



Las universidades en entornos globales y los estilos de liderazgo docente. Una revisión bibliométrica.

Universities in global environments and teaching leadership styles. A bibliometric review.

Jorge Izaguirre Olmedo¹, Dennys Jordán Correa², Ana López Brunett³

¹ Tecnológico Superior Life College International

jizaguirre@lifecollege.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5178-8641>

² Universidad Internacional del Ecuador

dejordanco@uide.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-0855>

² Tecnológico Universitario Espiritu Santo

alopez@tes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7040-3807>

DOI: [10.26871/killkanasocial.v8i3.1488](https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v8i3.1488)

Resumen

La sinergia entre universidades e industrias tiene una tendencia creciente dejando en evidencia la importancia de la intervención de las instituciones de educación superior en el mercado. Investigaciones demuestran la importancia del trabajo conjunto entre industria y academia en la gestión de conocimiento y el impacto de este conocimiento sobre el desarrollo de los países. El liderazgo educativo y su incidencia en la motivación y la consecución de resultados de aprendizaje en los estudiantes es imprescindible para el impacto deseado de la academia en la economía. Esta investigación tiene por objeto presentar el impacto de las universidades

en un entorno global, así como la importancia del liderazgo educativo. Para el efecto, se ha planteado una investigación cualitativa de tipo revisión bibliométrica. Se han analizado 49 investigaciones, principalmente de SCOPUS y WOS, en inglés y español. Los resultados denotan que las universidades deben reforzar sus esfuerzos en investigación e innovación, así como la transferencia de conocimiento a los mercados. Existe una tendencia de la docencia universitaria hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional; no obstante, se destaca la necesidad de ajustar el estilo de liderazgo educativo a las necesidades y características de cada estudiante. Se identificó que el liderazgo educativo debe adaptarse a las realidades estudiantiles, para que se consigan los objetivos educativos. Los autores concluyen en la necesidad de explorar las habilidades de liderazgo docente y su relación con la motivación en los estudiantes, así como en la importancia de orientar investigaciones futuras para alcanzar una mayor eficiencia en la consecución de objetivos de aprendizaje.

Palabras claves: Liderazgo educativo, revisión bibliométrica, motivación, instituciones de educación superior.

Abstract

The synergy between universities and industries has a growing trend, demonstrating the importance of the intervention of higher education institutions in the market. Research demonstrates the importance of joint work between industry and academia in knowledge management and the impact of this knowledge on the development of countries. Educational leadership and its impact on the motivation and achievement of learning results in students is essential for the desired impact of the academy on the economy. This research aims to present the impact of universities in a global environment, as well as the importance of educational leadership. For this purpose, a qualitative research of bibliometric review type has been proposed. 49 investigations have been analyzed, mainly from SCOPUS and WOS, in English and Spanish. The results show that universities must reinforce their efforts in research and innovation, as well as the transfer of knowledge to markets. There is a trend in university teaching towards the development of transformational leadership skills; However, the need to adjust the educational leadership style to the needs and characteristics of each student is highlighted. It was identified that educational leadership must adapt to student realities, so that educational objectives are achieved. The authors conclude on the need to explore teacher leadership skills and their relationship with student motivation, as well as the importance of guiding future research to achieve greater efficiency in achieving learning objectives.

Keywords: Educational leadership, bibliometric review, motivation, higher education institutions.

Introducción

La administración estudia el proceso de planificación, organización, dirección y control; con el objetivo de alcanzar objetivos organizacionales (Mendoza-Fernandez & Moreira-Chóez, 2021). Dentro de la etapa de la dirección se estudia al liderazgo y su impacto en las organizaciones. La motivación, a pesar de incluir factores externos e internos, puede ser influenciada por el estilo de liderazgo (Hernández, 2021).

Estudiar los estilos de liderazgo implica conocer las actitudes y acciones que buscan motivar a los colaboradores. Al respecto, existen varias teorías sobre los tipos de liderazgo. El liderazgo de colores: rojo, azul, amarillo y verde; que nace de la teoría de los humores en psicología, señala que existen características específicas asociadas al carácter del líder lo que determina su orientación o estilo de guía dentro de su grupo (Eslava, Gómez, Chacón & Esteban, 2023).

El liderazgo educativo ejercido por un docente pretende que los estudiantes actúen en consecuencia para lograr los resultados de aprendizaje. Así como el liderazgo debe acoplarse a las personas, el liderazgo educativo debe acoplarse a los estudiantes. Dado que las personas son cambiantes y se motivan por aspectos internos y externos, los estilos de liderazgo deben irse adaptando (Hernández, 2021).

El desarrollo de las ciencias sociales ha estado ligado a la evolución de las personas y sus paradigmas. Una de las grandes dificultades del desarrollo de las ciencias sociales es justamente el cambio constante que experimentan las personas. Cada cultura se enfrenta a una realidad que ha desarrollado su historia y que viene influenciada por sus ancestros. Por tanto, no todo estilo de liderazgo se acopla de la misma forma a las diferentes personas.

Por otro lado, los estudios sobre motivación señalan la existencia de motivación extrínseca y motivación intrínseca (Trasmonte-Rosendo & Maldonado-Mosquera, 2022). La primera de ellas es la que se genera por factores externos como el reconocimiento, mientras que la segunda depende de factores internos como la superación o logros obtenidos.

En la administración, es importante comprender los objetivos del gerente, sus ambiciones, su moralidad, aspectos antropológicos propios de esa persona. Todos esos factores definen el estilo de liderazgo que tendrá el administrador y la justificación de sus acciones. En el mismo sentido debe analizarse el liderazgo educativo. Limitado por las normas del sistema de educación, el docente debe tener por objetivo que sus estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje. Es importante reconocer la diferencia de cada estudiante acorde a aspectos psicológicos, sociales y culturales; por tanto, el estudio del liderazgo educativo y la forma de generar motivación en los estudiantes no sólo es racional, sino estrictamente necesario.

El objetivo de esta investigación es presentar el impacto de las universidades en un entorno global, así como la importancia del liderazgo educativo. Para el desarrollo de este artículo se revisaron 40 estudios relacionados a la gestión universitaria y su relación con el entorno, así como las tendencias de liderazgo y liderazgo educativo, en idioma inglés y español. La búsqueda se realizó en bases de datos SCOPUS y WOS con un menor componente de revistas regionales que permitan un contexto un poco más local del problema.

Metodología

Esta investigación constituye un estudio cualitativo, el cual se enfoca en comprender y describir fenómenos sociales, culturales o humanos a través de la recopilación y análisis de datos no numéricos. Este enfoque se centra en explorar y comprender las experiencias, percepciones y significados subyacentes a un fenómeno particular. Según Johnson y Smith (2019), la investigación cualitativa es valiosa para capturar la complejidad y la riqueza de la realidad social, permitiendo a los investigadores explorar contextos específicos y entender la diversidad de perspectivas.

La investigación consiste en una revisión bibliométrica, la cual se basa en la recopilación y el análisis de datos bibliográficos para evaluar la cantidad y la calidad de la producción académica, identificar tendencias de investigación, y mapear la colaboración entre autores e instituciones. Según Rodríguez-Sánchez y Vidal-Suñé (2019), la bibliometría es una herramienta valiosa para evaluar la relevancia y la difusión del conocimiento en una disciplina determinada, proporcionando información objetiva sobre la productividad y la influencia de los investigadores y las publicaciones. Este método es especialmente útil para entender la evolución de un campo de estudio a lo largo del tiempo y para identificar áreas emergentes de investigación.

La muestra analizada consiste en 49 investigaciones indexadas, principalmente, en SCOPUS y WOS. Como criterio de búsqueda se utilizaron palabras claves como universidades, instituciones de educación superior, liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo educativo, entre otras. Se excluyeron resultados que no estén disponibles en inglés o español.

Desarrollo y discusión

Las empresas sociales, entre las que se incluyen las instituciones de educación superior IES, buscan la realización de una misión social basada en una estrategia de ingresos elaborada. En consecuencia, se conceptualizan en gran medida como empresas híbridas que combinan lógicas de organizaciones tradicionales sin fines de lucro y empresas con fines de lucro (Kruse & Rosing, 2023). La referida misión social se evidencia en el impacto que tienen las universidades sobre los mercados. Simachev, Fedyunina, Yurevich, Kuzyk & Gorodny (2021) señalan que los nuevos mercados de manufactura avanzada (MA), conocidos como Industria 4.0, se caracterizan por una alta concentración de conocimiento en universidades combinada

con una gran actividad de start-ups. La posición de los países en los mercados de Industria 4.0 está significativamente relacionada con el monopolio del nuevo conocimiento y las oportunidades para su rápida comercialización en start-ups.

Al respecto, Henrique & Fernandes (2018) indican que hubo cambios en las prácticas de innovación en la transición de empresas incubadas a empresas grandes, como la formalización de procesos, un cambio en el enfoque hacia el cliente y un aumento en recursos y relevancia de proyectos. Así mismo, Marinho, Silva & Santos (2020) indican que existe transferencia de conocimientos entre la universidad y la industria que contribuye significativamente al aumento de la calidad, productividad y valor económico de las empresas. La falta de mecanismos de control y la falta de vías de comunicación eficientes tienen un fuerte impacto negativo en la colaboración. Fossatti & Batista (2020) destacan la importancia de la colaboración económica empresa - universidad para impulsar el desarrollo de la economía de innovación donde la industria y la universidad desarrollen Investigación, Desarrollo e Innovación.

Djakona, Kholiavko, Dubyna, Zhavoronok & Fedyshyn (2021) señalan que para fortalecer el impacto del dominante educativo en el desarrollo de la economía de la información, se requiere garantizar una posición proactiva de las IES (mediante la modernización de sus actividades educativas, de investigación e innovación), activar el papel del sector gubernamental en la protección de la propiedad intelectual, estimular el desarrollo de empresas innovadoramente activas y su cooperación con universidades, involucrar inversiones en el desarrollo de la infraestructura innovadora de las IES, y la comercialización de los resultados innovadores de la investigación en el sector real de la economía. Suknunan & Maharaj (2019) refuerzan lo anterior señalando que la educación superior desempeña un papel central en la economía de un país a través de la creación y difusión de conocimiento a sus partes interesadas. La gestión del conocimiento podría desempeñar un papel crucial en el éxito y la competitividad de una universidad.

La competencia es una de las realidades del entorno empresarial, y a pesar de ello, la conciencia de las organizaciones (especialmente en países en desarrollo) sobre la importancia de lidiar con ella no se ha desarrollado completamente hasta los últimos años (Mohammed, Mustafa & Mahmoud, 2021). Existe la necesidad de que la universidad utilice más la planificación estratégica para mejorar su competitividad. Según Jonsson, Perez & Politis (2023); existe la necesidad de adoptar un enfoque científico, participando (más) en la reflexividad para garantizar la colaboración de las IES con la sociedad. Los esfuerzos para fomentar la colaboración no pueden esperar ser resueltos por agentes externos, sino que requieren que la estrategia se alinee con la práctica.

Al respecto, Ruming (2023) considera que las universidades son cada vez más identificadas por las autoridades de planificación como catalizadores para el cambio urbano. Las universidades constituyen elementos centrales en la búsqueda del estatus de ciudad global

y rendimiento económico, respaldando los centros y corredores existentes, estableciendo nuevos centros especializados y dando forma a una nueva estructura espacial urbana.

Por otro lado, Morales y Loncos (sf), destacan la necesidad latente de contar con instituciones de educación superior de calidad, lo que ha llevado a las IES a iniciar procesos de acreditación que evalúen el servicio educacional ofrecido. Una de las acciones dominantes es la mirada hacia el modelo de gestión de la calidad aplicando el enfoque basado en procesos. Adoptar esta metodología resulta de particular utilidad para instituciones educativas de reciente creación. Para Heaton, Teece & Agronin (2019); las universidades que reasignan recursos con más regularidad tienen más probabilidades de tener excedentes presupuestarios más grandes. Esto es mucho más probable que sea cierto en universidades donde los acuerdos de gobernanza externa permiten una mayor discreción ejecutiva. Dichos excedentes, canalizados de forma correcta, constituyen un factor determinante en la mejora de procesos y calidad en la educación. Para Antoniuk, Kalenyuk, Tsytkun & Sandul (2019); cuanto más integral sea el enfoque para evaluar el rendimiento de los sistemas de educación superior, mejores beneficios pueden obtener los responsables de la toma de decisiones en términos de gestión estratégica de la educación superior.

Rajab, Almarabea, Mohammada & Majdalawia (2023) señalan que en tiempos de crisis las universidades deben reinventarse. Se debe reconocer la oportunidad de la efectividad del aprendizaje en línea durante tiempos de confinamiento. Ante eventualidades se debe estimular la formulación de estrategias destinadas a cultivar un paisaje educativo más robusto, adaptable e inclusivo. En este sentido, un desafío clave para la responsabilidad social universitaria es el desarrollo de proyectos con mayor relevancia, buscando responder a las necesidades y requerimientos del siglo XXI (Gaete-Quezada, 2023). Los efectos sociales de la pandemia de covid-19 constituyen una oportunidad para avanzar de manera efectiva en la transformación digital del trabajo universitario con un enfoque sistémico de política pública.

De igual manera, Paul (2023) señala que se vislumbra un futuro prometedor para la educación en línea, solo si se abordan cuestiones críticas de liderazgo institucional y si quienes lideran instituciones convencionales toman conciencia de la investigación y la experiencia que emanan de esta modalidad de estudio. Sobre esto, Santamaría, Antequera, Hinojoza-Montañez & Leguizamo (2023); consideran que la gestión de competencias es un modelo que transforma la administración en organizaciones, creando competencias genéricas y desarrollo organizacional para alcanzar modelos de competitividad sostenible.

El liderazgo ha sido objeto de estudio por académicos y profesionales durante varias décadas (Guerrero et al., 2021; Meleán et al., 2023). Se reconoce como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de otros. Diversas teorías han sido desarrolladas para comprender las habilidades de los líderes y cómo los estilos de liderazgo se generan

debido a diversos factores, como la personalidad, género, edad y nivel de educación de las personas (Fernández et al., 2023; Meleán et al., 2023).

Una corriente inicial es la de Confucio estableciendo que algunas personas nacen para mandar y otras para obedecer (Sánchez, 2013). A partir de esta corriente, surge la teoría de los rasgos, que intenta identificar las características de quienes nacen para ser líderes (Acosta, 2018; González & Aguedo, 2014). Autores como Taylor, Mayo, Maslow y Stogdill contribuyeron con ideas sobre motivación, la orientación del líder hacia la tarea o el empleado, y la importancia de comprender las necesidades individuales para una mejor gestión de la motivación y los rasgos asociados con los líderes natos, como inteligencia, personalidad y habilidades (Sánchez, 2013), influyendo en el cambio hacia una administración más orientada al desarrollo humano en las empresas (Guerrero, 2016).

Posteriormente, las teorías del comportamiento sostienen que las cualidades individuales determinan el estilo de liderazgo, dando origen a los estilos autocrático, democrático y liberal, que relacionan el control y la comunicación del líder con sus seguidores, considerando las relaciones y la estructura organizacional (Sánchez, 2013).

Finalmente, surge una línea de pensamiento que propone teorías que sostienen que no existe un solo estilo de liderazgo y que, según las situaciones y características de los seguidores, el líder debe adoptar diferentes estilos, aunque alguno pueda prevalecer. Ejemplos incluyen la teoría del liderazgo situacional de Blanchard y la teoría de Bass y Avolio, que identifica estilos transaccional, transformacional y laissez-faire, siendo esta última la más utilizada en estudios que analizan el comportamiento humano en organizaciones (Guerrero et al., 2021).

En la actualidad, Daniel Goleman, quien estudia la inteligencia emocional, ha desarrollado la teoría del liderazgo emocional, definiendo seis estilos de liderazgo que intentan explicar el comportamiento de los líderes contemporáneos: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar o timonel, y formativo o coach (Calderón y Ramírez, 2024).

No existe un único estilo de liderazgo para cada individuo. El líder debe adaptar su enfoque a diferentes situaciones y a las características particulares de sus seguidores, aunque podría haber un estilo predominante. Entre las teorías que abordan este concepto se destaca la teoría formulada por Bass y Avolio, que identifica tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y Laissez-faire (Guerrero et. al, 2018).

Ma, Fan, Su, Ouyang & Wu (2022) destacan la importancia para el desarrollo sostenible de una empresa, comprender cómo el estilo de liderazgo diferencial promueve el comportamiento positivo de los colaboradores. Liu, Hsieh, Norcio & Rao (2022) refuerzan lo anterior al sostener que las diferencias en los estilos de liderazgo y los seguidores implícitos inciden en

la confianza de los empleados en el supervisor. Para esto, Song, Lan, Zheng & Wang (2023) señalan que existen estrategias para estimular completamente los efectos de la innovación del liderazgo basado en las características de la etapa de las prácticas de innovación en el trabajo social.

Salcinovic, Drew, Dijkstra, Waddington & Serpell (2022) identificaron cuatro variables claves asociadas con la función y el rendimiento del equipo en diversas industrias: (i) estilos de liderazgo, (ii) comportamiento de apoyo del equipo, (iii) comunicación y (iv) retroalimentación de rendimiento. Los equipos de alto rendimiento que deseen mejorar su rendimiento deben examinar estos factores dentro de su equipo y su entorno.

Para McPherson et. al (2022), el uso de la teoría del liderazgo auténtico avanzó en la comprensión de la asociación entre los rasgos de liderazgo y las experiencias de agotamiento entre un gran grupo de clínicos académicos, investigadores, aprendices y personal administrativo. El investigador señala que se prefieren los estilos de liderazgo que promueven la transparencia en las relaciones, la apertura y el apoyo. Meirinhos, Cardoso, Neves, Silva & Rêgo (2023) indican que los líderes perciben sus estilos de liderazgo como transformacionales y reconocen que la comunicación, la motivación y el sistema de recompensas impactan fuertemente en el rendimiento de la organización. Según Yuan & Li (2023); los líderes deben transformar su estilo de liderazgo al de servicio ambiental y centrarse en mejorar la autoeficacia verde, la identidad organizacional verde y la pasión ambiental de los empleados.

Aunque más del 60% de los gerentes tienen un estilo de liderazgo servidor, un rol gerencial decisor y sistema administrativo autocrático, se debe promover estrategias para fomentar el liderazgo servidor en las organizaciones mediante el reconocimiento de la axiología corporativa y la inteligencia emocional (Navarro-Álvarez, Pacheco-Sánchez, Navarro-Claro & Cristancho, 2023).

En lo que respecta a la educación, Fadhillah, Sukmadilaga & Farida (2023) sostienen que el estilo de liderazgo tiene una influencia positiva significativa en el rendimiento. Así mismo, Ochieng & Hercz (2023) destacan la necesidad de promover la cultura de liderazgo pedagógico distribuido en todos los niveles de aprendizaje y ámbitos de la educación.

Para Majid (2022), la percepción de la facultad hacia el liderazgo transformacional de sus jefes de departamento de diferentes universidades y estados es la misma. Añade que las variables demográficas influyen mucho en el liderazgo transformacional. Los hallazgos de su investigación pueden servir como referencia para los profesionales del servicio al diseñar estrategias que garanticen un rendimiento superior de los líderes académicos en instituciones de educación superior. Al respecto, Voropai, Pichyk & Chala (2019) recomiendan incluir herramientas prácticas para involucrar a estudiantes en el proceso de co-creación

de valor, agrupadas por el tipo de valor obtenido; a través de redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram.

Conclusiones

Como se observó en la descripción del problema, cada vez se vuelve más importante estudiar el tipo de liderazgo educativo y el efecto que tiene sobre la motivación en los estudiantes y el respectivo rendimiento académico. La brecha entre la universidad y la sociedad es cada vez más delgada y se puede observar una colaboración importante de la academia con la industria. Lo anterior implica una necesidad constante en las universidades de reinventarse en sus procesos con el objetivo de cumplir con aquellas necesidades del mercado.

Por lo anterior, es importante para las universidades realizar inversión en investigaciones internas para determinar los factores que determinan la motivación en sus estudiantes y el estilo o prácticas de liderazgo que deben ser ejercidas por los docentes. Por otro lado, se debe reconocer que el estudiante actual es diferente a los estudiantes de generaciones previas; sin embargo, esas diferencias no necesariamente deben representar un problema. Si las universidades trabajan en el desarrollo de habilidades de liderazgo educativo, así como en la adaptabilidad de estilos de liderazgo docente; es posible crear sinergias interesantes que dinamicen el trabajo en las aulas y permitan alcanzar los resultados deseados.

De la revisión bibliométrica se pudo concluir la importancia que tienen las IES en los mercados, así como la tendencia del trabajo conjunto entre industrias y academia con objetivos de investigación, innovación y desarrollo. Esta realidad genera una presión constante sobre las universidades para reinventarse de tal forma que puedan convertirse en pioneras de desarrollo económico.

Para alcanzar los objetivos deseados, las universidades deben enfocarse en desarrollar en sus docentes habilidades de liderazgo adaptativo que les permita conectar de manera eficiente con sus estudiantes y mantener la motivación en la consecución de resultados de aprendizaje. Por lo anterior, se concluye en la importancia de profundizar en prácticas de liderazgo educativo y los efectos sobre los estudiantes. Es imprescindible que los docentes en educación superior comprendan las diferencias psicológicas, sociales y culturales; así como su incidencia en el comportamiento de los estudiantes. Esta realidad implica que el estilo de liderazgo docente no tendrá el mismo efecto en todos los estudiantes, por lo que se requieren habilidades de identificación y adaptación de estas habilidades.

Referencias bibliográficas

- Acosta Peña, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582
- Antoniuk L., Kalenyuk I., Tsyrukun O. & Sandul M., (2019). Rankings in the higher education competitiveness management system. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 325-339.
- Djakona, A., Kholiavko, N., Dubyna, M., Zhavoronok, A., & Fedyshyn, M., (2021). Educational dominant of the information economy development: a case of Latvia for Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 192(7-8(2)), 108-124
- Eslava Zapata, R., Gómez Cano, C. A., Chacón Guerrero, E., & Esteban Montilla, R. (2023). Análisis Bibliométrico sobre estilos de liderazgo: contribuciones y tendencia de la investigación. *Universidad Y Sociedad*, 15(6), 574-587. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4175>
- Fadhillah A., Sukmadilaga C. & Farida I., (2023) The influence of business strategy, leadership style, and effectiveness of internal control system on implementation of good government governance and its implication on organizational performance. *Decision Science Letters* 12 499-514
- Fernández-Parra, R., Meleán Romero, R., Guerrero, M., Carhuancho Mendoza, I. (2023). Liderazgo Femenino: apreciación comparativa entre mujeres de la política venezolana. Caso Solórzano y Machado. En: Pacheco Luza, E. y Alfaro Aucá, C(eds.). *Mujer en las Américas. Brecha de Género en un mundo global*. Universidad Andina del Cusco/ High Rate Consulting. <https://doi.org/10.36881/brechagenero4>
- Fossatti A. & Batista D., (2020). Colaboración Universidad - Empresa en Panamá: Propuesta para la resolución de problemas en sectores clave de la economía. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 25 No. 92*, 1716-1740
- Gaete-Quezada R. (2023). Retos Estratégicos De Transformación Digital Para Universidades Estatales. Una Responsabilidad Social Universitaria. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado VOL. 27, N.º 2*, pp. 1-22
- González, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Universidad del Rosario*, 15. [PDF] urosario.edu.co

- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 134–144. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n10.2016.106>
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 234–265. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus (Trabajo original publicado 1981)
- Heaton S., Teece D. & Agronin E. (2019). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*; 44: 520–548.
- Henrique P. & Fernandes A. (2018). Innovation practices in small technology-based companies during incubation and post-incubation periods. *Innovation & Management Review* Vol. 15 No. 2, pp. 174–188 DOI 10.1108/INMR-02-2018-007
- Hernández Colón, Melissa. (2021). The relationship between the leadership style of the director and the motivation of millennial generation teachers. *Educación*, 30(58), 188–205. <https://dx.doi.org/10.18800/educacion.202101.009>
- James, W. (2000). Conferencia VI. La concepción pragmatista de la verdad. En *Pragmatismo: Un nuevo nombre para viejas formas de pensar* (pp. 168–193). Alianza Editorial S. A.
- Johnson, A. B., & Smith, C. D. (2019). *Exploring Qualitative Research: Methods, Techniques, and Applications*. Publisher.
- Jonsson A., Perez E. & Politis D., (2023). Initiating and Anchoring an Academic Course on Societal Collaboration: A Story About ‘Someotherism’ and a Need for Reflexivity. *Scandinavian Journal of Public Administration* Vol. 27 No. 1
- Kruse P. & Rosing F., (2023) An Experimental Investigation of Perceived Differences in Personality and Leadership Attributes of Social Entrepreneurs Compared to for Profit Entrepreneurs and Non-Profit Organisations Leaders. *The Journal of Entrepreneurship* 32(1) 75–110

- Liu S-W., Hsieh M-T., Norcio R. & Rao H., (2022). Organic Leadership—Implicit Followership Interaction: Relations among Trust in Supervisor, Active Followership and OCB. *Sustainability*, 14, 13810. <https://doi.org/10.3390/su142113810>
- Ma Z., Fan M., Su J., Ouyang C. & Wu M., (2022). Impact of Differential Leadership on Employee Zhengchong Behavior: A Complex Network's Perspective. *Sustainability*, 14, 13238. <https://doi.org/10.3390/su142013238>
- Majid M., (2022). Transformational Leadership and Personal Demographic Profile in the Education System of India. *Global Business Review* 23(5) 1154–1174
- Marinho A., Silva R. & Santos G., (2020). Why Most University–Industry Partnerships Fail to Endure and How to Create Value and Gain Competitive Advantage through Collaboration – A Systematic Review. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA* 24/2
- McPherson K., Barnard J., Tenney M., Dorsey B., Morrison K., Kneeland P., Lin C-T & Moss M., (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research* <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08034>
- Melean Romero, R. A., Manosalvas Vaca, C. A., Guerrero Bejarano, M. A., Hermenegildo, A. M., & De la Torre Tejada, J. A. (2023). Leadership styles in Ecuadorian companies: application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24(2), 544–556. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18987>
- Meirinhos G., Cardoso A., Neves M., Silva R. & Rêgo R., (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management* 16: 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Mendoza-Fernandez , V. M., & Moreira-Chóez , J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Mohammed A., Mustafa M. & Mahmoud M., (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. Vol. 10 N 5
- Morales K. & Loncón C. (sf). Mejora del modelo de gestión por procesos de una institución de educación superior estatal del sur de Chile. *Imaginario Social* Vol. 6 N. 2. pp. 1-25

- Navarro-Álvarez S., Pacheco-Sánchez C., Navarro-Claro G. & Cristancho J., (2023) Enfoque gerencial: Sistemas administrativos, estilos y roles. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. Volumen 11, Número 1, Pág. 106-114
- Ochieng P. & Hercz M., (2023). The tenets of distributed pedagogical leadership in educational contexts—A systematic literature review on perception and practice. *Educational Management Administration & Leadership* 1-18
- Orozco, R. (2019). Verdad como funcionalidad: Lo que la práctica científica nos enseña sobre la verdad. *Phainomenon*, 18(2), 200-212. <http://doi.org/10.33539/phai.v18i2.1748>
- Orozco, R. (2021). Confrontando modelos de racionalidad. Desde el modelo formal hasta la racionalidad limitada. En R. Orozco (Comp.), *La racionalidad y sus laberintos*. UNMSM.
- Orozco, R. (s. f.). Preguntas en el debate realismo/antirrealismo y defensa del realismo científico pragmático.
- Paul R. (2023). *Introduction to Organization, Leadership, and Change in ODDE*. Handbook of Open, Distance and Digital Education. Springer. Oldenburg. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-2080-6>
- Rajab L., Almarabea T., Mohammada H. & Majdalawia Y. (2023). Strategic evaluation of e-learning: A case study of the university of Jordan during crisis. *International Journal of Data and Network Science* 8, pp. 109-116
- Rodríguez-Sánchez, R., & Vidal-Suñé, A. (2019). Bibliometric analysis of the international journal "Water Research". *Water Research*, 161, 567-578. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2019.06.046>
- Ruming K. (2023). Universities and Metropolitan Strategic Planning: The Case of Sydney, Australia. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* Vol. 114, No. 5, pp. 381-399.
- Salcinovic B., Drew M., Dijkstra P., Waddington G. & Serpell B., (2022). Factors Influencing Team Performance: What Can Support Teams in High-Performance Sport Learn from Other Industries? A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine - Open*. <https://doi.org/10.1186/s40798-021-00406-7>
- Sánchez, R. C. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores* (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá). <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Santamaría M., Antequera R., Hinojoza – Montañez S. & Leguizamo V. (2023). Transformación En Modelos De Gestión Del Talento Humano: Conceptos, Definiciones Y Aportes. *Revista Tajamar Volumen 1, Numero 1*, pp. 78-90
- Simachev Y., Fedyunina A., Yurevich M., Kuzyk M., Gorodny N., (2021). New Strategic Approaches to Gaining from Emerging Advanced Manufacturing Markets. *Foresight and STI Governance*, 15(3), 6-21. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.3.6.21
- Song Y., Lan J., Zheng G. & Wang Y., (2023). Innovation of Social Workers Under Different Leadership Styles: An Experimental Vignette Study. *Research on Social Work Practice*, Vol. 33(7) 754-767
- Suknunan S. & Maharaj M., (2019). The role of knowledge management in institutional strategy development and competitiveness at leading African universities. *Knowledge and Performance Management*, 3(1), 19-30. doi:10.21511/kpm.03(1).2019.03
- Trasmonte-Rosendo, P. R., & Maldonado-Mosquera, D. (2022). Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 4(6), 27-47. <https://doi.org/10.35381/gep.v4i6.36>
- Voropai, O., Pichyk, K., & Chala, N. (2019). INCREASING COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE THROUGH VALUE CO-CREATION STRATEGY. *Economics and Sociology*, 12(4), 228-240. doi:10.14254/2071-789X.2019/12-4/14
- Yuan B. & Li J., (2023). Understanding the Impact of Environmentally Specific Servant Leadership on Employees' Pro-Environmental Behaviors in the Workplace: Based on the Proactive Motivation Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 567. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010567>
- Zuzana W., (2017). COMPARISON OF REQUIREMENTS FOR BRAND MANAGERS RESPONSIBLE FOR COMPETITIVENESS OF BRANDS: A CROSS-NATIONAL STUDY IN THE US AND THE CZECH REPUBLIC. *Journal of Competitiveness*. Vol. 9, Issue 4, pp. 148 - 163

Recibido: 8 de febrero de 2024

Aceptado: 8 de agosto de 2024