

Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios

Leadership styles and shared leadership emergence in university team students

Giuliani Coluccio Piñones^{1*}  <https://orcid.org/0000-0003-1781-8565>

Liliana Pedraja-Rejas¹  <https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>

Cristian Fredes Jofre¹  <https://orcid.org/0000-0002-3968-0707>

Claudia Miranda Vega¹  <https://orcid.org/0000-0002-6552-3633>

Recibido 31 de diciembre de 2021, aceptado 07 de octubre de 2022

Received: December 31, 2021 Accepted: October 07, 2022

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el surgimiento del liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. Para este fin se recopilaban los datos de 181 estudiantes de ingeniería agrupados en 32 equipos de trabajo de una universidad chilena, y se procesaron los datos obtenidos con la ayuda del software Mplus. Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales y bootstrap para lograr una mayor confiabilidad de los estimadores obtenidos. Los resultados obtenidos señalan que equipos altos en liderazgo transformacional se relacionan positivamente con el surgimiento del liderazgo compartido y equipos altos en liderazgo pasivo-evitador se relacionan de manera negativa con el surgimiento de liderazgo compartido.

Palabras clave: Liderazgo compartido, estilos de liderazgo, instituciones de educación superior, universidad, equipos.

ABSTRACT

This work explores the relationship between leadership styles and the emergence of shared leadership in teams of university students. The data were collected from 181 engineering students grouped into 32 work teams at a Chilean university and then processed with the help of the Mplus software. Structural equation and bootstrap models were used to achieve higher reliability of the estimators obtained. The results indicate that teams high in transformational leadership are positively related to the emergence of shared leadership, and teams high in passive-avoidant leadership are negatively related to the emergence of shared leadership.

Using models of structural equations and bootstrap for greater reliability of the obtained estimators, findings indicate that teams high in transformational are positively related to the emergence of shared leadership and teams high in passive-avoidant leadership are negatively related to the emergence of shared leadership.

Keywords: Shared leadership, leadership styles, higher education institutions, university. teams.

¹ Universidad de Tarapacá. Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Arica, Chile.

E-mail: gcolucciop@academicos.uta.cl; lpedraja@uta.cl; fredes1227@gmail.com; claudiabelenmv@gmail.com

* Autor de correspondencia: gcolucciop@academicos.uta.cl

INTRODUCCIÓN

En el campo de la educación superior se ha destacado cada vez más el valor de destinar recursos para capacitar a las futuras generaciones de líderes [1]. Esto se debe a que el liderazgo es una de las principales características que diferencian a los profesionales en el mundo laboral y, además, la promoción de esta habilidad distingue a las universidades en sus procesos formativos [2, 3].

Así las cosas, el interés en el desarrollo del liderazgo estudiantil es generalizado para este tipo de instituciones. El liderazgo es abordado desde el establecimiento de prioridades y estrategias organizacionales hasta la formulación de iniciativas en las clases y programas específicos [4]. Para poder realizar estas actividades, se ocupan metodologías que se basan en fortalecer el aprendizaje teórico en un ambiente colaborativo, donde se necesita que los estudiantes traspasen información y conocimiento continuamente a sus compañeros [3, 5]. En este sentido, el trabajo en equipo es considerado como una técnica que puede resultar beneficiosa para el desarrollo de esta importante habilidad donde incita a que los estudiantes tomen responsabilidades y desarrollen comportamientos en pro del cumplimiento de los objetivos [6-8].

En este continuo desarrollo de comportamientos donde los estudiantes van ejerciendo diferentes roles de liderazgo dentro del equipo pueden modelarse bajo estructuras de liderazgo compartido [8, 9]. El liderazgo compartido se define como un proceso del equipo donde los miembros del equipo se lideran unos a otros para lograr el cumplimiento de los objetivos comunes [10, 11]. En este sentido, se busca evitar que el liderazgo descansa en una sola persona, distribuyendo las responsabilidades, la dirección y las acciones a los miembros del equipo, fomentando la colaboración y las interacciones recíprocas, así como proporcionando autonomía a estos para hacer contribuciones [11, 12]. Lo anterior busca fortalecer la responsabilidad, la autoconfianza y la motivación, además de desarrollar una cultura de cooperación y flexibilidad [13], que permita que cada miembro del equipo aporte conocimientos, habilidades y perspectivas que contribuyan al éxito del equipo [14]. El liderazgo compartido al conceptualizarse como un surgimiento dinámico de líderes dentro del equipo desarrolla estructuras densas y horizontales,

propiciando además la transferencia de información, colaboración y soporte del equipo [9, 15].

Diversos autores han podido establecer los beneficios que tienen los equipos con mayores niveles de liderazgo compartido [3, 16], en sentido de, por ejemplo, mejorar la cohesión [17], la confianza [18] y el desempeño [19-21]. Por otro lado, la literatura ha podido establecer que las tareas interconectadas [20], la identificación con el equipo [22], tener un propósito compartido, voz, soporte social [10], entre otros, propician el surgimiento de este liderazgo. Además, la edad promedio, la diversidad de género [23] la permanencia del equipo [19] y la personalidad [24] son identificadas como algunas de las variables composicionales del equipo que propician estructuras más densas de liderazgo.

A pesar de los reconocidos aspectos favorables del liderazgo compartido, queda por preguntarse cómo los estilos de liderazgo de los miembros del equipo pueden formar un ambiente propicio para que el liderazgo se comparta en el contexto universitario. En este sentido, la presente investigación busca dar respuesta a esta interrogante y, aportar así con datos empíricos al campo de estudio de la educación superior.

HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

En la literatura se encuentran diversas formas de tipificar los estilos de liderazgo, sin embargo, en el último tiempo se ha consolidado el modelo de Bass y Avolio [25] como una de los más citados y empleados en el campo de la educación superior [26]. En dicho modelo, se señalan dos estilos de liderazgo, los cuales son: transformacional y transaccional, así como también el de tipo pasivo-evitador. Estos estilos de liderazgo han sido estudiados ampliamente en la literatura referida a equipos [27, 28] y también en la literatura referida a instituciones universitarias [29] pudiéndolos relacionar a diferentes resultados del equipo en particular.

En efecto, los estilos de liderazgo se refieren a los diferentes comportamientos que realizan las personas con el fin de influenciar a los demás miembros del equipo para realizar determinadas acciones o metas [28-30]. El estilo de liderazgo transformacional es aquel donde el individuo motiva a sus compañeros

de trabajo a realizar más de lo que ellos mismos esperan y, como consecuencia de esto, se generan diversos cambios positivos en los equipos [31], [32]. El liderazgo transaccional se caracteriza por la influencia generada a los compañeros de equipo a través de una relación de intercambio equitativo, donde se establecen claramente las recompensas por desarrollar las tareas asignadas [29, 33]. Por último, el estilo de liderazgo pasivo-evitador se refiere principalmente a una evasión en la toma de decisiones y a guiar al equipo, donde los individuos principalmente no buscan influenciar a sus compañeros [25, 29].

Debido a que los estilos de liderazgo se basan en comportamientos que desarrollan los individuos con el fin de influenciar a sus compañeros de equipo, no solo su importancia radica en la relación líder-seguidor jerárquica que se le ha dado tradicionalmente, sino también en las relaciones que forman los distintos individuos en los equipos. Bajo esta perspectiva, se esperaría que el proceso de influencia mutua en el cual se basa el surgimiento del liderazgo compartido pueda ser explicado por los comportamientos de estilo de liderazgo agregados a nivel del equipo de los estudiantes ya que, dependiendo del estilo de liderazgo desarrollado por los equipos, este puede ayudar o perjudicar la formación de estructuras más densas de liderazgo.

El liderazgo transformacional se basa en las dimensiones de consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual [25, 29]. De esta manera, los equipos de estudiantes altos en liderazgo transformacional se componen por individuos donde se favorece el entusiasmo y un cuidado entre estos [29], fomentando la creatividad en el desarrollo de las tareas [34], estos procesos ayudarían a que los estudiantes se puedan alinear con los objetivos, pudiendo autorregularse y autodirigirse de una manera más eficiente [25, 35]. Estas características positivas desarrollarían un ambiente propicio para que el proceso de liderazgo surja en los estudiantes y se distribuya en el equipo, ya que por un lado se sentirían en un espacio agradable de trabajo y por el otro lado sentirían una motivación para liderar y además un apoyo constante para el desarrollo de las tareas. En este sentido, proponemos la siguiente hipótesis de estudio.

H1. Equipos de estudiantes con mayores niveles de liderazgo transformacional se relacionan con mayores niveles de liderazgo compartido.

El estilo de liderazgo pasivo-evitador se basa en que los individuos dejan libres a sus compañeros de equipo en la realización de las tareas, teniendo que tomar un rol activo en el liderazgo solamente cuando siente que otro individuo no puede hacer el trabajo, siendo esto generalmente ligado a la dimensión de administración por excepción pasiva [28, 29]. En este sentido, en equipos de estudiantes donde el estilo de liderazgo pasivo-evitador se presenta en altos niveles, aquello propiciaría a que los estudiantes no busquen influenciar en sus compañeros, disminuyendo el liderazgo compartido del equipo. Así, la hipótesis asociada a este estilo de liderazgo es la siguiente.

H2. Equipos de estudiantes con mayores niveles de liderazgo pasivo-evitador se relacionan con menores niveles de liderazgo compartido.

En cuanto al liderazgo transaccional, este se basa en las dimensiones de: recompensa contingente, que se refiere a establecer una relación basada en recompensas por el desempeño; y en la administración por excepción activa, que se refiere a que el individuo está constantemente enfocado en supervisar el cómo se hacen las cosas para que no se cometan errores [25]. Estos líderes suelen dar gran relevancia a las estructuras jerárquicas, la racionalidad de los procedimientos y a la clara división del trabajo [12]. Los autores creen que debido a que en los equipos de universitarios la recompensa es común, y está asociada al desempeño del equipo más no a recompensas particulares, este estilo de liderazgo no influiría de manera significativa en el surgimiento del liderazgo compartido en los equipos.

DISEÑO DE LOS ESTUDIOS Y PROCEDIMIENTO

Procedimiento

La muestra está compuesta por 181 estudiantes en 32 equipos de trabajo de la carrera de Ingeniería de una universidad chilena. Todos los alumnos incluidos en este estudio aceptaron participar a través de un consentimiento informado que fue entregado antes de empezar la recolección de datos. En cuanto a las

características de la muestra estudiada, un 37,03% eran mujeres y un 62,97% hombres, la media de integrantes por equipo fue de 5,66 estudiantes con una desviación estándar de 1,44 y la edad promedio de los estudiantes es de 20,68 años con una desviación estándar de 2,66.

El estudio se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas en un solo tiempo, específicamente, el día de entrega del proyecto, esto con el fin de que las relaciones interpersonales se formaran y el proceso de liderazgo pudiera dinamizarse en los equipos. En este punto, cada estudiante respondió un cuestionario que buscaba capturar el nivel de estilo de liderazgo desarrollado y, además, la influencia percibida por cada uno de sus miembros del equipo para el desarrollo de las tareas.

Medidas

- **Liderazgo compartido:** Para poder capturar el liderazgo compartido en cada equipo, se hace necesario calcular el indicador de densidad de la red, siendo este un indicador basado en el análisis de redes sociales. El cálculo de este indicador se muestra la ecuación (1). La densidad de la red muestra la magnitud de una variable de la red, en este caso, del liderazgo, donde valores más cercanos a 1 significa una mayor magnitud del liderazgo en el equipo y valores más cercanos a 0 significa bajo niveles de liderazgo en el equipo. El cálculo de la densidad necesita principalmente las relaciones de liderazgo entre cada par de nodos, en este caso de estudiantes, que toma el nombre de “relaciones de liderazgo” y con el fin de poder comparar este indicador entre diferentes equipos, se normaliza dividiendo la suma de relaciones de liderazgo por $n-1$, donde n es la cantidad de miembros en el equipo.

$$Densidad = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Relaciones de liderazgo}_i}{n(n-1)} \quad (1)$$

Esta metodología es la empleada con mayor recurrencia en el estudio del liderazgo compartido ya que es capaz de poder modelar a través de la red de liderazgo del equipo un indicador fiable de la construcción teórica de este constructo [8, 10, 36].

En ese sentido, para poder construir este indicador de la red basado en los valores de liderazgo de cada individuo del equipo, en primer lugar, se debe capturar el valor de liderazgo ejercido de cada estudiante sobre cada uno de sus compañeros de equipo. Para realizar esto, se utiliza la pregunta realizada por Carson [10] que interroga a cada miembro del equipo la percepción del liderazgo ejercido por cada uno de sus compañeros a través de la pregunta “este compañero de equipo influyó en mí en la realización de las tareas y actividades del equipo”, donde el estudiante respondía con un 1 si cumple la aseveración sobre la evaluación de su compañero o 0 en el caso contrario. Esta pregunta captura de una manera simplificada y efectiva el liderazgo ejercido en los individuos estando alineada además con la taxonomía de liderazgo propuesta por Yukl, Gordon and Taber [37] ampliamente aceptada en la literatura. Además, se realiza una sola pregunta con el fin de disminuir la probabilidad de cuestionarios no respondidos ya que esta consulta se replica $n-1$ veces por estudiante.

- **Estilo de Liderazgo.** El estilo de liderazgo de cada estudiante se calculó utilizando el cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ de Bass y Avolio [25] usando una escala Likert de 5 puntos la cual va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. La confiabilidad interna del instrumento fue medida a través del alfa de Cronbach, entregando como resultado un 0,92 para el estilo de liderazgo transformacional, 0,75 para el estilo de liderazgo transaccional y 0,77 para el estilo de liderazgo pasivo-evitador.

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Conforme al modelo planteado y debido a que este se basa en relaciones a nivel del equipo, lo primero que se realizó fue conformar las variables de estilo de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador. Para poder hacer esto, se calculó el nivel de estilo de liderazgo de cada estudiante para posteriormente usar una agregación al nivel equipo mediante el cálculo de la media aritmética de las dimensiones de cada estilo de liderazgo.

La Tabla 1 muestra las correlaciones bivariadas y los estadísticos descriptivos obtenidos por el software

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas.

	Variables	Media	Desv. estándar	1	2	3	4
1	Liderazgo Transformacional	3,773	0,318	1	–	–	–
2	Liderazgo Transaccional	3,743	0,275	0,514**	1	–	–
3	Liderazgo Pasivo-evitador	2,576	0,311	–0,559**	–0,118	1	–
4	Liderazgo Compartido	3,383	0,427	0,604**	0,324	–0,551	1

Nota: ** $p < 0,01$.

Mplus. Como se puede ver, existe una correlación fuerte y positiva entre el liderazgo compartido y el nivel de liderazgo transformacional del equipo y una correlación fuerte pero negativa entre el liderazgo compartido y el nivel de liderazgo pasivo-evitador del equipo.

La Tabla 2 muestra los resultados obtenidos empleando ecuaciones estructurales teniendo en cuenta el agrupamiento de los datos de los estudiantes en equipos. Además, el análisis de datos utilizó bootstrap con el fin de tener estimadores más robustos a través de un remuestreo de los datos [38] lo que se muestra en la Tabla 3. Los resultados obtenidos reflejan que el estilo de liderazgo transformacional del equipo se relaciona positivamente con el liderazgo compartido ($\beta = 0,369$; $p < 0,05$), proporcionando sustento a la Hipótesis 1. Este hallazgo señala que equipos donde los estudiantes van desarrollando altos comportamientos de liderazgo transformacional construyen estructuras de liderazgo más densas, donde los estudiantes son capaces de ejercer y aceptar la influencia de sus pares con el fin de poder desarrollar las tareas de manera óptima.

En cuanto al estilo de liderazgo pasivo-evitador, los resultados muestran que su relación con el liderazgo fue negativa ($\beta = -0,333$; $p < 0,05$), entregando sustento a la Hipótesis 2 del estudio. Este hallazgo nos indica que en equipos altos en estilo pasivo-evitador el proceso de influencia mutua entre los estudiantes es menor, a nivel del equipo afecta directamente en la cantidad de liderazgo desarrollado por el equipo a través de una menor densidad del liderazgo. Por último, tal como se esperó, la relación entre el estilo de liderazgo transaccional del equipo y el liderazgo compartido no fue significativa.

CONCLUSIONES

En este artículo se analizó cómo afecta el estilo de liderazgo en equipos de estudiantes universitarios en el surgimiento del liderazgo compartido a través del indicador de densidad de la red de liderazgo del equipo. En el trabajo se pudo encontrar que efectivamente el nivel de estilos de liderazgo a nivel del equipo en estudiantes universitarios tiene un efecto en la formación de redes densas de liderazgo. Esto se puede explicar debido a que los procesos formativos

Tabla 2. Resultados de las relaciones propuestas.

Liderazgo Compartido en	Estimador	S.E.	Est./S.E	P-Value
Liderazgo Transaccional	0,095	0,202	0,473	0,636
Liderazgo Pasivo-evitador	–0,333	0,163	–2,050	0,040
Liderazgo Transformacional	0,369	0,182	2,025	0,043

Tabla 3. Reporte de resultados de los estimadores usando Bootstrap.

L. Compartido en	Bajo 0,5%	Bajo 2,5%	Bajo 5%	Estimador	Alto 5%	Alto 2,5%	Alto 0,5%
L Transformacional	–0,211	–0,006	0,062	0,369	0,639	0,720	0,895
L. Transaccional	–0,537	–0,342	–0,251	0,095	0,378	0,432	0,555
L. Pasivo-evitador	–0,711	–0,614	–0,563	–0,333	–0,045	0,035	0,216

en los cuales están insertos los estudiantes se basan en una alta interdependencia entre los miembros del equipo en la realización de las tareas.

Los resultados muestran que en equipos de trabajo de los estudiantes con altos niveles de liderazgo transformacional se forman estructuras más densas de liderazgo mientras que en equipos altos en el estilo pasivo-evitador la relación es la opuesta. Estos efectos se explican principalmente al entender las dimensiones de los estilos de liderazgo. Debido a que el liderazgo transformacional se basa en el soporte, estimulación e inclusión de los individuos, el tener equipos con altos niveles de este estilo de liderazgo se forman un ambiente ideal donde los estudiantes se sienten cómodos en el equipo, saliendo de su zona de confort. Así se genera que ellos desarrollen mayores comportamientos de liderazgo que a la vez son percibidos por sus compañeros de equipo, formando estructuras más densas. El hallazgo mencionado puede ser explicado porque los líderes transformacionales exhiben fuertes comportamientos de modelo a imitar para sus seguidores, lo que es contrario a las influencias ejercidas por las recompensas y sanciones transaccionales [33], donde estos líderes se centran más en asegurar los recursos que los seguidores necesitan para completar las tareas [39].

Los hallazgos señalados se encuentran en concordancia con lo planteado por la literatura, donde se resalta el liderazgo transformacional como indispensable en momentos de alto estrés ya que construye estructuras de soporte basada en la confianza y el entusiasmo, ayudando a los miembros del equipo a cumplir mejor las tareas [39].

En cuanto al liderazgo pasivo-evitador del equipo, la conclusión aún es más directa, puesto que equipos altos en este estilo de liderazgo se componen por estudiantes que no buscan influenciar en sus compañeros, esperando que otro lo haga, desligándose de la responsabilidad de liderar. Esto a niveles agregados afecta la densidad de liderazgo del equipo, ya que, aunque claramente puede existir liderazgo en el equipo debido a su componente de administración por excepción pasiva debido a la necesidad del equipo por cumplir las tareas [40], es probable que el nivel de liderazgo del equipo sea bajo y altamente centralizado en el estudiante que asuma la administración por excepción pasiva.

Por último, en cuanto al estilo de liderazgo transaccional, tal como se propuso, su relación con el liderazgo compartido es difusa. Esto puede explicarse por el hecho que estos equipos están compuestos por estudiantes que buscarían establecer recompensas, sin embargo, en el contexto de estos equipos las recompensas están claramente definidas a través de las calificaciones donde no interfiere el estudiante que busca ejercer el liderazgo, sino el profesor. Además, los individuos que cuentan con altos niveles de liderazgo transaccional buscan la supervisión por excepción activa, siendo estos comportamientos bien valorados por los demás individuos. Sin embargo, puede no ser suficiente para poderlo relacionar con la formación de estructuras de liderazgo en el equipo.

Estos resultados permiten efectuar un diagnóstico de la realidad que viven los estudiantes de educación superior en relación con el ejercicio del liderazgo en actividades comunes de su proceso formativo como lo es el trabajo en equipo. Se plantea que estos hallazgos pueden ser de gran utilidad para los formadores de los futuros profesionales, en el sentido de contribuir a fomentar la flexibilidad en el estudio y aproximación al liderazgo para lograr el cumplimiento de los objetivos. Entre las limitaciones que posee el estudio es que se analizó a estudiantes de un área de enseñanza como es la ingeniería y de una única institución de educación superior, por lo que en futuros estudios se espera ampliar la muestra a otros programas académicos, así como a otras instituciones, además de analizar posibles factores moderadores que, por ejemplo, puedan clarificar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el liderazgo compartido. Por último, aunque este estudio entregó bases sobre como el estilo de liderazgo del equipo propicia estructuras de liderazgo, se torna clave ahora entender su efecto en otros resultados deseables en los equipos como, por ejemplo, la cohesión y la confianza.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a ANID por el patrocinio entregado para el desarrollo de esta investigación a través del proyecto FONDECYT 1170960. Además, los autores agradecen a la Universidad de Tarapacá por el apoyo recibido a través del Proyecto Pregrado N° 8747-19.

REFERENCIAS

- [1] D.L. Reyes, J. Dinh, C.N. Lacerenza, S.L. Marlow, D.L. Joseph and E. Salas. "The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations". *The Leadership Quarterly*. Vol. 30 Issue 5. 2019. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101311.
- [2] R. Bolden, S. Jones, H. Davis and P. Gentle. "Developing and sustaining shared leadership in higher education". *Leadership Foundation Higher Education*. London, UK. 2015. ISBN: 978-1-906627-79-9.
- [3] G. Coluccio y E. Rodríguez-Ponce. "Personalidad y el surgimiento de liderazgo en equipos. Un estudio en estudiantes universitarios". *Interciencia*. Vol. 43 N° 10, pp. 723-728. 2018.
- [4] J. Skalicky, J. Van Der Meer, S. Fuglsang and P. Dawson. "A framework for developing and supporting student leadership in higher education". *Studies in Higher Education*. Vol. 45 Issue 1 2018. DOI: 10.1080/03075079.2018.1522624.
- [5] P. Robledo, R. Fidalgo, O. Arias y M.L. Álvarez. "Percepción de los estudiantes sobre el desarrollo de competencias a través de diferentes metodologías activas". *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 33 N° 2, pp. 369-383. 2015. DOI: 10.6018/rie.33.2.201381.
- [6] J. Christensen, J.L. Harrison, J. Hollindale and K. Wood. "Implementing team-based learning (TBL) in accounting courses". *Accounting Education*. Vol. 28 Issue 2, pp. 195-219. 2019. DOI: 10.1080/09639284.2018.1535986.
- [7] M. Healy, J. Doran and M. McCutcheon. "Cooperative learning outcomes from cumulative experiences of group work: differences in student perceptions". *Accounting Education*. Vol. 27 Issue 3, pp. 286-308. 2018. DOI: 10.1080/09639284.2018.1476893.
- [8] G. Coluccio y M. Muñoz-Pareja. "Estudio del desempeño y liderazgo de estudiantes de ingeniería industrial usando análisis de redes sociales". *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*. Vol. 29 N° 4, pp. 735-742. 2021. DOI: 10.4067/s0718-33052021000400735.
- [9] D.S. Derue. "Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 31, pp. 125-150. 2011. DOI: 10.1016/j.riob.2011.09.007.
- [10] J.B. Carson, P.E. Tesluk and J.A. Marrone. "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 50 N° 5, pp. 1217-1234. 2007. DOI: 10.5465/amj.2007.20159921.
- [11] R.G. Lord, D.V Day, S.J. Zaccaro, B.J. Avolio and A.H. Eagly. "Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 102 Issue 3, pp. 434-451, 2017. DOI: 10.1037/apl0000089.
- [12] A. Ali, H. Wang and J.A. Boekhorst. "A moderated mediation examination of shared leadership and team creativity: a social information processing perspective". *Asia Pacific Journal of Management*. 2021. DOI: 10.1007/s10490-021-09786-6.
- [13] D. Jakavonytė-Staškuvienė and L. Ignatavičiūtė. "Experience of mentors and beginner primary school teachers in applying the principles of shared leadership during the school adaptation period: The case of Lithuania". *Cogent Education*. Vol. 9 Issue 1. 2022. DOI: 10.1080/2331186X.2022.2070054.
- [14] L. Krier. "A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries". *The Journal of Academic Librarianship*. 2022. DOI: 10.1016/j.acalib.2022.102503.
- [15] E. Adriasola and R.G. Lord. "From a leader and a follower to shared leadership: An identity-based structural model for shared leadership emergence". In *the Connecting Leader Serving Concurrently as a Leader and a Follower*, pp. 31-66. 2020.
- [16] J. Vuori. "Distributed leadership in the construction of a new higher education campus and community". *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 47 Issue 2, pp. 224-240. 2019. DOI: 10.1177/1741143217725322.
- [17] A. Serban and A.J.B. Roberts. "Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods

- approach". The Leadership Quarterly. Vol. 27 Issue 2, pp. 181-199. 2016. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.01.009.
- [18] M.A. Drescher, M.A. Korsgaard, I.M. Welp, A. Picot and R.T. Wigand. "The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance". Journal of Applied Psychology. Vol. 99 Issue 5, pp. 771-783. 2014. DOI: 10.1037/a0036474.
- [19] L. D'Innocenzo, J.E. Mathieu and M.R. Kukenberger. "A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations". Journal of Management. Vol. 42 Issue 7, pp. 1964-1991. 2016. DOI: 10.1177/0149206314525205.
- [20] V.C. Nicolaides, K.A. LaPort, T.R. Chen, A.J. Tomasetti, E.J. Weis, S.J. Zaccaro and J.M. Cortina. "The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal and moderating relationships". The Leadership Quarterly. Vol. 25 Issue 5, pp. 923-942. 2014. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.06.006.
- [21] D. Wang, D.A. Waldman and Z. Zhang. "A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness". Journal of Applied Psychology. Vol. 99 Issue 2, pp. 181-198. 2014. DOI: 10.1037/a0034531.
- [22] D. Chrobot-Mason, A. Gerbasi and K.L. Cullen-Lester. "Predicting leadership relationships: The importance of collective identity". The Leadership Quarterly. Vol. 27 Issue 2, pp. 298-311. 2016. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.02.003.
- [23] M. Muethel, S. Gehrlein and M. Hoegl. "Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management". Human Resource Management. Vol. 51 Issue 4, pp. 525-548. 2012. DOI: 10.1002/hrm.21488.
- [24] W. Zhou. "When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition". International Entrepreneurship and Management. Vol. 12 Issue 1, pp. 153-169. 2016. DOI: 10.1007/s11365-014-0334-3.
- [25] B.M. Bass and B. J. Avolio. "MLQ multifactor leadership questionnaire". Mind Garden. First edition. Redwood City, California, USA. 1995.
- [26] L. Pedraja-Rejas, A. Bernasconi, G. Coluccio, I. Marchioni-Choque, C. Espinoza-Marchant and C. Muñoz-Fritis. "Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior". Utopía y Praxis Latinoamericana. Vol. 24 N° Esp. 4, pp. 25035, 2019.
- [27] B. Afsar, Y.F. Badir, B. Bin Saeed and S. Hafeez. "Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries". The International Journal of Human Resource Management. Vol. 28 Issue 2, pp. 307-332. 2017. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244893.
- [28] A.H. Eagly, M.C. Johannesen-Schmidt and M.L. van Engen. "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men". Psychological Bulletin. Vol. 129 Issue 4, pp. 569-591. 2003. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- [29] C. Araneda-Guirriman, N. Neumann-González, L. Pedraja-Rejas y E. Rodríguez-Ponce. "Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile". Formación Universitaria. Vol. 9 N° 6, pp. 139-152. 2016. DOI: 10.4067/S0718-50062016000600013.
- [30] R. Salehzadeh. "Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach". International Journal of Educational Management. Vol. 31 Issue 7, pp. 865-877. 2017. DOI: 10.1108/IJEM-04-2016-0079
- [31] F. Ganga-Contreras, F. Villegas Villegas, L. Pedraja-Rejas y E. Rodríguez-Ponce. "Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile". Interciencia Vol. 41 N° 9, pp. 596-604, 2016.
- [32] S. Gilbert, P. Horsman and E. K. Kelloway. "The motivation for transformational leadership scale". Leadership & Organization Development Journal. Vol. 37 Issue 2, pp. 158-180. 2016. DOI: 10.1108/LODJ-05-2014-0086.
- [33] Y.-T. Huang, H. Liu and L. Huang. "How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: the mediating effect of psychological empowerment". Studies in Higher Education. Vol. 46 Issue 11, pp. 1-18. 2020. DOI: 10.1080/03075079.2020.1723534.

- [34] M. Duyan and S. M. Yildiz. "The effect of transformational leadership on job satisfaction: an investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey". *European Journal of Education Studies*. Vol. 7 Issue 2. 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3746710.
- [35] J. Kammerhoff, O. Lauenstein and A. Schütz. "Leading toward harmony 'Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance". *European Management Journal*. Vol. 37 Issue 2, pp. 210-221. 2019. DOI: 10.1016/j.emj.2018.06.003.
- [36] C. Gockel and L. Werth. "Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas". *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 9 Issue 4, pp. 172-180. 2011. DOI: 10.1027/1866-5888/a000023.
- [37] G. Yukl, A. Gordon and T. Taber. "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9 Issue 1, pp. 15-32. 2002. DOI: 10.1177/107179190200900102.
- [38] J. Gil-Flores. "Aplicación del método Bootstrap al contraste de hipótesis en la investigación educativa". *Revista de Educación*. Nº 336, pp. 251-265. 2005.
- [39] B.J. Tapper, N. Dimotakis, L. Schurer Lambert, J. Koopman, F.K. Matta, H.M. Park and W. Goo. "Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment Fit Perspective". *Academy of Management Journal*. Vol. 61 Nº 4, pp. 1343-1368. 2018. DOI: 10.5465/amj.2014.0163.
- [40] G. Coluccio, L. Pedraja-Rejas, C. Medel Romero and N. Meza Castro. "Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile". *Hallazgos*. Vol. 18 Nº 35. 2021. DOI: 10.15332/2422409x.5848.