



REVISTA PRISMA SOCIAL N° 25

LA SOCIEDAD DEL APRENDIZAJE: RETOS EDUCATIVOS EN LA SOCIEDAD Y CULTURA POSMODERNA

2º TRIMESTRE, ABRIL 2019 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 374-397

RECIBIDO: 19/9/2018 – ACEPTADO: 15/10/2018

EL LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES COMO ELEMENTO DE CAMBIO EN LA SOCIEDAD

LEADERCHIP IN UNIVERSITIES AS AN
ELEMENTO OF SOCIETY CHANGE

MÓNICA SAN JUAN FERNÁNDEZ / MONICA.SANJUAN.F@GMAIL.COM

UNIVERSIDAD ANTONIO NEBRIJA. MADRID. ESPAÑA

ÁNGELES BUENO VILLAVERDE / ABUENO@UCJC.EDU

UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA. MADRID. ESPAÑA



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

En los últimos tiempos numerosos cambios han configurado una nueva identidad de universidad, más abierta, flexible, sostenible y cambiante en un marco global tecnológico y científico emergente. No obstante, el marco académico se caracteriza por constituir un espacio con una gran trayectoria histórica que confiere a la organización una gran y peculiar complejidad. Dicho contexto exige un nuevo modelo de liderazgo académico capaz de asumir los grandes retos del marco universitario actual. El objetivo del estudio es identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñados por los gestores en los equipos de gobierno universitario. Se basa en una triangulación metodológica, compuesta por un estudio descriptivo y comparativo a partir de un cuestionario de opinión de gestores que ejercen cargos directivos en los equipos de gobierno universitarios (COGECADegu) llevado a cabo en la Comunidad de Madrid. El estudio se compone además de una investigación cualitativa compuesta por 16 estudios de casos, basadas en entrevistas en profundidad. En este artículo se da cuenta de los resultados cuantitativos sobre las principales características de los altos cargos de gestión universitaria.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo; gestión académica; cambio organizacional; equipos de gobierno universitarios; gestión universitaria; liderazgo situacional; liderazgo transaccional; liderazgo transformacional.

ABSTRACT

In recent times many changes have formed a new identity of University, more open, flexible, sustainable and changing in emerging scientific and technological global framework. However, the academic framework is characterized by a complex organization with a great historical experience which gives the University a great and peculiar complexity. This context requires a new model of academic leadership capable of taking on the challenges of the current university environment. The aim is to identify the main leadership tendencies of the persons in charge of top management positions in the universities. It is based on a methodological triangulation, which is composed of a descriptive and comparative study based on a questionnaire of opinion of administrators who exercise management positions in teams of Government management (COGECADegu). The study was done in Madrid. The study consists of a qualitative research comprised of 16 case studies, based on in-depth interviews. This article shows the quantitative results about the characteristics of the university leaders.

KEYWORDS

Leadership; academic management; organizational change; teams of Government College; University management; situational leadership; transactional leadership; transformational leadership.

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de la universidad ha sufrido grandes transformaciones a lo largo del tiempo, pero ha sido el siglo XX y el siglo XXI, con todos los avances científicos, tecnológicos, económicos y sociales los que han ido marcando el nuevo rumbo de la universidad y por ende de la gestión universitaria.

El objeto de esta investigación es analizar cómo afecta el liderazgo en las universidades en los distintos contextos universitarios. En concreto, el objetivo general es identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñados por los altos cargos de gestión de los equipos de gobierno universitario.

Los objetivos específicos planteados son:

- a. Identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñadas por los/as gestores/as en los equipos de gobierno universitarios en función del género.
- b. Identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñadas por los/as gestores/as en los equipos de gobierno universitarios en función del tipo de tipo de universidad.
- c. Identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñadas por los/as gestores/as en los equipos de gobierno universitarios gobierno en función de la modalidad de enseñanza universitaria.
- d. Identificar las principales tendencias de liderazgo desempeñadas por los/as gestores/as en los equipos de gobierno universitario en función de la edad.

1.1. LOS MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EMERGENTES EN EL SIGLO XXI

En la actualidad, los cambios sufridos en los modelos universitarios y las influencias de unos modelos en otros han derivado en una recalificación actualizada de nuevos prototipos o modelos de educación superior más adaptados a los nuevos contextos sociales, con unas características inherentes que definen su modelo de gestión, estos son:

- *Modelo Estadounidense*: Caracterizado por Gestión por Juntas de Gobierno. Cuenta con una financiación institucional interna. Posteriormente los centros incorporan la externa, la privada y la estatal. Realiza una gestión externa en negociación entre dos poderes: el de la académica y el de la burocracia.
- *Modelo Alemán*: Tiene una alta jerarquización y alta inversión privada y estatal. La gestión es realizada por académicos.
- *Modelo Británico*: Similar al modelo anterior.
- *Modelo Latino*: Recibe apoyo estatal a través del University Grants Committee o comité asesor universitario. La gestión es realizada por académicos.
- *Modelo Nórdico*: Cuenta con apoyo y financiación local y estatal.
- *Modelo Soviético*: También cuenta con un importante apoyo e inversión público, que va acompañado de autonomía académica. Es de gestión estatal.

- *Modelo Europeo*: Este modelo tiende a uniformizar los anteriores, pudiéndose distinguir entre universidades públicas y universidades privadas, en un contexto tendente a la privatización. Su gestión se rige por principios de autogestión universitaria y política de rendición de cuentas a partir de unos pilares basados en la calidad, eficiencia y equidad.

1.2. LOS MODELOS DE LIDERAZGO APLICABLES A LA GESTIÓN ACADÉMICA

El término liderazgo proviene del término anglosajón *leadership*. El término se utiliza para designar la dirección de equipos de forma optimizadora y positiva.

El liderazgo es un tema muy estudiado desde varias perspectivas como la empresarial, la psicología de la personalidad y de la conducta, la psicología social, a través del estudio del comportamiento de las organizaciones, y también por la didáctica y organización escolar, centrándose específicamente en los procesos de liderazgo en el ámbito académico.

Existe por lo tanto una amplia variedad de teorías en torno al liderazgo que van desde los estudios clásicos, hasta las nuevas propuestas de liderazgo que surgen desde los distintos campos de estudio antes mencionados y sirven de base para la investigación aquí realizada (Northouse, 2016; O'Mullane, 2016; Juntrasook, 2013; Bush, 2010; Goethals, Sorenson, MacGregor Burns, 2004):

1. **Planteamientos clásicos.** Dentro de estas propuestas se pueden señalar distintas propuestas:

I. Primeras teorías: se centran en las características de los líderes desde distintas perspectivas:

Teorías del gran hombre (Pierce y Newstrom, 2003).

Teorías conductistas (Grupo de Ohio: Fleishman, Stogdill y Share).

Teorías normativas (Lewin, 1938; Lippit y White, 1960).

Teoría del clima organizacional (Likert, 1986)

Red de comportamiento directivo (Blake y Mouton, 1978).

Teoría X (autoritario) Y (igualitario) (McGregor 1960).

II. Teorías situacionales: hacen referencia a los estilos de liderazgo adoptados en función de las distintas situaciones:

Teoría situacional (Fred Fiedler, 1967).

Teoría situacional según la implicación de los/as seguidores (Hersey y Blanchard, 1977).

Teoría situacional motivacional (House, 1971)

Teorías de contingencia (Vroom y Yetton, 1973)

2. **Nuevos Enfoques de liderazgo:** incorporan, además de las variables situacionales otra serie de factores como las distintas condiciones o las expectativas generadas en los/as seguidores que influyen en la transformación:

I. Teoría del continuo situacional (Tannenbaun y Schmidh, 1958)

II. Teoría de los Roles (Mintzberg, 1999)

3. Teorías emergentes basadas en patrones de liderazgo: incorporan los modelos anteriores a partir del desarrollo de roles y tareas:

I. *Teoría transaccional o de recompensa-transformacional carismático* (Burns, 1978; Bass, 1990; Van Vugt, 2006).

II. *Teoría transaccional o de recompensa-transformacional carismático en el ámbito organizacional* (O'Leary, 2000; Robbins, 2004; Tichy y Devana, 1986)

4. Teorías emergentes basadas en patrones de liderazgo: el liderazgo incorpora una serie de cualidades inherentes al individuo que son percibidas y seguidas en un contexto más amplio.

I. *Teoría de liderazgo carismático* (Conger y Kanungo, 1998)

II. *Teoría de liderazgo simbólico* (Bennis y Nanus, 1984)

III. *Teoría de liderazgo como proceso de enseñanza-aprendizaje de cualidades* (Simon et al., 2006)

IV. *Teoría de auto liderazgo* (Blanchard, 2007)

5. Teorías emergentes basadas en el liderazgo en las organizaciones: el liderazgo genera una sinergia que beneficia el funcionamiento de un grupo u organización a través del desarrollo de habilidades y de la influencia en el entorno:

I. *Teoría de liderazgo organizacional desde la micropolítica educativa* (Ball, 1989; Fullan, 2004).

II. *Teoría de liderazgo organizacional desde la calidad* (Van Fleet y Griffin, 1989)

III. *El liderazgo compartido* (Deming, 1989).

IV. *El liderazgo transcendental* (Cardona et al., 2006)

V. *Teoría de liderazgo mixto: estratégico-calidad* (Peters y Waterman, 1982; Clifford y Cavanagh, 1989).

VI. *Teoría de liderazgo de aprendizaje de la cultura organizacional* (Schein, 1983; Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 2008)

VII. *El liderazgo por equipos* (Bridges y Hallinger, 1996)

VIII. *El liderazgo de sistemas autoorganizador* (Pinchot, 1996).

IX. *El liderazgo compartido* (Urtiz et al., 2005)

X. *Modelo integral de liderazgo* (Summers, 2005)

6. Teorías emergentes basadas en la perspectiva sistémica: el liderazgo es percibido como fuente de aprendizaje organizacional a partir de las cualidades intrínsecas, los roles, las emociones o los valores compartidos:

I. *Teorías de liderazgo modelador de roles y valores* (Kreitner y Kinicki, 2005)

II. *Teoría de liderazgo participativo de la cultura organizacional* (Maturana, 1997).

III. *Teorías de liderazgo emocional de coaching* (Goleman, 1996; Mayer y Salovey, 2001).

IV. *El liderazgo emocional autodirigidos o liderazgo postmoderno* (Kanter, 1993)

7. Teorías emergentes basadas en otros modelos anteriores: el desarrollo de cualidades internas del líder influye en transformar el entorno que le rodea, ejerciendo un modelo y referente que muestra el camino del cambio:

I. *El liderazgo femenino: transformacional-emocional* (Ramos, 2005; Beauvoir, 1945)

II. *Teoría de los Roles políticos* (O'Leary, 2000)

III. *Teoría del liderazgo transformacional de coaching* (Covey, 1989)

IV. *El liderazgo trascendente* (Cardona y Rey, 2008; Grant, 2008; Pérez, 1991)

2. METODOLOGÍA

En la investigación se partió de un planteamiento metodológico integrador con el fin de triangular la información (Denzin e Yvonna, 2011; Colás y Buendía, 1998). Esta triangulación combina un diseño compuesto por una revisión documental (McCulloch, 2004; Pinto Molina, 1993) con un diseño transaccional o transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) que se caracteriza por recoger datos en un tiempo único. El propósito es describir, analizar variables y su interrelación en un momento dado, de esta manera, se estudian individuos que representan las distintas etapas de desarrollo para establecer diferencias entre los distintos grupos y relaciones entre las variables.

2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está formada por los órganos de Gobierno universitarios: Rectores/as, Vicerrectores/as y Secretarios/as de las Universidades Españolas (Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades, en el título III), en total 144 administradores.

Tabla 1. Población de gestores/as correspondientes a la Comunidad de Madrid en el estudio

GESTORES/AS	VARONES	MUJERES	TOTALES
RECTORES	13	3	16
RECTORES ADJUNTOS	1		1
VICERRECTORES	51	33	84
VICERRECTORES	16	11	27
SECRETARIOS	15	1	16
TOTALES	99	45	144

POBLACIÓN TOTAL 144 CARGOS UNIPERSONALES

Fuente: Elaboración Personal

La muestra de la primera parte del estudio empírico es equivalente a la población, pues se envió a todos los/as Rectores/as, Vicerrectores/as y Secretarios/as de las Universidades existentes

en la Comunidad de Madrid. Recogiéndose un total de 37 cuestionarios, desglosados de la siguiente manera:

- 1 Rectores/as.
- 34 Vicerrectores/as.
- 2 Secretarios/as Generales.

Tabla 2. Población de gestores/as por equipos y muestra de equipos rectorales correspondientes a la Comunidad de Madrid involucrados

	GESTORAS		GESTORES		TOTALES	
	Proporción	% Frecuencia	Proporción	%Frecuencia	Proporción	%Frecuencia
POBLACIÓN EQUIPOS RECTORALES	45	31,25	99	68,75	144	100
MUESTRA EQUIPOS RECTORALES	15	40,54	22	59,46	37	100

Fuente. Elaboración Personal

Los 37 gestores/as participantes correspondientes a la primera fase del estudio comparten una serie de características:

Rango de edad:

- Mayor de 50: 54,05%.
- Entre 41 y 50: 37,84%.
- Entre 30 y 40: 8,11%.

Género:

- Varones: 59,46%.
- Mujeres: 40,54%.

Relación de universidades participantes:

- Universidades públicas: 73%.
- Universidades privadas: 27%.
- Univ. Modalidad presencial: 75,7%.
- Univ. Modalidad no presencial: 24,3%

2.2. INSTRUMENTO

El instrumento utilizado ha sido un «Cuestionario de Opinión de Gestores/as que Ejercen Cargos Directivos en los Equipos de Gobierno Universitarios» (COGECADegu). Dicho cuestionario es la adaptación del COMECADU (Sánchez, 2008) «Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad».

El instrumento se divide en las siguientes secciones:

- a. Datos de identificación biográficos y profesionales de los sujetos.
- b. Opiniones y experiencias ante la gestión educativa.
- c. Condicionantes en el acceso de los/as docentes a los cargos de gestión.
- d. Aportaciones del gestor/a la dimensión institucional.
- e. Tendencias de Liderazgo basado en la clasificación de Mintzberg (1999), que incluye 5 tipos de tendencias:
 - Autoritario: Las opciones en que el gestor actúa de forma personalista, según su propio criterio o amparado en el cargo asignado.
 - Meritocrático: Cuando apela al conocimiento experto o profesional de alguien para apoyar sus decisiones.
 - Burocrático: Cuando legitima su actuación en el respeto de la norma.
 - Ideológico: Si apela a los valores compartidos, para fundamentar sus posiciones.
 - Político: Cuando trata de establecer alianzas con los/as compañeros/as, generalmente a nivel personal.

Un panel de expertos/as compuesto por 5 vicerrectores/as ha realizado una validación del cuestionario empleando una escala Likert (1-5) para valorarlo atendiendo a los siguientes criterios:

1. Presentación del instrumento.
2. Claridad de las preguntas.
3. Claridad de redacción de los ítems.
4. Pertenencia de las variables con los indicadores.
5. Relevancia del contenido.
6. Factibilidad de aplicación.

Como resultado se obtiene una moda de 5 y un Alfa de Cronbach 0,797 de consistencia interna (George y Mallery, 2003) aceptable en el cuestionario de liderazgo.

2.3. PROCEDIMIENTO

La primera fase del estudio supuso una revisión documental extensa utilizando recursos bibliográficos y digitales (Internet, Servicios de bibliotecas digitales, Metabuscaadores, bases digitales documentales y bases de datos). Los descriptores utilizados han sido: educación superior, liderazgo, gestión, poder, género, políticas de empleo, cualificación profesional.

En la segunda fase se llevó a cabo un diseño transaccional o transversal basado en un estudio descriptivo y comparativo a partir del Cuestionario COGECADegu.

En todo momento los gestores/as aceptaron la participación en el estudio siguiendo los procedimientos de ética en la investigación social.

Participaron gestores/as de 11 de las 16 universidades de la Comunidad de Madrid. De los cuestionarios que se enviaron a los 144 altos cargos de gestión universitaria que existían en el momento de la investigación, 37 finalizaron el cuestionario y el resto fueron casos perdidos al no acabar de cumplimentarlo o no iniciarlo.

Tabla 3. Relación de universidades que componen la población y la muestra

	Universidades
Participantes Total	11
%	68,75%

Fuente: Elaboración personal

Tabla 4. Relación de gestores/as y respuesta ante la investigación planteada

	No leen el email	Leen el email	No Inician el cuestionario	Inician el cuestionario	No Finalizan el cuestionario	Finalizan el cuestionario	Tota
Participantes	61	83	31	52	15	37	144
%	42,36%	57,63%	21,52%	36,11%	10,41%	25,69%	100%

Fuente: Elaboración personal

2.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Para la realización del análisis cuantitativo se emplearon los programas Sphinx, Excel y SPSS. El programa Sphinx recogió los datos de los cuestionarios y aportó los resultados de las frecuencias de cuestionarios enviados y contestados. El programa Excel permitió limpiar la base de datos cuantitativa y finalmente el programa SPSS versión 25 se utilizó para hacer los análisis descriptivos y comparativos.

3. RESULTADOS

A continuación, se pasa a analizar las Tendencias de Liderazgo basadas en las estructuras de poder propuestas por Mintzberg (1999). Las tendencias de liderazgo con las que se identifican los gestores/as son en primer lugar la meritocrática (4,56), seguida de la ideológica (3,08), la política (2,86), la autoritaria (2,83) y por último la burocrática (1,67).

Tabla 5. Tendencias de liderazgo mostradas por los/as altos gestores/as

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Tendencia general burocrático	37	,00	6,00	1,6757	1,70056
Tendencia general autoritario	37	,00	6,00	2,8378	1,78751
Tendencia general meritocrático	37	1,00	14,00	4,5676	3,09606
Tendencia general ideológico	37	,00	8,00	3,0811	2,41958
Tendencia general político	37	,00	8,00	2,8649	2,0981
N válido (según lista)	37				

Fuente: Elaboración personal

Se analiza la normalidad de las variables con el estadístico K-S (Kolmogorov-Smirnov). Los resultados del análisis de las pruebas de normalidad indican que hay diferencias significativas en la tendencia burocrática e ideológica. Al no seguir una distribución normal, se han usado pruebas no paramétricas para realizar los comparativos para estas dos variables, mientras que se han empleado pruebas paramétricas para las tendencias autoritaria, meritocrática y política que sí tienen una distribución normal.

Tabla 6. Test de Kolmogorov-Smirnov

	Tendencia general burocrático	Tendencia general autoritario	Tendencia general meritocrático	Tendencia general ideológico	Tendencia general político
N	37	37	37	37	37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
	1,6757	2,8378	4,5676	3,0811	2,8649
	Std.	Std.	Std.	Std.	Std.
	1,70056	1,78751	3,09606	2,41958	2,02981
Deviation	,303	,194	,207	,240	,203
	Absolute	Absolute	Absolute	Absolute	Absolute
	,303	,194	,207	,240	,203
Most Extreme Differences	Positive	Positive	Positive	Positive	Positive
	-,162	-,103	-,125	-,111	-,125
	Negative	Negative	Negative	Negative	Negative
	1,844	1,179	1,260	1,460	1,236
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,124	,083	,028	,094

Fuente: Elaboración personal

Según el género, se encuentran diferencias significativas en la tendencia meritocrática, pero no en las tendencias de liderazgo autoritaria y política en la prueba T de Student.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de tendencias de liderazgo según el género

Género		Statistic	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
Tendencia general autoritario	Mujer	N	15				
		Mean	2,8667	-,0080	,3890	2,1113	3,6917
		Std. Deviation	1,50555	-,05916	,23442	,96619	1,91183
	Varón	Std. Error Mean	,38873				
		N	22				
		Mean	2,8182	,0464	,4241	2,0501	3,6842
Tendencia general meritocrático	Mujer	Std. Deviation	1,99132	-,04846	,20220	1,52285	2,30222
		Std. Error Mean	,42455				
		N	15				
	Varón	Mean	3,8667	-,0138	,5327	2,8667	5,0000
		Std. Deviation	2,19957	-,13145	,37236	1,20607	2,70278
		Std. Error Mean	,56793				
Tendencia general político	Mujer	N	22				
		Mean	5,0455	,0805	,7134	3,7513	6,5788
		Std. Deviation	3,55203	-,06955	,49936	2,54688	4,48192
	Varón	Std. Error Mean	,75729				
		N	15				
		Mean	2,1333	-,0122	,4155	1,4000	3,0000
Mujer	Std. Deviation	1,64172	-,08343	,29863	,73695	1,98877	
	Std. Error Mean	,42389					
	N	22					
Varón	Mean	3,3636	,0203	,4472	2,5200	4,2778	
	Std. Deviation	2,15020	-,08649	,30396	1,42952	2,61868	
	Std. Error Mean	,45843					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 8. Prueba T para Muestras Independientes
Tendencias de liderazgo según el género

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Tendencia general autoritario	Equal variances assumed	2,740	,107	,080	35	,937	,04848	,60697	-1,18374	1,28071
	Equal variances not assumed			,084	34,548	,933	,04848	,57563	-1,12066	1,21763
Tendencia general meritocrático	Equal variances assumed	5,041	,031	-1,142	35	,261	-1,17879	1,03235	-3,27458	,91700
	Equal variances not assumed			-1,245	34,768	,221	-1,17879	,94659	-3,10093	,74335
Tendencia general político	Equal variances assumed	1,100	,302	-1,872	35	,070	-1,23030	,65719	-2,56448	,10387
	Equal variances not assumed			-1,970	34,467	,057	-1,23030	,62437	-2,49854	,03793

Fuente: Elaboración personal

Al analizar las tendencias burocrática e ideológica con la prueba U de Mann-Whitney no se han encontrado diferencias significativas en ninguna de esas dos tendencias en función del género de los/as gestores/as.

Tabla 9. Prueba U de Mann-Whitney Tendencias de liderazgo según el género

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tendencia general burocrático is the same across categories of Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,551 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tendencia general ideológico is the same across categories of Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,417 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Fuente: Elaboración personal

En función del tipo de universidad tampoco se han encontrado diferencias significativas en las tendencias de liderazgo autoritaria, meritocrática y política.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de tendencias de liderazgo según el tipo de universidad

Tipo de universidad participante		Statistic	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	95% Confiden		
					Lower	Upper	
Tendencia general autoritario	N	27					
	Público	Mean	2,7407	.0065	.3420	2.0692	3.4346
		Std.	1,78870	-,03918	,19048	1,31888	2,09434
		Deviation	,34423				
		Std. Error	10				
	Privado	Mean N	3,1000	-,0105	,5852	1,8889	4,1992
Mean		1,85293	-,14065	,34832	,97183	2,36643	
Std.		,58595					
Tendencia general meritocrático	Público	Deviation	27				
		Std. Error	4,7037	-,0052	,6378	3,3930	5,9991
		Mean N	3,32606	-,10695	,49192	2,29564	4,19411
	Privado	Mean	,64010				
		Std.	10				
		Deviation	4,2000	,0396	,7489	2,8576	5,8177
Tendencia general político	Público	Std. Error	2,48551	-,14634	,42810	1,22577	3,04954
		Mean N	,78599				
		Mean	27				
	Privado	Std.	2,7407	-,0058	,3830	1,9567	3,4800
		Deviation	2,10480	-,06397	,29139	1,42304	2,59961
		Std. Error	,40507				
	Mean N	10					
Privado	Mean	3,2000	-,01020	,5633	,72657	2,47451	
	Std. Deviation	1,87380	-,14283	,42876			
	Std. Error Mean	,59255					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 11. Prueba T para Muestras Independientes Tendencias de liderazgo según el tipo de universidad

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the	
									Lower	Upper
Tendencia general autoritario	Equal variances assumed	,001	,977	-,538	35	,594	-,35926	,66834	-1,71607	,99755
	Equal variances not assumed			-,529	15,640	,604	-,35926	,67958	-1,80261	1,08409
Tendencia general meritocrático	Equal variances assumed	1,099	,302	,435	35	,667	,50370	1,15925	-1,84970	2,85711
	Equal variances not assumed			,497	21,607	,624	,50370	1,01366	-1,60072	2,60812
Tendencia general político	Equal variances assumed	,158	,694	-,606	35	,549	-,45926	,75810	-1,99828	1,07976
	Equal variances not assumed			-,640	18,015	,530	-,45926	,71777	-1,96714	1,04863

Fuente: Elaboración personal

Al analizar las tendencias burocrática e ideológica con la prueba U de Mann-Whitney no se han encontrado diferencias significativas en ninguna de esas dos tendencias en función del tipo de universidad.

Tabla 12. Prueba U de Mann-Whitney Tendencias de liderazgo según el tipo de universidad

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tendencia general burocrático is the same across categories of Tipo de universidad participante.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,302 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tendencia general ideológico is the same across categories of Tipo de universidad participante.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,578 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Fuente: Elaboración personal

En función de la modalidad de enseñanza no se han encontrado diferencias significativas en las tendencias de liderazgo autoritaria, meritocrática y política.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de tendencias de liderazgo según la modalidad de enseñanza

Modalidad de enseñanza		Statistic	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
Tendencia general autoritario	N	28					
	Presencial	Mean	3,0357	,0006	,3393	2,4000	3,6551
		Std. Deviation	1,79469	-,05016	,17435	1,35082	2,07362
		Std. Error Mean	,33916				
	A distancia	N	9				
		Mean	2,2222	,0172	,5495	1,2229	3,2996
		Std. Deviation	1,71594	-,12161	,31669	,75676	2,12132
	Std. Error Mean	,57198					
Tendencia general meritocrático	N	28					
	Presencial	Mean	5,0357	-,0201	,5945	3,8846	6,2271
		Std. Deviation	3,19122	-,09244	,46409	2,23575	4,00982
		Std. Error Mean	,60308				
	A distancia	N	9				
		Mean	3,1111	,0217	,7555	1,8000	4,6992
		Std. Deviation	2,36878	-,21932	,68361	,63246	3,14701
	Std. Error Mean	,78959					
Tendencia general político	N	28					
	Presencial	Mean	3,1429	,0120	,4021	2,3601	3,9333
		Std. Deviation	2,15534	-,03839	,25474	1,60005	2,58670
		Std. Error Mean	,40732				
	A distancia	N	9				
		Mean	2,0000	,0081	,4369	1,2222	2,9000
		Std. Deviation	1,32288	-,14921	,42765	,44112	1,88982
	Std. Error Mean	,44096					

Fuente: Elaboración personal

Tabla 14. Prueba T para Muestras Independientes Tendencias de liderazgo según la modalidad de enseñanza

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the		
								Lower	Upper	
Tendencia general ed autoritario	,034	,855	1,195	35	,240	,81349	,68091	-,56882	2,19580	
			assum Equal variances not assume d	1,223	14,098	,241	,81349	,66498	-,61181	2,23879
Tendencia general ed meritocrático	1,429	,240	1,661	35	,106	1,92460	1,15836	-,42698	4,27619	
			Equal variances	1,937	18,219	,068	1,92460	,99356	-,16099	4,01020
	2,972	,094	1,494	35	,144	1,14286	,76479	-,40975	2,69546	
			assum Equal variances not assume	1,904	22,601	,070	1,14286	,60030	-,10016	2,38588

Fuente: Elaboración personal

Al analizar las tendencias burocrática e ideológica con la prueba U de Mann-Whitney, no se han encontrado diferencias significativas en ninguna de esas dos tendencias en función de la modalidad de enseñanza.

Tabla 15. Prueba U de Mann-Whitney Tendencias de liderazgo según modalidad de enseñanza

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tendencia general burocrático is the same across categories of Modalidad de enseñanza.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,100 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tendencia general ideológico is the same across categories of Modalidad de enseñanza.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,355 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Fuente: Elaboración personal

Finalmente, según la edad de los/as gestores/as no se han encontrado diferencias significativas en las tendencias de liderazgo autoritaria, meritocrática y política en el ANOVA realizado.

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de tendencias de liderazgo según la edad

			Statistic	Bootstrap ^a			
				Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Tendencia general autoritario	N		3	0 ^b	2 ^b	1 ^b	6 ^b
	Mean		3,3333	-,0579 ^b	1,1124 ^b	1,0000 ^b	5,0000 ^b
	Std. Deviation		2,08167	-,58246 ^c	,82852 ^c	,00000 ^c	2,82843 ^c
	Std. Error		1,20185				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-1,8378				
		Upper Bound	8,5045				
	Minimum		1,00				
	Maximum		5,00				
	N		14		3	8	20
	Mean		2,8571	,0251	,4858	1,9004	3,8329
	Std. Deviation		1,79131	-,08632	,29243	1,08403	2,21585
	Std. Error		,47875				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,8229				
	Upper Bound	3,8914					
Minimum		0,00					
Maximum		6,00					
N		20		3	14	26	
Mean		2,7500	-,0069	,4099	1,9524	3,5554	
Std. Deviation		1,83174	-,06328	,22286	1,30686	2,16358	
Std. Error		,40959					
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,8927					
	Upper Bound	3,6073					
Minimum		0,00					
Maximum		6,00					
N		37	0	0	37	37	
Mean		2,8378	-,0028	,2984	2,2432	3,4324	
Std. Deviation		1,78751	-,02994	,14785	1,45067	2,03305	
Std. Error		,29386					
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,2419					
	Upper Bound	3,4338					
Minimum		0,00					
Maximum		6,00					

		N	3	0 ^b	2 ^b	1 ^b	6 ^b
Tendencia general meritocrático		Mean	4,6667	-,1242 ^b	2,4171 ^b	2,0000 ^b	10,0000 ^b
		Std. Deviation	4,61880	-1,58898 ^c	2,18505 ^c	,00000 ^c	5,65685 ^c
	Entre 30 y 40	Std. Error	2,66667				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-6,8071				
		Upper Bound	16,1404				
		Minimum	2,00				
		Maximum	10,00				
		N	14		3	8	20
		Mean	4,0000	,0283	,6730	2,6929	5,3636
		Std. Deviation	2,60177	-,11058	,36897	1,61846	3,14140
Entre 41 y 50		Std. Error	,69535				
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4978				
		Upper Bound	5,5022				
		Minimum	1,00				
		Maximum	8,00				
		N	20		3	14	26
		Mean	4,9500	-,0366	,7213	3,5297	6,4000
		Std. Deviation	3,30032	-,16991	,62589	1,96521	4,33391
		Std. Error	,73797				
	Más de 50	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4054			
Upper Bound		6,4946					
	Minimum	1,00					
	Maximum	14,00					
	N	37	0	0	37	37	
	Mean	4,5676	-,0228	,4891	3,5953	5,5135	
	Std. Deviation	3,09606	-,08894	,39511	2,25122	3,77024	
	Std. Error	,50899					
Total	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5353				
		Upper Bound	5,5998				
	Minimum	1,00					
	Maximum	14,00					

		N	3	0 ^b	2 ^b	1 ^b	6 ^b
Tendencia general político		Mean	4,0000	-,0932 ^b	1,8128 ^b	2,0000 ^b	8,0000 ^b
		Std. Deviation	3,46410	-1,19174 ^c	1,63879 ^c	,00000 ^c	4,24264 ^c
		Std. Error	2,00000				
	Entre 30 y 40	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-4,6053			
			Upper Bound	12,6053			
		Minimum	2,00				
		Maximum	8,00				
		N	14		3	8	20
		Mean	3,2143	,0229	,5472	2,1336	4,3075
		Std. Deviation	2,00686	-,09955	,30461	1,21878	2,42925
	Std. Error	,53635					
Entre 41 y 50	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,0556				
		Upper Bound	4,3730				
	Minimum	1,00					
	Maximum	7,00					
	N	20		3	14	26	
	Mean	2,4500	,0207	,4202	1,7063	3,3333	
	Std. Deviation	1,82021	-,06193	,29918	1,18766	2,34566	
	Std. Error	,40701					
Más de 50	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,5981				
		Upper Bound	3,3019				
	Minimum	0,00					
	Maximum	7,00					
	N	37	0	0	37	37	
	Mean	2,8649	,0131	,3408	2,2432	3,5676	
	Std. Deviation	2,02981	-,04384	,23401	1,51773	2,43408	
	Std. Error	,33370					
Total	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,1881				
		Upper Bound	3,5416				
	Minimum	0,00					
	Maximum	8,00					

- a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
- b. Based on 957 samples
- c. Based on 817 samples

Fuente: Elaboración personal

Tabla 17. ANOVA de Tendencias de liderazgo según la edad

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Tendencia general autoritario	(Combined)	,896	2	,448	,133	,876
	Between Groups					
	Unweighted	,888	1	,888	,264	,610
	Linear Term					
	Weighted	,693	1	,693	,206	,653
	Deviation	,204	1	,204	,061	,807
	Within Groups	114,131	34	3,357		
	Total	115,027	36			
Tendencia general meritocrático	(Combined)	7,464	2	3,732	,376	,690
	Between Groups					
	Unweighted	,209	1	,209	,021	,885
	Linear Term					
	Weighted	3,558	1	3,558	,358	,553
	Deviation	3,906	1	3,906	,393	,535
	Within Groups	337,617	34	9,930		
	Total	345,081	36			
Tendencia general político	(Combined)	9,017	2	4,509	1,100	,344
	Between Groups					
	Unweighted	6,267	1	6,267	1,530	,225
	Linear Term					
	Weighted	9,016	1	9,016	2,201	,147
	Deviation	,001	1	,001	,000	,990
	Within Groups	139,307	34	4,097		
	Total	148,324	36			

Fuente: Elaboración personal

Tabla 18. Test de Robustez Tendencias de liderazgo

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Tendencia general autoritario	Welch	,097	2	5,576	,909
Tendencia general meritocrático	Welch	,393	2	5,334	,693
Tendencia general político	Welch	,745	2	5,185	,519

a. Asymptotically F distributed.

Fuente: Elaboración personal

Tampoco se han encontrado diferencias en las tendencias burocrática e ideológica con la prueba Kruskal-Wallis en función de la edad de los/as gestores/as.

Tabla 19. Prueba Post Hoc de Tukey HSD Tendencias de liderazgo según la edad

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tendencia general autoritario	Entre 30 y 40	Entre 41 y 50	,47619	1,16563	,912	-2,3801	3,3325
		Más de 50	,58333	1,13436	,865	-2,1963	3,3630
	Entre 41 y 50	Entre 30 y 40	-,47619	1,16563	,912	-3,3325	2,3801
		Más de 50	,10714	,63844	,985	-1,4573	1,6716
	Más de 50	Entre 30 y 40	-,58333	1,13436	,865	-3,3630	2,1963
		Entre 41 y 50	-,10714	,63844	,985	-1,6716	1,4573
Tendencia general meritocrático	Entre 30 y 40	Entre 41 y 50	,66667	2,00481	,941	-4,2460	5,5793
		Más de 50	-,28333	1,95102	,988	-5,0642	4,4975
	Entre 41 y 50	Entre 30 y 40	-,66667	2,00481	,941	-5,5793	4,2460
		Más de 50	-,95000	1,09808	,666	-3,6408	1,7408
	Más de 50	Entre 30 y 40	,28333	1,95102	,988	-4,4975	5,0642
		Entre 41 y 50	,95000	1,09808	,666	-1,7408	3,6408
Tendencia general político	Entre 30 y 40	Entre 41 y 50	,78571	1,28780	,816	-2,3699	3,9414
		Más de 50	1,55000	1,25324	,440	-1,5210	4,6210
	Entre 41 y 50	Entre 30 y 40	-,78571	1,28780	,816	-3,9414	2,3699
		Más de 50	,76429	,70535	,531	-,9641	2,4927
	Más de 50	Entre 30 y 40	-1,55000	1,25324	,440	-4,6210	1,5210
		Entre 41 y 50	-,76429	,70535	,531	-2,4927	,9641

Fuente: Elaboración personal

Tabla 20. Prueba de Kruskal-Wallis Tendencias de liderazgo según la edad

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Tendencia general burocrático is the same across categories of Rango de edad.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,673	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Tendencia general ideológico is the same across categories of Rango de edad.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,258	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Fuente: Elaboración personal

4. CONCLUSIONES

Las tendencias de liderazgo (Mintzberg, 1999) con las que se identifican los gestores/as entrevistados/as son en primer lugar la Meritocrática, seguida de la Ideológica, la Política, la Autoritaria y por último la Burocrática (San Juan, 2017). No se encuentran diferencias significativas en el estilo de gestión desempeñado en función de las variables analizadas: género, tipo de universidad, modalidad de enseñanza, ni tampoco atendiendo a la edad de los mismos.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que la ambigüedad de situaciones complejas que se producen en el ejercicio de la gestión plantea una diversidad de situaciones a los/as gestores/as que resuelven a partir de sus cualidades y competencias personales y profesionales, de forma semejante independientemente del género, edad o la universidad representada. Por lo tanto, manifiestan un liderazgo situacional que se va adaptando a los distintos contextos planteados y que presenta una serie de aspectos claves propios de los buenos líderes (Maxwell, 2015; 2014; Braun, Peus, Weisweiler y Knipfer, 2016; Bolman y Gallos, 2010; Collinson y Collinson, 2009; Scott, Coates y Anderson, 2008; Bryman, 2007; Mumford, Campion y Morgeson, 2007; Randall y Coakley, 2007; Nader y Castro Solano, 2007; Castro Solano, 2006; Brent, 2004; Yulk, 2002).

5. REFERENCIAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer, K. (2016). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation. In C. Peus, S. Braun, & B. Schyns (ed.), *Leadership lessons from compelling contexts (Monographs in Leadership and Management, Volume 8, pp. 349-365)*. Bingley, UK: Emerald.
- Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications Ltd, London.
- Goethals, □G., Sorenson, □G.J., MacGregor Burns, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage publications, London.
- Juntrasook, A. (2013). *Narratives of leadership in academia: A discursive-dialogic analysis* (Doctoral dissertation, University of Otago). Retrieved from: <https://ourarchive.otago.ac.nz/handle/10523/4197>
- Mintzberg, H. (1999). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, Singapore.
- O'Mullane, M. (2016). *University Leadership: approaches, formation and challenges in Europe*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325-335.
- San Juan, M. (2017). *Estudios de caso de gestores de equipo de gobierno en la Universidad Española: condicionantes y estilos de liderazgo* (Tesis Doctoral inédita). Universidad Camilo Jose Cela, Madrid.

6. ANEXO

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

1. Estructura del cuestionario:

a. Primera parte: se centra en indagar en información profesional y biográfica de los sujetos.

b. Segunda parte: ahonda en las opiniones y experiencias ante la gestión educativa.

c. Tercera parte: estudia los condicionantes en el acceso de los docentes a los cargos de gestión.

d. Cuarta parte: se concluye con las aportaciones del gestor/a a la dimensión institucional.

En la última parte se incluye el cuestionario de "tendencias de liderazgo" con 8 Ítems que aborda la gestión a través de diversas situaciones tipo:

- Asuntos con posiciones contradictorias.
- Enfrentamiento entre dos miembros.
- Afrontamiento de críticas.
- La toma de decisiones.
- La incorporación de nuevos miembros.
- Afrontamiento de un grupo desmotivado.
- Afrontamiento de una próxima reunión tensa.
- Opiniones personales cultura organizacional.