



Liderazgo en educación superior: una perspectiva de profesores directores en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes (Colombia)*.

Adriano Cano-Cuervo

Universidad de los Andes, Bogotá (Colombia)

<https://orcid.org/0009-0006-7544-9605>

Jhon-Alexander Bastidas-Benavides

Universidad de los Andes, Bogotá (Colombia)

Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia)

<https://orcid.org/0009-0000-2620-427X>

Juana-María Rey-Álvarez

Universidad de los Andes, Bogotá (Colombia)

<https://orcid.org/0009-0004-9207-4222>

Karen-Yineth Niño-Mora

Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia)

<https://orcid.org/0000-0001-9600-0475>

Recepción: 17 de junio de 2024 | Aceptación: 18 de octubre de 2024 | Publicación: 28 de febrero de 2025

DOI: <https://doi.org/10.18175/VyS16.1.2025.4>

RESUMEN

En la educación superior, el liderazgo es un concepto que involucra una pluralidad de aristas, como la gestión eficiente, los procesos académicos y la identidad institucional. Inspirado en este modelo multidimensional, el presente estudio explora cómo los profesores directivos interpretan el liderazgo. A partir de un enfoque cualitativo con entrevistas semiestructuradas, la investigación resalta las diversas motivaciones, modelos de toma de decisiones

* El presente artículo es parte de la tesis para optar al grado de magíster en Educación de la Universidad de los Andes (Colombia) que se realizó bajo la asesoría de la profesora Diana Rodríguez-Gómez. No contó con financiación y no existe ningún conflicto de intereses por revelar. La contribución de los autores en la elaboración del escrito se dio de la siguiente manera, Adriano Cano-Cuervo: diseño, recolección de datos, interpretación, análisis y escritura; Juana-María Rey-Álvarez: diseño, recolección de datos, interpretación, análisis y escritura; Jhon Alexander Bastidas-Benavides: diseño, recolección de datos, interpretación, análisis y escritura; Karen-Yineth Niño-Mora: revisión crítica de los asuntos sustantivos de la investigación y el documento. La correspondencia relativa a este trabajo debe dirigirse a Adriano Cano-Cuervo (a.canoc2@uniandes.edu.co).

y visiones sobre el liderazgo en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes (Colombia). Los hallazgos, en primer lugar, revelan que el liderazgo depende de contextos personales y profesionales, lo cual permite subrayar la necesidad de identificar y formar tempranamente a los futuros administradores académicos. En segundo lugar, aportan estrategias para replicar prácticas exitosas y promover la diversidad de género en roles administrativos en toda la Universidad.

PALABRAS CLAVE

liderazgo, gestión, profesores, cualitativo, universidad.

Leadership in Higher Education: A Perspective of Faculty Directors in the School of Engineering at Universidad de los Andes (Colombia)**ABSTRACT**

In higher education, leadership is a concept that encompasses multiple dimensions, such as efficient management, academic processes, and institutional identity. Inspired by this multidimensional model, this study explores how faculty leaders interpret leadership. Using a qualitative approach with semi-structured interviews, the research highlights the diverse motivations, decision-making models, and perspectives on leadership within the School of Engineering at Universidad de los Andes (Colombia). The findings, first, reveal that leadership depends on personal and professional contexts, underscoring the need to identify and train future academic administrators early on. Second, they provide strategies to replicate successful practices and promote gender diversity in administrative roles across the university.

KEYWORDS

leadership, management, professors, qualitative, university.

Liderança no ensino superior: uma perspectiva de professores diretores da Faculdade de Engenharia de Universidad de los Andes (Colômbia)**RESUMO**

No ensino superior, a liderança é um conceito que envolva múltiplas dimensões, como a gestão eficiente, aos processos acadêmicos e à identidade institucional. Inspirado nesse modelo multidimensional, este estudo explora como os professores diretores interpretam a liderança. Utilizando uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas, a pesquisa destaca as diversas motivações, modelos de tomada de decisão e visões sobre liderança na Faculdade de Engenharia da Universidad de los Andes (Colômbia). Os resultados, em primeiro lugar, revelam que a liderança depende de contextos pessoais e profissionais, ressaltando a necessidade de identificar e formar precocemente

os futuros gestores acadêmicos desde cedo. Em segundo lugar, fornecem estratégias para replicar práticas bem-sucedidas e promover a diversidade de gênero em cargos administrativos em toda a Universidade.

PALAVRAS-CHAVE

liderança, gestão, professores, qualitativo, universidade.

INTRODUCCIÓN

En la educación superior, el liderazgo es un concepto amplio y multidimensional orientado a modelos de gestión académicos eficientes, que a menudo se vincula con la identidad institucional y el propósito (Western, 2019). La literatura sobre liderazgo abarca numerosos estudios que definen sus características o procesos en instituciones educativas (Macfarlane *et al.*, 2024). En Colombia, la Universidad de los Andes (Uniandes) no es ajena a este concepto; desde el año 2000, los Programas de Desarrollo Integral (PDI) lo incluyen como objetivo estratégico. No obstante, como señalan Bolden *et al.* (2008), existe una brecha entre el discurso y la realidad del liderazgo.

Los estudios sobre liderazgo en educación se centran en comprender el concepto y su tipología. Bryman y Lilley (2009), Jones *et al.* (2012), Van Ameijde *et al.* (2009), Bolden (2011), Eadens y Ceballos (2023), Pearce y Van Knippenberg (2024) y Boeske (2023) coinciden en definirlo como la capacidad del individuo para interpretar una situación particular y actuar en función de metas. Esta proliferación de estudios responde a las crecientes presiones que enfrentan las universidades para ser eficientes y efectivas, lo que las ha llevado a adoptar prácticas y procesos de gestión originados en los sectores empresarial e industrial (Birnbbaum, 2000). Los hallazgos de Bryman y Lilley (2009) señalan que el liderazgo universitario difiere del que se presenta en otras organizaciones, ya que los líderes académicos suelen ser expertos en áreas específicas, pero con menos formación administrativa (Kennie y Middlehurst, 2021). Esto condiciona el desarrollo y la adaptación de modelos de liderazgo en el ámbito universitario.

Bolden *et al.* (2008) descubren las tensiones y dificultades propias del ejercicio del liderazgo, tanto para las instituciones universitarias como para quienes lo ejercen. Ellos identificaron las percepciones y experiencias comunes al interior de diferentes universidades en Inglaterra, así como la naturaleza “colectiva” del liderazgo y las implicaciones en su desarrollo. Basados en el liderazgo distribuido, propusieron un modelo multinivel con cinco dimensiones: individual, social, estructural, contextual y desarrollo.

Este marco es el punto de partida para el presente estudio de caso, que se ocupa de la siguiente pregunta: ¿cómo interpretan y ejercen el liderazgo los profesores directivos de la Facultad de Ingeniería en Uniandes y qué factores personales, profesionales y organizacionales influyen en sus prácticas de liderazgo? En este sentido, el objetivo fue explorar las percepciones y prácticas de liderazgo de los profesores directivos para identificar los factores clave que influyen en su ejercicio. Esta investigación, cualitativa e interpretativista, permite analizar la Universidad más allá de los datos estadísticos en la medida en que comprende la interacción entre directivos, profesores y administrativos como parte de una comunidad integrada.

Este estudio aporta al campo del liderazgo en la educación superior al profundizar en las percepciones y prácticas de liderazgo de los profesores directivos en su comunidad académica. Para el ejercicio se elige abordar la propuesta de Bolden *et al.* (2008) partiendo de la premisa de que existe una brecha entre la retórica y la realidad del liderazgo en las universidades que provoca tensiones. Al adoptar las cinco dimensiones propuestas por Bolden *et al.* (2008), se ofrece una visión multidimensional del liderazgo en el contexto universitario destacando aspectos individuales, sociales, estructurales, contextuales y de desarrollo que influyen en su práctica.

MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL LIDERAZGO

Bolden *et al.* (2008) desafían el enfoque del liderazgo individual y abogan por abordar, más bien, el desarrollo del liderazgo colectivo y organizacional, para lo cual proponen un modelo de cinco dimensiones constitutivas de este concepto. La dimensión individual ofrece una perspectiva del liderazgo como entidad individual y sus cualidades personales. La dimensión social o “capital social” (Bolden *et al.*, 2008, p. 366) brinda sentido de identidad y propósito compartido. La estructural se centra en el contexto organizacional y abarca aspectos como el control financiero, la tecnología, la planificación estratégica e incluso el entorno físico. La dimensión contextual incluye tanto el ambiente social, cultural y político en el cual opera la organización como su contexto interno, que está definido por su historia, cultura institucional y prioridades (Bastidas Benavides *et al.*, 2018).

Por último, la dimensión de desarrollo se refiere a los cambios continuos y las distintas necesidades de los individuos, grupos y organizaciones. Esto es clave, debido a que la práctica del liderazgo se sitúa en un instante determinado e involucra ofrecer actividades formativas de desarrollo docente para potenciar competencias, habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes frente a las demandas y necesidades socioeconómicas y científicas (Riaño Jiménez y Riscaveno Espitia, 2023). Lo anterior se da tanto en la educación superior como en la educación básica y secundaria, donde los líderes académicos enfrentan las complejidades del sector y deben asegurar el éxito educativo de los estudiantes fomentando la mejora continua en las instituciones (Herrera-Pérez *et al.*, 2024).

Diversos estudios analizan el modelo propuesto por Bolden *et al.* (2008) y destacan su relevancia, así como sus limitaciones, en contextos académicos. Woods (2004) compara el liderazgo democrático y el distribuido señalando que el primero prioriza la ética y la participación inclusiva, aspectos menos evidentes en el modelo distribuido. Gronn (2008) cuestiona la efectividad empírica del liderazgo distribuido y sugiere el *liderazgo híbrido* como una alternativa más adecuada para reflejar la complejidad del entorno educativo.

Así mismo, Hofmeyer *et al.* (2015) enfatizan la importancia de la influencia cultural y la visibilidad en el desarrollo del liderazgo académico, lo cual los lleva a proponer estrategias para fomentar un cambio cultural en las universidades. Elo y Uljens (2023) critican la falta de teorías sólidas sobre interacción pedagógica e influencia, pues reduce la aplicabilidad de los enfoques actuales. Youngs (2017) introduce el modelo de liderazgo como práctica, basado en la teoría de

la práctica, que ofrece una perspectiva que supera las limitaciones de los enfoques colaborativos y distribuidos. En conjunto, estos estudios subrayan la necesidad de propuestas integradoras que combinen elementos colaborativos y distribuidos con una comprensión profunda de las dinámicas pedagógicas y organizacionales, de modo que permitan abordar las complejidades y desafíos del liderazgo en educación superior, especialmente en el caso de profesores con roles administrativos.

En concordancia, el modelo multidimensional de Bolden *et al.* (2008) logra capturar la complejidad del liderazgo en la educación superior. Sin embargo, una limitación de este enfoque es que no profundiza en la interacción entre las dimensiones del liderazgo y los cuerpos colegiados, que se podrían evidenciar en lo estructural, ni en las redes de colaboración que suelen ser esenciales en las universidades y que se podrían poner de manifiesto desde lo social. Así, para expandir el modelo el presente estudio propone incluir una visión que integre la colaboración entre líderes académico-administrativos, ya que esta es fundamental para enfrentar los desafíos específicos del entorno universitario, como la gobernanza participativa y la promoción de una cultura de responsabilidad compartida.

CONTEXTO DEL LIDERAZGO EN UNIANDES

Al finalizar los noventa, cuando se impusieron los criterios de eficiencia en los diferentes ámbitos de la sociedad civil, Uniandes comenzó a trabajar en la excelencia académica. En 1997 implementó un proceso de planeación denominado Programa de Desarrollo Integral (PDI), que se constituyó en la “herramienta de planeación estratégica” (Lemus *et al.*, 2008, p. 437) y la hoja de ruta quinquenal.

El PDI 2000-2005 declaró el liderazgo como un objetivo estratégico, pues se buscaba “[u]bicar a la Universidad en una posición de liderazgo en el desarrollo de estudios que aporten a la solución de problemas del país” (Uniandes, 2000, p. 9). Más adelante, en el PDI 2016-2020 se asoció el liderazgo académico con la enseñanza y la investigación. Y, en su edición vigente del período 2021-2025, el PDI retoma el liderazgo en las iniciativas transversales, el trabajo colaborativo, el capital humano y el desarrollo sostenible. Por su parte, la Facultad de Ingeniería enuncia este concepto en su misionalidad, pero no define claramente su significado ni los mecanismos que promuevan o estimulen su práctica. Por consiguiente, esta investigación adopta el modelo multidimensional de Bolden *et al.* (2008), ya que permite analizar las prácticas de liderazgo entre los profesores que ocupan cargos directivos en una universidad.

En la educación superior surge la necesidad de modelos de liderazgo adaptados a un entorno competitivo y profesionalizado (Fraser, 2005; Jones *et al.*, 2012). Las instituciones han transitado hacia enfoques de liderazgo distribuido que fomentan la colaboración y la inclusión, con lo cual han logrado superar los modelos jerárquicos tradicionales (Bolden *et al.*, 2015; Jones *et al.*, 2012). Este liderazgo compartido, que distribuye responsabilidades y promueve la participación colectiva, permite enfrentar desafíos como el aseguramiento de la calidad, la integración de tecnologías y el incremento de los estándares de enseñanza y aprendizaje (Elo y Uljens, 2024; Fraser, 2005).

Asimismo, se han explorado enfoques de liderazgo relacional, especialmente en mandos medios, que priorizan la gestión de relaciones y la negociación de poder en contextos complejos. Con ello se buscan no solo cooperación entre académicos y personal administrativo, sino también un sentido de ciudadanía y comunidad (Branson et al., 2016; Bolden et al., 2015).

A pesar del avance hacia modelos compartidos, persisten desafíos en torno a la adaptación estratégica y la relevancia académica que permiten subrayar la necesidad de un liderazgo efectivo para enfrentar las demandas actuales (Drew, 2010; Macías Arias et al., 2018). La literatura sugiere que en la educación superior las mujeres enfrentan barreras para acceder y mantenerse en roles de dirección, tales como sesgos implícitos, estructuras jerárquicas poco inclusivas y tensiones entre roles de género tradicionales y expectativas profesionales. Aunque no se han identificado diferencias significativas en la efectividad del liderazgo entre géneros, la escasa representación femenina en cargos directivos pone de manifiesto la necesidad de adoptar enfoques institucionales para abordar estas disparidades, promover la equidad y ampliar las oportunidades de liderazgo inclusivo en la academia (Sánchez-Moreno et al., 2014).

En conjunto, la literatura indica que el liderazgo en universidades es un fenómeno complejo que exige flexibilidad y adaptabilidad para responder a las tensiones actuales. Los estudios cualitativos profundizan en la colaboración, las relaciones de poder, el desarrollo personal y la adaptación (Branson et al., 2016; Drew, 2010; Elo y Uljens, 2024; Jones et al., 2012) y ofrecen una comprensión contextual del liderazgo universitario más allá de logros cuantitativos. Así, el enfoque que orienta este trabajo busca contribuir a una comprensión integral del liderazgo en Uniandes resaltando cómo una gestión colaborativa y cohesionada puede potenciar las iniciativas educativas y administrativas.

MÉTODO

Diseño

Como se mencionó, este estudio explora la pregunta ¿cómo interpretan y ejercen el liderazgo los profesores directivos de la Facultad de Ingeniería en Uniandes, y qué factores personales, profesionales y organizacionales influyen en sus prácticas? El objetivo es analizar las percepciones y prácticas de liderazgo de estos profesores e identificar los factores clave que inciden en su ejercicio. Para ello, se diseñó una investigación cualitativa enmarcada en un estudio de caso exploratorio con un enfoque empírico en un contexto real (Pettigrew, 1973; Stake, 1995; Yin, 2003), que busca contribuir a la literatura sobre liderazgo académico aportando hallazgos y obteniendo conocimientos objetivamente (De Massis y Kotlar, 2014). Dado que el liderazgo en educación superior es amplio y complejo, nuestra propuesta metodológica permite identificar y comprender los elementos específicos que configuran las percepciones y prácticas de los líderes académicos (Herrera-Pérez et al., 2024). La naturaleza exploratoria permite investigar

aspectos clave como el nombramiento, la interacción social y la estructura organizacional sin asumir relaciones causales, lo que facilita una comprensión profunda y matizada de las experiencias y desafíos únicos de los docentes que ejercen el liderazgo.

Participantes

La muestra constó de doce profesores de carrera con responsabilidades directivas en la Facultad de Ingeniería (tabla 1): siete directores de departamento y cinco miembros de la Decanatura (decano y vicedecanos); grupo que representa la totalidad de los directivos de la Facultad. Esta unidad se seleccionó por su complejidad, reflejada en su estructura, presupuesto, programas académicos, estudiantes, egresados y profesores (Uniandes, 2017); mientras que la población se eligió aplicando el concepto de muestra útil, en donde las personas son escogidas deliberadamente para proveer información relevante (Maxwell, 2013).

Tabla 1. Datos de los participantes

		Rango de edad	Rango de tiempo en el cargo	Sexo
Directores de departamento	Director 1	Entre 30 y 40 años	Menos de un año	M
	Director 2	Entre 30 y 40 años	Entre 1 y 2 años	M
	Director 3	entre 40 y 50 años	Entre 2 y 3 años	M
	Director 4	Entre 30 y 40 años	Más de 3 años	M
	Director 5	Entre 30 y 40 años	Entre 1 y 2 años	M
	Director 6	Entre 40 y 50 años	Entre 1 y 2 años	M
	Director 7	Entre 40 y 50 años	Más de 3 años	M
Directivos de decanatura	Directivo 1	Entre 50 y 60 años	Más de 3 años	M
	Directivo 2	Entre 40 y 50 años	Entre 1 y 2 años	F
	Directivo 3	Entre 30 y 40 años	Entre 1 y 2 años	M
	Directivo 4	Entre 40 y 50 años	Entre 1 y 2 años	M
	Directivo 5	Entre 30 y 40 años	Entre 1 y 2 años	M

Instrumento

La información primaria se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas basadas en las cinco dimensiones del modelo de Bolden *et al.* (2008). En la dimensión individual se indagó sobre el nombramiento administrativo, motivación y habilidades, por ejemplo: “¿Cómo fue el proceso de elección para este cargo?”. En la social se exploraron temas como la toma de decisiones, relaciones internas y tensiones entre roles, con preguntas como la siguiente: “¿Qué canales utiliza frecuentemente para la toma de decisiones?”. La dimensión estructural abordó la asignación de recursos y autonomía presupuestal, “¿Qué tanta autonomía tiene para planear y ejecutar el presupuesto?”. Por último, la dimensión contextual y de desarrollo incluyeron preguntas sobre aspectos sociales, políticos y desarrollo profesional.

Análisis de la información

Se realizó la transcripción de las entrevistas y su codificación utilizando el *software* Nvivo-12. Este análisis estuvo acompañado de la revisión de contenido de los PDI, los Planes de Desarrollo de Facultad (PDF) y documentos institucionales. La codificación se basó en Saldaña (2009), de modo que se establecieron criterios para identificar contenidos codificables y no codificables. Se creó un libro de códigos deductivos e inductivos que reflejaban las dimensiones mencionadas. Para garantizar la confiabilidad, dos investigadores realizaron la codificación utilizando el libro como referencia. Inicialmente, ambos codificaron una entrevista para consensuar criterios y ajustar el libro de códigos. Posteriormente, cada uno codificó las entrevistas restantes de forma individual, con revisiones parciales que requirieron ajustes y recodificación, lo cual permitió refinar progresivamente los códigos y categorías (Saldaña, 2009). Finalmente, se describieron los hallazgos de cada dimensión (Bolden *et al.*, 2008) y se discutieron en relación con el marco teórico.

Consideraciones éticas

El proceso de investigación fue validado mediante los criterios de revisión ética de la Universidad. Conforme a la Resolución n.º 008430 de 1993, este estudio se consideró sin riesgo, debido a que no se realizaron intervenciones ni modificaciones intencionales en las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes. Los instrumentos de recolección de datos fueron revisados y validados con el fin de garantizar rigor científico e imparcialidad. Además, el consentimiento informado se entregó a los profesores junto con las preguntas antes de las entrevistas, su participación fue voluntaria y bajo el entendido de que podían suspender la actividad si percibían algún riesgo o daño que comprometiera su integridad. Las identidades y cargos de los participantes fueron anonimizados utilizando seudónimos. Por último, la información recolectada solo fue accesible al equipo investigador.

RESULTADOS

Los resultados reflejan las diversas maneras en que los directivos de la Facultad interpretan y ejercen el liderazgo dentro de su rol académico-administrativo. A través de las dimensiones del liderazgo propuestas por Bolden *et al.* (2008) emergen características clave sobre su perfil, motivaciones, habilidades y los desafíos que enfrentan. Estos hallazgos no solo ilustran cómo se configuran las prácticas de liderazgo en un contexto universitario, sino que también dan una idea sobre las dinámicas y tensiones propias de este entorno complejo y colaborativo.

En primer lugar, en la dimensión individual se indagó sobre aspectos relacionados con el perfil, características asociadas al liderazgo, trayectoria laboral y motivación para aceptar un cargo directivo. Respecto al perfil, los directivos consideran importante que los individuos tengan habilidades de comunicación, asertividad, capacidad de congregar y de resolver problemas. Por ejemplo, el director de departamento 1 advierte: “[T]iene que ser muy bueno comunicando y escuchando, sobre todo... honrar muchísimo la comunicación entre las personas” (entrevista con el director 1, 18 de octubre de 2021).

En este sentido, el directivo de decanatura 1 sostuvo que

el liderazgo no se ejerce en abstracto, se ejerce en ámbitos determinados asociados con el perfil [...] por lo tanto, dependiendo del perfil asociado al cargo, las características asociadas con el ejercicio de liderazgo van a cambiar. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

Desde esta perspectiva, también señala que un directivo ejerce dos tipos de liderazgo, administrativo y académico: “el director sigue siendo profesor, así como el resto de los cargos académico-administrativos, pero además toda la parte administrativa y financiera se revela ante ellos, y en muchos casos es literalmente una revelación” (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021). Entre las cualidades personales mencionadas, tres directivos destacaron la capacidad para manejar y resolver conflictos. El director de departamento 2 lo explicó así:

Debe tener competencias, por ejemplo, el manejo de conflictos es muy claro, porque no es fácil ponerse en los dos zapatos. Muchas veces son contra uno y, entonces, uno tiene que ponerse el zapato del otro para entender la situación. Hay veces que estás en la mitad y haciendo como *sparring* [árbitro], y preguntas ¿a quién le voy? (entrevista con el director 2, 19 de noviembre de 2020)

Con relación a la experiencia laboral, los entrevistados la asociaron con la trayectoria profesional en la vida académica, que está definida por los ascensos dentro del escalafón profesoral y la producción académica. En este sentido, el director de departamento 1 afirma:

[C]uando un profesor tiene el título de asociado y llega a ser director de departamento, yo debo tener la madurez profesional para reconocer que, OK, la Universidad por alguna razón

dijo que ese profesor era asociado, su círculo académico seguramente lo reconoce como un líder académico en su área, así a mí no me guste lo que él hace, pero yo debería darle toda la legitimidad para que él sea director. (entrevista con el director 1, 18 de octubre de 2021)

La legitimidad es ratificada por el directivo de decanatura 1:

[Respecto de] la trayectoria como profesor, como investigador, [tengo] las dos, porque cuando usted está en un ámbito universitario, a diferencia de lo que pasa en otras organizaciones, y esa es otra característica que diferencia a una universidad de otra organización, las decisiones no se toman mediante decretos, órdenes que se comunican para que se generen cambios, porque los profesores son autónomos. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

Los directivos 1 y 9 destacan la importancia del nivel más alto que un profesor logra en su trayectoria:

[D]entro del *ethos* universitario la categoría profesoral es muy importante. Los titulares [están] el rango más alto, o sea que son los que tienen mayor legitimidad entre todos los colegas y, por su trayectoria, el que más claridad tiene de lo que es el desarrollo de su profesión y de lo que es el ámbito en el que trabaja. (entrevista con el directivo 1, 18 de octubre de 2021)

También se evidencia que para desempeñar un encargo administrativo no es necesaria una experiencia académico-administrativa previa. Esto se debe a que los profesores que ostentan cargos académico-administrativos fueron nombrados recientemente y no habían tenido experiencia en ocupaciones similares. Lo anterior se explica por el cambio periódico que se da en la Decanatura, que implica ejecutar un proceso de selección de directores en el cual la motivación de los aspirantes es un criterio clave (Wald y Golding, 2020).

En las entrevistas los profesores explicaron que su motivación giró en torno a intereses en el campo de la docencia e investigación, mientras que cinco de ellos indicaron que un cargo directivo representa la manera de acercarse y conocer otra perspectiva de la Universidad. Así lo expresó el director de departamento 1: “[C]omprender mejor la Universidad, comprender mejor sus procesos administrativos. La Universidad ha cambiado mucho” (director 1, 18 de octubre de 2021).

El directivo de decanatura 2 manifestó que aceptó el cargo para comprender

el sistema que no conocemos y así entender que, si quiero sacar algo adelante, tengo que pensar muy bien cómo sacarlo, con quién tengo que hablar, qué le voy a pedir exactamente, qué es lo que quisiera recibir de la solicitud. (entrevista con el directivo 2, 19 de noviembre de 2022)

Otra motivación que se hizo evidente en el testimonio de dos entrevistados es la existencia de vínculos emocionales que obedecen a tradiciones familiares en la vida académica. El directivo de decanatura 2 reflexionó:

Mi papá fue incluso vicerrector de la Nacional, mi mamá fue vicedecana de la Facultad de Ciencias, entonces he visto en ellos esos procesos de docencia y de investigación, pero también un poco administrativos, y eso de alguna manera también le llega a uno. (entrevista con el directivo 2, 19 de noviembre de 2022)

Para el directivo de decanatura 1 la combinación de factores relacionados con los vínculos emocionales y profesionales lo motivó para ejercer su cargo, lo cual muestra que sus intereses de docencia e investigación confluyen con el ejercicio de un cargo directivo:

[E]n mi caso hay la confluencia de dos cosas: una es, en parte, historia de mi familia, mi padre fue director académico administrativo muchos años. Pero lo otro es que es mi ámbito de investigación, o sea, mi trabajo como profesor y lo que yo investigo son procesos de comunicación y autorregulación en organizaciones. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

Llama la atención que el equipo directivo de la Facultad solo cuenta con una mujer. Como señala el directivo de decanatura 2, “tenemos un comité de género, y es que un proyecto muy importante de la Facultad es hablar el tema de igualdad de género” (directivo 2, 19 de noviembre de 2022).

Los resultados ponen de manifiesto que, aunque los directivos tienen trayectorias profesionales y motivaciones diversas, se identifican elementos comunes que configuran sus prácticas de liderazgo. Entre estos destacan la capacidad para gestionar conflictos, la habilidad para adaptarse a entornos cambiantes y el compromiso con la excelencia académica, características que contribuyen a su efectividad en roles administrativos. Estas similitudes sugieren que los directivos comparten rasgos que potencian su desempeño en un contexto universitario. Al mismo tiempo, las diferencias individuales reflejan cómo el liderazgo se ajusta a las particularidades de cada situación, lo que respalda un enfoque contingente. En este sentido, más que buscar reglas universales, el análisis propone explorar cómo estas características comunes interactúan con factores contextuales para moldear prácticas de liderazgo efectivas (Bastidas Benavides *et al.*, 2018).

En relación con la dimensión social, las entrevistas permitieron indagar sobre los espacios de participación, la toma de decisiones a través de los cuerpos colegiados y el sector externo, donde se busca un consenso entre profesores y directivos. Todos los directores propician diferentes actividades con sus equipos de trabajo para generar sinergias (Wald y Golding, 2020). En el grupo de profesores se promueve la participación en congresos con el fin de presentar sus investigaciones y generar conexiones con otras instituciones. Si bien los congresos no son en sí mismos espacios de consolidación de equipos, su mención refleja que estos eventos son valiosos para el intercambio de conocimientos y la creación de redes externas, lo cual puede fortalecer indirectamente el trabajo de equipo al incorporar nuevas perspectivas y aprendizajes al entorno institucional. Asimismo, se busca generar espacios que promuevan el diálogo para identificar las motivaciones que tiene cada profesor e identificar las posibles acciones con las cuales podría comprometerse. Respecto a esto, el directivo de decanatura 1 manifestó:

Creo que la forma de liderar instituciones de educación superior viene de potenciar lo que los profesores, que son la esencia de lo que hace una universidad, son capaces de concretar. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

En el personal administrativo se promueve la creación de equipos con el fin de alcanzar un objetivo común, trabajar autónomamente bajo unos principios generales que tiene la unidad y abrir espacios para plantear iniciativas orientadas a mejorar la gestión de cada departamento (Wald y Golding, 2020). Respecto a tomar decisiones, los directivos afirman que el Consejo de Facultad es el mayor órgano de decisión. Allí se discuten aspectos académicos y administrativos, y cuenta con la participación de profesores y directivos, como lo expresó el directivo de decanatura 1:

El Consejo de Facultad es el órgano formal más alto de toma de decisiones en los ámbitos académicos y administrativos. Ahí se toman las decisiones. (entrevista con el directivo 1, 10 de septiembre de 2021)

En paralelo, existen los consejos de departamento, los cuales están constituidos principalmente por profesores y representantes estudiantiles. En este espacio los profesores manifiestan su sentir, sus intereses e inconformidades, con el fin de encontrar en consenso soluciones a los problemas o alternativas para aprovechar las oportunidades. Las decisiones académicas se pueden analizar entre un número pequeño de profesores que estén relacionados con el problema que los atañe. Frente a esto, el director de departamento 7 mencionó que, para la toma de decisiones,

los elementos son de consulta y diálogo con el equipo cercano que esté en el momento de decisión. Qué quiere decir eso: si es un administrativo, va a ser con el equipo asociado al elemento administrativo; si es de docencia, con el equipo que tengo cercano a docencia; si es de investigación, con el equipo cercano a investigación; si es de sector externo, con el equipo cercano a sector externo. (entrevista con el director 7, 18 de agosto de 2021)

Respecto a las decisiones que se toman en comités, el directivo de decanatura 1 expresó su preocupación por las dificultades que se presentan en las relaciones entre profesores y directivos cuando, por razones presupuestales, se toman decisiones que afectan los intereses particulares. Al respecto, el director de departamento 7 y el directivo de decanatura 1 mencionaron lo siguiente:

La dirección es un liderazgo compartido, pero hay momentos en que hay que tomar decisiones que están asociadas a nivel presupuestal, [...] el elemento presupuestal puede generar diferencias y no acuerdos. (entrevista con el director 7, 18 de agosto de 2021)

Como los recursos son ilimitados, hay que acotarlos, toca priorizarlos. Y alguien tiene que tomar las decisiones que se dan en conversaciones donde los profesores pueden aportar; en últimas, tienen que tomar decisiones que a veces no van de acuerdo con lo que ellos desean. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

Los directivos manifestaron desafíos significativos en este proceso. Por un lado, las diferencias en intereses individuales y prioridades institucionales generan tensiones que dificultan la implementación de las decisiones acordadas. Por otro lado, la naturaleza colegiada de estas instancias, aunque promueve la participación, puede ralentizar los procesos y limitar la capacidad de los líderes para actuar de manera ágil frente a problemas urgentes. Asimismo, las decisiones presupuestales son fuente de fricción, ya que implican priorizar recursos limitados, lo que puede desencadenar conflictos internos. Estos hallazgos evidencian que el liderazgo en estos espacios requiere no solo habilidades técnicas, sino también competencias en mediación, negociación y manejo de conflictos para asegurar que las decisiones reflejen tanto los objetivos institucionales como las necesidades de los distintos actores.

Por otra parte, los entrevistados reconocen la importancia de crear y mantener relaciones con el sector externo. En este aspecto hay diferentes posiciones. El directivo de decanatura 1 mencionó que es relevante robustecer las relaciones con la industria, así como con entidades gubernamentales y la comunidad para generar relaciones de confianza: “[F]ortalecer esas relaciones con la industria en particular. La Universidad no puede existir si no se relaciona con el mundo exterior” (directivo 1, 19 de septiembre de 2021).

El directivo de decanatura 3 coincide con esta perspectiva y comenta que la Facultad puede reforzar las relaciones con la industria creando oferta de cursos y programas de calidad que satisfagan las necesidades del sector. También se pueden incorporar en los currículos cursos que contemplen un carácter participativo de estudiantes en la industria, es decir, con un enfoque de consultoría:

Entonces, estamos tratando de tener más contacto con las empresas, con el sector real, con los problemas reales. Meter eso dentro de nuestro quehacer [...]. [E]n la actividad de posgrado de investigación [...] vamos a crear una maestría y un doctorado en gestión de la innovación tecnológica [...]. Y lo otro que estamos haciendo es un curso de pregrado en el cual estudiantes de todas las ingenierías resuelven problemas reales externos. (entrevista con el directivo 3, 19 de noviembre de 2020)

Los hallazgos de la dimensión social permiten establecer que los directivos promueven un modelo de toma de decisiones participativo a través de la conformación de comités o consejos. Esto genera consenso entre diferentes integrantes del equipo, pero también promueve diferencias entre pares cuando las decisiones no están alineadas a los intereses particulares. Por otra parte, los entrevistados destacaron la importancia de establecer y fortalecer vínculos con la industria, las entidades gubernamentales y la comunidad, pues reconocen que es estratégico ampliar el impacto de la Facultad más allá de la academia. En este aspecto, no se logró profundizar en cómo se lideran dichas iniciativas, lo cual plantea la necesidad de explorar las actividades específicas que emplean los líderes para gestionar estas relaciones, incluyendo cómo movilizan a sus equipos para responder al entorno.

La dimensión estructural se evidenció con el manejo de recursos financieros. El presupuesto de cada departamento es responsabilidad de los directores y del decano, tal como lo expresó el directivo de decanatura 3: “[Y]o hago mi presupuesto, hacemos un presupuesto anual para la

escuela y ahí ponemos las iniciativas y lo que queremos hacer... y si tenemos los recursos para hacer las cosas que queremos hacer” (entrevista con el directivo 3, 19 de noviembre de 2020).

De acuerdo con las entrevistas, el presupuesto es una herramienta fundamental pero no necesariamente la razón de ser de la unidad. Como afirmó el director de departamento 7, “el presupuesto es una herramienta para garantizar el éxito del Departamento y no es el elemento central. Ahora bien, tengo que cuidarlo y hacer que sea rentable y sostenible” (entrevista con el director 7, 18 de agosto de 2021).

Sin embargo, la autonomía en el presupuesto está limitada por las directrices financieras enfocadas al uso eficiente de los recursos. Dichas pautas responden a las condiciones económicas del país y la necesidad de diversificar los ingresos para que la operación no dependa solo del pago de las matrículas. Estas disposiciones han llevado a que los directores desarrollen su capacidad de planear. Además, deben aprender y entender cómo se desarrolla y ejecuta el presupuesto de su unidad, el cual les permitirá dar forma a los planes de acción propuestos al iniciar su encargo para desarrollar procesos de liderazgo dentro de la organización. Como lo describió el director de departamento 4,

liderar es básicamente tener conciencia clara de cuáles son los recursos, de qué es lo que podemos, lo que tenemos y con lo que contamos, ¿cierto?, pa’ poder apoyar a los demás. Si yo no estudio el presupuesto, si yo no entiendo cómo funciona el Departamento, no puedo apoyar efectivamente a otros. (entrevista con el director 4, 18 de octubre de 2022)

El manejo presupuestal no debe confundirse con el liderazgo en sí mismo, sino más bien ha de entenderse como un ámbito donde este se ejerce. Liderar en este contexto implica tomar decisiones estratégicas que equilibren las necesidades académicas y las restricciones financieras, a la vez que movilizar equipos hacia el cumplimiento de metas a pesar de los desafíos financieros.

La planeación del presupuesto contempla la proyección de los ingresos y los gastos. Respecto a los ingresos, es necesario que el director propenda por un equilibrio financiero para cumplir y ejecutar las actividades académico-administrativas del Departamento con excedentes para el desarrollo de las iniciativas establecida en el PDF. Teniendo en cuenta que la bolsa corresponde principalmente a las matrículas, es necesario que los cursos que se ofertan logren el número de inscritos esperado. En consecuencia, los indicadores de productividad y eficiencia juegan un papel importante en la toma de decisiones, partiendo de que se debe asegurar un número mínimo de cursos y de estudiantes por profesor.

Esta situación lleva al director a mediar entre los intereses individuales y los intereses institucionales, como mencionaron los directores de departamento 1 y 7:

[E]l hecho de ser el responsable de la administración de recursos es un reto muy bonito, de mucha responsabilidad, porque va atado a reconocer los intereses y actividades de nuestros grupos de interés de estudiantes, profesores, etc., pero al mismo tiempo conciliarlo con las prioridades de la Universidad y con la manera como administrativamente [se] maneja el presupuesto. (entrevista con el director 1, 18 de octubre de 2021)

[N]o puede ser que en pro de garantizar un presupuesto yo deje de hacer una serie de cosas que son fundamentales para nosotros, y lo que es fundamental es la formación de personas. (entrevista con el director 7, 18 de agosto de 2021)

Los proyectos de investigación y consultoría generan ingresos que contribuyen a sostener las operaciones institucionales, al tiempo que aplican conocimientos teóricos a contextos prácticos con impacto en la sociedad. Además, facilitan la publicación en revistas indexadas y la participación en eventos académicos, lo cual fortalece el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad. Estas actividades también cumplen un rol clave en los requisitos para el ascenso profesoral y el desarrollo institucional.

En cuanto a los gastos, el presupuesto considera rubros como personal, viajes, insumos e inversiones, alineados con los requerimientos pedagógicos de los cursos, las actividades académicas y los planes de desarrollo. En los últimos quince años, el control centralizado de gastos, especialmente los no presupuestados, ha generado tensiones entre las áreas académicas y el área administrativa, lo cual ha afectado la autonomía para responder a necesidades imprevistas. Esta situación se ha entendido como una especie de miedo a lo nuevo, como lo evidenció el director de departamento 1:

Siento que la Universidad se está llenando un poquito de miedo, es mi percepción, y todo eso se traduce en que al manejar el presupuesto entonces encuentro una cosa absolutamente controlada por buenas razones. Y entiendo porque he visto cómo eso se maneja a veces manga por hombro. Pero que eso no nos mine la posibilidad de inventar, de explorar, descubrir, de crecer, de impactar, todos esos verbos que están atados a una universidad. (entrevista con el director 1, 18 de octubre de 2021)

Además, se identificó que la definición de la autonomía presupuestal está dada en dos momentos atemporales de la Universidad: un antes y un ahora, que enmarcan diferentes posiciones organizacionales sobre la administración y asignación de recursos. En este sentido se manifestó el director de departamento 1:

La Universidad ha cambiado mucho. Cuando coordinaba una especialización hace veinte años, la autonomía sobre el presupuesto era absoluta; hoy en día no, y por buenas razones, pero de pronto se nos está yendo la mano. (entrevista con el director 1, 18 de octubre de 2021)

Así mismo, logramos evidenciar que los directores con menos experiencia administrativa y la Decanatura consideran que tienen autonomía presupuestal, mientras que los más antiguos aseguran que la autonomía es restringida y los recursos limitados, situación que interfiere con el desempeño de sus actividades. Frente a este aspecto, el directivo de decanatura 3 explicó: “[D]igamos que, en lo que estoy haciendo y en todo lo que pasa, la disponibilidad de recursos es una limitación muy importante en el alcance de lo que quieres hacer” (entrevista con el directivo 3, 19 de noviembre de 2020).

Las restricciones presupuestales y sus respectivos controles han llevado a los directivos a “pelear” por los recursos para poder llevar a cabo las actividades de docencia e investigación. Los directores con más experiencia logran superar las barreras institucionales para conseguir recursos, como lo expresó el director de departamento 5:

[E]s un rol medio encuadrado dentro de un esquema, el presupuesto casi que se lo dan a uno, y yo soy de los que pelea mucho —pues, sigo peleando mucho— por la parte de conseguir muchos más recursos y de gastarlos de una manera adecuada. Digamos que siempre tenemos esa camisa de fuerza en donde hay unos ciertos elementos y no es fácil salirse de ese marco. (entrevista con el director 5, 19 de septiembre de 2021)

La crítica de los entrevistados sobre las restricciones presupuestales y las reglas institucionales destaca la necesidad de un liderazgo adaptativo capaz de negociar los límites organizacionales mientras fomenta la creatividad y la innovación en la gestión de recursos. Este enfoque requiere no solo habilidades técnicas en planeación financiera, sino también competencias en comunicación, construcción de consensos y resolución de conflictos, esenciales para alinear objetivos organizacionales con los intereses de los equipos de trabajo. Además, los rasgos individuales de los directivos influyen en su capacidad para definir prioridades y metas, las cuales reflejan sus motivaciones e intereses. La toma de decisiones estratégicas colegiadas evidencia la activa participación de profesores en estos procesos, mientras que el manejo presupuestal presenta posturas divergentes: algunos directores perciben autonomía total, otros enfrentan restricciones que dificultan el desarrollo académico e investigativo. En este contexto, el presupuesto no se limita a ser un recurso administrativo, sino que se convierte en una herramienta estratégica para dirigir fondos y garantizar la sostenibilidad económica de la organización.

Adicionalmente, las entrevistas revelaron cómo los directivos enfrentan barreras relacionadas con las dimensiones de desarrollo y contextual, en lo que tiene que ver con la gestión del tiempo personal y profesional, así como con las relaciones entre sus pares. Aunque inicialmente estas tensiones podrían parecer ajenas al ejercicio del liderazgo, un análisis profundo permite conectar estos desafíos con las habilidades necesarias para liderar efectivamente.

Por ejemplo, las dificultades relacionadas con la carga administrativa y su impacto en el tiempo libre requieren un liderazgo estratégico que permita delegar responsabilidades y priorizar tareas. Algunos directivos han señalado que estas tensiones les exigen desarrollar habilidades para equilibrar sus múltiples roles como académico, administrador y mentor. Estas estrategias evidencian cómo el liderazgo se ejerce en contextos de alta presión buscando un balance que no solo preserve el bienestar personal, sino también la calidad del desempeño profesional.

Además de los inconvenientes que se perciben respecto del tiempo libre, se encontró que nueve directivos manifestaron que la disponibilidad para proyectos de investigación se reduce debido a la carga de actividades administrativas. La situación afecta la investigación, pero también a los estudiantes que trabajan con ellos. Sobre esto, el directivo de decanatura 2 aseguó:

[F]ue mi mayor preocupación al aceptar esto, venía de profesor asistente, asociado, y estaba como si tuviera una curva de tiempo contra productividad creciendo rápidamente [...]. Por eso el semestre pasado para mí fue muy difícil, tenía varios compromisos, no solamente mis dos cursos: veinticinco estudiantes de tesis, proyectos andando, y no los quiero abandonar. (entrevista con el directivo 2, 19 de noviembre de 2022)

El director de departamento 3 se refiere al mismo hecho diciendo que “la falta de tiempo para la investigación ha impactado negativamente porque no tengo nada de tiempo pa’ estar con mis estudiantes, ellos sí que lo detestan” (entrevista con el director 3, 20 de septiembre de 2022).

En cuanto a las relaciones con los pares, se generan tensiones sociales y culturales que surgen principalmente por la necesidad de tomar decisiones que pueden ser percibidas como contrarias a los intereses individuales. Rescatamos dos testimonios de profesores que ilustran esta situación. El director de departamento 5 afirmó:

El Departamento estaba en una situación complicada, es otra de las cosas que encontré aquí en la Universidad: hay que trabajar con los egos de los profesores, y ese es uno de los elementos más complicados. En mi época digamos que éramos todos muy amigos, era muy comprensible porque éramos pequeños, pero ahora esa amistad se ha perdido. Yo creo que los profesores ahora no son tan amigos, son más rivales. (entrevista con el director 5, 19 de septiembre de 2021)

De la misma manera, el director de departamento 4 afirmó que “los profesores tienen egos muy grandes y muchas veces están convencidos de que lo que están haciendo es el camino” (entrevista con el director 4, 18 de octubre de 2022).

Desde el liderazgo, estas barreras se gestionan promoviendo el diálogo, la construcción de confianza y la negociación, herramientas que permiten superar los conflictos y mantener la cohesión del equipo. Este enfoque evidencia que liderar no se limita a ejecutar decisiones, sino a generar un ambiente de colaboración que minimice tensiones y refuerce las relaciones laborales.

Todos los entrevistados hablaron de las dificultades que enfrentan con el manejo presupuestal y el desarrollo de la unidad. El directivo de decanatura 1 explicó esta situación así:

Cuando usted pasa del liderazgo de un profesor al del director, que es el siguiente nivel aquí en la Universidad, ya el ámbito se extiende porque el director sigue siendo profesor, así como el resto de los cargos académico-administrativos, pero además toda la parte administrativa y financiera se revela ante ellos, y en muchos casos es literalmente una revelación. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

Y concluye:

Cuando no hay una preparación previa se generan quiebres y ese es el problema en general de la gestión académico-administrativa en esta y en otras universidades. No hay una preparación

consciente de la Universidad para las personas que quieren y tienen disposición para ejercer estos cargos. (entrevista con el directivo 1, 19 de septiembre de 2021)

La estructura horizontal en los Departamentos plantea desafíos en la interacción entre profesores y directores, especialmente en torno al manejo presupuestal y la carga docente. Aunque algunos directores perciben fricciones derivadas de la falta de reconocimiento explícito de su rol, estas situaciones no limitan la consolidación del liderazgo, sino que exigen enfoques basados en colaboración, consenso y legitimidad construida a través del ejemplo y la influencia positiva. En este contexto, las estructuras horizontales demandan un liderazgo distribuido que fomente la participación y articule metas comunes, utilizando habilidades de mediación y negociación para gestionar tensiones. Por otro lado, las actividades administrativas, regidas por una estructura vertical, reflejan dinámicas que contrastan con la interacción horizontal predominante en las relaciones académicas y que generan choques vinculados a la eficiencia, la diversificación de recursos y la asignación de responsabilidades entre profesores y directivos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados reflejan cómo las percepciones de liderazgo en la Facultad de Ingeniería están profundamente influenciadas por una identidad institucional única (Grzeszczuk, 2018; Van der Walt, 2007), moldeada por la formación académica y profesional de los directivos, mayoritariamente vinculada a Uniandes. Esta identidad refuerza un sentido de pertenencia y legitimidad que guía sus prácticas de liderazgo (Lund, 2016), caracterizadas por el diálogo y la cohesión. Además, cualidades personales y gerenciales (Burgoyne y Stuart, 1976) como la capacidad para resolver problemas, proactividad y asertividad emergen como competencias clave para adaptarse a las demandas de un entorno académico complejo. Estas competencias, lejos de ser aisladas, se integran en un liderazgo contingente que equilibra necesidades individuales y organizacionales.

En este contexto, las dimensiones expuestas por Bolden *et al.* (2008) identificadas en los resultados interactúan para configurar las prácticas de liderazgo, en las cuales se pudieron evidenciar tensiones derivadas del manejo presupuestal, las estructuras horizontales y los roles académico-administrativos. La discusión conecta estos aspectos con la literatura y explora cómo la identidad institucional y las habilidades individuales contribuyen a superar estas tensiones, a promover la colaboración y a moldear prácticas de liderazgo efectivas en educación superior. Aunque cada entrevistado tiene una percepción del liderazgo, influida por sus creencias, conocimientos y decisiones (Chipatecua Fique *et al.*, 2022), también comparten una identidad institucional que define su rol directivo. El cuerpo directivo refleja un fuerte vínculo con Uniandes: todos cursaron el pregrado en la Universidad, fueron monitores o asistentes graduados, y nueve directivos completaron estudios de maestría en la misma institución. Esto coincide con Bolden *et al.* (2008), quienes relacionan la identidad con motivaciones y experiencias de liderazgo que combinan roles académicos y administrativos.

Este arraigo institucional puede explicarse por las relaciones formadas desde el pregrado entre estudiantes y profesores, en espacios como grupos de investigación, que convierten a los

docentes en referentes profesionales y personales. Así, entre los profesores directivos emerge una identidad institucional marcada por un sentido de “autovalía”, definido como el valor que proporciona sentirse parte de una organización (Cuesta Moreno y Moreno Mosquera, 2021; Leithwood, 2009). Según Leithwood (2009), las personas que se identifican fuertemente con su grupo tienden a reconocer como líderes a quienes representan de manera más prototípica las características de la organización.

De la misma manera que los estudios determinan unos atributos de la personalidad del líder (Aboramadan *et al.*, 2022; Bryman, 2007; Kok y McDonald, 2017; Van Ameijde *et al.*, 2009), seis directivos vincularon cualidades personales con ciertas características del liderazgo. La capacidad de resolver problemas se asocia a aspectos cognitivos, pero un líder, al mismo tiempo, debe tener un conjunto de rasgos de personalidad, como la asertividad y proactividad, y rasgos afectivos que están ligados a la motivación y las destrezas de valoración social (Leithwood, 2009, p. 110). La evidencia recogida demuestra que los períodos de crisis que afectan a un departamento dejan secuelas de diferente índole que impactan las relaciones interpersonales y laborales: divisiones en el seno del cuerpo profesoral o dificultades en las relaciones entre el equipo administrativo y profesores (Fleming, 2021; Hall, 2020). Los desafíos que enfrenta un líder en la crisis son inmensos (Frank *et al.*, 2019). Trabajar en favor de la cohesión del equipo, la confianza y el sentido de comunidad son algunos de los retos que enfrenta. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que quien ostenta un cargo de liderazgo debe contar con habilidades sociales y de comunicación para liderar con efectividad tales circunstancias.

Bolden *et al.* (2008) destacan los aspectos sociales y las relaciones en el entorno organizacional, que incluyen redes informales, asociaciones, alianzas y un propósito o identidad compartida que contribuyen al desempeño laboral (Zeb *et al.*, 2023). Esta dimensión puede analizarse desde las interacciones internas y externas. En el ámbito interno, se observa que el liderazgo se construye a través de órganos colegiados (Bastidas Benavides *et al.*, 2018; Bryman, 2007) donde los profesores intercambian sus perspectivas, lo cual promueve una cultura de participación y consulta bajo una visión estratégica conjunta (Bryman, 2007). Bryman y Lilley (2009, p. 336) identifican la colegialidad como una característica del liderazgo universitario; en los diversos consejos y comités, esta se manifiesta mediante un liderazgo distribuido, que conduce a una toma de decisiones consensuada a través de la discusión y el debate. La plena participación de pares bien informados y comprometidos permite alcanzar resultados efectivos (Bryman, 2007, p. 19). Además, la relación entre directivos y profesores fomenta una visión organizacional orientada al mejoramiento de la calidad académica y la rigurosidad investigativa, lo que facilita la fluidez de procesos organizacionales y la resolución de problemas (Erickson *et al.*, 2021).

Una diferencia notable entre el liderazgo corporativo y el universitario radica en la manera en que se estructuran los espacios de participación y consolidación de equipos. En el ámbito corporativo, la consolidación de equipos suele ser intencional y directa, con metas claras y estructuradas que exigen una colaboración continua y coordinada para alcanzar objetivos de negocio e impacto social (Yuan *et al.*, 2020). En cambio, en el caso de Uniandes, los espacios de participación, como los consejos y comités, se orientan hacia la consulta y el consenso, y en ellos se valora la autonomía de los participantes a la vez que se fomenta un liderazgo más distribuido. Estas dinámicas sugieren que, en la academia, la consolidación de equipos no siempre se centra en

metas operativas o de rendimiento inmediato, sino que busca fortalecer el diálogo y la cohesión a largo plazo, pues se adapta a la naturaleza colaborativa y menos jerárquica de las universidades.

El proceso de selección de directores subraya la relevancia de la colegialidad en la toma de decisiones (Bryman, 2007; Bryman y Lilley, 2009; Jones *et al.*, 2012; Van Amejide *et al.*, 2009). Según los entrevistados, los candidatos a directivos se postulan autónomamente, mientras que un comité de profesores se encarga de su selección.

Además, la investigación muestra que las relaciones externas son esenciales, especialmente las conexiones con académicos e investigadores de instituciones nacionales e internacionales. La participación en congresos, visitas académicas y presentaciones permite a los profesores acceder a referentes sobre la evolución de programas académicos y el impacto de sus investigaciones, y ello facilita el establecimiento de metas claras. Este intercambio fortalece redes de apoyo para el desarrollo de proyectos interinstitucionales y la creación de nuevo conocimiento que, al ser revisado por pares reconocidos internacionalmente (Bastidas Benavides *et al.*, 2018), contribuye al crecimiento y la ventaja competitiva de la institución (Huang *et al.*, 2022). En este sentido, Jones *et al.* (2012, p. 69) argumentan que el liderazgo proporciona un marco que promueve la creación, la participación activa y la asociación con expertos y redes para impulsar el cambio organizacional.

La investigación evidenció que el manejo presupuestal y la gestión de recursos son clave en los cargos académico-directivos. Según Middlehurst *et al.* (2009), el liderazgo implica responsabilidades financieras para las que la credibilidad y el acceso a la información son fuentes de poder esenciales, articuladas con la autonomía para gestionar recursos en el ámbito académico (Bryman, 2007). Así, las habilidades interpersonales son cruciales para conseguir recursos que permitan ejecutar los programas e iniciativas académicas.

En este contexto, Uniandes ha implementado políticas en las últimas dos décadas para diversificar ingresos y optimizar recursos, con lo que ha logrado reducir la dependencia de las matrículas (Milley y Dulude, 2021). Esto ha llevado que sus miembros se involucren en el funcionamiento interno adaptándose a los cambios organizacionales y alineándose con la administración central (Jones *et al.*, 2012).

Finalmente, se hallan tensiones inherentes a la gestión de los profesores directivos, quienes deben equilibrar intereses institucionales, disciplinarios e individuales. Es fundamental que la Universidad identifique y forme futuros directivos desde el inicio de su carrera docente, considerando su interés por asumir estos roles a largo plazo.

Asimismo, se evidencia que la Facultad de Ingeniería ha estado renovando su equipo directivo. Este cambio afecta la implementación y ejecución del PDF, dada la curva de aprendizaje que deben superar los nuevos directores (Leung y Fang, 2022). Para mitigar este impacto, sería beneficioso establecer un plan de carrera administrativa para docentes que incorpore un componente de mentoría y comunicación entre pares (Bastidas Benavides *et al.*, 2018).

A partir de los resultados del estudio de caso, se sugiere que los hallazgos podrían reflejar lo que ocurre en otras facultades. Sin embargo, es fundamental replicar la investigación para determinar si los resultados pueden generalizarse. En este sentido, se propone diseñar estrategias

de formación aplicables a todos los profesores interesados en asumir roles administrativos en el futuro y promover, además, programas que fomenten la diversidad de género en estas posiciones (Sánchez-Moreno et al., 2014).

REFERENCIAS

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A. y Farao, C. (2022). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: Does organizational learning mediate the relationship? *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397-418.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijem-06-2020-0290/full/html>
- Bastidas Benavides, J. A., Cano Cuervo, A. y Rey Álvarez, J. M. (2018). *Liderazgo en educación superior: una perspectiva desde la experiencia de docentes directivos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes* [tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Institucional Séneca.
<http://hdl.handle.net/1992/34410>
- Birnbaum, R. (2000). The life cycle of academic management fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 1-16. <https://doi.org/10.2307/2649279>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bolden, R., Jones, S., Davis, H. y Gentle, P. (2015). *Developing and sustaining shared leadership in higher education*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Bolden, R., Petrov, G. y Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x>
- Branson, C. M., Franken, M. y Penney, D. (2016). Middle leadership in higher education: A relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 128-145.
<https://doi.org/10.1177/1741143214558575>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Bryman, A. y Lilley, S. (2009). Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*, 5(3), 331-346. <https://doi.org/10.1177/1742715009337764>
- Burgoyne, J. y Stuart, R. (1976). The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. *Personnel Review*, 5(4), 19-29. <https://doi.org/10.1108/eb055318>
- Chipatecua Figue I. M., García Cardona P. B. y Tejada-Sánchez, I. (2022). Mentalidad de crecimiento y cognición docente: un estudio de caso. *Voces y Silencios, Revista Latinoamericana de Educación*, 13(1), 114-142. <https://doi.org/10.18175/VyS13.1.2022.4>
- Cuesta Moreno, O. J. y Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010.
<https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

- Drew, G. (2010). Issues and challenges in higher education leadership: Engaging for change. *The Australian Educational Researcher*, 37(3), 57-76. <https://doi.org/10.1007/BF03216930>
- Eadens, D. W. y Ceballos, M. (2023). Educational leadership preparation and professional roles: Are we serving the needs of leadership roles along the leadership continuum? *Journal of Research on Leadership Education*, 18(2), 277-300. <https://doi.org/10.1177/19427751221076416>
- Elo, J. y Uljens, M. (2023). Theorising pedagogical dimensions of higher education leadership—a non-affirmative approach. *Higher Education*, 85(6), 1281-1298. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00890-0>
- Elo, J. y Uljens, M. (2024). Levels of pedagogical leadership in higher education: An overview. En J. Elo y M. Uljens (eds.), *Multilevel pedagogical leadership in higher education: A non-affirmative approach* (pp. 45-64). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55116-1_2
- Erickson, M., Hanna, P. y Walker, C. (2021). The UK higher education senior management survey: A stactivist response to managerialist governance. *Studies in Higher Education*, 46(11), 2134-2151. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1712693>
- Fleming, P. (2021). *Dark academia: How universities die*. Pluto Press.
- Frank, J., Gower, N. y Naef, M. (2019). *English universities in crisis: Markets without competition*. Bristol University Press.
- Fraser, K. (ed.). (2005). *Education development and leadership in higher education*. RoutledgeFalmer.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Grzeszczuk, K. (2018). *Maintaining institutional identity in the age of part-time faculty* [tesis de doctorado, Seton Hall University]. eRepository. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2507>
- Hall, R. (2020). The hopeless university: Intellectual work at the end of the end of history. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 830-848. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00158-9>
- Herrera-Pérez, J. C., Ochoa-Londoño, E. D. y Tello Zuluaga, J. (2024). Liderazgo pedagógico de los directores escolares en educación básica, secundaria y media en Colombia. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 15(3), 1-24. <https://doi.org/10.18175/VyS16.3.2024.1>
- Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Klopper, H. C. y Warland, J. (2015). Leadership in learning and teaching in higher education: Perspectives of academics in non-formal leadership roles. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 8(3), 181-192. <https://doi.org/10.19030/cier.v8i3.9348>
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. y Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M. y Ryland, K. (2012). Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.642334>
- Kennie, T. y Middlehurst, R. (2021). *Leadership transitions in universities: Arriving, surviving and thriving at the top*. Routledge.
- Kok, S. K. y McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education: An investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in Higher Education*, 42(2), 210-223. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1036849>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- Lemus, B., Pinzón de Lewin, P., Morales, L. y Rojas, D. (2008). *La historia de la Universidad de los Andes*. Universidad de los Andes.

- Leung, C.-H. y Fang, K. W. (2022). Lost in deliberative deficit: the dilemma and learning curve of defending the university campus in the Hong Kong 2019 protest. *International Studies in Sociology of Education*, 32(2), 379-408. <https://doi.org/10.1080/09620214.2022.2030245>
- Lund, A. K. (2016). Leader legitimacy – a matter of education? Leading highly specialised people – A legitimacy challenge. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(6), 20-23. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2016-0041>
- Macfarlane, B., Bolden, R. y Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher Education*, 88(4), 1381-1402. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x>
- Macías Arias, E. J., Chum Molina, S. R., Aray Intriago, C. A. y Rodríguez Vera, C. J. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1229>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. SAGE Publications.
- Middlehurst, R., Goreham, H. y Woodfield, S. (2009). Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education. *Leadership*, 5(3), 331-346. <https://doi.org/10.1177/1742715009337763>
- Milley, P. y Dulude, É. (2021). On maladministration in higher education: Towards a multi-level theoretical framework for understanding its emergence and persistence in an era of neoliberal, managerial and corporatist reforms. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 588-612. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1757158>
- Pearce, C. L. y Van Knippenberg, D. (2024). Moderated paradoxical leadership: Resolving the innovation team leadership conundrum. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 3-11. <https://doi.org/10.1111/jpim.12713>
- Pettigrew, A. M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. Tavistock Press.
- Riaño Jiménez, I. E. y Riscaveno Espitia, L. E. (2023). Configuraciones del desarrollo profesional docente: una revisión de la literatura desde las matemáticas escolares. *Voces y Silencios, Revista Latinoamericana de Educación*, 14(1), 38-62. <https://doi.org/10.18175/VyS14.1.2023.4>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.
- Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J. y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 21-42. <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.5.002>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Universidad de los Andes (Uniandes). (2000). *Programa de Desarrollo Integral 2000-2005*. https://planeacion.uniandes.edu.co/images/PDI/PDI_2000-2005.pdf
- Universidad de los Andes (Uniandes). (2017). *Boletín estadístico 2016*. https://planeacion.uniandes.edu.co/images/BoletinEstadistico/Boletin_estadistico_2016.pdf
- Universidad de los Andes (Uniandes). (2021). *Programa de Desarrollo Integral 2021-2025*. https://planeacion.uniandes.edu.co/images/PDI/PDI_2021-2025.pdf
- Universidad de los Andes. (2016). *Programa de Desarrollo Integral (PDI) 2016-2020*. https://planeacion.uniandes.edu.co/images/PDI/Programa_de_Desarrollo_Integral_PDI_2016-2020.pdf
- Van Ameijde, J. D. J., Nelson, P. C., Billsberry, J. y Van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education*, 58(6), 763-779. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9224-y>

- Van der Walt, J. L. (2007). Formalizing institutional identity: A workable idea. En D. N. Aspin y J. D. Chapman (eds.), *Values education and lifelong learning: Principles, policies, programmes* (Lifelong Learning Book Series, vol. 10, pp. 180-198). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6184-4_10
- Wald, N. y Golding, C. (2020). Why be a head of department? Exploring the positive aspects and benefits. *Studies in Higher Education*, 45(11), 2121-2131. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1578736>
- Western, S. (2019). *Leadership: A critical text* (3.ª ed.). Sage Publications.
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Sage Publications.
- Youngs, H. (2017). A critical exploration of collaborative and distributed leadership in higher education: Developing an alternative ontology through leadership-as-practice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 140-154. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276662>
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G. y Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9>
- Zeb, A., Goh, G. G. G., Javaid, M., Khan, M. N., Khan, A. U. y Gul, S. (2023). The interplay between supervisor support and job performance: Implications of social exchange and social learning theories. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(2), 429-448. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2021-0143>

.....

Adriano Cano Cuervo

Magíster en Administración, en Educación y en Ingeniería de la Universidad de los Andes (Colombia). Actualmente es candidato a doctor en Administración en la misma universidad e investiga el efecto de la gobernanza familiar en instituciones de educación superior. Sus temas de interés se centran en las organizaciones de educación, el liderazgo, el emprendimiento, las organizaciones familiares y el efecto que tiene la gestión en el desempeño, la calidad y viabilidad.

Jhon Alexander Bastidas Benavides

Magíster en Educación y en Administración de la Universidad de los Andes (Colombia). Se encuentra vinculado como docente asociado del programa de Ingeniería Industrial en la Universidad Militar, donde también lidera el área curricular económico-administrativa. Sus temas de interés se centran en la gestión de organizaciones del sector educación, liderazgo, competitividad y modelos de educación.

Juana María Rey Álvarez

Magíster en Educación de la Universidad de los Andes (Colombia). Sus temas de interés se centran en la gestión de procesos académico-administrativos inherentes al sistema educativo, particularmente los relacionados con calidad académica e investigación. En la actualidad trabaja como coordinadora académica de la Facultad de Ingeniería de la misma universidad y lidera los procesos de acreditación ante entidades nacionales tales como el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) e internacionales como ABET.

Karen Yineth Niño Mora

Doctora en Ingeniería y magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes (Colombia). Actualmente es profesora en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Militar Nueva Granada. Sus intereses de investigación se centran principalmente en la pedagogía y docencia en la ingeniería en áreas relacionadas con la producción e investigación de operaciones.