros de la organización universitaria, sobre todo en lo referente a la gestión de la conflictividad de las unidades a las cuales pertenecen.

Aunque se reconoce la existencia de un liderazgo “femenino” en la práctica y en la investigación de las organizaciones universitarias, existe una condición de desigualdad de género en los cargos directivos, en donde las mujeres son minoría en comparación de los hombres teniendo como referente las facultades y departamentos (Lorenzo et al., 2007; Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015).

Este fenómeno ha sido explicado desde la teoría del “techo de cristal”, la cual se ha determinado como una de las dificultades laborales más trascendentales que presentan las mujeres en el proceso de ascenso a cargos directivos y es la relación entre la vida familiar y profesional (Morahan, Gleason, Richman,

Dannels, & McDade, 2010; Sarrió et al., 2002). Pese a ser dominada numéricamente la fuerza docente por las mujeres, siguen siendo excluidas del rol de liderazgo y de la realización de funciones directivas en las universidades (Gómez et al., 2016). Lo anterior sugiere una participación mínima de las mujeres en este tipo de cargos y una gestión que además suele ser infravalorada y con un salario menor, en comparación con la de los hombres (Peterson, 2016; Werhane & Morland, 2011).

Si bien los estereotipos de género influyen en el nivel de acceso de las mujeres a cargos directivos, incluso pueden incidir en mujeres que ya los hayan ocupado. Lo anterior indica que las cuestiones de género pueden hacerse más visibles a medida que las mujeres ganan poder y se adquiere mayor complejidad en los niveles más altos. Esta problemática es generada debido a la minoría de mujeres en cargos de poder, la falta de apoyo que puedan poseer en su gestión y que en consecuencia de ello, sean susceptibles a comportamientos discriminatorios de género (Kloot, 2004).

Autores como Moncayo y Zuluaga (2015) señalan que el ascenso de las mujeres a cargos de liderazgo se concibe como una premisa de equidad en el caso particular de las organizaciones educativas, puesto que se considera una garantía de igualdad social asociada al mejoramiento y al fortalecimiento de las estructuras sociales. Lo anterior suscita un cambio en los patrones mentales de las universidades que han sido fuertemente influenciados por la tradición religiosa, además de una serie de factores políticos y sociales que han favorecido la ocupación representativa del género masculino en los cargos administrativos y directivos.

Con relación al liderazgo que practican los directivos universitarios según el género, existe evidencia empírica que exhibe el modo en que el liderazgo transformacional se presenta mayormente en las mujeres que en los hombres (Rico, Alanis, & Lerma, 2015). Aunque se conciben algunas diferencias entre los estilos de liderazgo desempeñados por hombres y mujeres, así como en las características inherentes a los modos de gestión, en el contexto universitario los directivos de ambos grupos de género suelen adaptarse a las distintas situaciones a través del ejercicio del poder fundamentado en características como la responsabilidad, motivación, mediación de conflicto, etcétera, más que a la adopción de un estilo de liderazgo estable (Sánchez, López, & Altopiedi, 2014).

Estudios empíricos dan cuenta que las mujeres líderes pueden manifestar características típicamente “masculinas” porque reconocen la persistencia de un estereotipo que asocia el liderazgo con aspectos masculinos, los cuales se encuentran vinculados a dimensiones como la competencia y éxito organizacional. Lo anterior deja entrever un proceso de autoexclusión por parte muchas mujeres al ocupar cargos directivos, puesto que no están dispuestas a romper con este estereotipo y con las diversas expectativas tradicionalistas asociadas al discurso de la “masculinidad” (Cuadrado, 2004).

Por su parte, otros estudios no han encontrado diferencias significativas en el modo en que ejercen el liderazgo los hombres y mujeres, no obstante ello se convierte en un tema de interés para futuras investigaciones que tengan como

propósito comprobar la manera en que son dirigidas y gestionadas las organizaciones universitarias desde una perspectiva asociada a los roles de género (Cáceres et al., 2012).

En el marco de la innovación educativa que emerge en el contexto universitario en torno a los roles de género, debe considerarse un cambio en la cultura organizacional reconociendo su influencia en el modo de construcción de las identidades de los individuos. Esto permite identificar los estereotipos de género que obstaculizan el acceso de la mujer a cargos de influencia. En este sentido, el cambio en la cultura organizacional debe estar asociado a la inclusión de la mujer en una dimensión que tradicionalmente ha sido vinculada al ejercicio del liderazgo a partir de rasgos masculinos como la individualidad y autoritarismo (Moncayo & Villalba, 2014; Qureshi, Zaman, & Bhatti, 2011; Tomàs, Lavie, Duran, & Guillamon, 2010)

Este proceso de cambio en la cultura organizacional en las organizaciones universitarias debe fundamentarse en una revisión previa de las barreras internas y externas que imposibilitan el acceso de las mujeres a los cargos directivos, los estilos de liderazgo femenino que han emergido y las estrategias que promueven las oportunidades de género (Zuluaga & Moncayo, 2014). Las principales barreras hacen referencia al conflicto de roles que experimentan las mujeres en el momento de decidir entre ocupar un cargo directivo o el cuidado de la familia, y por otro lado, la cultura organizacional fundamentada en valores y estilos de liderazgo masculinos (Tomàs et al., 2010).

Las investigaciones de cultura en las universidades han sugerido que la cultura organizacional de las diversas sucursales y facultades que componen una institución universitaria no suelen ser estáticas y en ellas se evidencian elementos que deben ser considerados, sobre todo porque estas instituciones representan entidades culturales con ideologías simbólicas e interpretativas específicas (Tierney & Lanford, 2015).

Por otra parte se ha estudiado el modo en que incide la cultura organizacional en las prácticas de responsabilidad social, donde si bien existe un grado de asociación directo, no se considera determinante para dar cumplimiento al logro de la responsabilidad social con sus diversos grupos de interés (De Pelekais & Rivadeneira, 2008). De igual manera la cultura organizacional ejerce influencia sobre la gestión del conocimiento que efectúan los docentes y por ende, los directivos universitarios deben formular estrategias gerenciales a favor de la cultura corporativa, orientadas a la potencialización de la gestión del conocimiento en la universidad (Vidalina, 2013).

De acuerdo a Tierney (1988) la cultura organizacional de las universidades es permeada por las dinámicas del entorno académico y en este sentido, es importante establecer un marco para describir y evaluar el modo en que se desarrollan las dimensiones culturales. Estas hacen referencia al ambiente, misión, procesos de socialización, información, estrategia y liderazgo. Como consecuencia de ello, las universidades deben buscar transformar la cultura organizacional en una más fuerte, de carácter participativo y flexible ante el cambio (Urdaneta, Pérez, Urdaneta, & López, 2010).

Otro estudio como el realizado por Asmawi et al., (2013) indica que la cultura organizacional universitaria es influenciada positivamente por el estilo de liderazgo transformacional, específicamente en la variable cultural relacionada con la toma de riesgos. En el caso de una cultura organizacional que propicie la investigación y el desarrollo, los directivos pueden fomentar una cultura de riesgo cuando desarrollan planes e incentivos que estimulen a los colaboradores a tomar iniciativas innovadoras.

Autores como Kwan y Walker (2004) estudiaron el modo en que el modelo de “valores en competencia” describe y diferencia la cultura organizacional de una universidad. Este modelo y su tipología de culturas se encuentran representado por el tipo de cultura racional, el tipo de cultura de desarrollo, el tipo de cultura grupal y el tipo de cultura jerárquica. En este estudio se encontró que en una organización universitaria se puede generar una combinación de los cuatro tipos de cultura anteriormente mencionados y de igual manera, las universidades presentan diferencias sustanciales en su cultura dentro de la etapa de desarrollo organizacional.

Por su parte se ha estudiado la relación entre liderazgo, género y cultura, no obstante, hay escasez de evidencia empírica que permita dar cuenta de la incidencia entre el liderazgo de un directivo universitario y la cultura de la universidad, desde una perspectiva de género. Por ejemplo autores como Armenteros et al., (2015) señalan que para dar cumplimiento efectivo a las estrategias de una institución universitaria se requiere un liderazgo participativo para promover una cultura colaborativa e innovadora, sin embargo no analiza el modo en que los estereotipos de género configuran diversos estilos de liderazgo.

1.1.2 Formulación del problema

Durante la última década las investigaciones que se han realizado sobre los conceptos de liderazgo, cultura organizacional y género en los ámbitos universitarios o de educación superior son muy escasas. Entre las investigaciones encontradas en Latinoamérica se destaca el trabajo de Cuadrado (2003), quien concluye que es difícil correlacionar los diferentes estilos de liderazgo y el género, teniendo en cuenta la diversidad de resultados que se obtienen a través de diferentes estrategias metodológicas.

De acuerdo con la revisión en la literatura académica, los principales hallazgos señalan que el liderazgo femenino está asociado a la participación y la orientación a las relaciones, mientras que el liderazgo masculino está asociado a la orientación a los objetivos y el autoritarismo dentro de la dirección y liderazgo en las organizaciones (Anholon, Quelhas, Leal Filho, de Souza Pinto, & Feher, 2016; Castro & Tomàs, 2011; Concepción et al., 2015; Morahan et al., 2010)

Otras investigaciones han encontrado que la dirección de las universidades al igual que las empresas privadas se caracteriza por una hegemonía masculina y barreras para el ingreso de la mujer a dichos cargos (Cuadrado, 2003; Frías, Sánchez, & Uclés, 2009; Moncayo & Villalba, 2014; Sánchez & López, 2008). Entre estas barreras se encuentran el predominio de valores masculinos, la

mediación de la mujer entre la vida personal-familiar y la vida profesional, y la consideración del liderazgo masculino como efectivo para la gestión universitaria (Cáceres, Sachicola, & Hinojo, 2015; Lorenzo, Sola, & Cáceres, 2007).

La relación entre estilos de liderazgo según el género del directivo y la cultura organizacional también se encuentra registrada en la revisión de la literatura académica. Las investigaciones se han centrado en estudios de caso y se han desarrollado principalmente en países como Estados Unidos, España, Australia, México, Colombia, Venezuela, India, entre otros (Bryman, 2007; Chaudhuri, Kettunen, & Naskar, 2015; Concepción et al., 2015; Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015; Quintero et al., 2010; Sánchez & Altopiedi, 2016; Tierney, 1988). No obstante, las investigaciones en esta línea son escasas y aún existen vacíos teóricos y empíricos qué resolver.

En función de lo anterior se hace necesario un estudio en Colombia y específicamente en el Valle del Cauca, al no existir evidencia empírica acerca de la influencia de los estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio (transformacional, transaccional y *Laissez Faire*) que pueden adoptar los directivos universitarios en los cuatro tipos de cultura organizacional expuestos por Cameron y Quinn (Adhocrática, Jerárquica, De mercado y De clan) desde una perspectiva de género.

1.2 PREGUNTA Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta la formulación del problema la pregunta de investigación que orienta este trabajo de grado es:

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios en la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para el año 2017?

1.2.2 Sub-preguntas de investigación

Las sub-preguntas de investigación para responder a la pregunta de investigación son:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes según el género del directivo universitario?
- ¿Cuál es la relación de los estilos de liderazgo según el género del directivo con los tipos de cultura organizacional?
- ¿Cuáles son los discursos de directivos universitarios sobre los estilos de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional según el género?

1.2.3 Delimitación del problema

El motivo principal del problema de investigación se delimita a un ámbito regional en Colombia, exactamente a la ciudad de Santiago de Cali capital del departamento del Valle del Cauca. Como se ha mencionado la investigación está orientada en identificar la influencia de los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios y cómo estos estilos afectan a la cultura organizacional. En este caso específico para una entidad universitaria de carácter público como lo es la Universidad del Valle y a su vez la investigación exploratoria se desarrolla en la Facultad de Ciencias de la Administración.

Como parte importante de la investigación, hay que resaltar la delimitación de los temas vinculados con el análisis que se realizará con respecto a los directivos universitarios. Esto quiere decir que para el desarrollo del trabajo se usan los tres estilos de liderazgo de Bass y Avolio (liderazgo transaccional, transformacional y *Laissez – Faire*) y para el análisis de la cultura organizacional se emplean los cuatro tipos de cultura organizacional descritos por los autores Cameron y Quinn (cultura adhocrática, de mercado, jerárquica y de clan).

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Identificar cómo los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios influyen sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para el año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los estilos de liderazgo predominantes según el género del directivo universitario.
- Analizar la relación de los estilos de liderazgo según el género del directivo con los tipos de cultura organizacional.
- Explorar los discursos de directivos universitarios sobre la influencia que tienen los estilos de liderazgo en la cultura organizacional según el género.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En el contexto de la gestión de las universidades, la influencia que ejercen los estilos de liderazgo y el género de los directivos de las mismas tiene un efecto sobre el tipo de cultura organizacional que las identifica. En ese sentido, y considerando el impacto que un estilo de cultura tiene sobre el desempeño de las organizaciones, se hace necesario indagar cuáles son las características de liderazgo de los directivos. Para el objeto de estudio de este proyecto, en el contexto de la educación superior en Colombia, el caso particular de la universidad pública cobra mayor relevancia en consideración de la complejidad

de los procesos y actores relacionados con la misma. En la revisión de antecedentes del problema de investigación, se evidencia una escasez de estudios relacionados con el tema siendo una oportunidad de producción de nuevos referentes en los temas de gestión en organizaciones de conocimiento.

Este proyecto se aplica a una sola universidad y no permite realizar generalizaciones sobre el tema y responde a las características de dicha institución, pero permite entre otras cosas, poner a prueba los instrumentos de recolección de la información, los referentes relacionados con los estilos de liderazgo, el género y la gestión universitaria como una línea base en un contexto de investigación más amplia. En ese sentido, este proyecto se enmarca dentro de una agenda de investigación del grupo de investigación Humanismo y Gestión sobre los estilos de liderazgo de los directivos de las universidades en Colombia, por lo que este proyecto aportará datos a dicho proceso.

El aporte de este proyecto se centra, desde la perspectiva de un enfoque exploratorio y descriptivo, en una caracterización de los estilos de liderazgo, y la relación del género del directivo y cómo pueden incidir en los patrones que configuran la cultura organizacional de la universidad objeto de estudio.

El proceso que se lleva a cabo para el desarrollo de este proyecto se divide en dos fases, una fase cuantitativa efectuada por medio de una encuesta en la cual se denotarán aspectos formales de los directivos universitarios, entre esos hay campos relacionados con la trayectoria, competencias directivas, gestión del conocimiento, entre otras. Por otro lado, la segunda fase del proyecto se realizará mediante una entrevista semiestructurada, por medio de la cual se busca recolectar información mucho más personal sobre las perspectivas y opiniones que tengan dichos directivos sobre cómo gestionan sus áreas a cargo.

Adicionalmente a todo lo mencionado con anterioridad, este estudio puede servir como base o fuente de información para futuras investigaciones en la facultad objeto de estudio, dentro de la misma universidad o como referente de información sobre los temas abarcados.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación con enfoque mixto, el cual se encuentra asociado al enfoque cualitativo y al enfoque cuantitativo. Autores como Hernández, Fernández, y Baptista (2006) señalan que ambos enfoques permiten dar respuesta a las preguntas de investigación que plantee un problema determinado. En función de lo anterior se destaca que el enfoque mixto implica

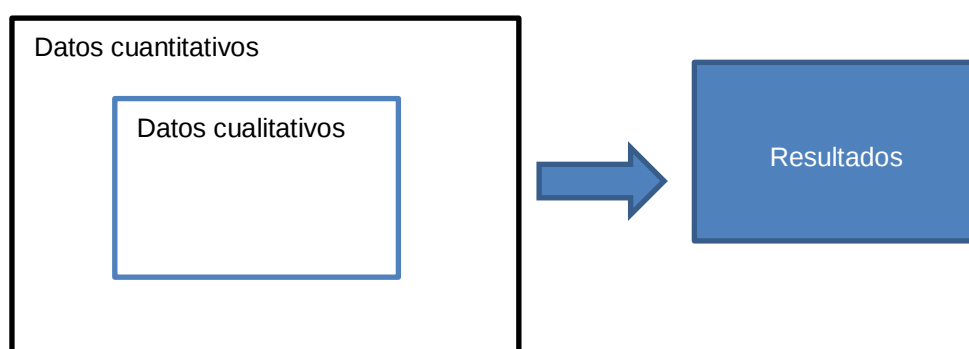
una variada producción de datos cuantitativos y datos cualitativos, al considerar diversas fuentes, contextos y ambientes que propicien su análisis.

Según Creswell y Plano (2007), los datos cuantitativos hacen referencia a información cerrada recolectada a partir de instrumentos como listas de verificación, encuestas o documentos públicos que pueden estar orientados a la evaluación del comportamiento, actitud o rendimiento de un grupo objetivo. Los datos recopilados se analizan estadísticamente con el fin de demostrar una hipótesis o dar respuesta a preguntas de investigación.

Por el contrario, de acuerdo a Creswell y Plano (2007) los datos cualitativos se refieren a información de carácter abierto obtenida mediante la formulación de preguntas a diversos participantes, donde ellos responden a partir de sus percepciones y experiencias vivenciales. Otros medios de recolección de datos cualitativos consisten en métodos de observación participante, recolección de material audiovisual como cintas de video, artefactos, etcétera. El análisis de datos cualitativos se fundamenta en la formulación de categorías de información, procedentes de las palabras o imágenes que hayan sido extraídas de su discurso.

Con relación al diseño de investigación se seleccionó el tipo “incrustado” porque buscaba complementar a partir del enfoque cualitativo, la explicación e interpretación de los datos cuantitativos producto de los métodos implementados dentro de la investigación. Según Creswell y Plano (2007), este tipo de diseño provee respaldo a un estudio en el cual predomina un enfoque de investigación predeterminado. Hernández, Fernández y Baptista (2014) corroboran el uso de este diseño debido a la insuficiencia de un solo conjunto de datos para dar respuesta a diversas preguntas de investigación, además de proporcionarle al investigador una visión holística e integral del problema de investigación. Un diseño incrustado se puede representar de la siguiente manera:

Figura 1. Diseño de investigación incrustado



Fuente: Elaboración propia.

Como se presentó en la figura 1, se busca dar respuesta a los objetivos bajo los datos cuantitativos, que a su vez son explicados y complementados por los datos cualitativos.

1.5.2 Tipo de investigación

Como se señaló en los objetivos, esta investigación tiene como propósito analizar la influencia de los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en la cultura organizacional desde una perspectiva de género, por tanto, el tipo de investigación que se efectuó es de carácter descriptivo. Por otro lado, al haber pocas investigaciones de este tipo también se concibe como exploratoria.

De acuerdo con Bernal (2000), “la investigación descriptiva busca seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (p.111). En consecuencia de lo anterior este tipo de investigación permite revelar las dimensiones que componen un fenómeno, suceso o situación (Hernández et al., 2014).

De igual manera, un estudio exploratorio se realiza con el propósito de examinar un tema o problemática que no ha sido abordado y del cual la revisión de la literatura da cuenta del surgimiento de nuevos cuestionamientos. Otro objetivo de realizar este tipo de estudio, consiste en la intención de analizar un problema o tema de investigación desde otras perspectivas o enfoques (Hernández et al., 2006).

1.5.3 Método de investigación

El método utilizado en la presente investigación es de carácter analítico puesto que se busca analizar la relación entre liderazgo y cultura desde una perspectiva de género. De acuerdo con Méndez (2006), el análisis da inicio a un proceso de conocimiento a partir de la identificación de diversas partes que componen una realidad. Posterior a esta identificación, es posible determinar las relaciones de causalidad que surgen entre los elementos que caracterizan al objeto o propósito de investigación.

1.5.4 Técnicas de recolección de la información

El desarrollo de la presente investigación se realizó a partir de la recolección de datos provenientes de fuentes primarias. Según Méndez (2006) estas hacen referencia a la información que el investigador recoge de manera directa, a través de la aplicación de diversas técnicas y procedimientos que más se adecúen al propósito de la investigación. En este caso la encuesta y la entrevista semiestructurada fueron técnicas aplicadas para la recolección de datos cuantitativos y datos cualitativos respectivamente.

En función de lo anterior se denomina encuesta a una técnica de recolección de información mediante la aplicación de formularios a una población homogénea, que esté asociada a una problemática en común dentro del marco exploratorio de la investigación (Méndez, 2006). De igual manera la encuesta consiste en un trabajo de campo que se efectúa con las personas, teniendo en consideración una muestra representativa que permita demostrar, descubrir o dar respuesta al problema de investigación (Aktouf, 2000).

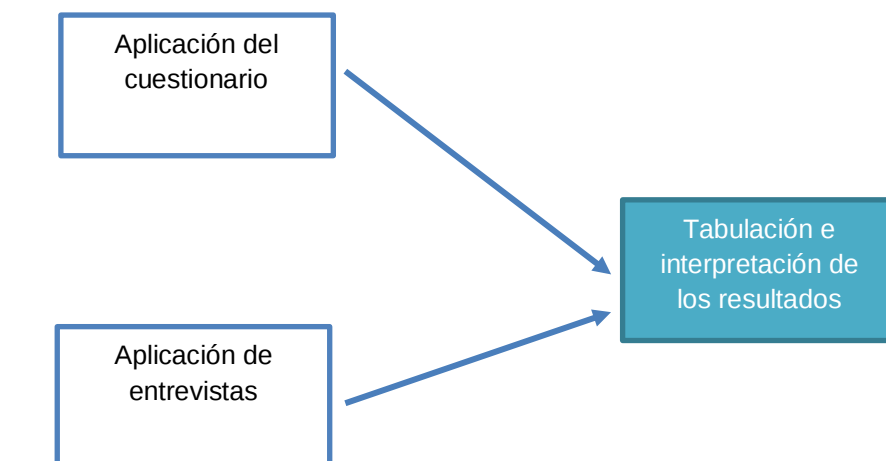
La encuesta utilizada en la investigación es una traducción y adaptación del “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” formulado por los autores Bass y Avolio (Véase el Anexo A). A través de este instrumento se buscó evaluar las conductas relacionadas a estilos de liderazgo como el transaccional, transformacional y laissez faire (Rowold, 2005). En función de lo anterior y con el fin de analizar la incidencia de estos estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional, se tomó como referencia los tipos de culturas propuestas por Cameron y Quinn (2011) para la elaboración de los reactivos del cuestionario.

Por otra parte, la entrevista semiestructurada que fue realizada a los participantes, hace referencia a una modalidad de discusión poco estructurada en la cual el interrogado debe responder a preguntas precisas pero amplias respecto a la temática abordada. Desde esta perspectiva, se da el surgimiento de preguntas que estén relacionadas con puntos particulares o con aspectos relevantes del discurso del participante y que generen información adicional (Aktouf, 2000). El cuestionario de la entrevista estaba compuesto por preguntas sobre liderazgo y cultura (Véase el Anexo B).

Es válido aclarar que, de forma previa a las entrevistas, se entregaron los respectivos consentimientos informados a cada uno de los participantes (Véase el Anexo C).

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en dos fases paralelas como se presenta en la siguiente figura:

Figura 2. Técnicas de recolección de la información



Fuente: Elaboración propia.

1.5.5 Población y participantes

La población estuvo compuesta por 13 directivos universitarios de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. En la tabla 1, se presentan los cargos.

Tabla 1. Descripción de los participantes

Cargo	Género del Directivo
Decano	Masculino
Vicedecanatura académica	Femenino
Vicedecanatura de investigaciones y posgrados	Femenino
Jefatura de departamento en administración y organizaciones	Masculino
Jefatura de departamento de contabilidad y finanzas	Masculino
Dirección de maestría en ciencias de la organización y ciencias de la administración	Masculino
Dirección de posgrado en administración pública	Masculino
Dirección de posgrado en marketing y calidad	Femenino
Dirección de posgrado en finanzas	Masculino
Dirección de programa académico de administración de empresas	Masculino
Dirección de programa académico de contaduría pública	Masculino
Dirección de programa académico de comercio exterior	Masculino
Dirección de programas de tecnologías	Femenino

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las entrevistas se invitaron a participar a 8 directivos, para complementar la información de las encuestas. Estos directivos igualmente pertenecen a los cargos que se presentan en la tabla 1.

1.5.6 Tratamiento y análisis de la información

Los métodos de tratamiento de la información que fueron utilizados dentro del enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, fueron el análisis del discurso (análisis de contenido) y el análisis estadístico respectivamente.

Se realizó una tabulación de los resultados cuantitativos (Datos). Para analizar los datos cuantitativos se elaboró un análisis estadístico para el cual se seleccionó y ejecutó el programa SPSS. De acuerdo con Hernández et al., (2006) este permitió tabular y ordenar los datos que fueron obtenidos durante la fase de recolección, analizarlos descriptivamente y visualizar aquellos que correspondieran a cada variable. Posteriormente se dio lugar a una evaluación de la confiabilidad lograda mediante la aplicación del instrumento y el análisis a partir de pruebas estadísticas.

Según Méndez (2006) las técnicas de análisis matemático para el tratamiento de los datos deben ser definidas previamente por el investigador. En la presente investigación se emplearon medidas de posición como media, mediana, moda, cuartiles, deciles y centiles. Por otro lado, en cuanto a parámetros de dispersión, se utilizó la correlación estadística porque permite obtener en qué medida se establece la fuerza de la relación entre dos variables. El coeficiente de correlación de Pearson se representa mediante la letra r y puede adquirir cualquier valor que se encuentre dentro del rango -1 y $+1$. En función de lo anterior entre mayor sea el valor de r , más fuerte es la relación entre la variables (Webster, 2000).

Según Duane (2000) el coeficiente de Pearson además de ser útil en la determinación de la fuerza de la relación entre dos variables, ayuda al investigador a establecer la dirección (positiva o negativa) que esta pueda adquirir. Otro uso que se le pueda dar a este coeficiente se encuentra asociado a la especificación de una variable dependiente y una variable independiente, donde es posible evaluar la cantidad de variación en la variable dependiente como resultado de los cambios originados en la variable independiente.

Para la fase cualitativa, se efectuó la transcripción de las entrevistas y posteriormente la creación de documentos primarios que fueron analizados mediante la herramienta ATLAS. Ti. El análisis estuvo compuesto de codificación axial y codificación emergente. De acuerdo con Coffey y Atkinson (2003), la codificación axial agrupa categorías y subcategorías que se encuentran relacionados a partir los atributos y dimensiones. En función de lo anterior es preciso mencionar las categorías emergentes que pueden surgir y ampliar los temas de investigación abordados.

El método de tratamiento seleccionado fue el análisis del discurso. El análisis del discurso se considera un método y una perspectiva dentro de la naturaleza del lenguaje, donde este es partícipe de la construcción de fenómenos sociales (Phillips & Hardy, 2002)

De este modo el análisis del discurso se enfoca en el sentido del lenguaje, lo cual sugiere tanto la revisión de su forma lingüística como el análisis de la representación ideológica que asume un sujeto. Según lo anterior, el análisis del discurso puede formularse mediante la segregación de elementos como ideología, historia y lenguaje (Catalina, Caregnato, & Mutti, 2006). Por su parte, Santander (2011) afirma que el análisis del discurso puede variar en concordancia con los intereses, hipótesis y objetivos que se planteen en la investigación.

Dentro del análisis del discurso, se efectuó el análisis de contenido para identificar frecuencias en el discurso y finalmente, analizar los temas de investigación (liderazgo, género y cultura). Según Aktouf (2001) el análisis de contenido permite describir de manera sistemática un texto para su interpretación, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. Para el caso de la presente el énfasis en palabras y conceptos se encuentra asociado a lo cualitativo. En lo que respecta a lo cuantitativo, frecuencias de palabras y categorías representan los temas más discutidos y significativos dentro de los discursos participantes.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 ¿Qué es el liderazgo?

En la esfera organizacional, el liderazgo es la aptitud para influenciar a un grupo en el cumplimiento de una visión o en el establecimiento de unas metas específicas. Esta influencia puede ser formal, si proviene de una posición directiva que ostenta autoridad y por ende asume un rol de liderazgo. No obstante, no todos los líderes son directivos y no necesariamente el hecho de ser directivo implica que se asuma un rol de líder. En ese sentido es válido mencionar que el liderazgo puede surgir tanto al interior de un grupo o como consecuencia de una designación formal para dirigir (Robbins & Judge, 2009).

Loya (2006) define el liderazgo como la actitud que adoptan los jefes para lograr que sus colaboradores alcancen de manera entusiasta los objetivos que se hayan trazado. Esta actitud se concibe como el resultado de un acoplamiento de diversas técnicas y formas de trato que le permiten al jefe motivar a sus colaboradores, alineando sus objetivos personales con los de la organización para obtener resultados significativos en el trabajo.

Según Porret (2010) el liderazgo es un concepto que ha reemplazado el de dirección, para referirse a aquellas personas que dentro del ejercicio de la autoridad, toman decisiones de gran trascendencia para la organización. De este modo, Porret (2010) define liderazgo como: “La capacidad que tiene el líder de persuadir a quienes le rodean para que lo sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones y deseos, le respeten y crean en él” (p.107). Aquellos individuos que rodean al líder son los encargados de conferirle el poder de manera espontánea e informal, al legitimar su influencia y capacidad de orientación.

En ese sentido, el liderazgo se concibe como el esfuerzo de influir sobre un grupo u organización, facilitándole su trabajo actual y la capacidad para afrontar los retos que se presenten en el futuro (Yukl, 2008). Yukl (2008) define el liderazgo como: “El proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (p.8). En ese sentido se entiende el liderazgo como un proceso especializado de influencia social.

El liderazgo como proceso de influencia social está dado a partir de la incidencia o cambio en el comportamiento de otros, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales, individuales o personales. En función de lo anterior el concepto de liderazgo adquiere una perspectiva más amplia que la función de dirección y por tanto, se ha convertido en una de las habilidades administrativas más requeridas. De igual manera, un liderazgo eficaz constituye un elemento trascendental para lograr una buena administración (Rodríguez, 2006).

De acuerdo con Bateman y Snell (2004), el liderazgo consiste en influenciar a otros para alcanzar metas. Un mayor número de seguidores permite dar cuenta de una influencia mayor y en ese sentido, el logro de metas valiosas otorga evidencia de un buen ejercicio de liderazgo. En función de lo anterior, el liderazgo debe estar articulado con una visión clara para definir la dirección de la organización, la cual debe ser comunicada por el líder e interiorizada y comprendida por los seguidores. El cumplimiento de la visión depende del modo en que líder y seguidores adoptan acciones que permitan convertirla en realidad.

De este modo, McGregor (1994) entiende el liderazgo como una relación compleja entre diferentes variables y no un atributo exclusivo del líder. Estas variables hacen referencia a las características del líder; las actitudes o cualidades de los seguidores; aspectos como el propósito, estructura y actividades que se encuentran asociados a la identidad de la organización. Por último, se encuentra la incidencia del entorno social, económico y político en la configuración de un liderazgo organizativo.

De acuerdo con Likert (1969) el liderazgo de una organización posee habilidades técnicas y de gestión que pueden ser establecidas de manera habitual. En ese sentido convergen en él elementos inherentes a la capacidad directiva del líder, determinantes en el momento de consolidar y poner en práctica el sistema de influencia e interacción, y que son transversales en la creación y desempeño de equipos de trabajo efectivos para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. En la tabla 2, se sintetizan las definiciones de liderazgo desde la perspectiva diversos autores.

Tabla 2. Definiciones de liderazgo según autores

Autor	Definición
Robbins y Judge (2009)	El liderazgo es la aptitud para influenciar a un grupo en el cumplimiento de una visión o en el establecimiento de unas metas específicas.
Loya (2006)	Actitud que adoptan los jefes para lograr que sus colaboradores alcancen de manera entusiasta los objetivos que se hayan trazado.
Yukl (2008)	El proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes.
Rodríguez (2006)	Incidencia en el comportamiento de los otros o para cambiarlo, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales, individuales o personales.
Bateman y Snell (2004)	El liderazgo consiste en influenciar a otros para alcanzar metas.
McGregor (1994)	El liderazgo no es un rasgo del individuo, si una compleja relación entre variables.

Likert (1969)	El liderazgo del directivo es un factor determinante en el momento de consolidar y poner en práctica el sistema de influencia e interacción, y que son transversales en la creación y desempeño de equipos de trabajo efectivos.
Porret (2010)	El liderazgo es la capacidad que tiene el líder de persuadir a quienes le rodean para que lo sigan, actúen de acuerdo con sus instrucciones y deseos, le respeten y crean en él.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 Perspectivas teóricas en el estudio del liderazgo organizacional

En la tabla 3, se proporciona una síntesis de las perspectivas teóricas clásicas y emergentes que serán expuestas a continuación y se encuentran asociadas a los estilos de dirección y liderazgo. Estas han sido descritas por diversos autores y reflejan ideas complementarias del modo en que un líder asume un estilo de dirección propio desde una posición de poder o en un cargo formalmente constituido dentro de la organización.

Tabla 3. Teorías del liderazgo

Teoría	Descripción	Autores
Rasgos	La teoría basada en las características de liderazgo se centra en las cualidades personales del líder que lo diferencian de quienes no son líderes	Robbins y Judge (2009)
Conductual	Las teorías conductistas se enfocan en los comportamientos apropiados que le permiten a un líder desempeñarse de manera eficaz.	McGregor (1994) Likert (1969) Lewin y Lippitt (1938) Blake y Mouton (1973)
Contingencia	La teoría contingencial intenta explicar la relevancia de las situaciones en la configuración del estilo de liderazgo que asume un directivo.	Fiedler (1967) Hersey y Blanchard (1969)
Integral o emergente	La teoría integral explica la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores y lograr que actúen conforme a sus intereses personales y a los de la organización.	Bass (1990) Bass y Avolio (1993)

Fuente: Adaptado de Sánchez (2009).

2.1.2.1 Teoría de los rasgos

Existen diferentes perspectivas teóricas que estudian el concepto de liderazgo. Según Robbins y Judge (2009) la teoría basada en las características de liderazgo se centra en las cualidades personales del líder que lo diferencian de quienes no lo ejercen. Lo anterior implica considerar los rasgos que no son comunes en el grupo de seguidores y su tendencia a la estabilidad y consistencia tanto en el tiempo como en el espacio (Rodríguez, 2006; Sánchez, 2009)

Según Yukl (2008) la teoría de los rasgos resalta atributos asociados a la personalidad, los motivos, los valores y las competencias de los líderes. Bateman y Snell (2004) sugiere características como el empuje, motivación de liderazgo, integridad, confianza en uno mismo y conocimiento del negocio. Estas hacen referencia al nivel de esfuerzo elevado, la motivación para dirigir, la correspondencia entre las acciones y las palabras, la seguridad para tomar decisiones pese a los desafíos que puedan presentarse y el conocimiento técnico, industrial y relacionado con la compañía, respectivamente. Otros estudios sugieren la inteligencia emocional como una característica que configura un liderazgo efectivo (Robbins & Judge, 2009).

Robbins y Judge (2009) señalan que las características permiten predecir el liderazgo que ejerce un individuo. Por otro lado, se conciben como indicadores que permiten dar cuenta del modo en que emergen los líderes y la distinción entre de los rasgos de un líder eficaz e ineficaz. No obstante, lo anterior, un individuo con características de líder no garantiza que dentro del ejercicio de su rol obtenga un desempeño exitoso en el cumplimiento de las metas grupales.

2.1.2.2 Teoría conductual

Las teorías conductistas se enfocan en los comportamientos apropiados que le permiten a un líder desempeñarse de manera eficaz (Rodríguez, 2006). Estas teorías se conciben como un desarrollo de la teoría de los rasgos y a partir del análisis del comportamiento de los directivos, buscan hallar el estilo de dirección y liderazgo más adecuado para incidir en un grupo y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales (Sánchez, 2009).

De acuerdo con Yukl (2008) la teoría conductista se divide en dos líneas de investigación, una de ellas estudia el modo en que un directivo dedica su tiempo entre las actividades y responsabilidades que le competen, así como las diversas limitaciones o exigencias que puedan presentarse en el ejercicio del cargo. Esta línea de investigación deja entrever que la eficacia de un líder depende del modo en que gestiona, resuelve conflictos, aprovecha las oportunidades y supera las barreras.

La siguiente subcategoría o línea de investigación expuesta por Yukl (2008), se encuentra orientada al estudio e identificación de los comportamientos de liderazgo eficaces con base en el análisis de correlaciones entre las conductas de liderazgo y los indicadores de eficacia. Otras investigaciones se han centrado en las diferencias de conducta que posee un líder eficaz o un líder

ineficaz. Pese a la existencia de dos enfoques en torno a las conductas de los líderes, la revisión de la literatura explica la imposibilidad de identificar una relación significativa y constante entre los comportamientos con la eficacia del liderazgo ejercido (Sánchez, 2009).

Según Robbins y Judge (2009) una de las teorías conductistas más comprobadas y sustentadas fue originada en la Ohio State University en la década de 1940. Esta investigación logró identificar dos dimensiones que agrupan diversos comportamientos de liderazgo y corresponden a la estructura de iniciación y consideración. La estructura de iniciación hace referencia al nivel de estructuración del rol de un líder y de los seguidores en búsqueda de las metas. De modo contrario, la estructura de consideración es el grado en que un líder define relaciones de trabajo basadas en la confianza, respeto y empatía con sus seguidores.

Por otro lado, los estudios efectuados en la Universidad de Michigan también tenían como objetivo de investigación determinar las características del comportamiento de los líderes asociados a la eficacia y el buen desempeño. Estas investigaciones sugirieron dos dimensiones denominadas como orientación a los empleados y orientación a la tarea. Si bien la orientación a los empleados está asociada a las relaciones interpersonales y al bienestar de los colaboradores, la orientación a la tarea se enfoca en los aspectos técnicos y deberes de los colaboradores en función del cumplimiento de las tareas (Robbins & Judge, 2009).

Por su parte McGregor (1994) dentro de sus aportes a la teoría conductista señala: “En la base de toda decisión o acción general existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humanas” (p.33). En ese sentido la Teoría X evidencia una concepción del ser humano en la cual este evita y repugna el trabajo pese a ser recompensado. Las personas buscarán cada vez mejores recompensas, pero esto no es proporcional al esfuerzo requerido en el trabajo, hecho que si se evidencia mediante la aplicación de una acción coercitiva o de castigo. Este sujeto prefiere ser dirigido, tiene tendencia al conformismo, evade las responsabilidades y busca su propia seguridad (McGregor, 1994).

McGregor (1994) formuló una serie de supuestos sobre la motivación humana a partir de la Teoría X. En ese sentido el hombre se esfuerza por satisfacer sus necesidades y puede hacerlo, si lo prefiere, a través del trabajo. En función de lo anterior es preciso abordar las necesidades humanas en forma de jerarquía y cuya organización en ella depende de la importancia que tengan, siendo las necesidades fisiológicas aquellas que ocupan el nivel inferior, las de seguridad, pertenencia y estima ubicadas en el nivel intermedio y las de autorrealización asumiendo el nivel más alto dentro de la escala de necesidades.

Si bien el ser humano satisface en primera medida las necesidades de orden inferior, posteriormente las necesidades de seguridad cobran importancia y empiezan a motivar la conducta humana, especialmente al encontrarse en una relación de dependencia o amenaza con otro. Por encima de las necesidades sociales, se encuentran las más importantes y son las necesidades de estima de sí mismo y de prestigio. Estas logran ser motivadoras de la conducta humana, después de satisfacer de manera ecuánime las necesidades de nivel

inferior. Por último, las necesidades de autorrealización que ocupan el extremo superior de la escala promueven el progreso y desarrollo constante de un individuo (McGregor, 1994).

De este modo, la conducta de los individuos puede ser influenciada a partir de la teoría de la motivación que acompaña a la Teoría X, generando resultados relativamente buenos en circunstancias en las cuales una empresa proporciona medios como empleo, salarios, condiciones de trabajo, etcétera que permiten satisfacer las necesidades fisiológicas y de cierta manera las de seguridad. En ese sentido, es válido mencionar estos elementos como medios de control de un individuo mientras lucha por su subsistencia (McGregor, 1994).

En caso contrario, cuando un individuo tiene un nivel de subsistencia adecuado y es motivado por necesidades de orden superior como el respeto por sí mismo y la autorrealización, la gerencia se encuentra limitada y solo puede proporcionar condiciones que estimulen y capaciten al individuo para buscar sus satisfacciones. De igual manera puede restringirlo, al no crear las condiciones que le permitan buscar su desarrollo y progreso personal, en ese sentido la dirección y el control se conciben como limitantes para motivar a individuos cuyas necesidades más relevantes son de índole social y personal (McGregor, 1994).

En cuanto a la Teoría Y, McGregor (1994) presenta diversos supuestos que dan cuenta de la satisfacción generada por el trabajo en algunos individuos, al ser realizado de manera voluntaria y evitando ser objeto de castigos. De este modo el control externo y la amenaza del castigo dejan de concebirse como medios que permiten alinear el esfuerzo de las personas con los objetivos organizacionales. En ese sentido el compromiso con los objetivos se encuentra asociado a las recompensas que son producto de su esfuerzo y satisfacen principalmente necesidades de realización personal.

McGregor (1994) señala que el ser humano ha aprendido a aceptar las responsabilidades, y en las circunstancias pertinentes, busca hacerse cargo de ellas. El hecho de evadir responsabilidades e incluso la falta de visión son producto de la experiencia y no de la condición humana. Por otra parte, las capacidades intelectuales del ser humano no están siendo potencializadas o aprovechadas de manera suficiente en el contexto organizacional.

En función de lo anterior, McGregor (1994) sugiere que los supuestos de la Teoría Y dan cuenta de la causa que suscita una limitación de la colaboración humana en función de los objetivos organizacionales. Dicha causa no está asociada con la naturaleza humana sino con la capacidad e iniciativa de la gerencia para potencializar el talento humano. Por otro lado, la Teoría X explica que el inadecuado funcionamiento de una organización se debe al personal que labora en ella.

Desde la perspectiva de McGregor (1994) la teoría Y señala que la gerencia es el principal responsable de darle solución a los diversos problemas que presenta una organización, los cuales se generan al no conocer los recursos y talento humano con el que cuentan. La indiferencia, pereza, renuencia a aceptar responsabilidades y la falta de integración que se produce en los

empleados, son el resultado de métodos de organización, control y el liderazgo adoptado por la gerencia.

Autores como Lewin y Lippitt (1938) fueron pioneros en las investigaciones realizadas en torno a esta temática y dentro de sus estudios de las teorías del liderazgo basadas en el comportamiento determinaron tres estilos clásicos de liderazgo en función de la premisa asociada a los dirigentes y el uso de la autoridad. Dichos estilos corresponden el estilo autocrático, participativo o democrático y *Laissez Faire*.

Según Lewin y Lippitt (1938) el estilo autocrático hace referencia a aquella persona que ordena y supervisa con base a una autoridad de orden centralizado, impone tareas y normas sin contar con la participación activa del grupo al cual dirige. La determinación y asignación de actividades ejercidas por el director, sin su vinculación o trabajo conjunto con los seguidores, son características predominantes en este estilo.

De modo contrario, Lewin y Lippitt (1938) sugieren el estilo de liderazgo democrático o participativo como aquel que promueve la participación y consulta previa con los colaboradores antes de determinar una serie de acciones o tomar decisiones en la organización. En ese sentido el líder puede delegar la autoridad, motivar a los seguidores en la promoción de nuevas formas de trabajo y utilizar la retroalimentación con un método de orientación. La toma de decisiones en consenso y trabajo grupal entre líder y seguidores para dar cumplimiento a las metas propuestas caracterizan a este estilo.

Por su parte, el estilo *Laissez Faire* definido por Lewin y Lippitt (1938) otorga un buen nivel de autonomía e independencia a los colaboradores en el ejercicio de sus actividades y funciones, donde el líder les permite la determinación de sus metas, la forma de alcanzarlas y a su vez les proporciona la información necesaria del entorno. En función de lo anterior es válido resaltar que el papel del líder en este estilo está condicionado por los medios que proporciona a los seguidores y la valoración de las diversas actividades que realizan.

Otra perspectiva teórica relacionada con el análisis de los estilos de liderazgo a partir de las características comportamentales de los líderes fue la propuesta por Likert (1969). De acuerdo con Sánchez (2009) esta perspectiva estudia siete características, sus respectivas particularidades y escalas de medición, que según se presentan en los líderes, permiten dar cuenta de los estilos de dirección que ejercen los gerentes en el ejercicio de su cargo. Los diversos conceptos y dimensiones utilizados por Likert (1969) para definir patrones y estilos de los líderes, facilitaron la comprensión del comportamiento de los gerentes desde la perspectiva teórica conductual.

Likert (1969) identificó características como el carácter de las fuerzas motivadoras, que a su vez, abarca aspectos asociados al modo en que se utilizan los motivos, el nivel de satisfacción y reciprocidad que sienten los miembros con la organización y su actitud para cumplir con los fines de esta. La actitud está directamente relacionada con la responsabilidad que asume cada miembro de la organización desde el ejercicio su rol, para alcanzar las metas trazadas. Por otro lado, según Likert (1969) el carácter del proceso de comunicación involucra la dirección determinada por las relaciones de

autoridad entre jefes y empleados, la interacción entre los individuos y el flujo de información.

De acuerdo con Likert (1969) el carácter de los procesos de interacción e influencia el grado de cooperación e integración con el que cuenta el equipo de trabajo y qué tanta influencia poseen los empleados sobre los fines, procesos y actividades designadas en sus áreas de trabajo. Otra característica analizada por Likert (1969), es el proceso de toma de decisiones que si bien aborda el grado de organización para tomar decisiones, también considera aspectos relacionados con la información con la que se dispone, el conocimiento técnico y/o profesional de quienes toman las decisiones y la participación de los empleados que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

Con relación al carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes, Likert (1969) señala aspectos como el modo en que se determinan los objetivos, dicho de otro modo, el proceso que conlleva a identificar el estado que se desea alcanzar y los medios para lograrlo. Por otro lado, se consideran las fuerzas que inciden en la modificación, resistencia, rechazo o aceptación de los objetivos y por supuesto, el nivel de influencia de cada uno de los niveles jerárquicos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo que se refiere al carácter de los procesos de control, Likert (1969) menciona principalmente cómo la información y datos de control pueden contribuir a la realización de funciones de supervisión y por ende a la resolución de problemas de grupo. En ese sentido, es preciso enfatizar en la organización formal e informal, en cuyo caso existen niveles de la organización con mayor preocupación por la función de control y una organización informal que puede apoyar o rehusarse a los objetivos que se hayan trazado.

De acuerdo a la manera en que esas características se presentan en los gerentes, Likert (1969) identificó y formuló una tipología de cuatro estilos de liderazgo que él denominó “sistemas” y hacen referencia a: “Sistema 1. Administración explotativa o autoritaria; Sistema 2. Administración benevolente-autoritaria; Sistema 3. Administración consultiva; Sistema 4. Administración de grupo participativo” (p, 327).

Después de la realización de un estudio empírico a diferentes organizaciones, Likert (1969) encuentra que los sistemas que tienden hacia el sistema 4, es decir aquellos que se basan en la participación, son más productivos que aquellos que se fundamentan en la coerción y tienden hacia el sistema 1. En consecuencia, el sistema 4 se concibe como el estilo de liderazgo más efectivo para alcanzar un buen nivel de productividad y bienestar para los colaboradores de una organización.

De acuerdo con Likert (1969) la administración explotativa o autoritaria es aquella en que el dirigente se centra en la autocracia y por ende demuestra poca confianza hacia los colaboradores. La motivación tiene como fundamento el miedo y el castigo, por lo cual las recompensas son escasas o en su defecto, nulas. La comunicación tiene un carácter descendente, esto se refiere a una dirección que proviene exclusivamente de los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores, por tanto, la toma de decisiones se encuentra centralizada.

Likert (1969) describe la administración benevolente-autoritaria como aquella que se caracteriza por poseer un nivel de confianza complaciente con los colaboradores, siendo motivados con recompensas, y cuando sea necesario, con la aplicación de castigos. El dirigente en este estilo de liderazgo permite un nivel limitado de comunicación descendente, es decir, la comunicación proveniente de los niveles jerárquicos inferiores hacia los superiores. En algunos casos puede pedir ideas a los colaboradores y delegarles cierta participación en la toma de decisiones bajo estricta supervisión.

Según Likert (1969) en la administración consultiva el dirigente presenta un nivel de confianza trascendente en sus colaboradores sin llegar a su totalidad. Las recompensas son consideradas la forma de motivación más efectiva, los castigos son escasos y la participación se otorga de manera eventual. El proceso de comunicación es de carácter ascendente y descendente, es decir, se fundamenta en la reciprocidad por parte de los diferentes niveles jerárquicos. Si bien las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, se impulsa la toma de decisiones en niveles inferiores y actúan de manera consultiva en las circunstancias que lo requieren.

La administración de grupo participativo que Likert (1969) exhibe como una de las más efectivas en términos de productividad y bienestar laboral, es aquella en la que el dirigente confía totalmente en sus colaboradores, fomenta espacios de participación y generación de ideas por parte de ellos para utilizarlos de manera constructiva dando cabida a procesos de retroalimentación. Las recompensas son económicas y se basan en la participación que los empleados hayan tenido en la determinación de objetivos y su respectivo monitoreo en el transcurso del plazo definido para cumplirlos. El proceso de comunicación es bidireccional y las decisiones son tomadas de manera conjunta.

Autores como Blake y Mouton (1973) desarrollaron el modelo de cuadro organizacional "Grid" conocido como una herramienta de medición y determinación de estilos de dirección. El eje horizontal del Grid hace referencia al interés que presenta el directivo por la producción y consta de un continuo de nueve puntos donde 9 refleja un alto nivel de interés por la producción y 1 un nivel bajo. Por su parte, el directivo piensa en el factor humano que lo rodea por esto el eje vertical se encarga de evaluar el interés por las personas. El continuo de 9 puntos con el que cuenta este eje mide con el 9 un nivel alto de interés por las personas y con el 1 un nivel bajo.

De acuerdo con Blake y Mouton (1973) en los puntos de intersección del Grid se encuentran las teorías que un directivo utiliza para obtener resultados y cumplir con los objetivos a partir de las personas. Es preciso abordar su importancia en el análisis de la interacción entre los directivos, desde el punto de vista normativo y teniendo como fundamento la cultura organizacional. En esta herramienta se exponen una serie de combinaciones de estilos de dirección, donde es válido resaltar la multiplicidad de combinaciones que puede generarse según se establezca la relación entre orientación a la producción y a las personas. Las teorías son expuestas en las esquinas y en el centro del cuadro Grid.

Según Blake y Mouton (1973) en el Grid pueden generarse estilos de dirección como la administración empobrecida, el cual posee el más bajo nivel de interés por parte del líder hacia las personas y la producción. De modo contrario se encuentra la administración en equipo cuyos resultados provienen de la labor del líder en lograr el mejor desempeño, satisfacción y compromiso de los colaboradores en la realización de sus funciones, con el fin de alcanzar de manera oportuna y eficiente los objetivos de la organización.

Blake y Mouton (1973) enfatizan en dos elementos clave que dan cuenta del nivel de participación que puede tener el directivo en el ejercicio de su cargo. Estos se refieren al ejercicio de poder y autoridad y el marco normativo que se haya definido en la organización a nivel de procesos y funciones. En ese sentido el Grid permite definir el estilo de dirección de liderazgo teniendo como base tanto el poder como la autoridad que emana del directivo en función de las normas y medidas que delimitan su accionar.

2.1.2.3 Teoría contingencial

Según las perspectivas de los diversos autores, las teorías de los rasgos y las del comportamiento no hallaron un estilo de liderazgo adecuado para todas las situaciones, lo cual sugiere que no existe uno determinado sino diversos estilos. En ese sentido surgen las teorías basadas en la contingencia como un modo de analizar la influencia de las situaciones en la adaptación de diferentes estilos de liderazgo. Dicho de otro modo, un estilo de liderazgo debe ser pertinente al contexto y debe estar alineado con las características de sus seguidores (Sánchez, 2009).

En consecuencia, es preciso mencionar diversas teorías que están inmersas en la perspectiva contingencial y que intentan explicar la relevancia de las situaciones en la configuración del estilo de liderazgo que asume un directivo. Una de las teorías hace referencia a la teoría de contingencia de la eficiencia del líder desarrollada por Fred Fiedler y en la cual se analiza cual es la principal fuente de motivación que presenta una persona para adoptar un estilo determinado de dirección teniendo como referencia elementos como la orientación a las tareas o a las relaciones (Sánchez, 2009).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) para determinar la orientación a la tarea o a las relaciones, Fred Fiedler creó el cuestionario del compañero menos preferido (CPM) y en ese sentido mediante la calificación de una serie de adjetivos contrastantes con una escala del 1 al 8, sería posible determinar el estilo básico de liderazgo de una persona. Dicha escala buscaba analizar en qué medida una persona es capaz de describir favorable o desfavorablemente a su compañero menos preferido. En el caso de ser positiva su calificación ello indicaría una orientación a las relaciones y en caso contrario, una orientación a la productividad y a la tarea.

La determinación del estilo básico de un individuo conlleva a lograr que el líder se adapte y coincida con una situación. En función de lo anterior deben considerarse tres dimensiones de la contingencia que dan cuenta de la eficacia adquirida por un estilo de liderazgo en particular y corresponden a las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto. Estas

hacen referencia al grado de confianza que los seguidores depositan en su líder, el modo en que se definen los procedimientos para llevar a cabo una tarea y la influencia del líder en el funcionamiento de una organización (Robbins & Judge, 2009).

Desde este enfoque teórico se menciona la importancia de hacer coincidir a un líder con la situación, considerando que el estilo de liderazgo de un individuo es permanente. Dicho de otro modo, en una organización pueden surgir situaciones desfavorables en la cual el estilo de un líder no permita solucionarlas, por tanto, debe recurrirse al cambio del líder. No obstante, en otros casos puede ajustarse una situación al líder si se toman medidas para modificar y mejorar el panorama desfavorable al cual se esté enfrentando una organización (Robbins & Judge, 2009).

Otra de las teorías que hace parte de la perspectiva contingencial, hace referencia al liderazgo situacional que fue formulado por Paul Hersey y Ken Blanchard (1969). Dicho liderazgo se enfoca en los seguidores y en su nivel de disponibilidad, es decir, en el nivel de aceptación y disponibilidad que ellos posean en la realización de una tarea específica. En ese sentido, el énfasis en los seguidores deja entrever el modo en que inciden en la configuración de un liderazgo eficaz, en términos de las acciones que llevan a cabo para alcanzar los objetivos y en el nivel de aceptación que tienen hacia el líder (Robbins & Judge, 2009).

De acuerdo con Kelley (1993) los conceptos de líder y seguidor conforman una estrecha relación de dependencia en la cual el uno necesita del otro para justificar su existencia y significado. Si bien puede generarse dificultades en el proceso de determinación de quién lidera y quién sigue, es importante tener claridad en el tipo de seguidores que asegure el cumplimiento de los objetivos organizacionales a partir de sus acciones y buscando que el líder adopte un estilo de liderazgo alineado con sus características.

2.1.2.4 Teoría integral o emergente

En función de lo anterior surge una perspectiva contemporánea denominada teoría integral del liderazgo o teoría emergente que busca acoplar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia anteriormente expuestas para hallar un nuevo modo de explicar la influencia recíproca entre líderes y seguidores (Sánchez, 2009). En ese sentido autores como Robbins y Judge (2009) señalan que en los enfoques de liderazgo tradicionales no se analizó el rol del líder como comunicador en términos de su incidencia en diversos acontecimientos, de acuerdo a su percepción e interpretación del contexto.

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) mencionan otro aspecto que no ha sido tenido en cuenta por la teorías tradicionales del liderazgo y es la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores y lograr que actúen conforme a sus intereses personales y a los de la organización. Esa inspiración con la que se impulsa a los seguidores a trabajar de manera exitosa, se obtiene a partir del ejemplo, las ideas, convicciones y comportamientos que transmiten los líderes.

La teoría contemporánea que aborda estas características hace referencia al estilo de liderazgo transformacional, el cual fue definido por Bass (1990) como

aquel en el que los líderes amplían los intereses de sus seguidores y promueven su compromiso hacia el cumplimiento de los fines organizacionales a partir de un nivel de rendimiento elevado. Ese resultado es impulsado con el carisma del líder que logra inspirar, mediante la satisfacción de las necesidades emocionales e intelectuales de los seguidores.

Contrario al estilo de liderazgo transformacional se encuentra el transaccional que es definido por Bass (1990) como aquel en el que el líder obtiene resultados satisfactorios, prometiendo recompensas para satisfacer el interés propio de los colaboradores cuyo desempeño sea exitoso. Estas recompensas se encuentran asociadas a reconocimientos, oportunidades de ascenso e incremento del salario. Por su parte, aquellos colaboradores que no demuestren un buen desempeño en la realización de sus funciones obtienen sanciones.

De acuerdo con Bass (1990) el liderazgo transformacional posee una serie características relacionadas con el carisma del líder para determinar la visión y brindar confianza a los seguidores, inspiración para comunicar los resultados esperados y presentar los propósitos. De igual manera, se consideran aspectos como la estimulación intelectual que busca promover la inteligencia y la resolución efectiva de problemas. La consideración individualizada es un factor clave porque el líder le brinda atención a cada colaborador en términos de sus necesidades y requerimientos personales.

Del mismo modo, Bass (1990) señala que el liderazgo transaccional se encuentra caracterizado por la recompensa contingente en la cual se otorgan recompensas a los seguidores de manera proporcional al desempeño obtenido. Aspectos como la gestión por excepción activa y pasiva hacen referencia a la búsqueda de desviaciones en el desempeño para tomar medidas y la intervención en caso de no darse cumplimiento a la normatividad. Otro elemento corresponde al *Laissez Faire* y se concibe en la evasión en toma de decisiones y renuncia de ciertas responsabilidades.

Autores como Bass y Avolio (1993) determinan que la cultura de una organización puede verse afectada por el estilo de liderazgo del directivo según ejerza un estilo de tipo transformacional o transaccional. Un líder transaccional actúa conforme a las reglas, procedimientos y normas establecidas. De modo contrario, un líder transformacional busca modificar la cultura a partir de su pleno entendimiento para configurar una nueva visión y seguir conservando los valores y supuestos compartidos que se encuentran arraigados a ella.

En la presente investigación se analizará de manera específica la incidencia que presentan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *Laissez-faire* propuestos por Bass y Avolio (1993) en la cultura organizacional. En la tabla 4 se presentarán las principales características de cada uno de ellos, estableciendo un comparativo que permita evidenciar las diferencias en el modo de gestionar una organización.

Tabla 4. Características de los estilos transformacional, transaccional y *Laissez-faire*

Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo <i>Laissez-faire</i>
Características	Carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada.	Recompensa contingente, gestión por excepción, <i>Laissez-faire</i> .	Independencia y autonomía de los colaboradores para definir y desarrollar las actividades, poca intervención del líder en los procesos de trabajo.
Descripción	El liderazgo transformacional es aquel en el que los líderes amplían los intereses de sus seguidores y promueven su compromiso hacia el cumplimiento de los fines organizacionales. Este estilo apela a los valores morales de los seguidores y diversas consideraciones éticas con el fin de orientar sus esfuerzos hacia la transformación de las organizaciones.	El liderazgo transaccional se presenta cuando el líder obtiene resultados satisfactorios, prometiendo recompensas para satisfacer el interés propio de los colaboradores en función de su desempeño. En este estilo, el líder motiva a los seguidores a partir de sus intereses utilitaristas, lo cual posibilita el intercambio de beneficios.	El liderazgo <i>Laissez-faire</i> otorga un buen nivel de autonomía e independencia a los colaboradores en el ejercicio de sus actividades y funciones, donde el líder les permite la determinación de sus metas, la forma de alcanzarlas y a su vez les proporciona la información necesaria del entorno.

Fuente: Adaptado de Bass (1990).

2.1.3 Género y liderazgo

El género es un término que ha sido asociado con la concepción biológica del sexo, de manera que las diferencias descriptivas entre hombres y mujeres se entienden en sus orígenes biológicos y la relación con distintos aspectos psicológicos que los caracterizan, de los cuales se desprende lo femenino y masculino (Unger, 1979).

De acuerdo con Gurian y Annis (2008) la neurociencia ha descubierto más de 100 diferencias biológicas entre el cerebro de la mujer y el hombre, permitiendo analizar sus diversas orientaciones y maneras de llevar a cabo ciertas tareas y prácticas, sin que ello no implique una categorización de superioridad o inferioridad entre ambos sexos.

El concepto de género ha tenido fundamentación en variables culturalmente creadas que contribuyen a la diferenciación de sexos (Brandser, 1996). Estas se encuentran relacionadas con los rasgos, actitudes y valores de los roles de

género (Ayman & Korabik, 2010). De acuerdo con Heller (2003) los sistemas de género-sexo constituyen prácticas y representaciones que las sociedades construyen, lo cual no solo explica las diferencias sexuales en términos fisiológicos, sino en términos de las relaciones de dominación masculina y subordinación femenina y sus actuaciones en diversos contextos.

De acuerdo con lo anterior, el rol de género en el proceso de gestión organizacional ha establecido algunas diferencias. Cuando se habla de masculinidad se hace referencia a aspectos de independencia, objetividad, análisis y decisiones; mientras que cuando se habla de feminidad se consideran elementos relacionados a la sensibilidad, emocionalidad, expresividad e intuición (Fernandes & Cabral, 2003). En ese sentido, la esfera organizacional ha sido el contexto en el cual se ha estudiado la incidencia de esas variables en el comportamiento de liderazgo de hombres y mujeres, surgiendo una tendencia a adoptar un estilo más autocrático o participativo respectivamente (Eagly & Johnson, 1990; Qureshi et al., 2011).

Respecto a las características que comúnmente son asociadas a hombres y mujeres, López (2007) señala la existencia de una totalización que asigna a ambos colectivos características iguales y de este modo se oculta la heterogeneidad de actitudes que pueden ejercer en cargos de poder. Esto deja entrever una problemática y es la invisibilización de diferencias que hay entre los mismos individuos de un género específico. En ese sentido, no se considera la posibilidad de que los estilos de liderazgo generalmente atribuidos a ambos géneros se ejerzan de manera contraria a los estereotipos creados.

De acuerdo con López (2007) si bien las diferencias entre hombres y mujeres han sido de tradición socio histórica, se debe considerar que estas han sido construidas en un contexto de relaciones de poder entre los géneros. Las diferencias entre hombres y mujeres desde la cultura han jerarquizado los roles y posiciona a los hombres en el poder. Las dificultades de las mujeres para acceder a cargos directivos están asociadas a la falta de modelos de identificación de mujeres que ejerzan el poder de manera genuina y que sirvan de referentes para otras mujeres que deseen llegar a ocupar este tipo de cargos.

Vitelli (2003) señala que la teoría de género moderna ha reconocido las diferencias biológicas entre el sexo masculino y femenino como consecuencia de una construcción social en la cual intervienen diversos agentes culturales. De este modo, el enfoque de género se concibe como una categoría histórica que suscita el estudio de relaciones entre hombres y mujeres en distintos escenarios a lo largo del tiempo. En ese sentido, no existe una explicación generalizada y universal que permita dar cuenta de las diferencias e inequidades de los roles de género en la sociedad.

En función de lo anterior, Vitelli (2003) considera adecuado el análisis del rol del hombre y la mujer teniendo como fundamento las responsabilidades y oportunidades que presentan en la sociedad. Desde esta perspectiva, los sistemas de género se encuentran caracterizados por un conjunto de prácticas y relaciones de poder que se construyen a partir de la diferenciación entre

hombres y mujeres y se materializan en estereotipos difundidos a través de los escenarios sociales.

No obstante, la teoría del género ha hecho alusión al concepto de empoderamiento para referirse a las mujeres y el incremento en sus niveles de participación en cargos de poder. En ese sentido se reconoce un nuevo rol de las mujeres en función de la autonomía, independencia económica y acciones que han adquirido en las relaciones con los hombres y en su desempeño organizacional. Estas interacciones entre los sexos hacen parte de relaciones de poder que se encuentran dentro de relaciones sociales más grandes y complejas (Vitelli, 2003).

Al asociar la teoría del género con el concepto de liderazgo diversas investigaciones dan cuenta de la posibilidad de que las mujeres puedan adoptar nuevos estilos de gestión dentro la esfera organizacional, siendo esta última fuertemente influenciada por patrones de comportamiento masculinos. En ese sentido, es imprescindible analizar las características de las mujeres que sirven de referentes por haber desempeñado cargos de gestión, enfatizando en los conocimientos y habilidades que determinan un estilo de dirección en particular. Las barreras que impiden en cierto modo acceder a este tipo de cargos y la cultura organizacional son elementos que inciden en la adopción de un estilo de liderazgo (Heller, 2003).

García y López (2006) consideran que los prejuicios enfrentados por las mujeres en los cargos directivos son consecuencia de una percepción de incongruencia entre el rol de género y el rol de líder. Esto deja entrever que ciertas características frecuentemente asociadas a un líder, difieren del estereotipo femenino y se asocian al rol del género masculino. Desde esta perspectiva, la incongruencia puede ser mayor si una mujer ocupa un cargo directivo que suele discrepar con su rol de género. Lo anterior es diferente en si se percibe una correcta alineación del rol género con el cargo, lo cual es determinado por el contexto organizacional.

Con respecto al modo de gestionar de algunas mujeres se ha encontrado una tendencia a adoptar formas de dirección basadas en características masculinas como la racionalidad y control. No obstante, los atributos que predominan en el estilo de dirección de las mujeres se encuentran asociados al trabajo en equipo, uso de la intuición en toma de decisiones, creatividad y buen manejo de las relaciones interpersonales. Las características anteriormente mencionadas son vinculadas a un estilo de liderazgo transformador y las motivaciones que conllevan a adoptar son mediadas por el deseo de alcanzar logros personales y profesionales, más que la retribución económica o el poder que un cargo directivo pueda brindar (Heller, 2003).

De acuerdo a lo anterior Heller (2003) menciona que los distintos escenarios y ámbitos donde actúan tanto hombres como mujeres incide en la adopción de sus estilos de dirección y liderazgo. De igual manera, considera la influencia que han tenido las organizaciones en las relaciones de género que se conforman en torno a estas. En particular se enfatiza en los distintos tipos de estructuras organizacionales que pueden llegar a atribuir una influencia mutua con respecto a los estilos de gestión.

Por otro lado Heller (2003) también hace referencia a aspectos como las tradiciones, valores y costumbres que hacen parte de la cultura organizacional y en la cual los líderes se convierten en actores transformadores a partir de sus modos de gestión. Este rol debe entenderse desde una perspectiva más amplia, que trascienda las diferencias de género. En ese sentido, es importante analizar el modo en que las historias de vida, el medio organizacional y la sociedad influyen en los líderes para reforzar y mantener las culturas de las organizaciones o instituciones de las cuales hacen parte.

2.1.4 Cultura organizacional

Durante las últimas cuatro décadas se han movilizado diversas perspectivas para abordar la cultura en el marco de las organizaciones y las prácticas administrativas (Zapata & Rodríguez, 2008). Dichas perspectivas han resaltado no solo la cultura como un aspecto cotidiano de las organizaciones, sino un fenómeno que tiene relación con la organización del trabajo y la administración en general. (Alabart et al., 2006; Bass & Avolio, 1993; De Pelekais & Rivadeneira, 2008; Mabokela, 2003).

La cultura se considera una serie de comportamientos, actividades y costumbres que por su naturaleza tiene significados diversos, es un concepto unificador porque vincula sus características a un grupo de personas que las comparten dichos significados como parte de sus relaciones interactivas, de acuerdo con lo anterior, en las organizaciones se generan características culturales particulares y que se definen por factores diferentes como los son el tipo de organización y su estructura organizacional o la actividad misional que realiza (Macarie et al., 2011; Quintero et al., 2010; Vásquez, 2016).

El estudio de la cultura organizacional emerge en los años 60s y 70s gracias a gracias a los trabajos de autores como McGregor, Likert, Kantz y Kahn (Cameron & Quinn, 2011), estos autores propusieron una idea de cultura de orden mecanicista, para dejar de lado el énfasis de la complejidad que suponía y ver las relaciones entre trabajadores como algo natural y mecánico que se produce a lo largo del tiempo en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional posee unas dimensiones que afectan directamente el rendimiento de las empresas. Este autor divide esas fuerzas que afectan a las organizaciones en cuatro dimensiones, la primera es la distancia del poder, seguido a esta la aversión a la incertidumbre, después el individualismo en comparación con el colectivismo, y finalmente la masculinidad en comparación con la feminidad.

Para algunos autores, la cultura organizacional es un fenómeno predominante, mientras que, para otros, la cultura se configura a medida que se desarrollan las prácticas sociales en una organización. Páramo (2014) propone tres perspectivas para comprender esta polarización que se planteó anteriormente, *management* comparativo, *management* contingencial y conocimiento organizacional.

Como se mencionó anteriormente, se tienen tres perspectivas para darle conocimiento a la definición que se puede referenciar con la configuración de la cultura organizacional dentro de las organizaciones.

En primer lugar, se tiene el *management* comparativo, el cual define la cultura organizacional como una herramienta de carácter independiente que se toma como un factor antecedente, también lo explica Páramo (2014) como una variable exploratoria que trata de dar a entender como se desarrollan las creencias al interior de las organizaciones y de esta manera se generan lazos internos en las áreas distintivas de las empresas. Adicionalmente la cultura organizacional no está constituida por un acuerdo estructural con la organización, por el contrario, se empieza a desarrollar según las interacciones que ocurran entre los mismos miembros del área o de la organización en específico, finalmente al ser tratada como una variable independiente que según Pariente (2000) puede tener efectos determinantes en las negociaciones y posteriormente en los resultados de las prácticas mismas de la organización.

Desde otro punto de vista se tiene el *management* de contingencia el cual define la cultura organizacional como un mecanismo adaptativo-regulatorio el cual sirve como unificador de los miembros que interactúan entre ellos al interior de la organización en que se desenvuelven, además de ser un mecanismo adaptativo también es tenido en cuenta como un mecanismo regulatorio debido a que la óptica social se convierte en un aparato normativo que mantiene en unión a la organización y a sus colaboradores. Dentro de este tipo de perspectiva se expresan valores característicos de cada persona, además de las necesidades sociales y las creencias de los colaboradores según la organización o el área a la que pertenezcan.

Finalmente se tiene el conocimiento organizacional, el cual se edifica sobre los conocimientos que tiene cada uno de los miembros del área o de la organización, generando así un número de reglas no estructuradas que buscan plasmar una imagen característica que identifique el área en la cual se están desarrollando las operaciones.

En la siguiente tabla se puede evidenciar de manera compacta algunas de las características de las perspectivas de la cultura organizacional que se pueden desarrollar dentro de un área de trabajo.

Tabla 5. Perspectivas de la cultura organizacional

Perspectivas de la cultura organizacional		
Management comparativo	Management contingencial	Conocimiento organizacional
• Considera la cultura como un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas de los seres humanos. Además, organizacionalmente es tomada como una herramienta útil para el cumplimiento de tareas. • Es una variable independiente introducida a la organización por medio	• La cultura funciona como un mecanismo adaptativo-regulatorio unificando a los individuos dentro de las estructuras organizacionales. • La cultura es usada a manera de crear cohesión dentro de las organizaciones y generación de rituales, leyendas y ceremonias	• La cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos por los miembros de la organización y que a su vez se crean un sinnúmero de normas que se convierten en imagen de la organización, en busca de una imagen característica que los identifique.

de los miembros que la conforman.	particulares dentro de la misma.
-----------------------------------	----------------------------------

Fuente: Adaptado de Páramo (2014).

Diversos autores plantean formas de medir la cultura dentro de las organizaciones, entre esos se encuentra Vertel et al. (2013) quien considera que la definición y medición de la cultura organizacional ha tenido un periodo de maduración lento y por tal razón su literatura es escasa.

Según Cameron y Quinn (2011) la cultura organizacional es la relación y articulación de actividades sociales que ocurren dentro de la empresa como por fuera de ella, a su vez como la interacción de los trabajadores con ellos mismos como la actividad propia de la empresa con sus clientes y competidores.

Así mismo autores como Tierney (1988); Vidalina (2013); Zapata y Rodriguez (2008) aseguran que la administración y las buenas prácticas de las empresas durante sus actividades generan una mejor cultura organizacional al interior de las empresas, dando como resultado variables, indicadores y cifras de desempeño que demuestran el crecimiento de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo se tiene como principales culturas organizacionales las planteadas por Cameron y Quinn (2011), definidas como la Cultura de Clan, siendo esta una cultura que busca que la organización sea un lugar amistoso donde trabajar y que las personas por su naturaleza puedan compartir conocimientos y experiencias entre sí, tomando en cuenta lo anterior esta cultura edifica a los líderes como figuras paternales que buscan el bien común por encima del individual y hasta del personal, valores como la lealtad y la tradición son pilares fundamentales que unen a la organización o al área de trabajo donde se desenvuelva este tipo de cultura.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011) la Cultura Adhocrática, la cual se identifica con organizaciones sensibles al cambio o que por el entorno donde se encuentran pueden susceptibles a cambios acelerados, cambios que son muy característicos en entornos del siglo XXI. El ambiente en el que se desarrollan las actividades de un área que se configura con este tipo de cultura organizacional son ambientes muy dinámicos y que cuentan en su mayoría con personas dinámicas, creativas y con espíritu de emprendimiento, lo anterior busca aclarar que a pesar de que el área o la organización estén atentas a cambios bruscos durante las actividades su personal no muestra mayor problema con afrontarlo. Los líderes que se configuran bajo esta cultura son líderes que saben tomar riesgos a la hora de tomar decisiones importantes para la organización. Pilares importantes para el éxito de esta cultura en una organización son la innovación, el constante crecimiento y una valorización por la obtención de nuevos recursos y mayor aprecio por los recursos que ya se tienen, finalmente una organización donde se ejerza este tipo de cultura suele estimular en mayor cantidad la iniciativa individual y la libertad de conocimiento.

Otra de las culturas que definen los autores Cameron y Quinn (2011) es la Cultura Jerarquizada, donde se encuentra una estructura formalizada y que

respeto los procedimientos y el orden jerárquico a la hora de tomar decisiones, manteniendo una cohesión en todos los niveles de la organización. Los líderes que se desempeñan bajo esta cultura organizacional son personas que buscan siempre mantener el orden, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización en la que se encuentren. La administración del personal y los recursos son clave para el buen funcionamiento y éxito de una organización que se configura a partir de este tipo de cultura. La búsqueda de ascensos y la remuneración son incentivos para los seguidores de hacer sus trabajos de la manera adecuada y en los tiempos correctos.

Finalmente, según Cameron y Quinn (2011) la Cultura de Mercado no tiene relación con la función organizacional del mercadeo, por el contrario, está definida en función del mercado y se orienta hacia el entorno externo mucho más que para los asuntos internos del área u organización. Los líderes de este tipo de cultura son personas exigentes y competidoras que buscan en su mayor parte sacar ventaja competitiva de otra organización, convirtiendo así a sus trabajadores en personas orientadas al logro, a la obtención de metas y cumplimiento de objetivos. Al igual que la Cultura Jerárquica, los miembros de esta organización priman la estabilidad por encima de cualquier otra cosa.

En la siguiente tabla se puede ver sintetizado la información que los autores tienen sobre los tipos de cultura.

Tabla 6. Tipos de Cultura Organizacional

Cultura de Jerarquía	Cultura de Clan	Cultura de Mercado	Cultura Adhocrática
Se desarrolla dentro de las organizaciones que son mucho más estructuradas, formalizadas, la gerencia se considera como un coordinador y defensor de la eficiencia	Tiende a desarrollar actitudes de bienestar grupal y un buen clima organizacional, enfocada en el trabajo en equipo y empoderamiento de los colaboradores.	En este tipo de cultura la organización se centra en las transacciones con grupos externos (proveedores, clientes, sindicatos, etc.) y busca aumentar su posición competitiva a través de la creación de valor.	Las relaciones no se encuentran asociadas al poder o la autoridad. El poder fluye de individuo o de equipo en equipo teniendo en cuenta el problema o la situación. Esta cultura busca fomentar adaptabilidad, flexibilidad y creatividad en condiciones de incertidumbre.

Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (2011).

2.1.5 Directivos universitarios

El directivo universitario visto como una figura administrativa es el encargado de dar gestión a las actuales necesidades y futuras proyecciones de las IES, esto implica que el conocimiento que debe tener una persona que desempeñe roles de directivo universitario está capacitado para el manejo de recursos que en teoría serían destinados nuevamente a la reinversión y a contribuir al logro de propósitos y objetivos comunes que tenga la institución (Rodríguez & Pedraja, 2016).

En ese sentido el directivo universitario es el encargado no solamente de gestionar los recursos de su universidad, área, facultad o programa sino que además es el encargado de gestionar tres capitales que Rodríguez (2016) los define de la siguiente manera:

El capital humano se refiere al conocimiento, habilidades y talentos disponibles por parte de los miembros de una organización. El capital estructural se refiere al sistema organizativo establecido para codificar, transmitir y aplicar conocimiento. El capital de las relaciones comerciales surge de los contactos y conexiones creadas con los clientes, consumidores, vendedores y proveedores. (p.3)

Un directivo universitario es aquel que asume una posición dentro de la institución de educación superior, cuyo rol posibilita la realización de cambios orientados al mejoramiento de la calidad de la institución, el bienestar de docentes, estudiantes y personal perteneciente al área administrativa y de servicios. De igual manera, es responsabilidad del directivo atender los requerimientos de la colectividad a la cual presta sus servicios y mantener en constante interacción con los diversos sectores con los que se relaciona y los entes que delimitan y regulan la gestión de la institución (Casani & Rodríguez, 2012).

Por su parte, Lopera (2004) plantea que la gestión universitaria hace referencia a las estrategias que son dirigidas por personas que se agrupan en equipos directivos, que desde su rol, garantizan el cumplimiento del proyecto educativo de manera sostenible y viable de acuerdo con los parámetros institucionales establecidos. En ese sentido, el papel del directivo universitario si bien comprende un rol cultural definido de manera precisa, abarca aspectos como la claridad conceptual para tomar decisiones coherentes con el proyecto educativo, además de conocimiento del contexto universitario.

Las transformaciones, exigencias y demandas del contexto al cual pertenecen las instituciones universitarias, suscitan un nuevo rol del gestor universitario. En ese sentido este tipo de instituciones requieren de un directivo que no solo sea un agente administrativo, sino que busque un punto de equilibrio entre los aspectos académicos y organizativos. En función de lo anterior un directivo universitario debe contar con características cognitivas y personales para el desempeño de su cargo, y dentro de su accionar, es necesario que efectúe buenas prácticas de gestión basadas en el liderazgo compartido y en la toma

de decisiones conjunta con las distintas partes de interés (Sánchez & Altopiedi, 2016).

De acuerdo con Llinàs, Giroto, y Parellada (2011) el liderazgo en la formulación del plan estratégico de una institución universitaria recae en el equipo directivo. Desde esta perspectiva la planificación estratégica se concibe como una herramienta de gestión que, al ejecutarse, conlleva un mejor rendimiento en los diversos procesos de la organización. No obstante, lo anterior, el rol de un directivo debe involucrar la capacidad de interactuar e involucrar activamente a la comunidad universitaria en la gestión del cambio para garantizar el éxito de la herramienta, y de este modo cumplir con los fines de la institución.

Según Frías, Sánchez, y Ucrós (2009) en las instituciones universitarias existe una necesidad de carácter fundamental y es la de seleccionar directivos con habilidades gerenciales que sean congruentes a los requerimientos del cargo. Estas habilidades provienen de destrezas técnicas y humanas con una alta tendencia a la comunicación, participación y desempeño lo cual permite mayor asertividad en la toma de decisiones y una comunicación más efectiva con los colaboradores. Las habilidades del directivo se materializan en acciones trascendentales que busquen elevar los indicadores gestión en términos de eficiencia y eficacia organizacional.

Marshall (2010) señala que la transición a puesto de dirección universitaria implica que quien asuma el rol considere un cambio de concepción de sí mismo y una reprofesionalización académica, nuevas formas de trabajo en función de la gestión y una articulación de valores centrales que permitan un buen desempeño del cargo en un entorno altamente complejo. Según lo anterior es preciso mencionar que un directivo universitario debe afrontar los desafíos en búsqueda de la visión y la estrategia de la universidad, donde el esfuerzo académico prospere. No obstante, lo anterior es necesario ofrecer apoyo a un directivo académico en función del desarrollo y capacitación de modo que pueda prepararse y desempeñar el rol exitosamente.

De acuerdo con Casani y Rodríguez (2012) los directivos perciben una serie de competencias que consideran son las más importantes y necesarias en su trabajo. Estas competencias están asociadas a la transformación organizativa, el liderazgo firme, la dirección del talento humano, los resultados persistentes en las personas, la reflexión previa a la acción y la gestión del cambio. El reconocimiento de estas competencias facilita la construcción de un programa formativo que sirva de apoyo a los directivos en el ejercicio de sus cargos. No obstante, es importante considerar dentro de las futuras líneas de investigación si efectivamente esas competencias hacen parte de la gestión cotidiana de los directivos y si se encuentran alineadas con las exigencias del entorno.

Con relación a los atributos personales de los directivos universitarios, es preciso hacer énfasis en la estructura de valores que los caracteriza y según Cayón y Pérez (2008) estos juegan un papel definitivo importante en la actividad gerencial puesto que regulan la actitud del directivo en el momento de tomar una decisión y la manera en que asume una postura frente la resolución de una problemática o evento que surja, evaluando las alternativas

de acción con sus respectivos efectos en la institución. Dicho de otro modo, los valores de los directivos universitarios tienen una influencia directa en su comportamiento y por ende en el desempeño de las instituciones, al guiar su accionar con base a sus ideas y criterios propios.

Por otro lado, Restrepo, Trujillo y Guzmán (2012) señalan que el ejercicio de poder de los directivos universitarios también se encuentra influenciado por el carácter público o privado de la institución. En ese sentido, la universidad privada está asociada a la verticalidad en la toma de decisiones, siendo tomadas por el rector y su grupo de poder. De modo contrario, la universidad pública es caracterizada por ser democrática al discutir las decisiones con cada uno de sus grupos de interés, no obstante, surge un conflicto de intereses y se deslegitima en ocasiones el poder formalmente asignado a los órganos de dirección. Esto es consecuencia de la concepción de estado social de derecho y el fenómeno de “exceso de democracia” en la cual diversos actores se atribuyen derechos particulares en detrimento del bien público de la educación.

En función de lo anterior, Restrepo et al., (2012) sugieren que las funciones asignadas a un directivo son trascendentales para el desempeño de una institución universitaria en términos del manejo de los recursos, su consolidación, transformación y desarrollo, además del impacto que suscita en la sociedad. En ese sentido, se requiere contar con un perfil del cargo claramente determinado en el cual se especifique un nivel de formación profesional específica y experiencia en el sector, que den cuenta de una gestión pertinente para dar cumplimiento al objeto social.

La gestión universitaria asumida por un directivo en una institución de carácter público o privado, está fundamentada en un marco regulatorio que defina con claridad las responsabilidades legales y morales inherentes a su cargo. De este modo, a nivel institucional se deben reglamentar las funciones e inhabilidades del cargo con el fin de evitar conflictos de intereses con los distintos grupos de interés. Dentro de esa reglamentación es fundamental establecer mecanismos de rendición de cuentas y de vigilancia y control que permitan verificar si el desempeño del directivo y su equipo se encuentra alineado con la misión de la institución (Restrepo et al., 2012).

Otro aspecto asociado a la gestión de un directivo universitario es la perpetuación del poder en el cargo, premisa que es abordada desde diversas posturas. Una de ellas hace referencia a la estabilidad en el cargo como un aspecto que garantiza la continuidad de las políticas y un mayor aprovechamiento del aprendizaje por parte del directivo y su equipo en términos de sus funciones y deberes. No obstante lo anterior, existe otra perspectiva en la cual se sugieren consecuencias negativas de la perpetuación del poder, en la cual algunos directivos pueden hacer uso de la posición que ostentan para favorecer sus intereses propios (Restrepo et al., 2012).

De acuerdo con Restrepo et al., (2012) es imprescindible buscar un equilibrio entre el aprendizaje esperado por parte del directivo universitario y el periodo en el cargo que ocupa. Esto permite que la institución y sus unidades organizacionales sean dirigidas por personas que se encuentren acopladas con el entorno, atendiendo las demandas, exigencias y las oportunidades que

surgen en él. Estas personas deben contar con habilidades alineadas a la estrategia y desempeño institucional, que no siempre se presentan en directivos cuyo tiempo en el cargo ha sido prolongado.

Lopera (2004) sugiere que la continuación o prolongación de un directivo en su cargo no siempre se debe a una gestión eficiente, donde esta suele asociarse exclusivamente a aspectos como tranquilizar a la comunidad universitaria u otorgar espacios de democracia. Una verdadera gobernabilidad en términos del rol del directivo y su equipo para atender las demandas internas de los grupos de interés, se evalúa en torno al rol del directivo y el modo en que garantiza un compromiso sólido por parte de la comunidad universitaria para dar cumplimiento a los objetivos y visión institucionales.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 La historia de la educación superior en Colombia

Durante el siglo XVIII la educación de Colombia y de toda América latina estaba centrada sobre la iglesia y eran los sacerdotes quienes impartían los conceptos educativos y estos a su vez sesgaban la adquisición misma de la educación. Para la década siguiente, el sector civil impulsado por la necesidad de tener una población educada y no solo en los aspectos religiosos empieza a dar forma a una expulsión del clero de las altas instituciones educativas que para aquella época sobresalían la Universidad Javeriana y la Universidad Santo Tomas, que enseñaban las artes del derecho y el sacerdocio (Melo, Ramos, & Hernández, 2014).

Durante la etapa de la exclusión de la religión como máxima autoridad, en las universidades se empezaron a impartir carreras universitarias que se centraban en ciencias útiles como la matemática, la física y la geografía, además hay que comprender que durante esa época se estaban dando cambios abruptos por la independización de la monarquía y la necesidad de construir república independiente. Para ello fue necesario que su población tuviera conocimiento sobre economía y política, tratando de homologar las ideas de Norteamérica en la cual ya se tenían ideas claras sobre producción y comercialización (Herrera, 1993).

Con la ley del 18 de marzo de 1826 se reglamentó la vida universitaria con el fin de formalizar los ingresos a las universidades, dando paso a la investigación y al aumento en la participación de la comunidad universitaria, se oficializó el examen de admisión y la planta profesoral obtuvo una selección mucho más rigurosa, se dejaron de lado los pensamientos clásicos y se les abrió espacio a corrientes mucho más vanguardistas. Con la selección rigurosa de los profesores se trataba de cumplir el objetivo de tener calidad en los contenidos educativos que se estaba impartiendo a la sociedad, como resultado de esto nacieron los institutos de control educativo (Patiño, 2005).

A partir de estos acontecimientos se desarrolló un concepto que se empezó a dar con cierta regularidad en las universidades contemporáneas y fue el concepto de universidad emprendedora que para las Instituciones de Educación Superior (IES) fue de alta relevancia debido a que la brecha entre la sociedad y la educación se hizo más pequeña. No obstante se hizo visible la relación con las entidades u organizaciones de las regiones en las cuales se situaron dichas universidades (Restrepo, Trujillo, & Guzmán, 2012).

La cercanía entre las IES y la sociedad generó una necesidad de que en estas se optara por un modelo de gobernabilidad eficiente como si fueran organizaciones con ánimo de lucro, haciendo cambios estructurales e imponiendo a la educación superior una implementación de buenas prácticas en dichos gobiernos corporativos. Según Fernández Batanero y Torres González (2015) las prácticas implementadas en IES de Latinoamérica han sido provechosas en términos de gestión y administración de recursos dentro de las mismas, debido a que la educación superior a la larga es un objeto de estudio que genera lucros tanto para la misma institución como para la sociedad.

Según Restrepo et al. (2012) el contar con un gobierno universitario que desarrolle su ejercicio de manera ejemplar ayuda a las IES a afrontar de mejor manera los cambios en el entorno externo que esta lo rodea, cambios en la sociedad, en políticas y de exigencias permite una mayor flexibilidad a la hora de realizar cambios y adaptaciones. El autor esclarece que mediante estas adaptaciones al gobierno corporativo que se encuentra en las IES se pueden desarrollar factores importantes como:

Una alta concentración de talento humano tanto en profesores como en estudiantes, recursos financieros abundantes para ofrecer un ambiente de aprendizaje apropiado y conducir investigación de calidad y características de gobierno favorable para alentar una visión estratégica de innovación y flexibilidad para permitirle a las organizaciones tomar decisiones y administrar los recursos sin sentirse agobiadas por procesos innecesarios (Restrepo et al., 2012, p.26).

2.2.2 La Facultad de Ciencias de la Administración

En cuanto a la universidad objeto de estudio, es una universidad de carácter público que se encuentra en la capital del Valle del Cauca, departamento de Colombia, más específicamente en la ciudad de Santiago de Cali. Fundada en el año de 1945, se ubicó en las locaciones del colegio Santa Librada que inicialmente tenía cuatro escuelas, Escuela de Comercio Superior, Escuela de Administración de Negocios, Escuela de Enfermería y la Facultad de Agronomía (Rentería et al., 2011).

Actualmente cuenta con la Facultad de Ciencias de la Administración, fundada hace más de tres décadas con el fin de explorar a fondo el conocimiento de la región y que para su época estaba en crecimiento la industria textil como la industria agrícola.

La creación de la Facultad nace de la preocupación de discutir y aprender sobre la región y tratar de entender la mentalidad naciente de los nuevos

gerentes que tienen las nuevas organizaciones, asesorados por el Instituto Tecnológico de Georgia en Estados Unidos.

Bajo la participación de profesores reconocidos a nivel mundial en el ámbito administrativo como Roderick O'Connor y el señor Peter Drucker se pudo estructurar y dar forma a la Facultad como es hoy en día. Lo que fue llamado como "El experimento del Valle" dio como resultado la generación de líderes ejecutivos de la región vallecaucana y que a futuro tendrían un gran impacto en la economía de la región, basando sus principios en los de la Universidad del Valle y teniendo dentro de sus principales actos un liderazgo con responsabilidad social.

En materia de estructura académico administrativa, el Consejo superior, aprobó en septiembre de 1963 la conformación de divisiones para la Universidad del Valle, con base en la fusión de facultades y escuelas, de tal manera que la Universidad quedó integrada por las divisiones de Ingenierías, Ciencias de la Salud, Arquitectura, Ciencias Sociales, Ciencias, Humanidades y educación.

Los programas de posgrado se visualizaron como áreas estratégicas importantes, de mayor contacto con la comunidad, en particular en el "Magister en Administración Industrial", en el que participaron muchos de los gerentes de las empresas locales. "Dicho programa tuvo una influencia notable tanto en el logro de una modernización regional a partir de una mayor eficiencia administrativa y de producción, como en la concientización acerca de la misión social que cada empresa tenía".

En el periodo de 1985 -1991 se inició la primera Decanatura en la Facultad, a cargo del profesor Rubén Darío Echeverry; en este periodo se logró la presentación y aprobación del Plan de Desarrollo, se dio un posicionamiento nacional e internacional de la nueva Facultad de Ciencias de la Administración. Desde la Facultad se promovió la creación de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, donde se tuvo la presidencia de ASCOLFA y a su vez la Facultad fue la impulsora de la nueva época de CLADEA.

En el periodo de 1999 - 2005 bajo la Decanatura del profesor Diego Delgadillo, la Facultad asumió grandes retos como lo fueron la acreditación de programas y por supuesto el reordenamiento y el manejo administrativo y físico de la Facultad. Durante estos años el tema más importante en la Universidad era el análisis de la crisis, de la refinanciación y el problema con los bancos y la renegociación de la deuda.

La Facultad sin embargo, tenía que continuar con su labor académica y fue así como realizó dos (2) encuentros de investigación de ASCOLFA que ayudaron a renovar la imagen de la Facultad; en estos encuentros se trabajó conjuntamente con la Universidad Javeriana y con otros miembros de ASCOLFA a nivel nacional. Todo eso con el ánimo de que los profesores también se vincularan a la publicación y a la presentación de sus trabajos. Así mismo, se fortalecieron las relaciones con universidades nacionales e internacionales como la Universidad EAFIT en Medellín y con Escuelas de Canadá, que fueron importantes en ese momento.

2.2.2 Historia de los rectores

La Universidad del Valle ha tenido numerosos y distinguidos rectores dentro de su institución, sumando una cantidad total de 19 rectores contando al que en estos momentos está posicionado. Desde la conformación de la universidad como institución de educación superior, han conseguido ser administrado y representado por personas con un alto conocimiento en el manejo de instituciones.

En la figura 3, se presenta un recuento de las personas que han llegado al punto máximo como gestor de la universidad desde adentro y en representación exterior de la misma.

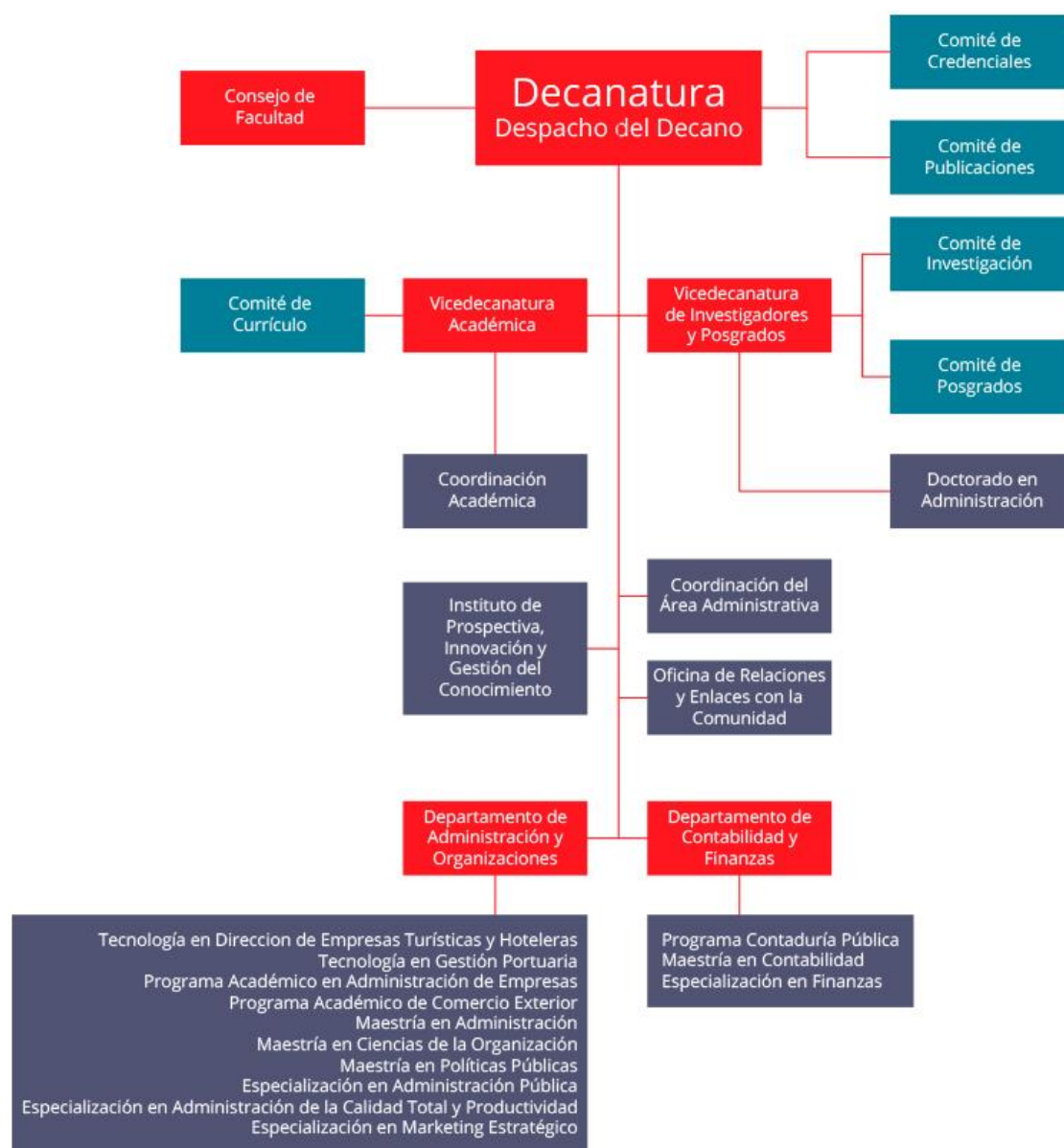
Figura 3. Línea del tiempo de los rectores de la Universidad del Valle



Fuente: Elaboración propia.

La Facultad de Ciencias de la Administración cuenta con un organigrama estructurado de forma vertical, en la cual la máxima autoridad es la Decanatura como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Administración



Fuente: Tomado de la página web de la Facultad de Ciencias de la Administración, octubre 30 de 2017. Link: <http://administracion.univalle.edu.co/organigrama>

2.2.3 Programas académicos

Actualmente la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle cuenta con tres programas académicos, el Programa de Administración de Empresas, el Programa de Contaduría Pública y finalmente el Programa de Comercio Exterior. La duración de las carreras profesionales es de 10 semestres académicos para los dos primeros programas y 9 semestres académicos para el programa de Comercio Exterior.

Dentro de cada programa académico se tiene un director de programa que es la máxima autoridad dentro del programa.

EL programa de Administración de Empresas se creó en el año de 1984 y junto con el programa de Maestría en Administración, realizaron en conjunto el “Plan de estudios en Administración de Empresas”. Dentro del perfil ocupacional del Administrador de Empresas egresado de la Universidad del Valle se encuentra la capacidad de responder a las necesidades de las empresas modernas, el desarrollo de planes estratégicos, en los cuales puede reconocer oportunidades y amenazas de los distintos entornos que rodean a las organizaciones, puede desempeñarse en áreas funcionales de la organización como Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, entre otros.

Siguiendo con el Programa de Contaduría Pública cuyo profesional puede desempeñarse en cargos como Auxiliar Contable y Contador de las organizaciones ya sean de carácter privado o público, con una gran responsabilidad sobre el desarrollo de los estados financieros de las organizaciones y el cumplimiento de las normas financieras que rigen a las empresas de nuestro país.

Finalmente, el Programa de Comercio Exterior se creó con la necesidad de dar una respuesta institucional para satisfacer los requerimientos de la sociedad colombiana a la hora de realizar gestión y dirección de trabajos relacionados con las exportaciones e importaciones de las organizaciones presentes en Colombia. Para el desarrollo de este programa se tiene en cuenta tres pilares importantes en el comercio exterior, entre esos están las relaciones económicas internacionales, el contexto sociopolítico y finalmente la globalización que se puede denotar como “el motor” de las relaciones transfronterizas y la estimulación de las relaciones económicas entre países.

2.2.4 Grupos de investigación

En calidad de información investigativa que promueve, apoya y fortalece la generación, difusión, apropiación y transferencia del conocimiento científico y tecnológico como herramienta de aprendizaje para los estudiantes y semilleros de investigación la Facultad de Ciencias de la Administración cuenta con 15 grupos de investigación que se basan en las áreas funcionales de las organizaciones, entre esos grupos de investigación se encuentran el Grupo Humanismo y Gestión, el grupo de Derecho, Sociedad y Estado, el grupo de Solvencia y Riesgo Financiero, el grupo de Marketing, entre otros más.

CAPITULO III

RESULTADOS

3. RESULTADOS

3.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

3.1.1 Datos sociodemográficos

Del total de la población respondieron a la encuesta un total de 11 directivos, que constituyen una muestra del 85% de dicha población. Se encontraron los siguientes datos sociodemográficos de la muestra:

Tabla 7. Datos sociodemográficos de la muestra

Género	N	Edad promedio	Antigüedad en el cargo (promedio)	Nivel de educación (N)			Antigüedad en la ocupación	Antigüedad en la Universidad
				Pre-grado	Maestría	Doctorado		
Masculino	7	57	1 año y 7 meses	1	5	1	26 años	24 años
Femenino	4	55	1 año y 5 meses	0	1	3	27 años	24 años

Fuente: Elaboración propia.

Como se presentó en la Tabla 7, la mayoría de la muestra está compuesta por hombres, quienes tiene más años en la edad promedio y llevan mayor tiempo ocupando el cargo actual que las mujeres. Se encontró además que las mujeres presentan mayor nivel de formación que los hombres, contando con más mujeres con doctorado que los hombres. Las mujeres presentan en promedio mayor antigüedad en la ocupación que los hombres y finalmente ambos géneros cuentan con la misma antigüedad promedio en la universidad.

Tabla 8. Número de Directivos por Cargo según su Género

Nivel de cargos	Género de Directivo Universitario	
	Hombres	Mujeres
<i>Cargos Altos</i>	1	2
<i>Cargos Medios</i>	4	2
<i>Cargos Bajos</i>	2	0
<i>Total</i>	7	4

Fuente: Elaboración propia.

Como se señala en la tabla 8, en la facultad se presenta mayor número de mujeres ocupando cargos directivos de nivel alto, aunque no sea representativo con respecto a los hombres. Por su parte, los cargos medios y bajos son más ocupados por hombres que por mujeres, lo cual deje entrever una predominancia de hombres ocupando cargos directivos de manera general en la facultad.

3.1.2 Liderazgo

De acuerdo con los estadísticos descriptivos de la tabla 9, se encontró que tanto las mujeres como los hombres evalúan en mayor medida el estilo de liderazgo Transformacional. El estilo de liderazgo menor evaluado fue el *Laissez-Faire*. Para el caso tanto del Liderazgo Transformacional como Transaccional, se encontraron mayores puntajes en los hombres, contrario a lo que se encuentra en el *Laissez-Faire*.

Tabla 9. Estadísticos de evaluación de Estilos de Liderazgo según el género

Estilos de Liderazgo	Estadísticas de grupo				
	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Laissez-faire	Hombre	7	8,8571	3,13202	1,18379
	Mujer	4	9,5000	3,10913	1,55456
Transformacional	Hombre	7	11,7143	1,41000	,53293
	Mujer	4	11,6875	1,26450	,63225
Transaccional	Hombre	7	11,5000	1,73205	,65465
	1	4	11,2500	3,66288	1,83144

Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en la tabla 10, cuando se revisan las diferencias de los estilos de liderazgo según el género a través de una prueba t, se encuentra que no existen diferencias significativas, ya que el valor p asociado a la prueba es mayor al 5% ($p > 0,05$).

Tabla 10. Diferencias de Estilos de Liderazgo según el Género (Prueba t)

Prueba de muestras independientes						
Estilos de liderazgo		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Laissez-faire	Se asumen varianzas iguales	,035	,855	-,328	9	,750
	No se asumen varianzas iguales			-,329	6,410	,753
Transformacional	Se asumen varianzas iguales	,917	,363	,031	9	,976
	No se asumen varianzas iguales			,032	7,008	,975
Transaccional	Se asumen varianzas iguales	1,999	,191	,157	9	,879
	No se asumen varianzas iguales			,129	3,785	,904

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 5, se evidencian la cantidad de directivos que según su género tienen una predominancia en los estilos de liderazgo. Teniendo en cuenta lo anterior hay una mayor cantidad de hombres en el liderazgo Transformacional en comparación con las mujeres y que el liderazgo menos predominante en ambos géneros es el *Laissez-Faire*.

Figura 5. Estilos de liderazgo según el género del directivo

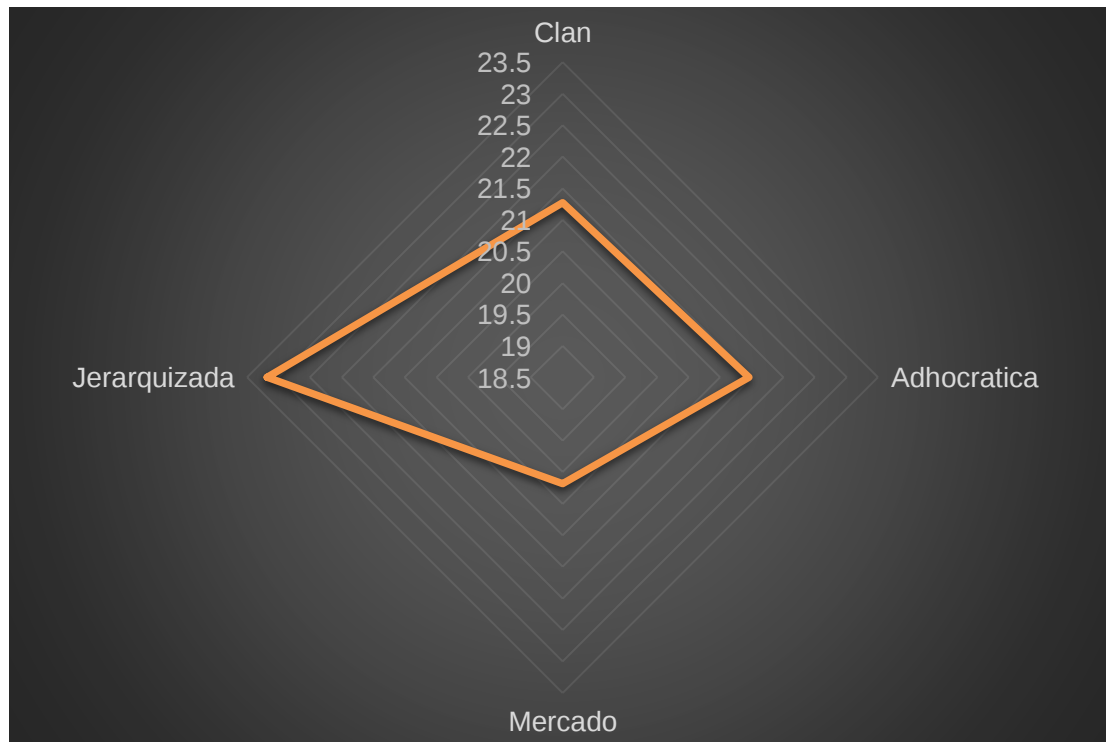


Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Tipos de cultura y género del Directivo Universitario

Como se presenta en la figura 6, en promedio los directivos consideran que el tipo de cultura de la Facultad que predomina es el tipo de cultura Jerarquizada, por el contrario, el tipo de cultura menos predominante es la Cultura de Mercado.

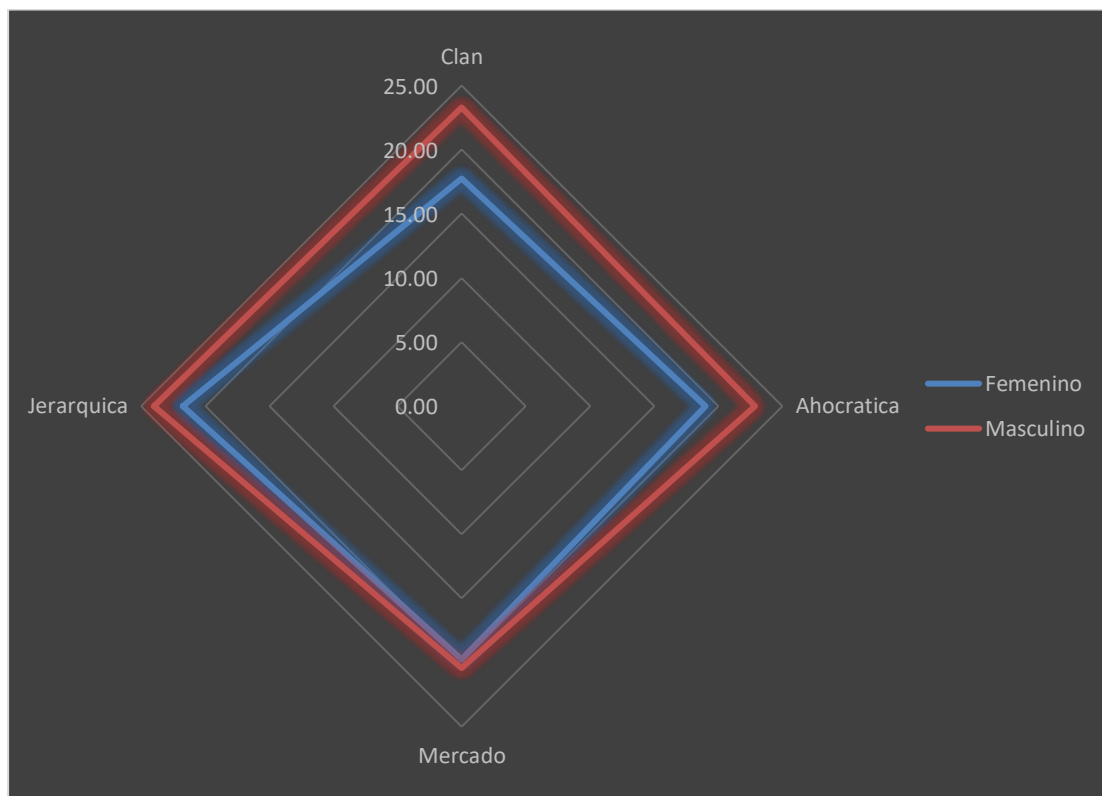
Figura 6. Tipos de cultura según los directivos



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se examinan los tipos de cultura según el género, los resultados corresponden a los anteriores. Como se observa en la Figura 7, tanto hombres como mujeres evalúan que el principal tipo de cultura es la Cultura Jerarquizada, no obstante, la evaluación de los hombres fue mayor que la de las mujeres. Para las mujeres el tipo de cultura que menos se presenta en la facultad es la Cultura de Clan, mientras que para los hombres es el tipo de cultura de Mercado.

Figura 7. Tipos de cultura según el género del directivo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Tipos de Cultura según el Género del Directivo Universitario

Género	Tipos de Cultura			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Mujeres	17,75	19,00	19,75	21,75
Hombres	23,29	22,86	20,43	24,00

Fuente: Elaboración propia.

Para las relaciones entre los tipos de cultura y el género de los directivos se puede ver desde las correlaciones y la fuerza que exista entre dichas correlaciones, para eso se realizaron las correlaciones de Pearson como se muestra en la siguiente tabla.

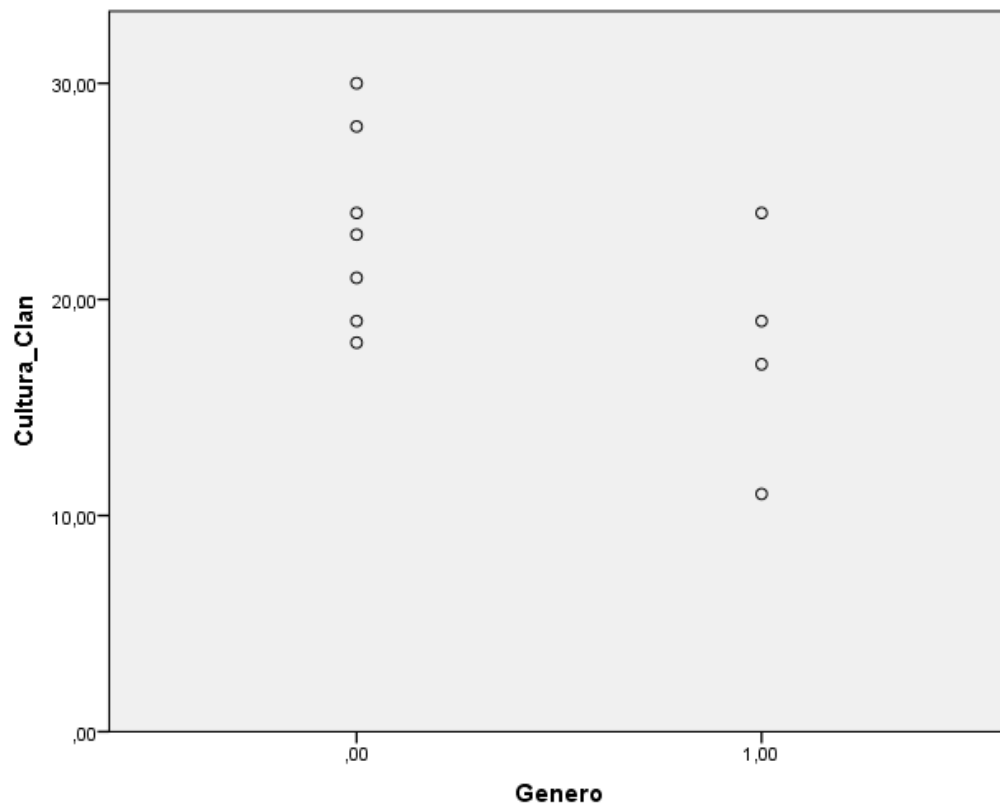
Tabla 12. Correlaciones entre los tipos de cultura y el género del directivo

Tipos de cultura	Correlaciones	
		Género
Cultura Clan	Correlación de Pearson	-,524
	Sig. (bilateral)	,098
	N	11
Cultura Adhocrática	Correlación de Pearson	-,409
	Sig. (bilateral)	,212
	N	11
Cultura Mercado	Correlación de Pearson	-,102
	Sig. (bilateral)	,764
	N	11
Jerarquizada	Correlación de Pearson	-,230
	Sig. (bilateral)	,496
	N	11

Fuente: Elaboración propia.

Sumado a la tabla 12, se puede complementar la información con los gráficos de dispersión de los tipos de cultura en relación con los géneros de los directivos. Como se puede evidenciar en las siguientes figuras:

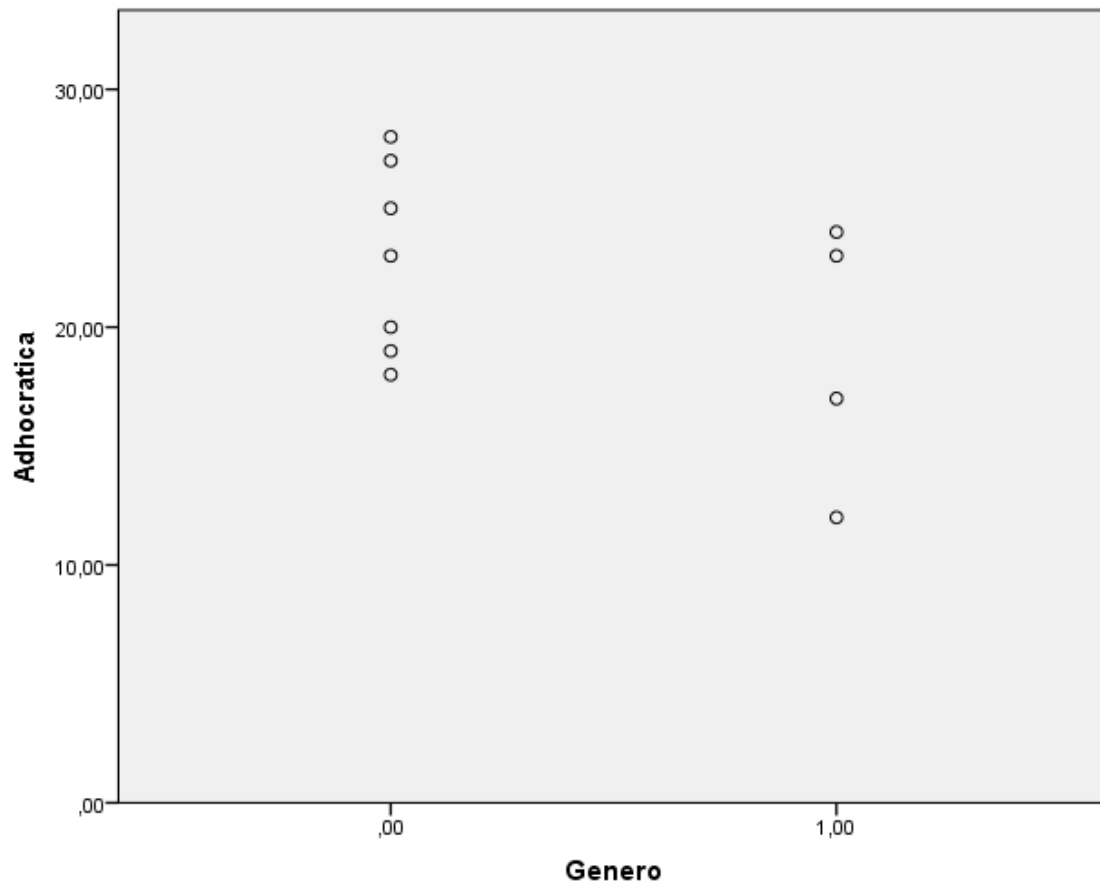
Figura 8. Dispersión entre Cultura de Clan y el género del directivo universitario



Fuente: Elaboración propia

Para este grafico de dispersión se tiene que los puntajes de los hombres son mucho más elevados, y tienen una agrupación más fuerte por lo que en promedio su puntaje va a ser alto, a diferencia de los resultados de las mujeres, que son menores los puntajes y su agrupación es más dispersa por lo que si nivel de apego es más débil.

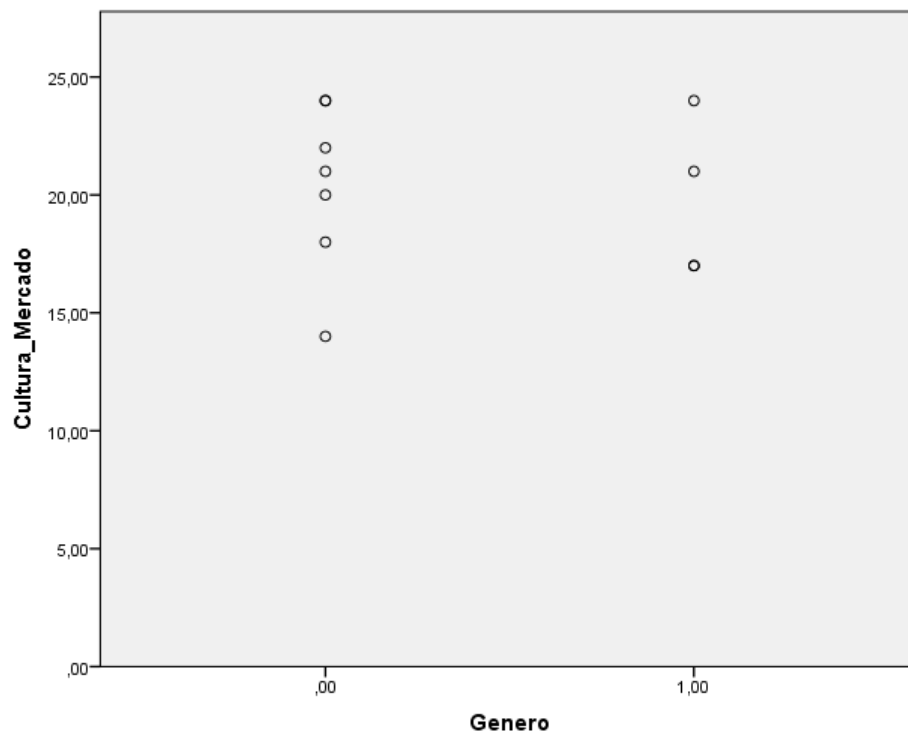
Figura 9. Dispersión entre Cultura Adhocrática y el género del directivo universitario



Fuente: Elaboración propia.

Durante la investigación y la realización de correlaciones se pudo evidenciar que las relaciones entre cultura Adhocrática y el género de los directivos, tienen relaciones positivas, mucho más elevadas dichas relaciones para los hombres en comparación con las mujeres y además también influye el grado de agrupación de los puntajes escogidos.

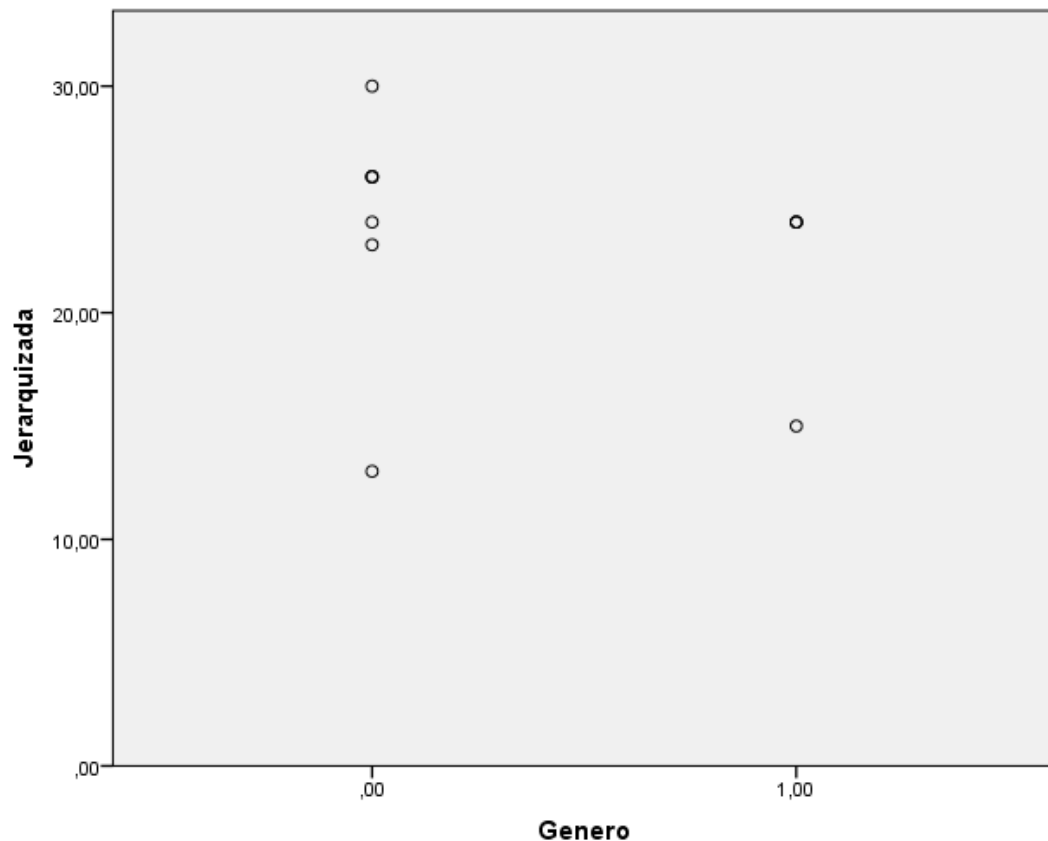
Figura 10. Dispersión entre Cultura de Mercado y el género del directivo universitario



Fuente: Elaboración propia.

Para las relaciones de género y la cultura de Mercado se evidencia porque fue una de las culturas organizacionales más mencionadas en la investigación, debido a que para ambos géneros obtuvo los puntajes más altos, además de eso la agrupación es mucho más fuerte, por lo que los puntos de dispersión se van a encontrar mucho más juntos.

Figura 11. Dispersión entre Cultura Jerarquizada y el género del directivo universitario



Fuente: Elaboración propia.

En el anterior grafico de dispersión se puede demostrar como la cultura jerarquizada tiene los puntajes más elevados al momento de realizar las correlaciones, por tal motivo se toma este tipo de cultura es la predominante dentro de la facultad objeto de estudio y en relación con los géneros no hay distinción para este tipo de cultura.

3.1.4 Tipos de cultura según los estilos de liderazgo

De los resultados cuantitativos se sacaron pruebas T para muestras independientes, estadísticos descriptivos y de frecuencia, como también se desarrollaron algunas tablas de radar para darle mayor ilustración a los resultados sacados durante el ejercicio. Para el análisis de estos datos cuantitativos se usaron los programas SPSS y Excel.

Tabla 13. Correlaciones entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura

Tipos de Cultura		Estilos de Liderazgo		
		Laissez-faire	Transformacional	Transaccional
Cultura de Clan	Correlación de Pearson	,388	,263	,518
	Sig. (bilateral)	,238	,435	,102
	N	11	11	11
Cultura Adhocrática	Correlación de Pearson	,448	,097	,465
	Sig. (bilateral)	,167	,776	,150
	N	11	11	11
Cultura de Mercado	Correlación de Pearson	,430	,147	,460
	Sig. (bilateral)	,187	,667	,154
	N	11	11	11
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	,529	,526	,563
	Sig. (bilateral)	,094*	,096*	,071*
	N	11	11	11

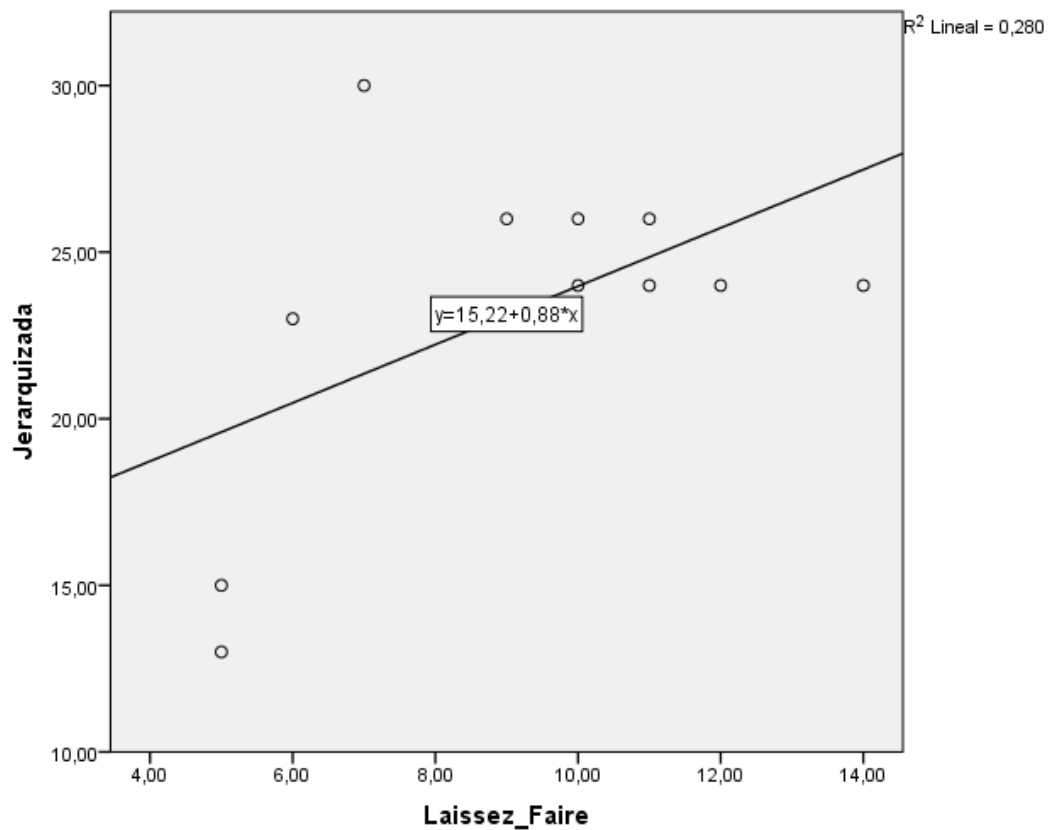
Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0,1

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la tabla anterior y bajo las correlaciones de Pearson, se encontró que para los tres estilos de liderazgo la relación más fuerte es con la cultura jerarquizada. Además, el grado de asociación entre la Cultura jerarquizada y los tres estilos de liderazgo es más fuerte y significativa.

Según lo anterior se puede decir que sin importar que estilo de liderazgo ejerzan los directivos universitarios dentro de la Facultad de Ciencias de la Administración, ellos, identifican la cultura de la facultad como una cultura jerarquizada, la cual está más relacionada con los mandos y la delegación de tareas. A modo de profundización sobre el análisis realizado anteriormente se muestran a continuación las gráficas de dispersión de la cultura jerarquizada con respecto a los estilos de liderazgo.

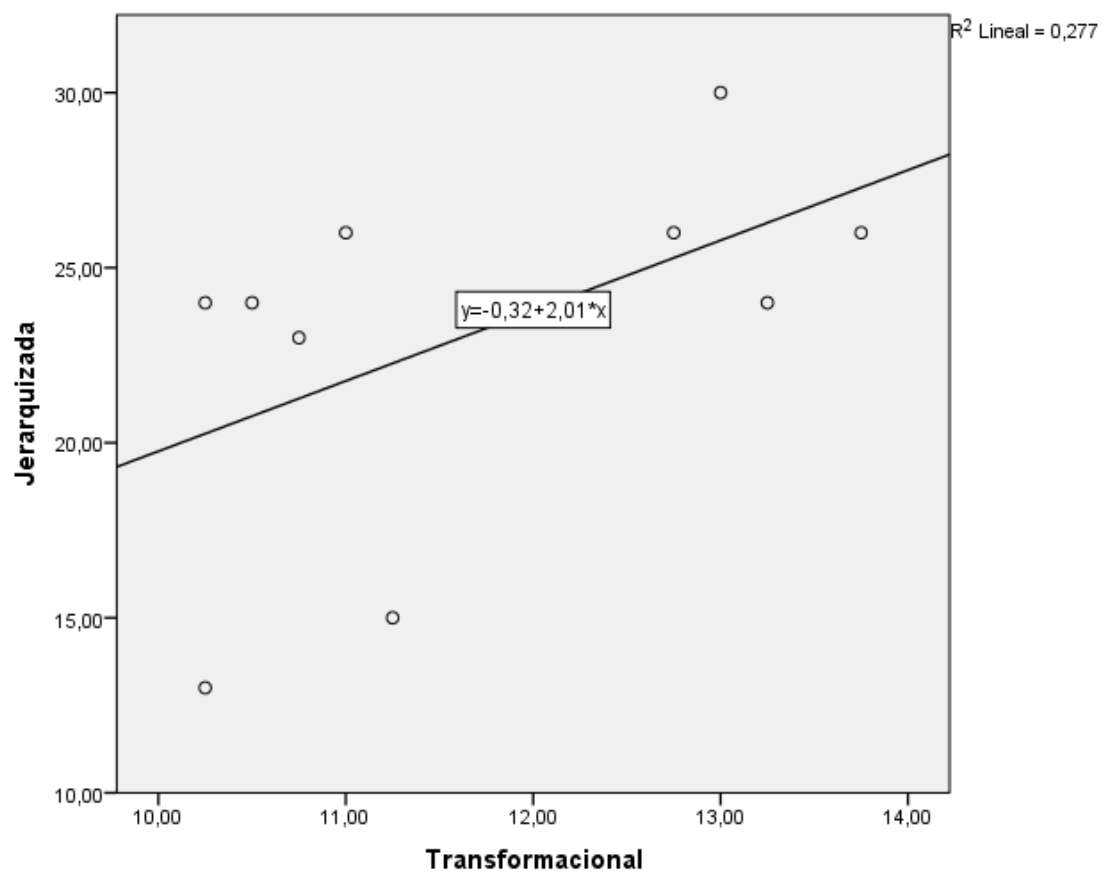
Figura 12. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo *Laissez-Faire*.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la gráfica de dispersión anterior la relación entre este tipo de cultura y el estilo de liderazgo *Laissez-Faire* muestra una relación positiva, esto se puede argumentar por la manera ascendente de la línea de ajuste y que el grado de la correlación también sea positiva.

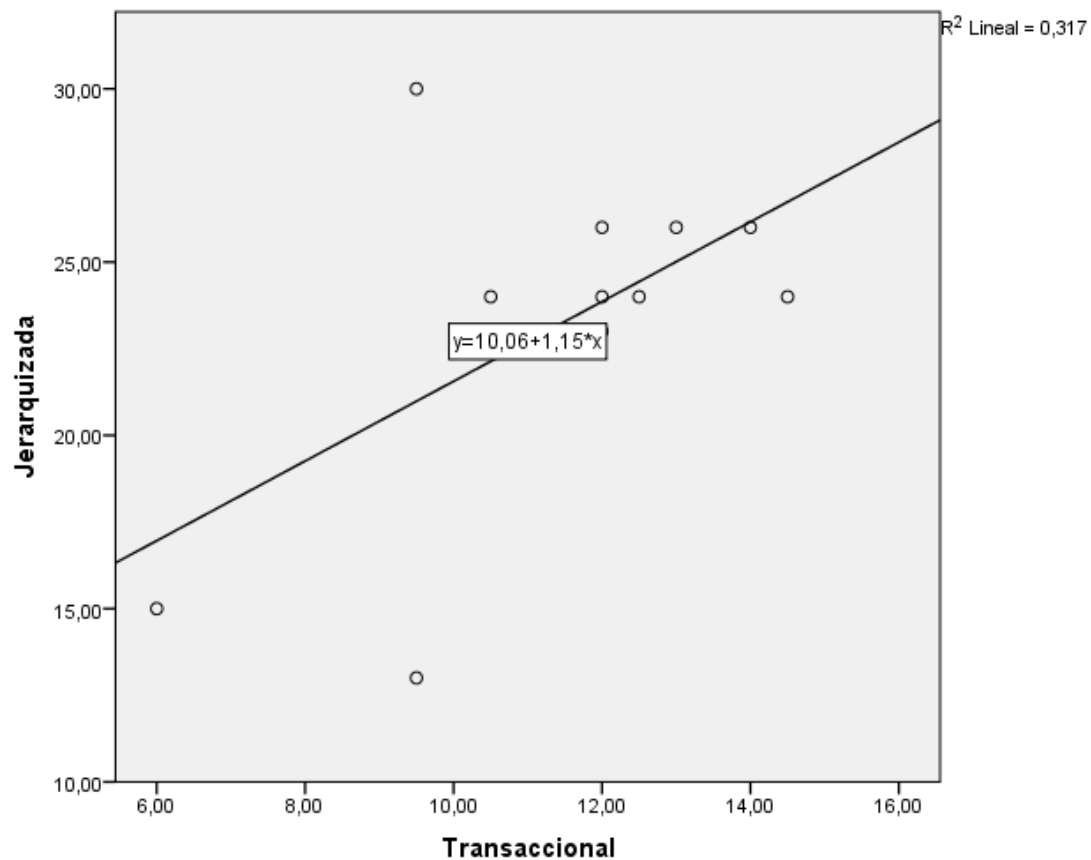
Figura 13. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que la gráfica de dispersión anterior esta también muestra una correlación positiva por el grado de ascendencia que tiene la línea de ajuste y el grado positivo que tiene la relación en valores numéricas. A diferencia de la gráfica anterior, esta grafica muestra que sus datos están un poco más dispersos en la distribución que se hace en el plano cartesiano, esto quiere decir que el valor numérico para la correlación en comparación con la gráfica anterior es menor.

Figura 14. Dispersión entre la Cultura Jerarquizada y el liderazgo Transaccional



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se tiene la gráfica que muestra la dispersión de los datos para la cultura Jerarquizada y el liderazgo Transaccional, analizando esta grafica de igual manera que las anteriores su relación es de grado positiva, se puede demostrar con la ascendencia de la línea de ajuste que esta tiene. Sumado a lo anterior se puede evidenciar como los datos están mucho más agrupados en esta gráfica que en las dos anteriores, como resultado de esto se puede hacer notar que en la parte numérica la cifra más alta es la de esta relación entre la cultura Jerarquizada y el estilo de liderazgo Transaccional.

3.2 RESULTADOS CUALITATIVOS

En la siguiente tabla se presentan las características de la trayectoria de los 8 participantes que aceptaron la entrevista, lo cual representa una muestra del 61,5% de dicha población.

3.2.1 Trayectoria de los directivos universitarios

En la siguiente tabla se presenta la trayectoria de los directivos que fueron partícipes de la entrevista realizada. En esta tabla se presenta el género del directivo, la experiencia previa, los requisitos para ocupar el cargo y las funciones y lo que desempeña dentro de él.

Tabla 14. Trayectoria de los participantes

Participante	Género	Experiencia previa	Requisitos	Funciones y lo que desempeña
S1	Hombre	-Conocimiento de los procesos académicos de la universidad. -Conocimiento del proceso de autoevaluación y calidad. -Experiencia en procesos curriculares. -Docente de posgrado.	-Profesor nombrado tiempo completo, estar en el escalafón docente al menos en la categoría de asistente.	-Resolución de problemas y toma de decisiones. -Gestión del personal. -Liderazgo. -Asistencia a comités de departamento, de posgrados y de currículo. -Relaciones interpersonales con estudiantes, egresados, empresarios, profesores, invitados, personas que están vinculadas con los programas a través de los simuladores, gestión de proyectos, etc.
S2	Mujer	-Coordinadora de dos posgrados. -Directora de pregrado. -Jefe de departamento.	-Conocimientos de las normas, del contexto, de los procesos, conocimiento de los mismos programas y de las áreas que involucran ese tipo de programas y el desarrollo de ellos para su fortalecimiento y potencialización.	-Liderazgo. -Planeación. -Toma de decisiones con respecto a los aspectos académicos de los programas de pregrado y de posgrado y los aspectos que pueden incidir en los procesos de planeación de la carrera docente,

				dentro de la universidad. -Gestión de personal.
S3	Mujer	-Directiva en la facultad de ingeniería. -Coordinadora del programa de egresados de la Facultad de Ciencias de la Administración.	-Tener el mismo grado de formación que posee el programa que va a dirigir. -Ser profesor nombrado y tener una categoría de profesor asistente como mínimo.	-Manejo del tiempo. -Gestión de recursos. -Liderazgo. -Toma de decisiones. -Manejo del personal.
S4	Hombre	-Dirección de programas académicos de pregrado. -Experiencia en acreditación de alta calidad.	-Conocimiento de las normas. -Conocimiento de administración. -Don de gentes. -Defensa de las personas y la institución.	-Manejo del personal. -Capacitación al personal. -Liderazgo. -Toma de decisiones.
S5	Mujer	-Dirección en sector privado. -Creación y dirección de programas académicos. -Campo de la calidad.	-Ser profesor nombrado con posesión de cargo. -Tener una categoría específica que tiene que ser sobre asistente. -Haber ocupado un tiempo importante como docente nombrado al menos dos años en carrera. -Conocer un poquito la universidad y realmente se busca una persona que tenga experiencia, conocimiento y la voluntad de participar en la convocatoria.	-Liderazgo. -Manejo del personal. -Gestión del empresariado. -Toma de decisiones.
S6	Mujer	-Jefe de departamento. -Dirección de la especialización en finanzas.	-Ser profesor de carrera en la universidad. -Tener doctorado y que haya una afinidad con el decano. .	-Liderazgo. -Toma de decisiones. -Manejo del personal.
S7	Hombre	-Dirección de programas académicos de pregrado.	-o-	-Contribuir en el desarrollo de la actividad docente y en la proyección profesional.

				-Toma de decisiones. -Liderazgo. -Manejo de personal. -Asistencia a diversos eventos académicos como autoridad académica.
S8	Hombre	-Fue decano de la facultad tres veces. -Ha ocupado cargos directivos durante 20 años no continuos en la universidad. -Ha ocupado cargos de dirección en la esfera privada.	-Ser profesor de trayectoria y dentro de la categoría docente ser profesor asociado.	-Dirigir académica y administrativamente la Facultad de Ciencias de la Administración, que comprende a su vez departamentos y programas académicos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Estilos de liderazgo

En la siguiente tabla se presentan las categorías del liderazgo que son analizadas en la investigación y las categorías emergentes que surgieron en el discurso de los entrevistados.

Tabla 15. Categorías de análisis de estilos de liderazgo

		Frecuencia								
Bass y Avolio	Subcategorías	Participantes								Totales
		1	2	3	4	5	6	7	8	
	Liderazgo transformacional	0	3	2	1	2	0	1	0	9
	Liderazgo transaccional	0	1	0	0	1	0	0	0	2
	Liderazgo Laissez-Faire	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Género del directivo	3	3	4	0	4	1	1	1	17
Emergentes	Autocrático	0	5	1	0	1	1	0	0	8
	Autocrático amoroso	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Liderazgo democrático	1	0	0	0	0	0	1	0	2
	Liderazgo contingencial	4	1	0	0	0	0	0	0	5
	Liderazgo participativo	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Liderazgo paternalista	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Liderazgo situacional	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Liderazgo relacional	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Liderazgo autocrático benevolente	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Liderazgo propositivo	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15, se evidencia una mayor frecuencia del discurso de los participantes sobre el estilo de liderazgo transformacional, lo cual indica una mayor discusión de este estilo por parte de los participantes. La intensidad con la cual se hace alusión a la categoría género del directivo, señala que el liderazgo transformacional es explicado desde la perspectiva de la identidad de género. La relación entre transformacional y la identidad de género, implica que tanto hombres como mujeres pueden ejercer este estilo. Para ejemplificar lo anterior, por un lado, el S8 expresa: “(...) *sin duda alguna no espero nada a cambio y espero darles una colaboración máxima a mis profesores, yo creería que sería transformacional*” (S8:1). Lo anterior deja entrever el modo en que un directivo de la facultad ejerce el liderazgo transformacional desde su género masculino. Por otro lado, el S2 explica: “(...) *cuando te digo que trato de hacerlo de manera transformacional es para que la gente entienda por qué el proceso, para qué el proceso, qué se obtiene con el proceso dentro de todos los elementos*” (S2: 1). Ambas ejemplificaciones evidencian una desnaturalización del liderazgo transformacional asociado específicamente a las mujeres.

En la tabla 15, se encontraron categorías emergentes del liderazgo como el autocrático, autocrático amoroso, democrático, contingencial, participativo, paternalista, situacional, relacional, autocrático benevolente y el propositivo. Por un lado, la categoría emergente que más se discute corresponde al liderazgo autocrático. El S2 ejerce este liderazgo y señala: “(...) *cuando yo sé que tengo que tomar una decisión porque hay que tomarla pues la tomo y luego convenzo*” (S2: 2). El S6 presenta otra perspectiva del liderazgo autocrático: “(...) *se requiere un poquito de rigor porque tampoco la gente se puede dejar suelta en una totalidad*” (S6:2).

Por otro lado, el contingencial es discutido especialmente cuando los participantes no asocian su liderazgo a un estilo en particular, sino que pueden ejercerlo dependiendo del contexto, las situaciones en las cuales se encuentran inmersos y el tipo de seguidores a los cuales orientan. El S1 explica: “(...) *yo creo que tengo un estilo de liderazgo contingencial, me adapto a las situaciones y sobre eso moldeo para llevar adelante alguna actividad que se esté desarrollando*” (S1:2).

3.3.2 Liderazgo y género

En la siguiente tabla se presentan los dominios del liderazgo según el género, los cuales están asociados a las barreras para las mujeres, la configuración del género desde el liderazgo, las diferencias de hombres versus mujeres en el liderazgo y los efectos que tiene el liderazgo en los resultados.

Tabla 16. Dominios en los estilos de liderazgo según el género

Dominios	Texto
Barreras para las mujeres	<i>“(…) una cosa es que yo tome la decisión de un cargo y diga si, me meto de lleno y me meto de cabeza y funcione al 100 por ese cargo, pero en las mujeres no pasa eso porque ella así esté en su cargo, tiene que estar en la jugada de si el niño está enfermo, si tiene que ir al colegio, si madrugó o no madrugó, mientras que los hombres en esa cultura tan androcrática, pues son los señores que salen de la casa normal, van y trabajan, si se tienen que quedar hasta las 10 no importa porque sus hijos están siendo cuidados por la mamá, entonces yo creo que ahí es donde se pierde un poquito el proceso de efectividad” (S2:4).</i> <i>“(…) yo creo que el techo de cristal en últimas es una decisión que a veces se pone en las mismas mujeres, yo también puedo decir hasta aquí, no perezco más, no surjo más, me voy para mi casa y ya, o aprender a buscar el equilibrio sin mortificarme mucho, esa sería la otra opción, a veces se puede o a veces pues no” (S2:5).</i> <i>“(…) entonces en muchas empresas no le gusta las mujeres precisamente por esa responsabilidad que tienen en el hogar” (S3:6).</i> <i>“(…) yo soy una mamá dadora, mamá consentidora, la madre paísa es una matrona y es una dadora y así fui criada, entonces claro ese rol me quedaba insuficiente porque yo no era capaz, cómo hacía, entonces tenía marido, tenía niños, tenía casa, tenía trabajo, conducía carro, era jefe, el jefe me regañaba, era un estrés terrible y pasaron muchas cosas. Yo siento que la madurez me ha dado hoy en día la posibilidad de tener un equilibrio que todavía me falta por mantener. Yo soy muy convencida del techo de cristal (S5:8).</i> <i>“En la universidad no lo he evidenciado tanto y no quiero decir que no lo haya, porque la universidad hace parte de una cultura en donde la discriminación por el tema de género todavía es muy marcada, pero la universidad como ente público ha definido unos mecanismos de promoción para este tipo de cargos en donde perfectamente pueden aplicar de uno u otro género y normalmente son más tenidas en cuenta sus competencias, su experiencia, su background mejor dicho independientemente de si es hombre o es mujer por ejemplo para referirme pues a las dos clasificaciones normales” (S7:2).</i> <i>“(…) resulta que el contexto de la universidad por lo menos en esta facultad somos menos mujeres que hombres, quiere decir que hay más posibilidad de que se convoquen hombres a cargos que mujeres y aquí nos postulamos por igual, entonces yo siento que en la facultad hay privilegio de que haya mujeres por la afinidad de las temáticas, pero no que las rechacen por ser mujeres. Ahora, estando en el cargo si se ve una condición de género distinta, ya estando en el cargo” (S5:1).</i>
El género configura el liderazgo	<i>“(…) es que las mujeres tienen un rol social que pesa como es formar un hogar y hacerse cargo del hogar y de los hijos dentro de ese hogar y yo creo que eso incide en el proceso de toma de decisiones y creo que eso entonces hace que incida en el proceso de ser efectiva en el momento del desempeño” (S2:4).</i>

	<i>“(…) yo siento que la mujer en los cargos directivos es mucho más comprometida, más ordenada y tiene unas metas claras qué cumplir, orientada al logro, por supuesto que sí” (S3:5).</i> <i>“La principal queja que tienen de las mujeres es que no actuamos adecuadamente en el desempeño porque se nos sale la parte materna o el consentimiento, yo tengo mi corazón y se me sale mi parte materna, pero también sé que tiene que primar el resultado” (S2:3).</i> <i>“(…) Los hombres yo veo que no hacen eso, o sea son cargos directivos donde se dirige a su staff directivo y para bajar al nivel operativo pues tienen personas y si eso no funciona ellos tampoco se meten en eso” (S5:4).</i>
Diferencias hombres versus mujeres en el liderazgo	<i>“No, yo creo que, en términos de capacidades y potencialidades, claro cada cual, pero es más una cuestión de los estilos de racionalidad, de gestión y los estilos de liderazgo, que no están necesariamente relacionadas al género, entonces no creo pues que el rol que hay aquí implique, claro aquí la dirección es un “Frontoffice”, un “frontdesk” pero no, no implica una diferencia” (S1:2).</i> <i>“(…) yo te podría decir que yo considero que las mujeres son más organizadas, más disciplinadas, mientras que los hombres son más estratégicos, las mujeres somos más sentimientos a ratos también, los hombres son más del hacer y del actuar entonces hay características que te da el rol de género que inciden en el proceso que tu desarrollas” (S2:1).</i> <i>“(…) el liderazgo también se va transformando en ese liderazgo transformacional, y esas somos más las mujeres, ¿no? Ayudando siempre, ese instinto maternal, somos más de llevar y llevar, pero a mí no me gusta llevar mucho, un empujoncito y vuela sola, no me quede siempre pues acunándolos, sino que doy un empujoncito y que siga” (S3:4).</i> <i>“Si estoy hablando de la Universidad del Valle, yo diría que un poquito la comprensión del cargo, yo diría que las mujeres somos más apasionadas y dedicadas al cargo en ese sentido tenemos varios niveles de actuación, somos capaces tanto de hacer una carta como dirigir un comité, los hombres yo veo que no hacen eso, o sea son cargos directivos donde se dirige a su staff directivo y para bajar al nivel operativo pues tienen personas y si eso no funciona ellos tampoco se meten en eso” (S5:4).</i> <i>“Las mujeres somos más del detalle, somos más de la precisión, somos más del panorama completo, pero también del detalle, el hombre es más de perspectiva distante, está en cierto nivel y eso también que posiblemente haya a mi parecer más conflictos entre la actuación de la mujer que la del hombre. Los hombres son menos apasionados, más tranquilos, cuando tienen que decir algo es en función de un tercero, de una norma, para mujeres nos podemos llevar a para sí mismos, para el corazón, para la emoción (…) entonces mi experiencia ha sido es ver que la relación entre mujeres con cargos directivos es más fuerte, es más aguerrida, en hombres es más tranquila menos apasionada porque de hecho no se meten en esa minucia” (S5:4).</i> <i>“La decana mujer es capaz de actuar en varios frentes y tratar la armonía de su unidad académica, al decano hombre le es difícil hacer eso a la vez porque no es un hombre multitareas, hace una cosa a la vez, entonces mientras cuadra una cosa pues se le descuadra otra</i>

	<i>porque ellas necesitan igual atención, esa me parece que es una diferencia significativa” (S5:5).</i> <i>“(..) nosotras somos más a la minucia, tenemos mayor cuidado, hay mayor responsabilidad y el hombre se va por el camino más fácil, más práctico al lograr eso, pienso que eso puede ser una diferencia” (S6:1).</i> <i>“(...) resulta que las mujeres tienen una enorme ventaja son más disciplinadas que nosotros y entonces verdaderamente en el ejercicio de su perfeccionismo lo que generan es envidias y lo que está haciéndose ahí es destapándose una válvula de presión, es lo que opino yo, pero eso es únicamente aprovechable por la circunstancia del género, no le hacen lo mismo a un colega hombre, nunca pasa” (S7:2).</i> <i>“(..) yo particularmente creo mucho en ese liderazgo femenino, de la iniciativa, de la agudeza y rapidez en la toma de decisiones, de ese sentido práctico que tienen las mujeres que a veces los hombres no tenemos” (S8:2).</i>
Efectos del liderazgo (resultados)	<i>“(...) porque lo que nosotros hacemos aquí tiene un efecto en la formación de la gente y la forma en como uno lo asuma tiene efecto en la forma como la gente percibe de la institución” (S1:4).</i> <i>“Pues yo creo que sí, porque yo creo que la gente también ve que hay acción y que se obtiene resultados entonces de alguna manera valoran eso, que uno pueda generar, actuar y tener resultados. Es muy probable que a veces no les guste el estilo, pero en últimas se consiguió el resultado, entonces creo que a veces influencia positivamente y de pronto en el camino y en el recorrido la gente termina aprendiendo un poquito” (S2:2).</i> <i>“(...) bueno ya en estos dos añitos siempre he logrado cositas entonces eso me pone contenta porque digo yo que estamos poniéndolo en un nivel mejor en ese sentido” (S3:2).</i> <i>“(...) entonces cada que llega alguien inevitablemente hay cambios porque las personas no son iguales, hay cambios sustanciales” (S4:1).</i> <i>“Pues yo creo que el hecho que la gente se sienta comprometida, es un síntoma que el liderazgo que se está ejerciendo les gusta, es decir, pienso yo que cuando hay compromiso, cuando hay responsabilidad, cuando hay actitud, es porque hay una aceptación de ese liderazgo, la gente se siente cómoda y eso es positivo, entonces podríamos decir que, si yo veo eso reflejado en las personas y además de eso, veo compromiso y veo resultado obvio que sí” (S6:3).</i>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16 se presentan unas categorías de discusión asociadas con las barreras para las mujeres, el modo en que el género configura el liderazgo, las diferencias entre hombres y mujeres en el liderazgo y los efectos que tiene el liderazgo en los resultados. En ese sentido se encontró una baja participación de las mujeres en cargos directivos de la facultad, lo cual se explica desde la teoría del techo de cristal que para el S3 está dado por el rol social que desempeña la mujer: *“entonces la mujer que hace lo mismo, que tiene que trabajar, tiene que ir a ocuparse de la casa y no solamente es haciendo oficio, sino también revisando tareas, atendiendo a sus hijos en todo” (S3:5)*

No obstante, por un lado, se menciona que el fenómeno del techo de cristal constituye una decisión y depende del modo en que la mujer encuentra un equilibrio en los roles que desempeña, de este modo el S2 sugiere: *“yo también puedo decir hasta aquí, no perezco más, no surjo más, me voy para mi casa y ya, o aprender a buscar el equilibrio sin mortificarme mucho”* (S2:5). Por otro lado, en el contexto universitario no se reconocen barreras de ingreso a cargos de poder por la condición de género, en ese sentido prevalecen otros criterios de selección asociados a las competencias, características, formación, experiencia, etcétera.

De acuerdo con lo anterior, el sujeto S3 expresa: *“(…) en la universidad no creo que haya ese prejuicio, el solo hecho de pensar que porque es mujer no la elijamos como directiva, no, todo lo contrario, creo que la gente ahora siempre piensa si es mujer va a desempeñar un buen papel, (…) porque ya conocen como es su estilo de trabajo entonces dicen, propongámosla para tal cargo directivo, pero no por el hecho de ser mujer propongámosla sino porque ya tiene un conocimiento de cómo es el cargo”* (S3:5).

Respecto a la categoría de género y liderazgo, se discute que los estilos de liderazgo están mediados por el rol de género que asume cada directivo universitario. En función de lo anterior se hace referencia a características propias de hombres y mujeres que inciden en la gestión, pero no implica que ambos géneros no puedan desempeñar uno o más estilos de liderazgo indistintamente. En función de lo anterior, es preciso mencionar la opinión de S5: *“(…) la diferencia más significativa que yo he encontrado, es la actitud frente al cargo, como moverse en todos los niveles que exige el cargo”* (S5: 4). De modo contrario, S1 considera: *“yo creo que, en términos de capacidades y potencialidades, claro cada cual, pero es más una cuestión de los estilos de racionalidad, de gestión y los estilos de liderazgo, que no están necesariamente relacionadas al género”* (S1:2).

El modo en que un directivo ejerce el liderazgo, tiene un efecto directo en el desempeño de la unidad o dependencia organizacional a la cual pertenece y por ende en los resultados. Para el S1: *“(…) el rol que tenemos no solo es de lo administrativo, sino del impacto que tenemos nosotros sobre las instituciones”* (S1:4). En referencia a ello el S1 expresa: *“cada uno le pondrá su sello, lo que sí es que uno no puede renunciar a lo institucional por el estilo que tenga”* (S1:4).

3.2.3. Cultura organizacional

En la siguiente tabla se presenta las categorías de cultura analizadas en la investigación y otras formas de cultura que provienen del discurso de los entrevistados.

Tabla 17. Categorías de cultura organizacional

	Subcategorías	Frecuencia								Totales
		Participantes								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Cameron y Quinn	Cultura jerárquica	1	1	3	1	1	1	1	0	9
	Cultura de clan	1	0	0	0	0	1	0	1	3
	Cultura de mercado	3	0	0	0	0	0	0	1	4
	Cultura adhocrática	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emergentes	Cultura de calidad	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Cultura de cambio y mejoramiento continuo	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Conflictos en cultura	1	0	1	1	0	0	1	0	4
	Subculturas	0	0	1	0	0	0	2	0	3

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17, se evidencia una mayor discusión de la cultura jerárquica y no se menciona a la cultura adhocrática. Lo anterior es consecuencia de la naturaleza pública de la institución, donde predomina una fuerte influencia de las reglamentaciones y normativas en los procesos organizacionales y una marcada verticalización de la estructura jerárquica. Para el S7, una cultura jerárquica implica: “(...) cosas que tienen que ver con la misma institución que son probablemente las más delicadas porque son normas, porque son procesos” (S7:4). En ese sentido el S2 señala: “Pues creo que es una cultura que a veces se fundamenta mucho en el concepto de lo público y a veces confundimos lo público con elementos de poco compromiso, o como si eso no es lo mío, a mí no me corresponde pues no afecta, entonces creo que a veces es una cultura donde prima el interés más propio que el interés colectivo” (S2:2).

En el discurso de los participantes se hace referencia a los aspectos negativos de la cultura jerárquica. En ese sentido el S4 menciona: “nos encontramos con la barrera institucional, problema de recorte institucional, problema de falta de voluntad, limitantes institucionales, limitantes de recursos financieros, de voluntad política inclusive” (S4:1). Con relación a lo anterior S5 señala: “(...) la cultura es la que tenemos, una cultura muy agresiva a mi juicio, muy poco estimadora del humanismo que profesa y bastante fuerte con la gente” (S5:6). Esto denota una marca diferenciación entre la cultura que ha sido establecida y los verdaderos valores y conductas asociados a los individuos de la institución.

En la tabla 17, se evidencian otro tipo de categorías asociadas a la cultura organizacional. Estas hacen referencia a la cultura de la calidad, cultura de cambio y mejoramiento continuo, conflictos en la cultura y las subculturas. Por un lado, la categoría que más se discute corresponde a los conflictos en la

cultura y para el S3 esto se encuentra relacionado con la cultura jerárquica de la institución: *“los cargos directivos en la universidad son como si fueran una regla general problemas y problemas, demanda mucho tiempo, tiene muchas responsabilidades, tiene uno que estar con la Ley debajo del brazo porque mete la pata sin querer y luego entonces está uno en descargos disciplinarios”* (S3:1).

Por otro lado, se menciona la categoría de subculturas y para el S7 este concepto hace referencia a: *“conjunto de interacciones, de intersecciones que van generando subculturas porque la universidad no es una sola compacta, sino que es la sumatoria de unas unidades académicas, de unas facultades, de institutos, etc. y al interior de cada uno hay una jerarquización y en cada una de las unidades se van generando patrones conductuales, constantes que son compartidas”* (S7:4).

3.2.4. Relación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional

En la siguiente tabla se presenta la relación que tiene el estilo de liderazgo femenino, masculino y las categorías emergentes, sobre la cultura organizacional de la facultad.

Tabla 18. Efectos en la cultura según el estilo de liderazgo

Estilo	Texto
Femenino	<i>“(...) yo creo el ideal sería el transformacional, precisamente porque lo que queremos es transformar y de esa forma poder transformar procesos en la cultura”</i> (S2:2). <i>“(...) la gente es la que hace a la institución entonces digámoslo que en mi nicho pequeño que es las tecnologías y aquí lo de egresados, es eso, o sea impregno, de nuestro, cuáles son mis valores, cuáles son mis costumbres y la gente que trabaja conmigo pues hace lo mismo, tiene el mismo comportamiento, y esto si crece digámoslo impacta en la cultura, un poquito impacta, entre más grande sea mayor será el impacto”</i> (S3:4). <i>“Pues afecta la cultura porque yo creo que la gente que trabaja conmigo pueden verme en un modo raro, por ejemplo, hay gente que no le es fácil trabajar conmigo porque como yo los reto a que se transformen, a que estudien a que cambien y hay gente que necesita que le diga qué hago en esta hora siguiente, entonces cuando termine qué hago en la siguiente, y yo le hago esa tarea durante poco tiempo pero espero que la persona migre y sino migra empezamos a tener como inconvenientes, yo normalmente veo que cuando entro a trabajar con un grupo de trabajo ellos viven una crisis y cuando ya logran entender logramos hacer un equipo bien bueno”</i> (S5:7). <i>“Yo no creo que una golondrina haga verano, yo creo que no la impacta. Uno realmente lo que hace es tener nidos de trabajo y se comporta colegiadamente o en colectivo con quienes aceptan esa forma de liderazgo que uno cree trabajar, pero yo no creo que yo impacte la cultura. La cultura es la que tenemos, una cultura muy agresiva a mi juicio, muy poco estimadora del humanismo que profesa y bastante fuerte con la gente”</i> (S5:6).

Masculino	<i>“El aspecto positivo más importante es que entregan la oportunidad de hacer algo por el equipo de trabajo, como estos son cargos rotativos uno sabe que pasa un ratito por acá y por lo tanto aprovecha para dejar lo mejor que pueda dejar, en el caso que te dije ahorita es hacer algo por los profesores, es ayudarles, contribuirles en el desarrollo de su actividad docente, proyección profesional, incluso dentro de lo que se puedan y lo permitan ser un apoyo en sus temas personales o aquellos que tienen que ver con su desempeño y donde uno pueda prestarles algún servicio, eso es lo bueno” (S7:1).</i> <i>“Hemos logrado hacer cosas, el programa adolecía de muchas cosas sobre la acreditación y se ha logrado hacer porque se estimula al comité al trabajar, la cosa es que muchas veces nos encontramos con la barrera institucional, problema de recorte institucional, problema de falta de voluntad, limitantes institucionales, limitantes de recursos financieros, de voluntad política inclusive” (S4:1).</i>
Contingencial	<i>“Si seguramente, y no específicamente porque la persona este empeñada en ser mala o en afectar negativamente la cultura, pero cuando se ponen capacidades en juego y tiene puntos de vista muy diferentes, claro que puede afectar la cultura porque seguramente cada uno tiene un proyecto institucional que lo asume de formas diferentes” (S1:3).</i>
Relacional	<i>Yo creo que sí, yo creo que ha tenido influencia en algo mi estilo en los procesos de toma de decisiones y en la manera como se comporta la gente, o sea yo a veces escucho mucho que la gente dice: “eso no le gusta al decano”, no sé qué, entonces eso influye. Ahora mismo vamos a lanzar una campaña de excelencia académica que es iniciativa mía, precisamente para tratar eso, para tratar de generar una cultura organizacional de excelencia y de mejoramiento permanente entonces yo creo que los líderes tienen mucha influencia, hay un dicho que dice que las organizaciones se parecen a sus líderes entonces yo creo que si no totalmente, hay efectivamente una influencia de diferente impacto, hay una influencia de líder evidentemente no porque sea yo, sino en general, de cualquier líder hay una influencia (S8:3).</i>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18, se analiza el modo en que influye el estilo de liderazgo femenino y masculino en la cultura organizacional de la facultad. Ambos géneros discuten la incidencia del liderazgo transformacional que ejercen, en la cultura de la dependencia a la cual pertenecen, sin que esto trascienda necesariamente a la cultura de la facultad. El S2 explica la incidencia de su liderazgo femenino en la cultura organizacional: “(...) *lo que queremos es transformar y de esa forma poder transformar procesos en la cultura*” (S2:2), mientras que el S7 señala la influencia de su liderazgo masculino: “*es hacer algo por los profesores, es ayudarles, contribuirles en el desarrollo de su actividad docente, proyección profesional, incluso dentro de lo que se puedan y lo permitan ser un apoyo en sus temas personales o aquellos que tienen que ver con su desempeño y donde uno pueda prestarles algún servicio*” (S7:1).

Con relación a las categorías emergentes del liderazgo, en el discurso de los participantes se analiza que dos de estos estilos logran impactar la cultura organizacional. Estas categorías hacen referencia al liderazgo contingencial y al liderazgo relacional. El S1 señala que el liderazgo contingencial incide en la cultura y de esta manera: “*genera una especie de balance, no genera*

polarizaciones, entonces creo que cuando uno busca tener las intenciones y las expectativas y sacar lo mejor de ahí, se vuelve uno el punto medio y no toma un lado X o Y que a veces la polarización no sirve para resolver los problemas, digamos que a mí me ha funcionado” (S1:3). Con relación al liderazgo relacional, el S8 menciona: “yo creo que ha tenido influencia en algo mi estilo en los procesos de toma de decisiones y en la manera como se comporta la gente” (S8:3).

3.3 RESULTADOS MIXTOS

3.3.1 Estilos de liderazgo según el género del directivo

Como se encontró en los resultados cuantitativos, no existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo según el género del directivo. Este hallazgo corresponde con el de los resultados cualitativos, en el que los participantes reconocen poseer diversos estilos de liderazgo independiente de su género. Para el caso del estilo de liderazgo predominante se encontró el Transformacional tanto en los directivos como en las directivas.

Las características mencionadas por los participantes en las entrevistas y que los hacen posicionarse como transformacionales, hacen referencia a la colaboración máxima que los líderes a los seguidores, la influencia en el comportamiento de los colaboradores en función de los objetivos de la dependencia y al proceso de interiorización que genera el líder a su equipo de trabajo con el fin de que entiendan el por qué y lo que se obtiene con la realización efectiva de un proceso determinado. De igual manera, se menciona el apoyo que brindan a los colaboradores para que progresen a nivel personal y profesional.

Como un claro ejemplo de las diferencias entre los géneros y su definición con cierto estilo de liderazgo, en los resultados cuantitativos se evidencia que existen para los hombres una cantidad de 3 directivos con liderazgo transformacional, 3 directivos con liderazgo transaccional y finalmente un directivo *Laissez Faire*. Por otro lado, para el género femenino se tienen un directivo transformacional, una cantidad de 3 directivos transaccionales y a diferencia del género masculino, no se tienen ningún directivo mujer en el liderazgo *Laissez Faire*.

Si bien los resultados sugieren que no existe un estilo de liderazgo vinculado a un género en específico, los resultados cualitativos permitieron identificar algunas características que otorga el género y que permiten desempeñar de manera diferente dicho estilo de liderazgo.

Los participantes concuerdan a las características de gestión que diferencian a hombres y mujeres. Los hombres se caracterizan por el hacer y el actuar, son estratégicos, objetivos, poco apasionados y de perspectiva distante, mientras que las mujeres son más del detalle, de la precisión y la agudeza, tienen visión del todo, son responsables, disciplinadas y emocionales.

Así mismo, los participantes discuten otras formas de estilos de liderazgo que no se midieron en la fase cuantitativa, entre las que se destacan principalmente el estilo autocrático y contingencial.

De acuerdo con el S6, el liderazgo autocrático se ejerce porque la gente “no debe dejarse suelta en su totalidad” (S6:3). El liderazgo contingencial para el S1 significa: “la adaptación a las situaciones y sobre eso llevar adelante cualquier actividad” (S1:2). De acuerdo con la definición de estilos emergentes,

al realizar un comparativo con las categorías de liderazgo que corresponden a los instrumentos, no se encontraron variables similares o características en común.

Tanto en los resultados cuantitativos como en los cualitativos, el estilo de liderazgo que es menos predominante y que menos se menciona es el estilo de liderazgo *Laissez – Faire*, pese que con el cuestionario se identificó que uno de los directivos hombres tiene predominancia por este estilo de liderazgo.

Durante la investigación se encontraron tanto para los resultados cuantitativos como para la parte cualitativa similitudes que demuestran la configuración del estilo de liderazgo a partir del género del directivo universitario como, lo menciona Araneda, Neumann, Pedraja y Rodríguez (2016) en su texto sobre las perspectivas universitarias en una universidad al norte de Chile, no existe diferencia significativas en la predominancia de un estilo de liderazgo a partir del género, no obstante, un líder en el contexto universitario puede presentar características diversas de uno o más estilos de liderazgo al tiempo, como por ejemplo el S6 menciona: *“(...)pues yo creo que yo soy un poquito de todos esos, sin ser una cosa muy cerrada del dejar hacer, del de coméntenme sus comentarios, también impongo en algunos momentos una rigidez, empezando porque mi puerta siempre está abierta entonces yo creo que soy un poquito de todo eso, no me puedo definir no es yo soy así, es que yo cumplo en un 100% con esto”*(S6:2).

En cuanto a las diferencias, existen casos en que los participantes se definen con estilo de liderazgo particular, pero, en los resultados cuantitativos da como resultado un estilo de liderazgo diferente al que ellos se definen durante el discurso, por ejemplo, el S1 se considera como un líder contingencial, aunque en los resultados numéricos el instrumento lo define como un líder transformacional.

Otra diferencia a resaltar es que en la literatura autores como Cuadrado (2003); Moncayo y Villalba (2014); Sánchez y López (2008) mencionan que las mujeres, debido a los roles que desempeñan tienen características y rasgos que encaminan su estilo de liderazgo hacia un estilo transformacional, siendo esto distinto de la investigación realizada, debido a que en varias ocasiones los participantes hombres se definen como transformacionales a pesar de no desarrollar los roles pertinentes al género femenino.

3.3.2. Cultura organizacional según el género

Como se evidenció en los resultados cuantitativos y según las respuestas de los directivos, el tipo de cultura organizacional predominante en la facultad es la Cultura Jerarquizada. En el rango de puntos de 0 a 25 se obtuvo como una media de 23,2. Tomando en cuenta los resultados cuantitativos discriminados según el género de directivo, se obtuvo para el género masculino el tipo de cultura mayor calificada fue la cultura jerárquica con 24 puntos, y el tipo de cultura organizacional con el puntaje más bajo fue la cultura de mercado con 20,5 puntos. En comparación con el género femenino el tipo de cultura mejor

evaluada fue la cultura jerárquica con 21,75 puntos y la cultura con menor puntaje fue la cultura de clan con un puntaje de 17,75.

Los resultados cualitativos concuerdan con lo anterior, siendo este tipo de cultura la más mencionada por los directivos en sus discursos, sin distinción de género.

De acuerdo con los participantes, la cultura jerarquizada se fundamenta en la norma y en las reglamentaciones, es por esto que pueden darse barreras o limitaciones institucionales en torno a recursos, lentitud en toma de decisiones, etc. Este tipo de cultura es bastante agresiva y fuerte con las personas, en ocasiones muy estimadora del humanismo que profesa. En ella prima el interés individual por encima del interés colectivo.

Por otro lado, los resultados cuantitativos reflejaron que la cultura con menor puntaje fue la de mercado, con 20,2 puntos en promedio. A diferencia con los resultados cuantitativos, la cultura adhocrática fue la menos discutida por los directivos en sus respectivas entrevistas. Los participantes no mencionan ninguna característica de la cultura adhocrática. Con relación a la cultura de mercado, se denota cierta tendencia a considerar al estudiante como cliente y, dentro de los objetivos organizacionales, se busca alcanzar la competitividad fundamentada en la calidad académica. Lo anterior puede verse mencionado en el discurso del S1: *"(...) a mí me gusta que el estudiante sienta que aquí se le atiende bien, desde lo simple hasta lo más concreto que se vuelve más complejo, desde lo simple es que les compramos bombonera y choco break y se los ponemos los días de la case y blablablá y desde lo complejo tratar de resolver sus necesidades"* (S1:2). Por otro lado, el S8 menciona: *"(...) yo aspiro a que le facultad tenga mejor nivel de competencia y mejor nivel de calidad en todos sus programas académicos"* (S8:4).

Desde el punto de vista del género del directivo universitario, no se encontraron diferencias significativas en los tipos de culturas, ni diferencias discursivas a la hora de posicionar la Cultura Jerarquizada como la predominante en la Facultad. Así mismo, los tipos de cultura que son menos valoradas por los directivos son la Cultura de Mercado para los hombres y la Cultura de Clan para las mujeres. Finalmente, se encontró que los directivos referencian otras formas de cultura como la de la calidad, de cambio y mejoramiento continuo, así como elementos de la cultura, como sus conflictos y subculturas. Desde el punto de vista del género las mujeres se concentran en destacar categorías como la sensibilidad, adaptabilidad, transformación de los colaboradores y orientación a los resultados, mientras que los hombres discuten variables de la cultura como objetividad, realización de consensos y generación de un ambiente participativo para la toma de decisiones. La categoría más discutida es el conflicto en cultura, lo cual hace que tenga relación con la naturaleza de la institución, siendo esta naturaleza una de las principales causas del conflicto.

3.3.3. Estilos de liderazgo según el género del directivo y su relación con la cultura organizacional

Como parte de los resultados cuantitativos, se pudo demostrar que no existe una diferencia de género para determinar un tipo de cultura organizacional predominante. Si bien, el tipo de cultura predominante es la Jerarquizada, se encontró que existen correlaciones positivas ($p < 0,1$) entre este tipo de cultura y los tres estilos de liderazgo. Este hallazgo corresponde con los discursos de los directivos quienes además señalan otros estilos de liderazgo que inciden en la cultura jerarquizada (relacional, contingencial, etc.) y mencionan diversas variables de esta cultura. Estas se encuentran asociadas con el individualismo, una cultura agresiva que no es digna del humanismo que profesa y una cultura de conflicto ocasionada por limitaciones institucionales a nivel de procesos y recursos de funcionamiento.

Con relación a los resultados cualitativos, se encontró que hombres y mujeres se caracterizan como líderes transformacionales, considerando que es el estilo más efectivo para lograr impactar positivamente la cultura de sus respectivas dependencias, sin que esto trascienda a la facultad de manera general. Lo anterior se ve reflejado en el discurso del participante S5, el cual menciona su influencia en la cultura de la dependencia: *“Pues afecta la cultura porque yo creo que la gente que trabaja conmigo pueden verme en un modo raro, por ejemplo, hay gente que no le es fácil trabajar conmigo porque como yo los reto a que se transformen, a que estudien a que cambien (...)”* (S5: 7). No obstante, en cuanto a la incidencia en la cultura de la facultad menciona: *“Yo no creo que una golondrina haga verano, yo creo que no la impacta. Uno realmente lo que hace es tener nidos de trabajo y se comporta colegiadamente o en colectivo con quienes aceptan esa forma de liderazgo que uno cree trabajar, pero yo no creo que yo impacte la cultura. La cultura es la que tenemos, una cultura muy agresiva a mi juicio, muy poco estimadora del humanismo que profesa y bastante fuerte con la gente”* (S5: 6).

A diferencia de los resultados cuantitativos, en el análisis de discurso se pudo evidenciar que los participantes identifican otros tipos de cultura que se ven influenciados por su estilo de liderazgo ejercido, como ejemplo uno de los participantes menciona que su liderazgo relacional logra impactar a la facultad, generando una cultura de calidad y mejoramiento continuo. El S8, en ese sentido menciona: *“(...) ahora mismo vamos a lanzar una campaña de excelencia académica que es iniciativa mía, precisamente para tratar eso, para tratar de generar una cultura organizacional de excelencia y de mejoramiento permanente entonces yo creo que los líderes tienen mucha influencia, hay un dicho que dice que las organizaciones se parecen a sus líderes entonces yo creo que si no totalmente, hay efectivamente una influencia de diferente impacto”* (S8:3).

Finalmente, con relación a los resultados cuantitativos y teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, en las correlaciones, dicho cruce con la cultura adhocrática es el que tiene menor puntaje, esto quiere decir que es débil la relación que se presenta entre estas dos variables, y aunque el resultado no es significativo, si tiene concordancia

con los resultados cualitativos, puesto que durante el análisis de los discursos de los directivos dicho tipo de cultura es la que menos es mencionada.

3.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.4.1 Participación de las mujeres en la dirección universitaria

Se encontró una baja participación de mujeres en la dirección universitaria. Estudios empíricos sugieren una condición de desigualdad de género, en donde existe una minoría de mujeres ocupando cargos directivos en comparación con los hombres, teniendo como unidad de análisis las facultades y departamentos (Lorenzo et al., 2007; Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015).

Este fenómeno se explica desde la teoría del “techo de cristal”. De acuerdo con Morahan, Gleason, Richman, Dannels, y McDade (2010), el techo de cristal es una dificultad que presentan las mujeres para acceder a cargos directivos como consecuencia del conflicto de roles en la esfera privada del hogar y en el ámbito profesional. Por otra parte, Peterson (2016) señala que la gestión de las mujeres suele ser infravalorada con respecto a la de los hombres, lo cual se ve evidenciado en la discriminación salarial para cierto tipo de cargos.

En esta investigación se encontró que de un total de 13 directivos solo 4 son mujeres. No obstante, las mujeres directivas en sus trayectorias no han tenido algún problema con relación a los cargos directivos. Pese a lo anterior, en la historia de la Universidad y de la Facultad no han existido mujeres que ocupen los cargos más altos como la figura de Rector y Decano.

3.4.2 Estilos de liderazgo según el género del directivo

Investigaciones como las de Cuadrado (2003) estudian las diferencias de género que existen en el liderazgo transaccional y transformacional. Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar, & García (2012) encuentran que en la gestión universitaria las mujeres asumen o ejercen un liderazgo transformacional, mientras que los hombres un liderazgo transaccional. En este trabajo de grado, se encontró que tanto hombres como mujeres desempeñan ambos estilos de liderazgo.

Además, se encontraron otras formas de liderazgo como el autocrático, el autocrático benevolente, el autocrático amoroso, el propositivo, el relacional, el democrático, el contingencial, el participativo, el paternalista y el situacional, los cuales no están limitados al género del directivo, sino a otras variables del contexto de la universidad como su naturaleza pública, su estructura jerarquizada, las trayectorias de los directivos, etc. Cabe resaltar, que el género si posibilita algunas condiciones y características de los estilos de liderazgo, aunque no determina un único estilo de liderazgo, o un estilo femenino o masculino.

3.4.3 Cultura organizacional según el género

De acuerdo con Loya (2006) las culturas organizacionales están mediadas por diversos factores de orden social y formal de las organizaciones. Autores como Macarie, Hintea, y Mora (2011) señalan algunas características asociadas al género, que inciden de modo distinto en la cultura organizacional. Las mujeres se asocian a características como la paciencia, sensibilidad y poder de escucha, mientras que los hombres presentan atributos relacionados con el pragmatismo, firmeza, inteligencia emocional, etc.

En esta investigación se encontró una correspondencia entre las percepciones de hombres y mujeres directivos con relación al tipo de cultura jerarquizada. Cameron y Quinn (2011) describen este tipo de cultura como aquella que presenta una estructura formalizada, respeta los procedimientos, se fundamenta en normativas y en el orden jerárquico para tomar decisiones. En función de lo anterior, los líderes condicionan su gestión con el fin de conservar el orden, la estabilidad, un funcionamiento eficaz y con ello cumplir los objetivos del área y de la organización. Este tipo de cultura es predominante tanto en los resultados cuantitativos como cualitativos, debido a la naturaleza de la universidad y la facultad.

3.4.4 Estilos de liderazgo y su relación con los tipos de cultura organizacional

No existe una cultura definida por un solo tipo de liderazgo, sino que se encontró que los tres estilos de liderazgo evaluados tienen una correlación positiva con el tipo de cultura jerarquizada, la cual es la predominante en la valoración. De acuerdo con los estudios de Vilkinas y Ladyshevsky (2014) en las universidades es común este tipo de cultura, puesto que el rol del directivo académico se encuentra asociado al cumplimiento de los objetivos de las universidades en función de los reglamentos, políticas y procedimientos.

Por su parte, el liderazgo predominante en la facultad con objetivos de análisis es el transformacional. Autores como Asmawi, Zakaria, y Wei (2013) mencionan que el liderazgo transformacional permite configurar una cultura organizacional basada en el cambio, donde se incide positivamente en la mentalidad, participación y satisfacción de los colaboradores en una institución universitaria.

Los resultados cualitativos permitieron identificar que otras formas de liderazgo tienen efecto en la cultura, por ejemplo, cuando se construye una cultura de la calidad y de mejoramiento continuo, el liderazgo relacional incide positivamente a partir de la generación de consensos y la creación de espacios de participación activa por parte de los colaboradores. En ese sentido, la relación entre liderazgo y cultura se evidencia en la influencia del líder y sus características para facilitar la toma de decisiones y mejorar el comportamiento de los colaboradores, con el fin de alcanzar un mejor nivel de competencia y mayor nivel de calidad en todos sus programas académicos.

Sumado a lo anterior, al analizar el discurso de los directivos de los directivos se demostró que la naturaleza pública de la institución, configura el tipo de

cultura predominante en la facultad y esta a su vez tiene influencia sobre el estilo de liderazgo que adopta cada uno de los directivos en las dependencias. De otro modo, se evidenció una incidencia de los estilos de liderazgo de los participantes sobre el tipo de cultura que construye dentro de cada dependencia.

3.4.5 Discursos de los directivos sobre la influencia del liderazgo en la cultura organizacional desde una perspectiva de género

La influencia del liderazgo en la cultura se presenta según las voces de las mujeres y hombres para identificar sus diferencias. En la figura 15 se presentan los discursos de las mujeres y en la figura 16 los discursos de los hombres:

Figura 15. Efectos según las mujeres



Fuente: Elaboración propia.

Como se presenta en la figura anterior, los discursos de las mujeres cuando hacen referencia al efecto del estilo de liderazgo en la cultura, concentran en los elementos como el humanismo, como la orientación a los procesos y al logro, los intereses dentro del cargo, el compromiso con la facultad, la transformación de sus empleados, el impacto que pueden tener sobre la comunidad universitaria, además también hacen referencia a las barreras que se pueden presentar a la hora de acceder a un cargo de poder, aunque las participantes no hayan experimentado problemas hasta el momento en la

facultad. Además, centran su discurso en las formas de liderar que desempeñan, como líderes amorosas, con estilos de liderazgo colaborativo.

Figura 16. Efectos según los hombres



Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los hombres, como se presenta en la figura anterior, los discursos vinculan principalmente nociones como orientación al logro, al cambio, además mencionan dentro de su discurso la habilidad que tienen para generar consensos, aunque, en algunas situaciones tengan que imponer una postura más autocrática, también se enfocan en hablar del liderazgo y la adaptación, en los estilos de liderazgo relacional y contingencial, además de una incidencia en una cultura de excelencia y calidad, en la institucionalidad de la universidad y las políticas que esta acarrea. También reconocen en su discurso que, si puede existir una discriminación en contra del género femenino, no obstante, hacen referencia a un liderazgo femenino que puede impactar positivamente en la facultad. Finalmente, la base del discurso de los hombres se centra en la universidad y el contexto que envuelve la institución en la cual trabajan.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

Para este trabajo de grado se tuvo como objetivo identificar cómo los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios influyen sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para el año 2017. Para ello se utilizó un enfoque de metodología mixta, la cual permitió una mayor comprensión del fenómeno de investigación. De acuerdo con lo anterior, se utilizó en la parte cuantitativa la aplicación de un cuestionario, además, para la parte cualitativa se utilizó la entrevista semi-estructurada como método de recolección de datos que apoyen la parte numérica y den peso a la hora de argumentar los resultados cuantitativos.

Los resultados permitieron identificar en la investigación, que el estilo de liderazgo predominante entre los directivos universitarios fue el transformacional sin diferencia de género alguno. Además, cabe resaltar que este hallazgo sugiere que no existen diferencias a la hora de posicionar un estilo de liderazgo según el género del participante. De manera complementaria los datos cualitativos señalan otras formas de estilos de liderazgo como el situacional, el liderazgo amorosamente autocrático, entre otros. Estos estilos de liderazgo emergentes son una buena explicación a que no se puede quedar solamente con los estilos de liderazgo propuestos por el cuestionario.

Algunos estudios como los realizados por Cuadrado (2003) y Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar, y García (2012) han presentado la naturalización del liderazgo transformacional asociado a las mujeres y el transaccional a los hombres. La presente investigación descubre que no existen diferencias entre los estilos de liderazgo según el género, sin embargo, existen características del rol de género que configuran el modo de gestión resultante del estilo de liderazgo adoptado por cada directivo universitario.

Uno de los hallazgos importantes de la investigación realizada, es la relación entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura, se encontró que dicha relación no es del todo definida, debido a que dentro de los resultados cuantitativos se desarrollaron correlaciones cuyos resultados fueron positivas entre los tres estilos de liderazgo con la cultura jerarquizada, estas relaciones fueron significativas al 90%, las correlaciones que son positiva tienen un nivel significativo cuando si grado p está entre 0,0 y 0,1, haciendo que los resultados de dichas correlaciones sean significativos y puedan ser tenidas en cuenta para la investigación.

En cuanto al análisis que se realizó en las demás correlaciones, es decir, de los estilos de liderazgo con los tipos de cultura sobrantes, obtuvieron resultados de relación por debajo de las correlaciones con la cultura predominante (jerárquica), lo cual evidencia que en la facultad objeto de estudio es predominante la cultura jerárquica sin importar el estilo de liderazgo y aún más sin diferencia de género.

Sumado a lo anterior se encontró en los resultados cuantitativos que no existe un estilo de liderazgo único que configure la cultura jerarquizada, por el contrario, en muchos de los casos encontrados, fue la cultura la que configura o encamina el estilo de liderazgo que desempeña el directivo universitario dentro de la facultad y dentro de cada dependencia.

No existe un solo estilo de liderazgo que configure la cultura jerarquizada. Se encontró que algunos hombres y mujeres que desempeñan el rol de directivo en la facultad, concuerdan con un estilo transformacional que influye positivamente en este tipo de cultura. No obstante, surgieron categorías emergentes del liderazgo como el relacional y contingencial, que igualmente logran tener un impacto en la cultura en términos del comportamiento, mentalidad y satisfacción de los colaboradores en el trabajo y como consecuencia de ello, se logra incidir en los objetivos organizacionales.

Se analizaron los discursos de los participantes sobre liderazgo y cultura. Cuando son mujeres el discurso se concentra en aspectos como la sensibilidad, deseo de crecimiento profesional de los colaboradores, orientación a los resultados y adaptabilidad. Cuando son hombres el discurso se concentra en la objetividad, realización de consensos, generación de un ambiente participativo, poder de escucha y capacidad para interactuar con grupos internos y externos.

Durante la investigación se encontró que una de las posibles formas en las que se puede configurar el estilo de liderazgo del directivo universitario, es mediante el desarrollo de la cultura organizacional propia de la institución. En función de lo anterior se encontró que, debido a la naturaleza pública de la universidad se configura una cultura jerarquizada que incide en el modo en el que se gestionan los procesos académico-administrativos de las diferentes dependencias que residen al interior de la facultad, sumado a lo anterior la cultura propia de la facultad establece una normatividad rígida a la hora de tomar decisiones y la burocratización de los procesos hace que sea menos ágiles.

Se encontraron otras formas de liderazgo y cultura según el género. Las categorías de liderazgo más discutidas hacen referencia al liderazgo autocrático y contingencial. Estos estilos son efectivos cuando se quiere tener firmeza o rigor en una decisión determinada y cuando el liderazgo depende de las situaciones, contexto o del tipo de seguidores, respectivamente. Con relación a las formas de cultura, las categorías más discutidas corresponden al conflicto en la cultura y las subculturas. La primera categoría se encuentra asociada al carácter jerarquizado de la cultura de la facultad que en consecuencia puede generar limitaciones en algunos procesos e individualidades por encima del interés colectivo. La segunda categoría concibe a la facultad como una sumatoria de unidades académica e institutos que definen patrones conductuales, donde se comparten valores y costumbres.

En el presente trabajo de grado se pudo evidenciar, que a lo largo de la historia de la universidad objeto de estudio y hasta la actualidad ninguna mujer ha

ejercido los cargos más altos dentro de la misma, siendo estos el cargo de rector y a menor escala el cargo de decano de la facultad objeto de estudio.

Uno de los hallazgos que más relevancia tienen dentro de la investigación, es que, durante la revisión bibliográfica para el desarrollo del marco teórico, se encontró que existen pocas investigaciones que examinen la relación de los estilos de liderazgo según el género del directivo y tipos de cultura organizacional en el contexto universitario. Tomando este trabajo de grado como un avance en la investigación académica sobre esta línea y además de ser un avance, también puede ser tenido en cuenta como un aporte a la literatura, siendo este trabajo de grado un posible material de referencia para futuras investigaciones en el campo del contexto universitaria.

El presente trabajo de investigación tiene una importancia para el campo de la administración y las organizaciones. Debido a que presenta la diversidad de género en el contexto universitario, lo cual posibilita hacer observaciones entre los géneros y sus formas de gestionar los procesos internos, manejo del personal, la toma de decisiones y el desarrollo de su cargo. Además, presenta un avance hacia las culturas inclusivas, donde se da un reconocimiento a la mujer como sujeto de dirección que ha sido marginada de la esfera de la alta dirección, es decir que se ha identificado unas características del liderazgo femenino que podrían ser efectivas y dar un complemento a una gestión caracterizada por valores masculinos.

Se presentaron limitaciones a la hora del desarrollo de esta investigación, entre los cuales se encontró que la cantidad de estilos de liderazgo tomados es muy reducida con la cantidad posible que puedan desarrollar cada uno de los directivos, dependiendo de su cargo, su experiencia y hasta su profesión. Por otro lado, los cuatro tipos de cultura organizacional permitieron explorar el pensamiento y perspectiva que tienen los directivos con respecto a la cultura que se desarrolla dentro de la facultad objeto de estudio, no obstante, surgieron otras formas de cultura que lograron complementar las descripciones que realizaron los directivos con relación al discurso y su visión holística de su lugar de trabajo.

Sumado a lo anterior, otro limitante fue la poca participación de los directivos en la investigación, esto se debió a la limitada población de directivos que se encuentran en la facultad.

Finalmente, se le realiza una sugerencia a la comunidad académica a realizar estudios similares con instrumentos más amplios, instrumentos que puedan medir otros tipos de culturas o por otro lado realizar una medición diferente sobre los tipos de cultura. También a obtener una mayor participación de una población o una muestra más amplia, además se puede comparar esta investigación con futuras investigaciones que tengan como contexto una universidad con otros tipos de universidad o facultades, realizar futuras investigaciones donde se tomen diferentes variables de análisis en donde se puedan desarrollar nuevas perspectivas de los temas estipulados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2000). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle LTDA.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Alabart, Y., Cruz, T., & Pila, M. (2006). Impacto del liderazgo en la cultura organizacional, desde la perspectiva de genero: estudio preliminar. *Folleto Gerenciales*, 10(12).
- Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia Entre El Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 11(1), 73–91. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>
- Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., de Souza Pinto, J., & Feher, A. (2016). Assessing corporate social responsibility concepts used by a Brazilian manufacturer of airplanes: A case study at Embraer. *Journal of Cleaner Production*, 135, 740–749. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.169>
- Araneda, C. A., Neumann, N. A., Pedraja, L. M., & Rodriguez, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formacion Universitaria*, 9(6), 139–152. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Armenteros, C., Trasfi, M. de la L., Medina, I., & Reyna, G. (2015). Relación entre cultura – liderazgo: evidencias en una institución de educación superior. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, 8(4), 77–91.
- Asmawi, A., Zakaria, S., & Wei, C. C. (2013). Understanding transformational leadership and R & D culture in Malaysian universities. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(3), 287–304. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.3.287>
- Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and

- Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración - Un nuevo panorama competitivo*. México D.F.: Mc Graw Hill interamericana.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Blake, R., & Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional GRID*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Brandser, G. C. (1996). Women - the new heroes of the business world? *Women in Management Review*, 11(2), 3–17.
<https://doi.org/10.1108/09649429610112565>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education :a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
<https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Cáceres, M. P., Trujillo, J. M., Hinojo, F. J., Aznar, I., & García, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48(1), 69–89.
- Caceres, M., Sachicola, A., & Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2), 296–314.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Third Edition*. *Personnel Psychology* (Vol. 59).
https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Casani, F., & Rodríguez, J. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 101–117.
Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4114166&info=resumen&idioma=SPA>
- Castro, D., & Tomàs, M. (2011). Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia. *Higher Education Quarterly*, 65(3), 290–307. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00490.x>
- Catalina, R., Caregnato, A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso. *SciELO*, 15(4), 679–684.
- Cayón, A., & Pérez, E. (2008). Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado. *Telos*, 10(103), 403–417.
Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318197004>
- Chaudhuri, M. R., Kettunen, J., & Naskar, P. (2015). Reflections on Leadership Styles from Higher Education in India. *Universal Journal of Management*, 3(10), 395–401. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.031003>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Concepción, M., Pérez, R., Juárez, U., Manuel, V., Moreno, L., & Juárez, U. (2015). Estilo De Liderazgo Y Su Percepción De La Eficacia En Educación Superior : Evidencias, 8(6), 3182.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F. A., Fernanda Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Clima Organizacional Y Riesgos Psicosociales. *Tesis*, 12(2), 1–2. <https://doi.org/79815640002>
- Creswell, J., & Plano, V. (2007a). Choosing a mixed methods design. In *Designing and conducting mixed methods research* (pp. 58–88).
- Creswell, J., & Plano, V. (2007b). Understanding mixed methods research. In *Designing and conducting mixed methods research* (pp. 1–19).
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40–56. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283–307. <https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270–275.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero Alonso, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General Y Aplicada: Revista de La Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 181–192. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997864&info=resumen&idioma=SPA>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: The McGraw-Hill.
- De Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140–148. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-57749135168&partnerID=tZOtx3y1>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

- 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Duane, D. (2000). Métodos analíticos básicos. In *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México D.F.: International Thomson Editores, S.A.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. *Women in Management Review*, 18(1/2), 77–87. <https://doi.org/10.1108/09649420310462352>
- Fernández Batanero, J. M., & Torres González, J. A. (2015). Actitudes docentes y buenas prácticas con TIC del profesorado de Educación Permanente de Adultos en Andalucía. *Revista Complutense de Educación*, 26(2015), 33–49. https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.43812
- Frías, E., Sánchez, D., & Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio : Universidad de la Guajira. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45(155), 94–102.
- García, R., & López, E. (2006). Congruencia del rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245–257.
- Gómez, M., Larrán, M., & Andrades, F. J. (2016). Gender differences between faculty members in higher education: A literature review of selected higher education journals. *Educational Research Review*, 18, 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.03.001>
- Gurian, M., & Annis, B. (2008). Leadership and the sexes: Using gender science to create success in business. *Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business*. Retrieved from <http://www.redi-bw.de/db/ebsco.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=p syh&AN=2008-13073-000&site=ehost-live>
- Heller, L. (2003). *La especificidad de los liderazgos femeninos ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?* Bogotá: Proeditor Ltda.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta). México D.F.: Mc Graw Hill interamericana. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.231041>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). México D.F.: Mc Graw Hill interamericana.
- Herrera, M. (1993). Historia de la educación en Colombia la república liberal y

- la modernización de la educación: 1930-1946. *RED ACADEMICA*, (26).
- Kelley, R. (1993). *Líderes y seguidores: cooperación mutua en beneficio de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España S.A.
- Kloot, L. (2004). Women and leadership in universities: a case study of women academic managers. *International Journal of Public Sector Management*, 17(6), 470–485.
<https://doi.org/10.1108/09513550410554760>
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of Gender and Transformational Leadership on Organizational Culture. *Management Review*, 16(1), 1–6.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21–37.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *American Sociological Association*, 1(3/4), 292–300. <https://doi.org/10.1177/0003122413515997>
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1939). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy : A Preliminary Note Author (s): Kurt Lewin and Ronald Lippitt Published by : American Sociological Association Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2785585> Accessed : 15-03-2016 17 :, 1(3), 292–300.
- Likert, R. (1969). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Llinàs, X., Giroto, M., & Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: El caso de las universidades españolas. *Revista de Educacion*, 355, 33–54.
- Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 617–635.
- López, J., & Sánchez, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educacion*, 348, 331–353. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-70349525171&partnerID=40&md5=52ba234e6978ea30a457913b1ededf5b>
- López, M. (2007). Mujeres, varones, liderazgo y equidad. In *Las mujeres en la organizaciones de América Latina y el Caribe - aportes teóricos y experiencias concretas*. Cali, Colombia: Imágenes Gráficas S.A.
- Lorenzo, M., Sola, T., & Cáceres, M. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos : un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación Y Educadores*, 10(2), 177–194.
- Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México D.F.: Trillas.

- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: International Thomson Editores, S.A.
- Mabokela, R. O. (2003). "Donkeys of the University": Organizational culture and its impact on South African women administrators. *Higher Education*, 46, 129–145. <https://doi.org/10.1023/A:1024754819125>
- Macarie, F. C., Hinte, C., & Mora, C. (2011). Gender and Leadership. the Impact on Organizational Culture of Public Institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (32E), 146–156.
- Marshall, S. (2010). Academic Managers – Heads of Departments / Schools. *HIGHER EDUCATION – MANAGEMENT, LEADERSHIP AND GOVERNANCE*, 229–237.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill interamericana.
- McTavish, D., & Miller, K. (2009). Management, leadership and gender representation in UK higher and further education. *Gender in Management*, 24(3), 178–194. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17542410910950868>
- Melo, L., Ramos, J., & Hernández, P. (2014). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. *Borradores de Economía*, 808, 51.
- Méndez, C. (2006). Proceso de investigación: diseño. In *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Moncayo, C., & Villalba, C. (2014). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo. *Panorama*, 8(15), 59–79.
- Moncayo, B. C., & Villalba, C. E. (2014). Obstáculos De La Mujer En El Acceso a Cargos De Dirección Y Liderazgo : Incidencia De Los Planteles Educativos, 8(15), 59–79.
- Moncayo, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Leadership and Gender: Female Barriers in Academic Administration.*, (39), 142–177. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Morahan, P. S., Gleason, K. A., Richman, R. C., Dannels, S., & McDade, S. A. (2010). Advancing women faculty to senior leadership in U.S. academic health centers: Fifteen years of history in the making. *NASPA Journal About Women in Higher Education*, 3(1), 140–165. <https://doi.org/10.2202/1940-7882.1042>
- Ngo, J., Boer, H. De, & Enders, J. (2015). Managerial Leadership Styles of Deans in Indonesian Universities, 9(5), 1511–1518.
- Páramo, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (37), VII–X.

- Pariante, J. L. (2000). Cultura y administración intercultural. *Administración Y Organizaciones*.
- Patiño, C. (2005). Apuntes para una historia de la educación en Colombia. *Univalle. Edu. Co/Imagenes/Fotos/Apuntes% 20Para% ...*, 1–27.
- Peterson, H. (2016). Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 112.
<https://doi.org/10.1177/1741143214563897>
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). What is discourse analysis? In *Discourse analysis* (pp. 1–16). California: Sage Publications, Inc.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (4º edición). España: Esic.
- Quintero, U., Ramón, O., Lugo, P., Ernesto, J., Quintero, U., Valle, M., ... Patricia, C. (2010). Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia Organizational Culture in Health Research Institutes. *Scielo*, XVI(2), 269–279.
- Qureshi, M. I., Zaman, K., & Bhatti, M. N. (2011). The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management perspective. *Management Science Letters*, 1(4), 531–540.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2011.05.008>
- Rentería, E., Klinger, R., Olaya, J., Canaval, J., Giraldo, A. L., Bermúdez, I., & Mosquera, J. (2011). *Imágenes sobre la Universidad del Valle, Versiones de diversos sectores sociales*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Restrepo, J., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: CESA.
- Rico, C., Alanis, D., & Lerma, V. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en Educación Superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39–52.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, R., & Pedraja, L. (2016). Percepciones sobre la gestión del conocimiento de directivos universitarios de cuatro universidades chilenas. *Formacion Universitaria*, 9(4), 41–52.
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000400006>
- Rodríguez, E. (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *Interciencia: Revista de Ciencia Y Tecnología de América*, 41(4), 228–234.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México D.F.: Thomson.

- Rowold, J. (2005). Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. *Mind Garden*, 1–24. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Sánchez, M., & Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: Desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642. <https://doi.org/10.3926/ic.741>
- Sánchez, M., López, J., & Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 12(5), 21–42. <https://doi.org/10.1016/j.larev.2015.03.002>
- Sánchez, M., López, J., Mayor, C., Murillo, P., Hernández, E., Lavié, J. M., & Altopiedi, M. (2004). La mujer en la dirección y gestión de Universidades: un estudio en el contexto de España. In V. Sánchez (Ed.), *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento*. Bilbao: ICE – Universidad de Deusto.
- Sánchez, M., & López, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Espanola de Pedagogia*, 66(240), 345–364.
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso. *Cinta de Moebio*, (41), 207–224. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2011000200006>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres Glass ceiling in the professional promotion of women. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167–182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Steers, R. M., Sanchez, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479–482. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.001>
- Stelter, N. (2002). Organizational Studies Gender Differences in Leadership : Organizational Implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/107179190200800408>
- Tierney, W. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2–21. <https://doi.org/10.2307/1981868>
- Tierney, W., & Lanford, M. (2015). An investigation of the impact of international branch campuses on organizational culture. *Higher Education*, 70(2), 283–298. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9845-7>
- Tomàs, M., Lavie, J., Duran, M., & Guillaumon, C. (2010). Women in Academic

- Administration at the University. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), 487–498.
<https://doi.org/10.1177/1741143210368266>
- Unger, R. K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34(11), 1085–1094. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.11.1085>
- Urdaneta, O., Pérez, J., Urdaneta, M., & López, P. (2010). Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia Organizational Culture in Health Research Institutes. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 269–279.
- Vásquez, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio : una aproximación a la perspectiva interpretativa- simbólica. *Entramado*, 12(66–80), 66–80.
- Vertel, C., Carmen, A., Paternina, R., David, C., Riaño, H., Pereira, L., ... Pereira, L. (2013). Cultura Organizacional: Evolucion en la medición, 29, 350–355.
- Vidalina, Y. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta. *Revista Multidisciplinaria Del Consejo de Investigación de La Universidad de Oriente*, 25(4), 449–462.
- Vilkinas, T., & Ladyshevsky, R. (2014). Factors impacting job performance and role attractiveness in Academic Directors and their implications for policy and practice in higher education. *Educational Research for Policy and Practice*, 13(2), 101–114. <https://doi.org/10.1007/s10671-013-9153-5>
- Vitelli, R. (2003). Algunos problemas conceptuales para discutir empoderamiento femenino en las organizaciones. In *Las mujeres en la organizaciones de América Latina y el Caribe - aportes teóricos y experiencias concretas*. Bogotá: Proceditor Ltda.
- Webster, A. (2000). Estadística aplicada a los negocios y la economía. *Bradley University Mc Graw-Hill*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Werhane, P., & Morland, M. (2011). *Leadership, gender and organization*. New York: Sprin.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Zapata, A., & Rodriguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional*. (Facultad de Ciencias de la Administración, Ed.). Cali.
- Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86–95. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0)

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE ENCUESTA

BLOQUE 1. PERFIL INSTITUCIONAL

- 1.1. Nombre Universidad: _____
- 1.2. Ciudad: _____
- 1.3. Departamento: _____
- 1.4. Tipo de Institución: Pública; Privada; Mixta
- 1.5. Número de Estudiantes: _____
- 1.6. Antigüedad de la Institución: _____
- 1.7. Su Universidad tiene Acreditación de Alta Calidad: Si; No

BLOQUE 2. PERFIL DIRECTIVO

- 2.1. Cargo Administrativo que Desempeña Actualmente: _____
- 2.2. Antigüedad en el cargo: _____
- 2.3. Año de nacimiento: 19__
- 2.4. Género: Hombre; Mujer
- 2.5. País de origen: _____
- 2.6. Ciudad de origen: _____
- 2.7. Profesión: _____
- 2.8. Máximo Nivel de Educación Alcanzado: Técnico; Tecnólogo; Profesional; Especialista; Magíster; Doctor.
- 2.9. Ocupación: _____
- 2.10. Antigüedad en la Ocupación (Años): _____
- 2.11. Antigüedad en la Universidad (Años): _____

Si su ocupación es Profesor responda las siguientes preguntas:

- 2.12. Facultad o Instituto a la que pertenece: _____
- 2.13. Escalafón Docente: Primer Escalafón (Nivel Inferior); Segundo Escalafón; Tercer Escalafón; Cuarto Escalafón (Nivel Superior)
- 2.14. Hace parte de algún Grupo de Investigación: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)
- 2.15. Está Clasificado en Colciencias: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)
- 2.16. Clasificación de Investigadores según Colciencias: Integrante Vinculado con Pregrado; Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización; Integrante Vinculado con Doctorado; Investigador Junior; Investigador Asociado; Investigador Senior; Investigador Emérito

BLOQUE 3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Este apartado proporciona una descripción de estilos de liderazgo. A continuación se presentarán 21 frases de las cuales usted deberá evaluar qué tan frecuente esas afirmaciones concuerdan con su experiencia. La palabra "otros" puede significar sus seguidores, estudiantes, actores externos o miembros del equipo de trabajo.

	Nunca	De vez en cuando	Algunas veces	Bastante a menudo	Frecuente mente, sino es siempre
5.1. Hago que otros se sientan bien para que estén cerca de mí	1	2	3	4	5
5.2. Expreso con pocas palabras lo que podríamos y deberíamos hacer	1	2	3	4	5
5.3. Permito que otros piensen sobre problemas del pasado desde nuevas perspectivas	1	2	3	4	5
5.4. Ayudo a otros a desarrollarse a sí mismo	1	2	3	4	5
5.5. Le digo a otros qué hacer si ellos quieren ser premiados por su trabajo	1	2	3	4	5
5.6. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados	1	2	3	4	5
5.7. Estoy contento permitiéndole a otros continuar con su trabajando de la misma manera de siempre	1	2	3	4	5
5.8. Otros tienen plena confianza en mí	1	2	3	4	5
5.9. Proporciono imágenes atrayentes sobre lo que podemos hacer	1	2	3	4	5
5.10. Suministro a otros nuevas formas de ver las cosas que son desconcertantes	1	2	3	4	5
5.11. Permito a otros conocer cómo están haciendo las cosas	1	2	3	4	5

5.12. Proporciono reconocimiento/recompensas cuando otros alcanzan sus objetivos	1	2	3	4	5
5.13. Mientras todo esté marchando, trato de no cambiar las cosas	1	2	3	4	5
5.14. Cualquier cosa que quieran los demás, está bien para mí	1	2	3	4	5
5.15. Otros están orgullosos de estar trabajando conmigo	1	2	3	4	5
5.16. Ayudo a otros a encontrarle significado a su trabajo	1	2	3	4	5
5.17. Consigo que otros piensen sobre situaciones que nunca antes se habían cuestionado	1	2	3	4	5
5.18. Ofrezco atención personal a quienes parecen excluidos	1	2	3	4	5
5.19. Me llama la atención lo que otros pueden obtener por lo que realizan	1	2	3	4	5
5.20. Le digo a otros los estándares que deben saber para llevar a cabo su trabajo	1	2	3	4	5
5.21. Le pido a otros lo absolutamente esencial	1	2	3	4	5

BLOQUE 4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Califique de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes características de la Universidad a la que usted pertenece:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
La Universidad se puede definir como										
6.1. Un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho con los demás.	1	2	3	4	5					
6.2. Un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	1	2	3	4	5					
6.3. Una organización muy orientada a resultados. Las personas son muy competitivas y enfocadas fundamentalmente a conseguir los objetivos	1	2	3	4	5					
6.4. Una organización muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	1	2	3	4	5					
Con relación al liderazgo de la Universidad										
6.5. Generalmente se considera que el liderazgo en la Universidad ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación.	1	2	3	4	5					
6.6. El liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgos.	1	2	3	4	5					
6.7. Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica un enfoque práctico y serio, agresivo y orientado a los resultados.	1	2	3	4	5					
6.8. Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento.	1	2	3	4	5					
El estilo de dirección de su Universidad										
6.9. Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	1	2	3	4	5					
6.10. Se caracteriza por promover la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y lo único.	1	2	3	4	5					
6.11. Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.	1	2	3	4	5					
6.12. Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	1	2	3	4	5					
Los valores compartidos por las personas en su Universidad son										
6.13. La lealtad, el compromiso con la Universidad, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	1	2	3	4	5					
6.14. El compromiso con la innovación y el cambio continuo.	1	2	3	4	5					
6.15. La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	1	2	3	4	5					
6.16. El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.	1	2	3	4	5					
En el énfasis estratégico										
6.17. La universidad enfatiza el desarrollo humano, la alta confianza, franqueza y participación persisten.	1	2	3	4	5					
6.18. La universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades.	1	2	3	4	5					
6.19. La universidad enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante.	1	2	3	4	5					
6.20. La universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	1	2	3	4	5					

El éxito de su universidad se basa en					
6.21. En el desarrollo de la gestión humana, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	1	2	3	4	5
6.22. El desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción académica e innovación.	1	2	3	4	5
6.23. La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a otras universidades.	1	2	3	4	5
6.24. En la eficiencia. La buena programación de los servicios y los bajos costes son aspectos críticos.	1	2	3	4	5

Fuente: Traducido y Adaptado de Bass y Avolio (2004); Cameron y Quinn (2011).

ANEXO B. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

Tema/Categoría	Preguntas
Directivo Universitario	-¿Cuál es el cargo que usted ocupa actualmente? -¿Cuáles son los requisitos para ocupar dicho cargo? -¿Considera usted que los cargos directivos universitarios tienen barreras de ingreso según el género? ¿Por qué? -¿Cuáles son las diferencias en materia de gestión de los directivos según el género?
Tiempo de ejercicio (Trayectoria)	-¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este cargo? -¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo cargos directivos en la universidad? -¿Por qué decidió asumir cargos directivos? -¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de asumir cargos administrativos? -¿Cuál es la experiencia previa que se requiere para los cargos directivos?
Estilos de liderazgo	-¿Considera usted que realiza un rol de líder en su cargo directivo? ¿Por qué? ¿Cuáles considera usted pueden ser las diferencias de liderazgo según el género del directivo? -¿Cómo definiría o describiría su estilo de liderazgo? -¿De qué manera el liderazgo impacta la cultura organizacional de la universidad?
Cultura Organizacional	-¿Cómo describe usted la cultura organizacional de la Facultad? -¿Es posible hablar de tipo de culturas en la Facultad?

	-En su opinión, ¿cómo afecta el estilo de liderazgo de un directivo a la cultura organizacional? -¿Considera que su estilo de liderazgo ha generado algún tipo de efecto en la cultura de su área de trabajo? ¿Por qué?
--	---

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA

La profesora **Mónica García Solarte**, Directora del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, se encuentra dirigiendo un trabajo de grado sobre la influencia de los estilos de liderazgo de directivos universitarios en la cultura organizacional a cargo de los estudiantes **María Camila Walteros Cortés** y **Juan Sebastián Cardoso Montes** del programa académico de Administración de Empresas.

Para esta actividad se realizará una entrevista semi-estructurada cuya duración es aproximadamente de 30 minutos. La participación en este estudio es absolutamente voluntaria, esto quiere decir, que si así lo desea, puede negarse a participar. Así mismo, no se requerirán datos que le identifiquen, pues su participación será anónima y, en tal sentido, la información será confidencial, solo será utilizada para fines investigativos. En ninguno de los documentos usados para esta actividad se especifican los nombres de las participantes para dar cumplimiento a la condición de anonimato. En caso de solicitarlo, el participante puede tener un resumen del informe final del trabajo de investigación si así lo desea, una vez esté listo para ser entregado a la biblioteca de la universidad.

No se recibirá ningún beneficio económico por su participación; ésta será una contribución para la formación académica e investigativa del grupo. No existe ningún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación.

NOTA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: durante y después de la recolección y análisis de la información se mantendrá su anonimato, los archivos con información se custodiarán de manera confidencial, esta información será manejada **EXCLUSIVAMENTE** por el grupo de investigación. En caso de publicarse los resultados, se hará de manera general y no particular.

Después de haber leído comprensivamente toda la información contenida en este documento y de haber recibido explicaciones; habiendo dispuesto de tiempo suficiente para tomar una decisión, consciente y voluntariamente, yo _____, acepto participar en esta entrevista. Autorizo al grupo **Humanismo y Gestión** para utilizar la información codificada en futuras investigaciones, sin que por ningún motivo,

figure mi nombre explícitamente. En constancia, firmo este documento de Consentimiento Informado a los _____ días, del mes de _____, del año _____.

Nombre del participante: _____

Firma:

Nombre del investigador: Mónica García Solarte

Firma:

Si desea tener información sobre el informe final del trabajo de investigación escribir al correo electrónico humanismoygestion.fca@correounivalle.edu.co.

Fuente: Elaboración propia.