

Los Estilos de Liderazgo del Directivo Universitario según el género y su relación con la Cultura Organizacional: Una revisión en la literatura

Resumen

El tema del liderazgo constituye hoy en día, una de las áreas de estudio más importantes en el campo de los estudios organizacionales y el comportamiento organizacional. Estudios empíricos han evidenciado el modo en el que las culturas organizacionales son configuradas a partir de estilos de liderazgo, y las diferencias que subyacen a partir del género del líder. No obstante, la relación entre estilos de liderazgo según el género y la cultura organizacional ha sido explorada principalmente en los ámbitos de empresas e industrias, por lo que ha emergido la necesidad de investigar esta relación en otro tipo de organizaciones. Este documento tiene como objetivo identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo según el género del directivo universitario y la cultura organizacional. Para ello, se realizó una revisión sistemática y de análisis conceptual en la literatura académica, basado en un corpus de textos compuesto por 56 artículos de las bases de datos Web of Science (WoS), Scopus, Google Académico y Redalyc. Los resultados sugieren que existen diferencias entre los estilos de liderazgo según el género del directivo, y que estos tienen diversos efectos en la cultura organizacional. La investigación de este tema ha sido realizada principalmente en Europa (43%), Norte América (21%) y Sur América (16%). Esta ponencia resalta algunas bases teóricas, empíricas y metodologías para futuras investigaciones, lo que implica un ejercicio exploratorio para la investigación de directivos universitarios.

Palabras Clave: Liderazgo; Género; Cultura Organizacional; Directivos Universitarios.

1. Introducción

El contexto actual del mundo del trabajo, configurado a partir de diferentes dinámicas y transformaciones sociales (Antunes, 2000; Bedoya, 2017; Isaza, 2003; Lee, McCann, & Messenger, 2007; Vejar, 2014), ha suscitado diversos temas de investigación y entre ellos, el de los roles del género en la esfera organizacional (Ayman & Korabik, 2010; Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Gurian & Annis, 2008; Hatch & Cunliffe, 2013; Leonard, Lewis, Freedman, & Passmore, 2013). La investigación desde esta línea no solo ha posicionado las diferencias de los roles según el género, sino que además ha permitido develar un escenario caracterizado por amplias brechas, en donde los hombres presentan una mayor participación en los cargos directivos que las mujeres (Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela, 2002; Torns & Cáceres, 2012).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015a), pese a que ha aumentado el porcentaje de mujeres empresarias y en cargos directivos, las cifras sugieren que tienen una baja participación en puestos como los de directoras generales o miembros de juntas directivas. Así mismo, para el caso de Latinoamérica y del Caribe durante el 2016 se presentó un incremento del 0,4% en el nivel de participación femenina en el mercado laboral. Sin embargo, los nuevos desempleados son principalmente mujeres y jóvenes (OIT, 2015a, 2015b, 2016).

Estas cifras no solo contextualizan las brechas en materia laboral de las mujeres con relación a los hombres, sino que además ponen de manifiesto la historia de la feminización laboral en América Latina, caracterizada por la consideración de que son una fuerza de trabajo secundaria y con la posibilidad limitada de que alcancen altos niveles de responsabilidad en las organizaciones (Abramo, 2004; CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, & OIT, 2013; Sarrió et al., 2002). Este tipo de ideas han sido conceptualizadas bajo la metáfora de “Techo de Cristal”, en donde se han señalado posibles barreras que impiden que las mujeres alcancen altas posiciones en los entornos directivos. De acuerdo con Abramo (2004), en Latinoamérica este fenómeno se ha presentado principalmente por la concepción tradicional de familia como núcleo, en el que el hombre es quien trabaja para proveer las necesidades, mientras que la mujer es la encargada de la esfera privada del hogar.

El fenómeno de la baja participación de mujeres en los cargos directivos también se ha presentado en la gestión de las universidades o instituciones de educación superior (Gómez, Larrán, & Andrades, 2016; Jarboe, 2016; Obakeng & Mlambo, 2017; Wallace & Marchant, 2011). Desde esta línea de investigación, algunos estudios se han concentrado en identificar las diferencias de los estilos de liderazgo según el género del directivo universitario, y el modo en que estos inciden en variables organizacionales, como la Cultura Organizacional (Lipton, 2015; McTavish & Miller, 2009; Pounder, 2001; Tabbodi, 2009; Vilkinas & Ladyshevsky, 2014).

El presente documento tiene como objetivo identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo según el género de los directivos universitarios y la cultura organizacional. Este documento se estructura en tres partes, primero se presenta el método. Seguido, se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se menciona la discusión de los resultados y las conclusiones.

2. Método

En el estudio se realizó una revisión sistemática y un análisis conceptual de la literatura académica. El ejercicio se abordó desde una apuesta cualitativa a través de cuatro etapas. En la primera, se recolectaron artículos indexados en revistas científicas de catálogos digitales y bases de datos como Web of Science (WoS), Scopus, Google Académico, y Redalyc. De este modo fue posible obtener estudios realizados en diversos países y publicados en español e inglés. Así mismo, se encontraron artículos de reflexión y de revisión de la literatura sobre el tema de interés. Para la recolección de dichos artículos se tuvieron como criterios de búsqueda y de selección los temas de directivo académico, liderazgo o estilos de liderazgo, y cultura organizacional. En la segunda etapa, se calcularon datos descriptivos y de contenido conceptual de los artículos encontrados. Seguido, se realizó un análisis de contenido, en cual se orienta a determinar las frecuencias de categorías y elementos de análisis (Aktouf, 2001). De este modo, se buscó analizar de manera cuantitativa, los aspectos más determinantes que se han encontrado en las publicaciones. Finalmente, los resultados fueron sintetizados para derivar su análisis y conclusiones.

3. Resultados

Durante la primera etapa se encontraron un total de 56 artículos que cumplían al menos con uno de los criterios de búsqueda y de selección. Como se presenta a continuación, la primera publicación fue realizada en el 1988 y las últimas son del 2016. En este sentido, el análisis de la información se realiza teniendo en cuenta este periodo de años.

3.1. Datos descriptivos de las publicaciones

Los resultados descriptivos de las publicaciones encontradas se presentan en la Tabla 1. Con el objetivo de analizar el comportamiento de las publicaciones encontradas y su orientación temática, estas se agruparon en periodos de 6 años. Si bien la primera publicación sobre Directivos Universitario asociada al liderazgo y la cultura organizacional se encuentra registrada en 1998, a partir de los años 2000 se presenta un incremento de las publicaciones, alcanzando un pico en el 2015 (Ver Figura 1).



Figura 1. Publicaciones realizadas durante 1988-2016

La agrupación por periodos de años permite identificar que los artículos se han publicado principalmente entre 2009 y 2016 (66%). Estos se encuentran en revistas de diversas áreas del conocimiento, en donde se destacan las revistas de Educación y Pedagogía (34%) y de Management (30%). Las otras publicaciones se han realizado en revistas de Ciencias Sociales (4%), Estudios de Género (9%), Política Pública (2%), Psicología (7%) y otras áreas académicas (14%).

Tabla 1. Características de las publicaciones por periodos de años

Periodo de años de publicación	1988-1994 N=2 (4%)	1995-2001 N=2 (4%)	2002-2008 N=15 (27%)	2009-2016 N=37 (66%)
<i>Tipo de Journal</i>				
Ciencias Sociales	0		1 (7)	1 (3)
Educación y Pedagogía	1 (50)	1 (50)	5 (33)	12 (32)
Estudios de Género	0	0	1 (7)	4 (11)
Management	0	1 (50)	5 (33)	11 (30)
Política Pública	0	0	0	1 (3)
Psicología	1 (50)	0	3 (20)	0
Otro	0	0	0	8 (22)
<i>Tipo de artículo</i>				
Empírico	2 (100)	1 (50)	12 (80)	27 (73)
Cuantitativo	2 (100)	2 (100)	5 (42)	15 (56)
Cualitativo	0	0	6 (50)	10 (37)
Mixto	0	0	1 (8)	2 (7)
Revisión/Reflexión	0	1 (50)	3 (20)	10 (27)
<i>Journal Ranking (JCR & SJR)</i>				
Q1	0		3 (20)	9 (24)
Q2	0		3 (20)	4 (11)
Q3	0	1 (50)	2 (13)	4 (11)
Q4	0		1 (7)	2 (5)
N/A	2 (100)	1 (50)	6 (40)	18 (49)
<i>Idioma</i>				
Español	0		7 (47)	19 (51)
Inglés	2 (100)	2 (100)	8 (53)	18 (37)
<i>Región Geográfica</i>				
Asia	0	1 (50)	1 (7)	3 (8)
África y Medio Oriente	0	0	1 (7)	0
Australia	0	0	2 (13)	3 (8)
Europa	0	0	9 (60)	15 (41)
Norte América	2 (100)	1 (50)	1 (7)	8 (22)
Sur América	0	0	1 (7)	8 (22)
<i>Temas y relaciones exploradas</i>				
Género del Directivo	0	0	1 (7)	1 (3)
Liderazgo del Directivo	0	1 (50)	1 (7)	10 (27)
Cultura Organizacional y Directivo	1 (50)	0	2 (13)	3 (8)
Género y Estilos Liderazgo	1 (50)	1 (50)	4 (27)	14 (38)
Género y Cultura Organizacional	0	0	2 (13)	0
Liderazgo y Cultura Organizacional	0	0	0	6 (16)
Estilos de Liderazgo según el género y Cultura Organizacional	0	0	5 (33)	3 (8)

Nota. Los valores dentro de los paréntesis hacen referencia al porcentaje del total de artículos en el rango de comparación. Todos los valores de los porcentajes son aproximados por lo cual pueden llegar a sumar 101.

Las publicaciones se caracterizan por el ejercicio de la investigación empírica (75%), las cuales han sido abordadas desde los diversos enfoques de investigación, en donde se resalta principalmente el cuantitativo (55%) con respecto al cualitativo (38%) y mixto (7%). Las publicaciones encontradas señalan que el tema de investigación ha estado registrado tanto en revistas de alto impacto como en las que no lo tienen. Aproximadamente el 52% de los artículos se encuentran en revistas que en el año de la publicación estaban categorizadas en los cuartiles (Q1, Q2, Q3 y Q4) según los índices de JCR (*Journal Citation Report* de Web of Science) y SJR (*Scimago Journal Rank* de Scopus). Con relación al idioma de publicación, se encontró que el 54% de los artículos están en inglés y el resto en español.

De acuerdo con el área geográfica en donde se aplicó la investigación o de la afiliación de los autores, se encontró que la mayor participación se encuentra en Europa (43%), seguida de Norte América (21%), y Sur América (16%). Los temas y las relaciones entre las publicaciones varían en términos de frecuencias. La relación que se explora en la mayoría de los artículos es la del género del Directivo Universitario y estilos de liderazgo (36%). Seguido, se encuentran los temas asociados al Liderazgo del Directivo Universitario (21%), y en tercer lugar los estudios de Estilos de Liderazgo del Directivo Universitario y su relación con la cultura desde una perspectiva de género (14%). Cabe resaltar, que el tema de género constituye uno de los ejes centrales de análisis para las publicaciones encontradas, el 57% de los artículos lo incluyen.

3.2. Análisis conceptual

De acuerdo con los artículos encontrados, las perspectivas teóricas para abordar los fenómenos de género del Directivo Universitario, Estilos de Liderazgo y Cultura Organizacional son diversas, así como los métodos de investigación empleados, los que cuales agrupan estudios de casos, estudios descriptivos, estudios correlacionales, análisis de entrevistas, etc. Con relación al género, la investigación es abordada principalmente desde los enfoques positivistas bajo la noción de rol de género, y desde las posturas epistemológicas críticas como las feministas, con la noción de identidad de género. El estilo de liderazgo es abordado principalmente desde las nociones de transaccional y transformacional (Avolio, Bass, & Jung, 1999), asociados al liderazgo masculino y femenino respectivamente (Caceres, Sachicola, & Hinojo, 2015). Así mismo se encontraron investigaciones que involucran otros estilos como el de servicio y el Laissez-faire. Finalmente, la cultura organizacional es conceptualizada bajo las posturas antropológicas, y los modelos de medición de estas como el de Cameron y Quinn (2011). En la siguiente tabla se presentan los conceptos encontrados:

Tabla 3. Conceptos de la investigación

Tema	Definiciones	Algunas Referencias
Género	<p>Roles de Género Diferencias del sexo en el comportamiento social (femenino y masculino).</p>	Cuadrado, Navas y Molero (2004); Deem, 2003; Lorenzo, Sola y Cáceres (2007); Wallace y Marchant (2011).
	<p>Identidad de Género Percepciones y experiencias a partir del sujeto que define su género (construcción social del género).</p>	Jaime, Cáceres y García (2015); López-Yáñez y Sánchez-Moreno (2009); Moncayo-Orjuela y Zuluaga-Goyeneche (2015).
Estilos de Liderazgo	<p>Liderazgo Transformacional Promueve las relaciones sociales, crea un clima de trabajo agradable, y es participativo-democrático.</p>	Badillo Vega, Buendía Espinosa y Krücken (2015); Concepción et al., (2015); Pounder (2001).
	<p>Liderazgo Transaccional Se enfoca en el intercambio entre líder y seguidor, bajo la interacción demandas-recompensas.</p>	Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2016); Isabel Cuadrado (2003).
	<p>Liderazgo de Servicio Se enfoca en la fuerza colectiva, el poder, la colaboración y el empoderamiento de seguidores.</p>	Chaudhuri et al. (2015).
	<p>Liderazgo femenino Orientado hacia los grupos, la responsabilidad, preferencia por la ética sobre la eficiencia para la toma de decisiones.</p>	Sánchez-Morenom y Altopiedi (2016); Wallace y Marchant (2011).
	<p>Liderazgo Masculino Basado en la fuerza, el poder, el autoritarismo, y orientado a la competitividad</p>	Moncayo-Orjuela y Zuluaga (2015); Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar y García (2012).
	<p>Liderazgo Laissez-faire Basado en la libertad, carece de habilidades de supervisión, evita al seguidor, etc.</p>	Araneda-Guirriman et al. (2016); Cuadrado (2003).
Cultura Organizacional	<p>Tejido de significados Conjunto de normas, valores, costumbres.</p>	De Pelekais y Rivadeneira (2008); Mabokela (2003); Quintero et al. (2010); Tierney (1988); Tierney y Lanford (2014); Vázquez (2013).
	<p>Cultura de Grupo Basada en valores de armonía para el trabajo en grupo, estilos de dirección participativos.</p>	(Kwan & Walker, 2004)
	<p>Cultura de Desarrollo Enfocada en la comparación con otras organizaciones para mejorar, ofrece oportunidades de desarrollo profesional.</p>	(Kwan & Walker, 2004)
	<p>Cultura Jerárquica</p>	Medina, Trasfi, Armenteros y Reyna (2015);

Centralizada en la toma de decisiones y organización del poder, estructura organizativa y formalizada.	Vázquez (2013).
Cultura Racional Busca continuamente el conocimiento, evalúa de diversas formas el entorno, enfocada al cumplimiento de objetivos.	Kwan y Walker (2004); Pounder (2001).
Cultura de Clan Posee metas y valores compartidos, cohesión y participación.	(Vázquez, 2013)
Cultura de Mercado Orientada en el ambiente externo, la relación con proveedores, sectores productivos, sindicatos y autoridades.	(Vázquez, 2013)
Cultura Adhocrática Ordenada bajo estructuras temporales, especializadas y dinámicas.	(Vázquez, 2013)

Si bien los objetivos de las investigaciones analizadas son diferentes y llevados a cabo en diversos espacios geográficos, existen algunos hallazgos que son comunes y que se sintetizan en la Tabla 4.

Tabla 4. Hallazgos de las investigaciones

Categorías	Hallazgos
Género y Dirección Universitaria	<p>-Baja participación femenina de directivos universitarios, lo que ha facilitado la investigación del liderazgo masculino. Se reconoce que dirección universitaria es efectiva cuando está basada en valores masculinos.</p> <p>-La escasa participación femenina se entiende desde la teoría del “techo de cristal”, en lo referente a dificultades de conciliación entre vida personal, familiar y profesional. Algunos estudios señalan que esta condición se presenta principalmente en las organizaciones públicas y universidades, mientras que el crecimiento de la participación femenina se da en la empresa privada.</p> <p>-Pese a que algunas investigaciones evidencian que algunas mujeres han “roto el techo de cristal” en las organizaciones públicas y educativas, éstas se encuentran especialmente en la administración intermedia y en menor participación en la alta dirección.</p> <p>-No existe un liderazgo significativamente distinto al de los hombres. Sin embargo, si se ha evidenciado que las mujeres priorizan la atención a las personas y el bienestar del grupo, mientras que los hombres se orientan a la toma de decisiones y el cumplimiento de tareas.</p> <p>-El liderazgo de los hombres en comparación con las mujeres, muestra una mayor preferencia por valores que sirven a intereses individualistas, mientras que las mujeres se orientan a adoptar un estilo con base a intereses de tipo colectivo.</p> <p>-El estilo de liderazgo de las mujeres en los cargos directivos universitarios al igual que en otro tipo de organizaciones, está asociado principalmente al liderazgo</p>

	transformacional, mientras que el de los hombres al transaccional.
Estilos de liderazgo y Cultura Organizacional	<p>-El estilo de liderazgo transformacional que ha sido asociado al género femenino en lo que respecta al carisma y capacidad de motivación, constituye un impulsor del cambio en la cultura organizacional con relación a su incidencia sobre la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones sociales.</p> <p>-Si bien el liderazgo transformacional incide en dinámicas de cambio dentro de la cultura organizacional, no hay evidencia empírica que demuestre su configuración con los diferentes tipos de cultura.</p> <p>-Las mujeres aportan valores a las culturas de las organizaciones que fortalecen las relaciones interpersonales.</p> <p>-Los estilos de liderazgo si bien inciden en las culturas organizacionales, también son configurados a partir de ellas. Las culturas en donde se encuentran inmersas las universidades pueden dificultar el acceso de las mujeres a cargos directivos, cuando estas son estereotipadas a partir del rol social que desempeñan.</p> <p>-Las culturas de dirección de las universidades han estado dominadas por hombres, en donde se destaca un énfasis en el poder de las relaciones.</p> <p>-El liderazgo ejercido de manera participativa se asocia a una cultura colaborativa, lo que tiene un efecto positivo en la consecución de logros a nivel organizacional. Así mismo, las culturas que tienen mayor participación de sus integrantes, tienen resultados positivos en las habilidades de liderazgo y en los niveles de conocimiento.</p> <p>-Las culturas y sus subconjuntos culturales ofrecen información útil para los administradores con relación al rendimiento y manejo de conflictos, lo que permea en los estilos de liderazgo.</p>

4. Discusión y conclusiones

En los últimos años se ha presentado un incremento en la investigación y publicación del tema de Directivos Universitarios. En este ejercicio, la perspectiva de género ha ocupado uno de los principales ejes de análisis y sus hallazgos han sido divulgados en revistas de diversas áreas del conocimiento. De acuerdo con lo anterior, esta ponencia presenta un ejercicio investigativo que tuvo por objetivo identificar la relación que tienen los estilos de liderazgo según el género del directivo y la cultura organizacional. Si bien esta relación no ha sido explorada con suficiencia en la literatura académica, es posible evidenciar algunos argumentos para desarrollar una investigación en esta vía.

La literatura académica registra baja participación de las mujeres en los cargos directivos, lo que ha dificultado la investigación de sus estilos de liderazgo. Sin embargo, el liderazgo femenino aparece relacionado con el liderazgo transformacional, mientras que el masculino con el transaccional. Esto resalta que las mujeres ponen mayor atención a las personas y al bienestar del grupo, lo que configura una cultura que prima por lo ético y la colaboración. Para el caso de los hombres, su orientación por las tareas y la toma de decisiones, configura una cultura hacia la competitividad o una cultura de mercado.

El estilo de liderazgo según el género del líder es un factor determinante para las culturas organizacionales. Por ejemplo, en el caso del liderazgo transformacional asociado a las mujeres, tiene incidencia positiva en la mentalidad de los colaboradores y fomenta la construcción de relaciones interpersonales bajo los valores compartidos. No obstante, la literatura también reconoce que la misma cultura puede configurar los estilos de liderazgo y puede crear distinciones como por ejemplo los estereotipos de género.

Si bien 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, aun no existen investigaciones que otorguen evidencia empírica acerca de la relación entre las variables analizadas y su nivel de complejidad. Pese a que la literatura discute los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, no existen estudios que den cuenta cómo inciden en la configuración de tipos de culturas como las propuestas por Cameron y Quinn (2001). Igualmente, no existe evidencia empírica del modo en que la cultura organizacional condiciona los estilos de liderazgo de los directivos universitarios.

Esta investigación hizo una actualización del estado de arte de la investigación de estilos de liderazgo según el género del directivo universitario y su relación con la cultura organizacional, y planteó algunos interrogantes para futuras investigaciones. Cabe resaltar que la investigación se ha estado posicionando en revistas internacionales de alto impacto, como se presentó en los resultados descriptivos del presente documento, y el uso de los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos que se han empleado, han permitido ampliar el horizonte de conocimiento y comprensión de este tema de investigación. Así mismo, es importante rescatar la participación que han tenido los investigadores latinoamericanos en las divulgaciones de sus investigaciones, ya que permiten disponer de literatura en español, y evidenciar el fenómeno en el contexto de Sur América, caracterizado por cambios y transformaciones en la educación superior y las barreras del ingreso de la mujer a los cargos directivos.

Referencias

- Abramo, L. (2004). ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria? *Revista Estudios Feministas*, 12(2), 224–235.
- 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.
- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*, (25), 83–96.
- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139–152.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170.
- Badillo Vega, R., Buendía Espinosa, A., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la “tercera misión” de la Universidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(65), 393–417.
- Bedoya, C. (2017). Configuración del Mundo del Trabajo: Un Panorama en Latinoamérica y Colombia. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 77–88.

- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- 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. *Educar*, 48(1), 69–89.
- Caceres, M., Sachicola, A., & Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *Eurepean Scientific Journal*, 11(2), 296–314.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. United States: Jossey-Bass Publishers.
- CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, & OIT. (2013). *Trabajo decente e igualdad de género*. Santiago de Chile. Retrieved from http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_233161/lang--es/index.htm
- 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.
- 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 de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39–52.
- 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.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181–192.
- de Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140–148.
- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager- academics in UK universities. *Gender Work and Organization*, 10(2), 239–259.
- 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.
- 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*. United States: Jossey-Bass Publishers.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Isaza, J. G. (2003). Flexibilización laboral: un análisis de sus efectos sociales para el caso Colombiano. *Revista Equidad Y Desarrollo*, (1).
- Jaime, P., Cáceres, P., & García, S. A. (2015). El Liderazgo Docente Y Directivo En Los Programas Técnicos-Tecnológicos, 11(19), 49–62.
- Jarboe, N. (2016). *WomenCount Leaders in Higher Education 2016*. UK: WomenCount.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the Competing Values Model As a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons. *International*

Journal of Organizational Analysis, 12(1), 21–37.

- Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. C. (2007). *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. London & Geneva: Routledge & ILO.
- Leonard, H., Lewis, R., Freedman, A., & Passmore, J. (Eds.). (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Lipton, B. (2015). A new “ERA” of women and leadership. *Australian Universities’ Review*, 57(2), 60–70.
- López-Guzmán, T. J., Sánchez, S. M., & Nascimento, M. M. (2010). La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría Y Praxis*, 7(7), 35–53.
- López-Yáñez, J., & Sánchez-Moreno, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educacion*, 348, 331–353.
- 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.
- Mabokela, R. O. (2003). “Donkeys of the University”: Organizational culture and its impact on South African women administrators. *Higher Education*, 46, 129–145.
- McTavish, D., & Miller, K. (2009). Management, leadership and gender representation in UK higher and further education. *Gender in Management*, 24(3), 178–194.
- Medina, I., Trasfi, M., Armenteros, M. C., & Reyna, G. M. (2015). Relación entre cultura – liderazgo: evidencias en una institución de educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 77–91.
- Moncayo-Orjuela, B. C., & Zuluaga-Goyeneche, D. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres Directivas. *Panorama*, 9(17), 74–84.
- Moncayo-Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142–177.
- Moncayo, B., & Pinzón, M. P. (2013). Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género. *Panorama*, 7(13), 75–94.
- Obakeng, R., & Mlambo, Y. (2017). Women, Leadership, and Organizational Culture in Higher Education: Lessons Learned from South Africa and Ghana. In H. Eggins (Ed.), *The Changing Role of Women in Higher Education*. Brighton (UK): Springer.
- OIT. (2015a). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2015b). *Panorama Laboral 2015: América Latina y el Caribe. Oficina Regional para América Latina y el Caribe*.
- OIT. (2016). *Panorama Laboral 2016. América Latina y el Caribe*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pounder, J. S. (2001). “New leadership” and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281–290.
- 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. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 269–279.
- Sánchez-Moreno, M., & Altopiedi, M. (2016). Académicos gestores en la universidad actual: Desafíos y aprendizajes. *Intangible Capital*, 12(2), 642–665.
- 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 Moreno, M., & López Yañez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Espanola de Pedagogia*, 66(240), 345–364.
- 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.
- Tabbodi, M. L. (2009). Effects of Leadership Behaviour on the Faculty Commitment of Humanities Departments in the University of Mysore, India: Regarding Factors of Age Group, Educational Qualifications and Gender. *Educational Studies*, 35(1), 21–26.
- Tierney, W. G. (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. G., & Lanford, M. (2014). An investigation of the impact of international branch campuses on organizational culture. *Higher Education*, 70, 283–298.
- Torns, T., & Cáceres, C. R. (2012). Las Desigualdades De Género En El Mercado De Trabajo: Entre La Continuidad y La Transformación. *Revista de Economía Crítica*, 14, 2013–5254.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia Entre El Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 11(1), 73–91.
- Vejar, D. J. (2014). La precariedad laboral , modernidad y modernización capitalista : Una contribución al debate desde América Latina. *Trabajo Y Sociedad*, (23), 147–168.
- Vilkinas, T., & Ladyshewsky, R. K. (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>
- Wallace, M., & Marchant, T. (2011). Female administrative managers in Australian universities: not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 567–581.
- Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86–95.