

Artículo de investigación científico y tecnológica

Cómo citar: Calderón Arregui, D. A., Godoy Mena, M. J., & Marrero Fernández, A. (2025). Autopercepción de las Conductas de Liderazgo en una Institución de Educación Superior Militar: Un Estudio en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(1), e8608.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14804300>

Recibido: 02/07/2024

Aceptado: 19/01/2025

Publicado: 10/02/2025

Autor para correspondencia:

dacalderon07@gmail.com



Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

David Alexander Calderón Arregui ¹
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
<https://orcid.org/0000-0002-0332-3601>
dacalderon07@gmail.com
Ecuador

Marisol Josefina Godoy Mena ²
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
<https://orcid.org/0000-0001-8847-470X>
marisol_csb24@hotmail.com
Ecuador

Adriana Marrero Fernández ³
Universidad de la República
<https://orcid.org/0000-0003-0783-5775>
adriana.marrero.fernandez@gmail.com
Uruguay

Autopercepción de las Conductas de Liderazgo en una Institución de Educación Superior Militar: Un Estudio en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Self-perception of Leadership Behaviors in a Military Higher Education Institution: A Study at the University of the Armed Forces-ESPE

Autopercepção dos Comportamentos de Liderança em uma Instituição de Ensino Superior Militar: Um Estudo na Universidade das Forças Armadas-ESPE

Resumen

Introducción: el liderazgo en instituciones de educación superior militar, como la Universidad de las Fuerzas Armadas (UFA-ESPE), juega un papel fundamental en su gestión académica y desarrollo organizacional. **Objetivo:** analizar cómo los directivos de la UFA-ESPE perciben su liderazgo en las dimensiones de tareas, relaciones y cambio y sus implicaciones en un entorno educativo militar. **Método:** se empleó un enfoque cuantitativo descriptivo con 70 directivos como muestra. La recolección de datos se realizó mediante el cuestionario CONLID-A, evaluando la fiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach. **Resultados:** los directivos muestran una percepción positiva de su liderazgo, destacándose las conductas orientadas a las relaciones (media de 4.33), seguidas por las orientadas a las tareas (4.26) y al cambio (4.20), lo que refleja un equilibrio entre la eficiencia operativa y el fomento de relaciones interpersonales en el entorno militar. **Conclusión:** los hallazgos sugieren que los directivos de la UFA-ESPE perciben un liderazgo efectivo en las tres dimensiones clave. En el contexto de instituciones educativas militares, estas conductas son esenciales para mantener la cohesión y adaptarse a los cambios, lo que resalta la importancia de programas de formación que promuevan un liderazgo integral y equilibrado.

Palabras clave: conductas de liderazgo, cuestionario CONLID-A, directivos universitarios, contexto educativo militar

Abstract

Introduction: leadership in military higher education institutions, such as the University of the Armed Forces (UFA-ESPE), plays a fundamental role in their academic management and organizational development. **Objective:** to analyze how the directors of UFA-ESPE perceive their leadership in the dimensions of tasks, relationships, and change, and its implications in a military educational environment.



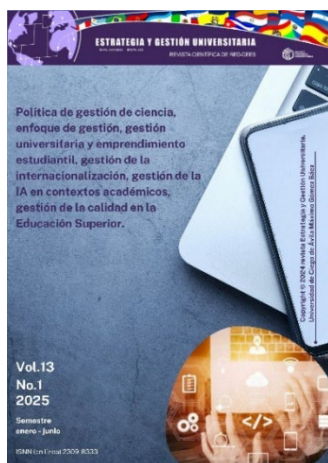
Method: a descriptive quantitative approach was employed with a sample of 70 directors. Data collection was carried out using the CONLID-A questionnaire, evaluating reliability with the Cronbach's Alpha coefficient. **Results:** the directors show a positive perception of their leadership, with relationship-oriented behaviors (mean of 4.33) standing out, followed by task-oriented (4.26) and change-oriented (4.20) behaviors, reflecting a balance between operational efficiency and the promotion of interpersonal relationships in the military environment. **Conclusion:** the findings suggest that the directors of UFA-ESPE perceive effective leadership in the three key dimensions. In the context of military educational institutions, these behaviors are essential to maintain cohesion and adapt to changes, highlighting the importance of training programs that promote comprehensive and balanced leadership.

Keywords: leadership behaviors, CONLID-A questionnaire, university managers, military educational context

Resumo

Introdução: a liderança em instituições de ensino superior militar, como a Universidade das Forças Armadas (UFA-ESPE), desempenha um papel fundamental na sua gestão acadêmica e desenvolvimento organizacional. **Objetivo:** analisar como os diretores da UFA-ESPE percebem sua liderança nas dimensões de tarefas, relacionamentos e mudanças, e suas implicações em um ambiente educacional militar. **Método:** foi empregada uma abordagem quantitativa descritiva com uma amostra de 70 diretores. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário CONLID-A, avaliando a confiabilidade com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Resultados:** os diretores mostram uma percepção positiva de sua liderança, destacando-se os comportamentos orientados para relacionamentos (média de 4,33), seguidos pelos orientados para tarefas (4,26) e para mudanças (4,20), refletindo um equilíbrio entre eficiência operacional e promoção de relacionamentos interpessoais no ambiente militar. **Conclusão:** Os achados sugerem que os diretores da UFA-ESPE percebem uma liderança eficaz nas três dimensões-chave. No contexto de instituições educacionais militares, esses comportamentos são essenciais para manter a coesão e se adaptar às mudanças, destacando a importância de programas de formação que promovam uma liderança abrangente e equilibrada.

Palavras-chave: comportamentos de liderança, questionário CONLID-A, gestores universitários, contexto educacional militar



Introducción

La comprensión del liderazgo en instituciones educativas militares, como la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (UFA-ESPE), antes conocida como Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE), resulta esencial, debido a la interacción única entre las demandas académicas y disciplinarias. Este artículo aborda la autopercepción de las conductas de liderazgo de los directivos de esta institución, analizándose dimensiones clave como la orientación hacia tareas, relaciones y cambio; las mismas, que han sido resaltadas por investigaciones previas (Geraldo et al., 2020; Márquez y Chávez, 2021; Demircioglu y Chowdhury, 2021). La investigación se fundamenta en el uso del cuestionario CONLID-A, propuesto por Castro et al. (2007), un instrumento validado que permite analizar cómo los líderes perciben sus conductas en un entorno caracterizado por su dualidad organizacional.

En el contexto actual, el liderazgo no solo se define por la capacidad de gestionar tareas, sino también, por la habilidad de fomentar relaciones sólidas y liderar procesos de cambio. Estudios previos destacan la relevancia del liderazgo y su impacto en la gestión de las instituciones educativas (Lasso et al., 2019; Huerta y Muñoz, 2020; Rivera y Higuera, 2022; Moscoso y Calderón, 2023; Cardeño Portela et al., 2023; Calderón Arregui, 2023). Sin embargo, en entornos educativos militares, estas dinámicas adquieren una dimensión particular, ya que, requieren equilibrar altos estándares de rendimiento con la cohesión y la motivación del equipo (Fournier, 2019; Gómez Miranda, 2023; Calderón Arregui y Sánchez, 2023; Jiménez-Pitre et al., 2023; Calderón Arregui et al., 2023; Leso et al., 2023; Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

El liderazgo es un concepto fundamental para la comprensión de las dinámicas organizacionales y el desarrollo de las instituciones educativas, especialmente en contextos militares (Nader y Castro, 2009; García y Pastor, 2022; Pastor et al., 2021; Uhl-Bien, 2021; McCauley & Palus, 2021; Torres, 2022; Whyte et al., 2022; Chatterjee et al., 2023; Calderón Arregui et al., 2023; Ahmad et al., 2024). La teoría del liderazgo ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, desde los modelos centrados en rasgos individuales hasta enfoques más integrales que consideran las relaciones, las tareas y los procesos de cambio organizacional (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill et al., 1963). Esta evolución teórica permite abordar el fenómeno del liderazgo como un proceso complejo que combina habilidades técnicas, interpersonales y estratégicas.

En el ámbito de la educación superior militar, el liderazgo adquiere una relevancia particular debido a la necesidad de equilibrar altos niveles de disciplina con un entorno académico que fomente la innovación y el pensamiento crítico (Wagner et al., 2022; O'Connor y Kearney, 2023; Solano et al., 2024). Según Yukl (2002), el liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual un individuo orienta y motiva a un grupo hacia el logro de metas comunes. Este enfoque teórico sirve como base para analizar las conductas de liderazgo en instituciones como la UFA-ESPE, donde la estructura jerárquica y las exigencias académicas se entrelazan.

Las conductas de liderazgo pueden categorizarse en tres dimensiones principales: orientadas hacia las tareas, hacia las relaciones y hacia el cambio (Yukl, 2002; Castro et al., 2007). En primer lugar, las conductas orientadas hacia las tareas

se centran en la planificación, organización y supervisión de actividades para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas conductas son esenciales en contextos militares, donde la precisión operativa y la eficacia son prioritarias. En segundo lugar, las conductas orientadas hacia las relaciones buscan promover la comunicación, la confianza y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Estas habilidades son clave para mantener la motivación y cohesión en entornos donde las estructuras jerárquicas predominan (Bass y Avolio, 1994). Finalmente, las conductas orientadas hacia el cambio reflejan la capacidad del líder para gestionar transformaciones organizacionales, anticipándose a los retos y promoviendo la innovación.

En el contexto de la UFA-ESPE, la autopercepción de los estilos de liderazgo adquiere una dimensión crítica. La percepción que los directivos tienen de sus propias capacidades influye directamente en su capacidad para liderar equipos y promover cambios significativos (Geraldo et al., 2020). Este estudio utiliza el cuestionario CONLID-A, desarrollado por Castro et al. (2007), como herramienta para evaluar las conductas de liderazgo en las tres dimensiones mencionadas. Este instrumento ha sido validado en contextos educativos y militares, demostrándose que es confiable para medir la autopercepción de liderazgo.

Además, la literatura sugiere que el liderazgo en instituciones educativas militares enfrenta desafíos únicos (Srivastava et al., 2021; Polatcan, 2023; Anwar y Sarah, 2024), como la necesidad de gestionar el cambio mientras se mantienen los valores tradicionales de disciplina y jerarquía (Fournier, 2019). Esto subraya la importancia de desarrollar programas formativos que fortalezcan las competencias de liderazgo, integrándose enfoques teóricos y prácticos que permitan a los directivos responder a las demandas cambiantes del entorno (Way et al., 2024).

Para profundizar en el tema, es necesario analizar términos clave que aportan claridad conceptual y relevancia en el marco de la investigación. En primer lugar, el término eficacia hace referencia a la capacidad de un líder para alcanzar objetivos de manera óptima, considerándose los recursos disponibles (Robinson et al., 2016). Por otro lado, las competencias engloban habilidades, conocimientos y actitudes que permiten al líder responder adecuadamente a las exigencias del entorno (Paguay, 2021). En instituciones educativas militares, estas competencias incluyen liderazgo estratégico, comunicación efectiva, manejo de conflictos y adaptabilidad frente al cambio (Fournier Guimbao, 2019).

De manera complementaria, la efectividad se asocia con los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados, evaluados tanto desde su impacto en la organización como en las personas involucradas (Ascón Villa et al., 2018). Así, un líder efectivo es aquel que no solo logra metas organizacionales, sino que también fomenta un entorno motivador y saludable (Calderón Arregui y Sánchez, 2023). En este contexto, la eficacia del liderazgo se define como la capacidad del líder para influir positivamente en el cumplimiento de metas y en el desarrollo de su equipo, adaptándose a las dinámicas del entorno.

Por otra parte, el análisis del entorno educativo y del entorno militar resulta fundamental en esta investigación. El entorno educativo se caracteriza por ser un espacio de enseñanza y aprendizaje donde convergen aspectos académicos y

formativos (Amador Ortíz, 2018). Sin embargo, en instituciones militares, este entorno adquiere un carácter dual al integrar también elementos disciplinarios y de formación en valores. De este modo, el entorno militar, definido por su estructura jerárquica, disciplina estricta y altos estándares de rendimiento, exige un liderazgo capaz de garantizar resultados mientras fomenta la cohesión y el compromiso de sus miembros (Calderón Arregui, 2023). En síntesis, este trabajo busca contribuir al desarrollo de estrategias de liderazgo adaptadas a las particularidades del entorno militar-educativo, proporcionándose una base conceptual para futuros programas formativos y políticas organizacionales.

Materiales y métodos

La perspectiva metodológica adoptada en este estudio fue cuantitativa, centrada en la evaluación de la autopercepción de los estilos de liderazgo de los directivos de la UFA-ESPE. Este enfoque permitió identificar las conductas de liderazgo predominantes y analizar sus relaciones, enmarcándose la investigación como descriptiva y correlacional (Hernández-Sampieri & Mendoza; 2020; Medina et al., 2023).

La recolección de datos se realizó mediante el cuestionario CONLID-A de Castro et al. (2007), diseñado para medir la autopercepción en tres dimensiones: conductas hacia las tareas, conductas hacia las relaciones y conductas orientadas al cambio. Este instrumento consta de 34 ítems evaluados en una escala Likert de 5 puntos, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

La población objetivo estuvo conformada por 104 directivos de la UFA-ESPE, quienes ocupan roles de liderazgo, como: rector, vicerrectores, subdirectores de extensión, directores de departamento y directores de carrera. Aunque el estudio inicialmente planteó un censo dirigido a todos los directivos, participaron efectivamente 70, lo que representó el 67.3% de la población total. Este tamaño de muestra, si bien inferior al estimado de 83 directivos calculado para un margen de error del 5%, fue suficiente para proporcionar resultados confiables. Se recalculó el margen de error específico para los 70 participantes, obteniéndose un valor aproximado del 6.73%, lo que sigue siendo aceptable para el nivel de confianza del 95% establecido en el diseño.

El diseño del estudio fue no experimental, transversal y de tipo encuesta. Los datos se recopilaron en un único momento temporal y se analizaron para identificar patrones y relaciones entre las dimensiones evaluadas. El software SPSS 22 se utilizó para procesar los datos, realizándose análisis descriptivos (medias, desviaciones estándar, medianas y modas), de confiabilidad, correlacionales y factoriales (Pooper, 1980). El Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.987, confirmándose la alta fiabilidad del cuestionario, en concordancia con Bourque et al. (2020), Calderón Arregui et al. (2023). Además, las correlaciones de Pearson reflejaron relaciones positivas y significativas entre las dimensiones de liderazgo, destacándose así, su interconexión.

Por último, el análisis factorial exploratorio (AFE) validó la estructura unidimensional del cuestionario, con altas cargas factoriales en todas las

dimensiones (López y Gutiérrez, 2019). Estos hallazgos refuerzan la validez y fiabilidad del instrumento, proporcionándose una base metodológica sólida para interpretar las percepciones de liderazgo en el contexto evaluado.

Resultados y discusión

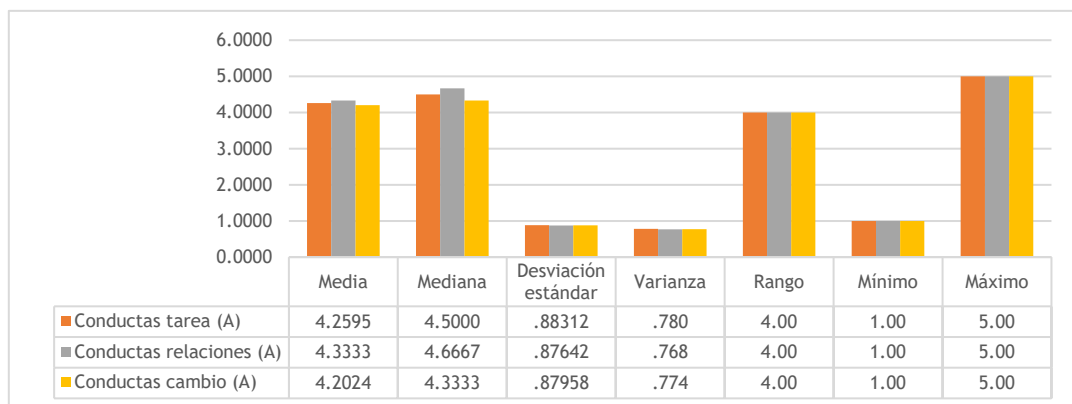
En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos del análisis de la autopercepción de los estilos de liderazgo entre los directivos de la UFA-ESPE, a través del cuestionario CONLID-A. Se analizan las conductas de liderazgo en tres dimensiones clave: tareas, relaciones y cambio. Además, se evalúa la fiabilidad del instrumento y se exploran las correlaciones entre estas dimensiones para validar la cohesión del cuestionario.

Autopercepción de los directivos en relación con sus conductas de liderazgo

La autopercepción de los directivos en relación con sus conductas de liderazgo, como se detalla en la figura 1, evidencia un perfil equilibrado y positivo en las tres dimensiones analizadas: orientación hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio. Esto refuerza la importancia del liderazgo como un elemento estratégico para el éxito organizacional en entornos educativos militares.

Figura 1

Resultados de la autopercepción de las conductas de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, las conductas orientadas hacia la tarea presentan una media de 4,2595, clasificándolas en la categoría de muy alto. Este resultado sugiere que los directivos priorizan aspectos fundamentales como la planificación, la organización y el cumplimiento de objetivos. Dichas características son esenciales en un contexto militar, donde la disciplina y la precisión operativa son pilares fundamentales. Además, la baja desviación estándar indica una percepción homogénea entre los directivos, lo que sugiere una sólida capacidad para gestionar tareas de manera eficaz. Esta orientación resulta clave no solo para asegurar el

cumplimiento de las metas institucionales, sino también para facilitar la ejecución de proyectos estratégicos.

Por otro lado, las conductas orientadas hacia las relaciones registran la media más alta, 4,3333, ubicándolas también en la categoría muy alto. Este resultado evidencia una alta valoración de las interacciones interpersonales, el reconocimiento del esfuerzo y el apoyo al equipo de trabajo. En el entorno educativo militar, estas conductas adquieren especial relevancia, ya que permiten equilibrar las dinámicas jerárquicas con la necesidad de construir un ambiente de confianza y motivación. En consecuencia, estas habilidades no solo fortalecen la cohesión del equipo, sino que también contribuyen al manejo eficiente de conflictos y al desarrollo de un clima organizacional positivo.

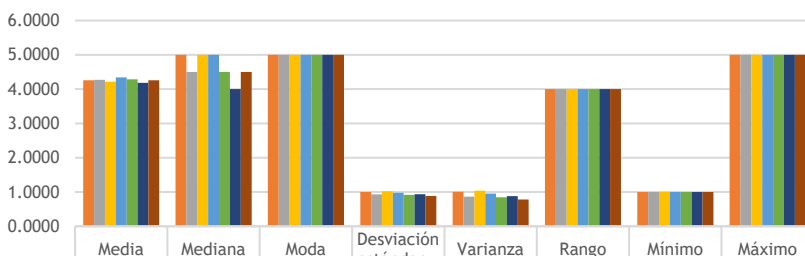
Sin embargo, aunque cada dimensión se destaca por sus propios méritos, resulta imprescindible interpretarlas de manera interdependiente. Por ejemplo, la orientación hacia la tarea proporciona la estructura necesaria para que las operaciones sean eficientes. No obstante, esta debe complementarse con una sólida orientación hacia las relaciones, que fomente la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo. Asimismo, la orientación hacia el cambio actúa como un elemento integrador, ya que facilita la evolución de las tareas y las relaciones para adaptarse a los retos y oportunidades que se presentan en un entorno dinámico. En conclusión, los resultados destacan una autopercepción positiva y equilibrada de los directivos en sus conductas de liderazgo. No obstante, su análisis en el contexto de las instituciones educativas militares subraya que el éxito organizacional depende de la interacción coherente de las tres dimensiones: tareas, relaciones y cambio.

Conductas orientadas hacia la tarea

La autopercepción de los directivos en relación con las conductas orientadas hacia la tarea refleja una visión altamente positiva y consistente de su desempeño, particularmente en aspectos clave como la eficiencia y la consecución de metas específicas, tal como se muestra en la figura 2. Estos resultados sugieren que los directivos se consideran líderes enfocados en garantizar que las actividades y los procesos operativos se ejecuten de manera efectiva, lo que es crítico en el contexto estructurado y disciplinado de la UFA-ESPE.

Figura 2

Resultados de la autopercepción de las conductas orientadas hacia la tarea



	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
Item 2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.	4.2571	5.0000	5.00	1.00269	1.005	4.00	1.00	5.00
Item 5. Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o Departamento.	4.2714	4.5000	5.00	.93128	.867	4.00	1.00	5.00
Item 8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o Departamento	4.2143	5.0000	5.00	1.01999	1.040	4.00	1.00	5.00
Item 11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.	4.3429	5.0000	5.00	.97632	.953	4.00	1.00	5.00
Item 14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.	4.2857	4.5000	5.00	.91909	.845	4.00	1.00	5.00
Item 17. Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.	4.1857	4.0000	5.00	.93705	.878	4.00	1.00	5.00
Conductas orientadas hacia la tarea (A)	4.2595	4.5000	5.00	.88312	.780	4.00	1.00	5.00

Fuente: Elaboración propia.

En promedio, los directivos reportan monitorear de cerca las actividades y el rendimiento de su grupo, clasificándose esta conducta en la categoría muy alto. Este monitoreo, combinado con la definición de altos estándares de rendimiento, resalta la prioridad asignada a la productividad y a la mejora continua. Adicionalmente, la dirección y coordinación de las actividades de la unidad también se destacan como fortalezas clave, reflejándose una gestión eficaz y una capacidad de liderazgo orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos.

La importancia atribuida a la eficiencia, la productividad y la calidad se manifiesta en la preocupación por optimizar el rendimiento organizacional. Este enfoque no solo asegura el cumplimiento de metas operativas, sino que también refuerza la alineación de las actividades con los objetivos institucionales. En este sentido, la organización de las tareas y la especificación clara de objetivos y expectativas son conductas fundamentales que permiten mantener una comunicación efectiva y garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con las metas colectivas.

En el contexto educativo militar, estas conductas adquieren una dimensión adicional. La exigencia de resultados precisos y consistentes, combinada con la necesidad de gestionar equipos diversos, requiere un liderazgo que priorice tanto el rendimiento como la cohesión. Los hallazgos sugieren que los directivos de la UFA-ESPE, son capaces de equilibrar estas demandas mediante prácticas de liderazgo estructuradas y efectivas, fortaleciéndose así, la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos académicos y militares. En síntesis, la autopercepción de los directivos sobre las conductas orientadas hacia la tarea evidencia una alineación sólida con prácticas de liderazgo altamente efectivas.

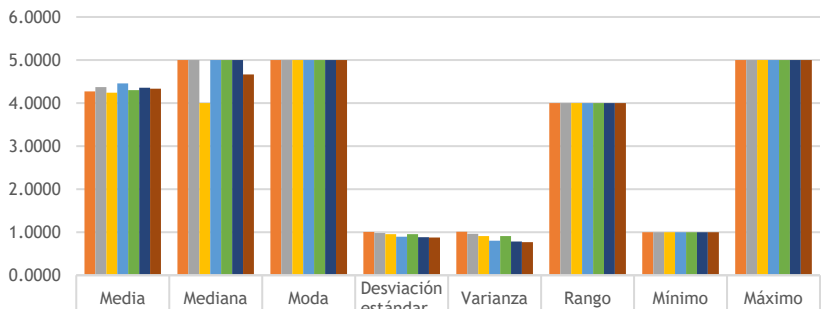
Conductas orientadas hacia las relaciones

La autopercepción de los directivos en relación con las conductas orientadas hacia las relaciones revela una evaluación general positiva, en la que, los directivos se ven a sí mismos como líderes comprometidos con aspectos clave como el reconocimiento, el apoyo emocional, la construcción de relaciones sólidas, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. Este patrón se observa a través de las medias altas y la consistencia en las medianas y modas, que refuerzan la percepción de que estos directivos tienden a exhibir comportamientos de liderazgo enfocados en fortalecer las relaciones interpersonales dentro de sus equipos.

En términos estadísticos, la mayoría de los directivos se ubicaron en la categoría muy alta, lo que indica que se perciben como líderes efectivos en estos aspectos. En particular, el reconocimiento de las contribuciones (ítem 1) obtuvo una media de 4,2714, con una desviación estándar de 1,00609, sugiriéndose que, aunque hay variabilidad en las percepciones, existe una tendencia generalizada hacia una percepción positiva. Este comportamiento es crucial en el contexto de instituciones educativas militares, donde la valorización del esfuerzo y el rendimiento es fundamental no solo para mantener la motivación del personal, sino también para garantizar un entorno en el que el esfuerzo y la dedicación sean reconocidos como valores esenciales dentro de la jerarquía. El reconocimiento, en este sentido, se configura como una herramienta clave para mantener altos niveles de moral y compromiso en equipos donde la disciplina y el trabajo colectivo son esenciales para el cumplimiento de objetivos.

Figura 3

Resultados de la autopercepción de las conductas hacia las relaciones



	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
Item 1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.	4.2714	5.0000	5.00	1.00609	1.012	4.00	1.00	5.00
Item 4. Brindo apoyo y aliento al grupo	4.3714	5.0000	5.00	.98056	.961	4.00	1.00	5.00
Item 7. Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.	4.2429	4.0000	5.00	.95456	.911	4.00	1.00	5.00
Item 10. Ayudo a resolver conflictos.	4.4571	5.0000	5.00	.89581	.802	4.00	1.00	5.00
Item 13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.	4.3000	5.0000	5.00	.95326	.909	4.00	1.00	5.00
Item 16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.	4.3571	5.0000	5.00	.88524	.784	4.00	1.00	5.00
Conductas hacia las relaciones (A)	4.3333	4.6667	5.00	.87642	.768	4.00	1.00	5.00

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el apoyo emocional (ítem 4), con una media de 4,3714 y una desviación estándar de 0,72453, refleja también una tendencia a percibir un liderazgo que proporciona respaldo emocional a los miembros del equipo. Las altas medianas y modas de 5,00 apuntan a la cohesión en la percepción de los directivos como figuras de apoyo emocional, lo que es particularmente relevante en las instituciones educativas militares. En este tipo de entornos, el estrés, las demandas constantes y las altas expectativas son factores prevalentes, por lo que un líder capaz de proporcionar apoyo emocional y de ser percibido como cercano, puede ser determinante en la estabilidad y el bienestar del equipo, lo que a su vez contribuye a un clima organizacional favorable.

En cuanto al mantenimiento de relaciones sólidas (ítem 7), la media de 4,2429, acompañada por una desviación estándar de 1,01664, refleja que los directivos se perciben mayoritariamente como hábiles para construir relaciones duraderas dentro del equipo. Aunque la variabilidad en las respuestas es un factor a considerar, las altas medianas y modas refuerzan la idea de que las relaciones interpersonales en el liderazgo de los directivos son una prioridad. En las instituciones educativas militares, la capacidad de establecer relaciones sólidas es un componente clave para asegurar la cohesión y el trabajo colaborativo, especialmente cuando las jerarquías son estrictas y la unidad del grupo es esencial para el éxito de las misiones educativas y operativas.

La resolución de conflictos (ítem 10), con una media de 4,4571 y una desviación estándar de 1,01194, destaca como una competencia crucial dentro de la estructura de liderazgo. El hecho de que los directivos se perciban como efectivos en la gestión de conflictos tiene implicaciones directas en la estabilidad del ambiente laboral. En un contexto militar educativo, donde las tensiones pueden surgir debido a la naturaleza del trabajo y las diferencias jerárquicas, la capacidad de los líderes para gestionar y resolver conflictos es vital para mantener un entorno de trabajo armonioso y enfocado en los objetivos comunes. Las altas medianas y modas de 5,00 sugieren que estos directivos consideran que poseen la habilidad de manejar situaciones conflictivas de manera constructiva, contribuyéndose a la resolución de problemas y al fortalecimiento de la unidad del grupo.

La confianza en el equipo (ítem 13), con una media de 4,3000 y una desviación estándar de 1,12533, sugiere que los directivos perciben que sus equipos son capaces de alcanzar objetivos importantes. La confianza mutua es esencial en cualquier organización, pero en el contexto de las instituciones educativas militares, donde el trabajo en equipo es un componente esencial para el éxito, esta percepción de confianza puede ser un factor determinante en el desempeño general. Las altas medianas y modas de 5,00 indican que los directivos se consideran líderes que fomentan la confianza dentro de sus equipos, lo que facilita la cooperación y el cumplimiento de las metas establecidas.

Finalmente, la comunicación efectiva (ítem 16), con una media de 4,3571 y una desviación estándar de 0,80642, resalta como una competencia vital en el liderazgo, en especial en entornos donde la claridad y la precisión en la información son fundamentales. Las altas medianas y modas de 5,00 sugieren que los directivos

son percibidos como líderes transparentes, capaces de mantener a sus equipos informados acerca de decisiones y acciones que pueden afectar el desarrollo de los mismos. En el contexto militar, la comunicación efectiva no solo facilita el flujo de información relevante, sino que también garantiza que todos los miembros del equipo estén alineados en cuanto a los objetivos y estrategias a seguir.

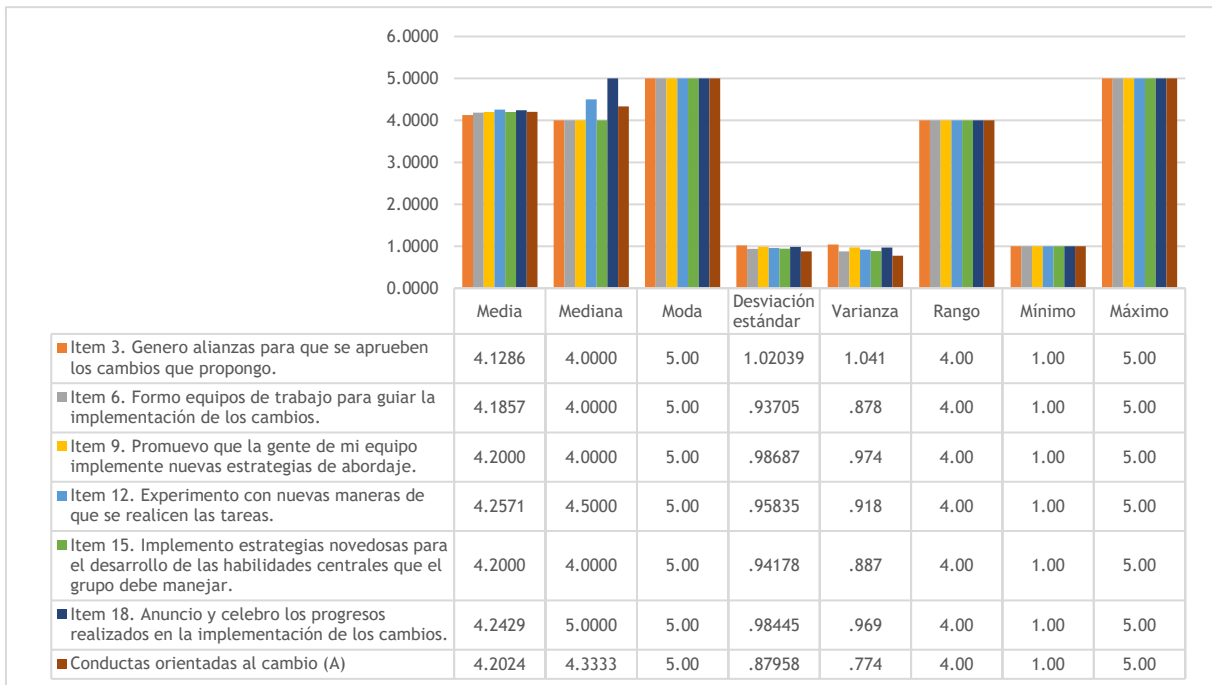
En resumen, los directivos muestran una autopercepción positiva y coherente en relación con las conductas orientadas hacia las relaciones. Aunque existen algunas variaciones en las respuestas, las tendencias generales sugieren un liderazgo enfocado en el desarrollo de un ambiente cohesionado, basado en el reconocimiento, el apoyo emocional, la confianza, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. En las instituciones educativas militares, estas competencias de liderazgo son cruciales no solo para fomentar un clima organizacional positivo, sino también para asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos y operacionales en un entorno exigente y disciplinado.

Conductas orientadas hacia el cambio

La autopercepción de los directivos en relación con las conductas orientadas al cambio, como se indica en la figura 4, revela una tendencia general positiva en diversas áreas clave, lo que sugiere que se ven a sí mismos como líderes efectivos en la implementación y gestión de cambios dentro del grupo. Estas conductas se clasifican como muy alto, y tienen importantes implicaciones para el contexto de instituciones educativas militares.

Figura 4

Resultados de la autopercepción de las conductas hacia el cambio



Fuente: Elaboración propia.

En estas instituciones, la generación de alianzas estratégicas para aprobar cambios propuestos es fundamental para garantizar la aceptación y el respaldo de las iniciativas que promuevan la innovación y la mejora continua en un entorno regido por la disciplina y la jerarquía. Con una media de 4,1286, esta área indica que los directivos tienen la capacidad de construir coaliciones necesarias para superar resistencias internas y consolidar apoyos. Dado que este aspecto es esencial en un entorno militar donde las decisiones estratégicas dependen del consenso jerárquico, su calificación como alto, resalta la importancia de fortalecer aún más esta habilidad.

Asimismo, la formación de equipos de trabajo para guiar la implementación de cambios (media de 4,1857), refleja un enfoque colaborativo que puede fomentar la cohesión y el compromiso del personal. En instituciones militares educativas, donde el trabajo en equipo es crucial para alcanzar objetivos comunes, esta habilidad resulta vital para liderar iniciativas que impacten positivamente en el clima organizacional.

En cuanto a la promoción de nuevas estrategias de abordaje por parte del equipo (media de 4,20), clasificada como muy alto, este resultado destaca la disposición de los directivos para fomentar enfoques innovadores. Este aspecto es particularmente relevante en instituciones educativas militares, donde los directivos deben equilibrar la tradición y la estructura con la necesidad de adaptarse a nuevos desafíos, como la implementación de tecnologías modernas o la actualización de métodos pedagógicos.

La experimentación con nuevas formas de realizar tareas (media de 4,2571), clasificada como muy alto, sugiere un liderazgo que valora la creatividad y la innovación en los procesos cotidianos. En el contexto militar, esta conducta es esencial para preparar a los equipos frente a escenarios inciertos, permitiéndose que las instituciones educativas militares se mantengan a la vanguardia en estrategias de enseñanza y gestión.

Por otra parte, la implementación de estrategias novedosas para el desarrollo de habilidades centrales (media de 4,20), evidencia el compromiso de los directivos con el crecimiento del talento humano. En instituciones educativas militares, este aspecto adquiere un valor especial, ya que el desarrollo de habilidades clave no solo impacta el desempeño académico, sino también la preparación de los estudiantes para asumir roles de liderazgo en el ámbito civil y militar.

Finalmente, el acto de anunciar y celebrar los progresos en la implementación de cambios (media de 4,2429), clasificada como muy alto, refuerza una cultura de reconocimiento y motivación, esencial en contextos militares para consolidar logros y fomentar el espíritu de equipo. En conclusión, los resultados estadísticos reflejan tendencias favorables y coherentes en la autopercepción de los directivos respecto a las conductas orientadas al cambio.

Análisis de correlación entre las conductas de liderazgo

La correlación entre las conductas de liderazgo orientadas hacia las tareas, las relaciones y el cambio refleja una relación estrecha y significativa entre estas tres dimensiones (tabla 1). En primer lugar, la relación entre las conductas orientadas hacia las tareas y hacia las relaciones muestra una correlación positiva muy fuerte ($r = 0,955$, $p < 0,01$). Esto indica que, a medida que los directivos priorizan la planificación, organización y cumplimiento de objetivos, también tienden a destacar en la construcción de relaciones interpersonales sólidas, tales como el reconocimiento de logros y el apoyo al equipo. Este vínculo es especialmente importante en entornos educativos militares, donde la eficiencia operativa y un ambiente de confianza y motivación deben ir de la mano para lograr los objetivos estratégicos.

Tabla 1

Matriz de correlación del instrumento CONLID A N=70

		1	2	3
1 conductas hacia las tareas (A)	Correlación de Pearson	1	,955**	,975**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
2 conductas hacia las relaciones (A)	Correlación de Pearson	,955**	1	,950**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
3 conductas orientadas al cambio (A)	Correlación de Pearson	,975**	,950**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la relación entre las conductas hacia las tareas y las orientadas al cambio presenta la correlación más alta del análisis ($r = 0,975$, $p < 0,01$). Esto sugiere que los directivos que son efectivos en la gestión de tareas tienden también a demostrar una notable capacidad para liderar procesos de cambio. En este sentido, la planificación rigurosa y la ejecución eficiente de tareas parecen ser pilares fundamentales para implementar transformaciones estratégicas de manera exitosa. En el contexto de la UFA-ESPE, esta relación refuerza la importancia de un liderazgo orientado no solo a la operación diaria, sino también al impulso de la innovación y la adaptabilidad ante los retos del entorno.

Asimismo, la relación entre las conductas hacia las relaciones y las orientadas al cambio también evidencia una correlación positiva muy alta ($r = 0,950$, $p < 0,01$). Esto significa que los directivos que valoran las interacciones interpersonales y promueven un clima de confianza en sus equipos son igualmente efectivos al gestionar procesos de transformación organizacional. Este vínculo resulta crucial en instituciones educativas militares, donde las transformaciones pueden generar resistencias que solo pueden ser superadas mediante un liderazgo que fomente la cohesión y el alineamiento con los objetivos comunes.

En conclusión, el análisis de correlaciones resalta que las tres dimensiones del liderazgo están profundamente interrelacionadas y que el éxito en una de ellas potencia a las demás. Por lo tanto, un liderazgo equilibrado, que combine la

orientación hacia las tareas, las relaciones y el cambio, se convierte en un requisito fundamental para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en instituciones educativas militares. Este modelo de liderazgo integrado no solo permite gestionar las operaciones cotidianas de manera eficiente, sino también liderar con éxito las transformaciones organizacionales.

Análisis de confiabilidad del instrumento CONLID A N=70

La evaluación de la Escala de autopercepción de conductas de liderazgo para directivos CONLID A, compuesta por 34 ítems, revela resultados altamente positivos en cuanto a su fiabilidad. El coeficiente de confiabilidad global del instrumento, que se expresa a través del Alfa de Cronbach, alcanza un notable valor de 0.987. Esta cifra excepcionalmente alta, indica una consistencia interna extraordinaria en las respuestas a los ítems del cuestionario, sugiriéndose una confiabilidad sobresaliente en la medición de las conductas de liderazgo auto perceptivas (tabla 2).

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad de instrumento CONLID A N=70

Instrumento de medición	N de ítems	Alfa de Cronbach del instrumento	Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado
CONLID A	18	0,987	0,987

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se realiza un análisis del Alfa de Cronbach si el ítem es eliminado, y los resultados muestran que, incluso al suprimir cualquier ítem específico, el coeficiente de confiabilidad se mantiene inalterado en 0.987. Esta consistencia sugiere que cada ítem contribuye de manera equivalente a la fiabilidad global de la escala y que la eliminación de cualquier elemento en particular no afecta significativamente la coherencia interna del instrumento.

En resumen, los resultados de las pruebas de fiabilidad respaldan fuertemente la utilidad y confiabilidad de la Escala CONLID A para medir la autopercepción de conductas de liderazgo en directivos. La consistencia interna excepcionalmente alta, reflejada en el Alfa de Cronbach, sugiere que este instrumento es altamente confiable y preciso en la evaluación de las conductas de liderazgo, proporcionándose una herramienta robusta para investigaciones y evaluaciones que buscan comprender y medir las percepciones de liderazgo en el ámbito directivo.

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento CONLID A N=70

Los resultados obtenidos de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett son esenciales para evaluar la validez de la escala de conductas de liderazgo (Pizarro y Martínez, 2020). La medida KMO, que se sitúa en 0.779, sugiere una adecuación moderada de la muestra para realizar un análisis factorial (tabla 3).

Aunque no alcanza el nivel óptimo de 0.8, este valor indica que existe una correlación suficiente entre las variables para continuar con el análisis. Por otro

lado, la prueba de esfericidad de Bartlett, con un estadístico de chi-cuadrado de 371.091 y un valor de significancia de 0.000, revela que hay correlaciones significativas entre las variables, rechazándose la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz de identidad.

Tabla 3

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento CELID A N=70

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,779
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	371,091
	gl
	3
	Sig.
	0,000

Fuente: elaboración propia

A pesar de que la adecuación de los datos es moderada según la medida KMO, los resultados respaldan la validez de la escala al demostrar correlaciones significativas entre las variables. La aplicación de técnicas de análisis factorial se justifica, ya que, la prueba de Bartlett confirma patrones significativos de correlación entre las dimensiones de las conductas de liderazgo evaluadas. Estos hallazgos preliminares sugieren que la escala poseía una base de datos adecuada para explorar la estructura subyacente de las conductas de liderazgo y proporcionar una comprensión más profunda de sus dimensiones.

Análisis factorial exploratorio del instrumento CONLID A N=70

El análisis factorial exploratorio (AFE) realizado para validar la escala de conductas de liderazgo (CONLID) con una muestra de 70 directivos proporciona resultados notables (tabla 4).

Tabla 4

AFE-Matriz de componente rotado del instrumento CONLID A N=70

	Componente
	1
Conductas hacia las tareas (A)	0,990
Conductas hacia las relaciones (A)	0,982
Conductas orientadas al cambio (A)	0,988
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos.	

Fuente: elaboración propia.

La matriz de componente rotado revela un único componente significativo, evidenciado por las altas cargas factoriales de las tres dimensiones evaluadas: conductas hacia las tareas (A) con una carga de 0.990, conductas hacia las relaciones (A) con una carga de 0.982, y conductas orientadas al cambio (A) con una carga de 0.988.

La utilización del método de extracción de análisis de componentes principales y la identificación de un único componente extraído sugieren una convergencia coherente de las dimensiones de conductas de liderazgo en una estructura unificada. Este hallazgo respalda la validez de la escala CONLID, al indicar

que las conductas hacia: las tareas, las relaciones y el cambio; estaban interrelacionadas y formaban un constructo cohesivo en el contexto de liderazgo evaluado.

El presente estudio revela hallazgos significativos sobre la autopercepción de las conductas de liderazgo de los directivos de la UFA-ESPE. Los resultados indican que los directivos se perciben como líderes efectivos en las dimensiones clave de las conductas orientadas a las tareas, las relaciones y el cambio. Estos hallazgos reflejan un liderazgo integral que equilibra objetivos organizacionales con el bienestar del equipo, un enfoque crítico en el contexto de instituciones educativas militares, donde coexisten estructuras jerárquicas rígidas y la necesidad de adaptabilidad en un entorno educativo dinámico.

En primer lugar, la alta fiabilidad del cuestionario CONLID-A, evidenciada por un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.987, destaca la robustez metodológica del estudio. Este resultado no solo valida el instrumento para medir las conductas de liderazgo, sino que también refuerza su aplicabilidad en entornos militares-educativos, caracterizados por estándares de excelencia y disciplina rigurosa. Los análisis de correlación entre las dimensiones también fortalecen la validez del instrumento, mostrando la interrelación crítica entre las competencias directivas necesarias en este tipo de instituciones.

Respecto a las conductas orientadas hacia las tareas, la media de 4.2595 evidencia un enfoque significativo en la planificación y la consecución de objetivos organizacionales. Este resultado resalta la importancia de la eficiencia y la claridad en la gestión operativa, aspectos fundamentales en instituciones como la UFA-ESPE, donde los líderes deben garantizar tanto la excelencia académica como el cumplimiento de normativas estrictas propias del ámbito militar. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que destacan el liderazgo basado en tareas como un factor esencial en la consecución de metas estratégicas en entornos de alta exigencia (Bass y Avolio, 1994; Lupano y Castro, 2006; Fournier, 2019; Calderón Arregui y Sánchez, 2023).

En cuanto a las conductas orientadas hacia las relaciones, la media de 4.3333 subraya el valor otorgado a la cohesión del equipo, el reconocimiento interpersonal y el apoyo emocional. En un entorno militar-educativo, estas competencias son esenciales para equilibrar la autoridad jerárquica con la construcción de relaciones de confianza y colaboración. Este hallazgo resalta la relevancia del liderazgo transformacional en la motivación del personal para superar expectativas, como lo señalan teorías de liderazgo contemporáneas (Northouse, 2021).

Por otro lado, las conductas orientadas hacia el cambio, con una media de 4.2024, reflejan la percepción de los directivos como líderes proactivos en la gestión de transformaciones organizacionales. En un contexto como el de la UFA-ESPE, donde los cambios tecnológicos, educativos y sociales son constantes, esta capacidad es esencial para implementar innovaciones que fortalezcan la competitividad institucional.

En conclusión, los resultados del estudio no solo confirman una autopercepción positiva de los directivos de la UFA-ESPE en sus conductas de

liderazgo, sino que también ofrecen un marco para entender y fortalecer el liderazgo en instituciones educativas militares. Este estudio resalta la necesidad de un enfoque equilibrado entre eficiencia operativa, cohesión relacional y adaptabilidad al cambio, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el desarrollo del liderazgo en estos entornos complejos.

Conclusiones

El estudio realizado sobre la autopercepción de las conductas de liderazgo de los directivos de la UFA-ESPE, ha revelado importantes hallazgos que contribuyen al entendimiento del liderazgo en instituciones educativas militares. Los resultados indican que los directivos se perciben a sí mismos como líderes efectivos en las tres dimensiones clave del liderazgo: orientadas hacia las tareas, las relaciones y el cambio. Este enfoque integral del liderazgo, que abarca tanto la gestión de tareas como la construcción de relaciones interpersonales y la capacidad de adaptación, es fundamental para enfrentar los desafíos particulares del contexto educativo-militar.

En primer lugar, se observa que los directivos valoran en gran medida las conductas orientadas hacia las tareas, lo cual, refleja la necesidad de mantener altos niveles de eficiencia y logro de objetivos en un entorno de exigencia como el de la UFA-ESPE. Asimismo, la alta valoración de las conductas orientadas hacia las relaciones sugiere que, a pesar de la naturaleza jerárquica de las instituciones militares, los directivos buscan promover la cohesión y el bienestar emocional de sus equipos. Finalmente, la percepción positiva sobre las conductas orientadas al cambio resalta la importancia de la adaptabilidad y la proactividad en la gestión de procesos de transformación institucionales.

Una de las principales inferencias de este estudio es que, en el contexto específico de instituciones educativas militares, el liderazgo efectivo no debe entenderse como un conjunto aislado de habilidades, sino como un enfoque integrado que permita a los directivos equilibrar las exigencias de la eficiencia operativa, la cohesión interpersonal y la innovación. Este hallazgo sugiere que la formación de los directivos debe ser integral, desarrollando habilidades tanto en la gestión de tareas como en la gestión de personas y el cambio.

Por otro lado, las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y el diseño transversal, abren nuevas perspectivas de estudio. Se sugiere que futuras investigaciones exploren en mayor profundidad las dinámicas de liderazgo en instituciones educativas militares con muestras más grandes y en diseños longitudinales que permitan analizar la evolución de las conductas de liderazgo a lo largo del tiempo y en diferentes contextos. Además, sería pertinente investigar cómo las diferencias en los contextos educativos y militares pueden influir en la percepción y efectividad de los estilos de liderazgo en estos entornos.

Referencias

Ahmad, B., Shafique, I., Qammar, A., Ercek, M., & Kalyar, M. N. (2024). Prompting green product and process innovation: examining the effects of green

- transformational leadership and dynamic capabilities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(6), 1111-1123.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2071692>
- Amador Ortíz, C. M. (2018). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior / Advantages of distributed leadership in institutions of higher education. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.322>
- Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024). Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1581-1611.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>
- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(2), 1-14. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bourque, J., Doucet, D., LeBlanc, J., Dupuis, J., & Nadeau, J. (2020). L'alpha de Cronbach est l'un des pires estimateurs de la consistance interne : une étude de simulation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 45(2), 78-99.
<https://doi.org/10.7202/1067534ar>
- Calderón Arregui, D. A. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar "Gral. Guillermo Rodríguez Lara." *Killkana Social*, 7(1), 53-68.
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i1.1057>
- Calderón Arregui, D. A., Godoy, M., & Marrero, A. (2023). Validating a leadership style scale in a military higher education institution: Implications for research and practice Validación de una escala de estilos de liderazgo. *Revista Killkana Sociales*, 7(3), 61-76.
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i3.1423>
- Calderón Arregui, D. A., Godoy Mena, M. J., & Marrero, A. (2023). Liderazgo y clima organizacional en la educación superior militar: Enfoque sociológico, avances sobre un estudio correlacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. *Revista de Seguridad y Defensa*, 08(1), 11-24.
<https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N01.2023.01>
- Calderón Arregui, D. A., Godoy Mena, M. J., & Marrero Fernández, A. (2023). Validation of an organizational climate scale in a military higher education

institution: implications for. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 22, 128-144.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.22.08>

Calderón Arregui, D. A., & Sánchez Gordon, W. H. (2023). El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia: Estrategias para formar Líderes Efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro.” *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 08(3), 27-44. <https://doi.org/10.24133/RCSD.VOL08.N03.2023.02>

Cardeño Portela, N., Cardeño Portela, E. J., & Bonilla Blanchar, E. (2023). TIC y transformación académica en las universidades. *Región Científica*, 2(2), 202370. <https://doi.org/10.58763/rc202370>

Castro Solano, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Paidós. <https://acortar.link/RM308X>

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>

Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107-1123. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>

Fournier Guimbao, J. (2019). Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas. In *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf

García-Guiu, C., & Pastor Álvarez, A. (2022). Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España. *Documento Marco IEEE 02/2022*, 1-23. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2022/DIEEEM02_2022_CARGAR_Liderazgo.pdf

Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Gómez Miranda, O. M. (2023). Factores institucionales que impactan en la actividad emprendedora de los estudiantes universitarios. *Región Científica*, 2(1), 202327. <https://doi.org/10.58763/rc202327>

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 6-38.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill. <https://acortar.link/DH3B4c>

- Huerta Riveros, P., & Muñoz Fritis, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica/ Quality in higher education institutions: Exploratory study of leadership and academic culture. *Revista de Ciencias Sociales*, 433-449. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34672>
- Jiménez-Pitre, I., Molina-Bolívar, G., & Gámez Pitre, R. (2023). Visión sistémica del contexto educativo tecnológico en Latinoamérica. *Región Científica*, 2(1), 202358. <https://doi.org/10.58763/rc202358>
- Lasso Quintero, M. I., Maya Duran, S. E., & Alvarado, O. (2019). El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 3(31), 50-64. <https://doi.org/10.31876/er.v3i31.692>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Márquez Miramontes, B. L., & Chávez Villegas, A. (2021). El cumplimiento de las metas y la motivación del personal como detonantes de la competitividad en la educación superior. *Academic Journal of Studies in Society Sciences and Technologies*, 2(3), 1-13. <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/19795/58-Article-Text-181-1-10-20210901.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. In *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo* (Issue July). <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Moscoso Bernal, S. A., & Calderón Arregui, D. A. (2023). Universidad Glonacal: Retos, tendencias y propuesta de modelo de gestión. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(2), 39-57. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i2.692>
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: Un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254. <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/143108>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications. <https://acortar.link/HgUISB>

- O'Connor, F. G., & Kearney, F. H. (2023). Leadership Lessons Learned from the Military. *Clinics in Sports Medicine*, 42(2), 301-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.csm.2022.11.003>
- Paguay, F. W. (2021). Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi. *Espacios*, 42(23), 38-51. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n21p03>
- Pastor-Álvarez, A., Molero-Alonso, F., & Moriano-León, J. (2021). Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: estudio de la moral como variable mediadora. *Sanidad Militar*, 77(2), 73-80. <https://doi.org/10.4321/s1887-85712021000200002>
- Pizarro Romero, K., & Martínez Mora, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *Journal Of Science and Research*, 5, 21. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1046>
- Polatcan, M. (2023). The Influence of Leadership Self-efficacy on College Students' Leadership Practice: The Mediating Role of Motivation to Lead. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 11(2), 138-166. <https://doi.org/10.17583/ijelm.9551>
- Pooper, K. (1980). La lógica en la investigación científica. In *Archivos de Cardiología de México* (Vol. 86, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.acmx.2016.01.006>
- Rivera Gutiérrez, E., & Higuera Zimbrón, A. (2022). Aproximación al liderazgo educativo en instituciones de educación superior: Caso de estudio. *Revista Internacional de Aprendizaje*, 9(1), 11-23. <https://doi.org/10.18848/2575-5544/CGP/v09i01/11-23>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2016). El Impacto del Liderazgo en los Resultados de los Estudiantes: Un Análisis de los Efectos Diferenciales de los Tipos de Liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(4), 13-40. <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.001>
- Solano, G., Abebe, M. A., & Acharya, K. (2024). CEO military experience and corporate restructuring strategies. *Journal of Business Research*, 182, 114808. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114808>
- Srivastava, A. P., Shree, S., & Agarwal, S. (2021). Does authentic leadership develop inclusive classrooms: a model examination? *International Journal of Educational Management*, 36(4), 495-514. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-0338>
- Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1963). The leader behavior of corporation presidents. *Personnel Psychology*, 16(2), 127-132. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1963.tb01261.x>



- Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education sciences*, 12(4), 254. <https://doi.org/10.3390/educsci12040254>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Wagner, W. J., van Putten, S., & Rauscher, W. (2022). Professional military instructor identity in the South African National Defence Force. *Scientia Militaria*, 49(2). <https://doi.org/10.5787/49-2-1246>
- Way, D. P., Nahata, L., Gerhardt, C., Martin, D. R., Carrau, R. L., & Satiani, B. (2024). Leadership Development and Its Association With Retention of Surgical Versus Nonsurgical Faculty at a Large Academic Health Center. *Journal of Surgical Research*, 303, 173-180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.09.011>
- Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project leadership: A research agenda for a changing world. *Project Leadership and Society*, 3, 100044. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100044>
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. In U. Sadd (Ed.), *Prentice Hall* (5th Editio).

Sobre el autor principal

David Alexander Calderón Arregui: es Doctor en Educación Superior Universitaria por las universidades Austral, Río Negro y Abierta Interamericana. Su línea de investigación se enfoca en la dirección y el liderazgo en instituciones de educación superior, con un especial énfasis en el contexto militar. Ha desarrollado una destacada trayectoria académica mediante estudios de posgrado en España, incluyendo un Máster en Dirección y Administración de Empresas, un Máster en Dirección, Innovación y Liderazgo de Centros Educativos, y un Máster en Dirección y Gestión para la Calidad de Centros Educativos. Además, es Licenciado en Ciencias Militares e Ingeniero Civil por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador). Con una amplia experiencia en dirección institucional, ha realizado importantes contribuciones al ámbito académico mediante publicaciones científicas y ponencias en congresos, destacándose en temas de innovación, gestión de calidad y liderazgo educativo.

Declaración de responsabilidad autoral

David Alexander Calderón Arregui 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Marisol Josefina Godoy Mena 2: Metodología, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Adriana Marrero Fernández 3: Investigación, Metodología, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Financiación:

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.