



# Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile

GIULIANI COLUCCIO PIÑONES\*

LILIANA PEDRAJA-REJAS\*\*

CAMILA MEDEL ROMERO\*\*\*

NICOLÁS MEZA CASTRO\*\*\*\*

**Artículo de investigación** sobre el estudio de surgimiento del proceso de liderazgo en estudiantes universitarios.

Recibido: 27 de mayo de 2020 · Evaluado: 24 de julio de 2020 · Aceptado: 24 de julio de 2020

Citar como: Coluccio, G., Pedraja-Rejas, L., Medel, C. y Meza, N. (2021). Estilo de liderazgo pasivo-evitador e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile. *Hallazgos*, 18(35), 129-147. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5848>

---

\* Doctor en Administración de Empresas. Profesor asistente del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Chile.

Correo electrónico: [gcolucciop@uta.cl](mailto:gcolucciop@uta.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1781-8565>

\*\* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora titular del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Tarapacá, Chile.

Correo electrónico: [lpedraja@uta.cl](mailto:lpedraja@uta.cl)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>

\*\*\* Ingeniera civil industrial, Universidad de Tarapacá, Chile.

Correo electrónico: [c.medelromero@gmail.com](mailto:c.medelromero@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6497-4969>

\*\*\*\* Ingeniero civil industrial, Universidad de Tarapacá, Chile.

Correo electrónico: [nicolas.meza.c@gmail.com](mailto:nicolas.meza.c@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5588-1883>

## Resumen

En este artículo se analiza el efecto que tiene el estilo de liderazgo pasivo-evitador en el intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios, además del efecto de la naturaleza del equipo en esta relación. Para este fin, se realizó un estudio a 181 individuos de 32 equipos de estudiantes en una universidad chilena, y se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales multiniveles para el análisis de los datos. Los hallazgos indican que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona negativamente con el intercambio de comportamientos líder-seguidor, y que los estudiantes más avanzados en el plan de estudio propician de manera positiva la adopción de ambos comportamientos. Además, cuando los miembros de los equipos no han avanzado mucho en el plan de estudios, la relación entre el estilo de liderazgo pasivo-evitador y el intercambio de comportamientos líder-seguidor cambia y se vuelve positiva. Finalmente, se discuten las repercusiones de estos resultados en los equipos de estudiantes de educación superior y la importancia del entendimiento del liderazgo en un contexto de equipo.

**Palabras clave:** Dinámicas de grupos; Estilo de liderazgo pasivo-evitador; Instituciones de educación superior.

---

## Passive-avoidant leadership style and exchange of leader-follower behaviors in university students: an approach from Chile

### Abstract

This article analyzes the effect that passive-avoidant leadership style has on the exchange of leader-follower behaviors in college students, in addition to the effect of the nature of the team on this relationship. To this end, a study was conducted on 181 individuals from 32 student teams at a Chilean university, and a multilevel structural equation modeling was used for data analysis. Findings indicate that the passive-avoidant leadership style is negatively related to the exchange of leader-follower behaviors, and that students who are more advanced in the curriculum positively encourage the adoption of both behaviors. In addition, when team members have not made much progress in the curriculum, the relationship between passive-avoidant leadership style and the exchange of leader-follower behaviors changes and becomes positive. Finally, the impact of these findings on teams of higher education students and the importance of understanding leadership in a team context are discussed.

**Keywords:** Group dynamics; Passive-avoidant leadership style; Higher education institutions.

---

## Estilo de liderança passivo-evitador e intercâmbio de comportamentos líder-seguidor em estudantes universitários: uma aproximação a partir do contexto chileno

### Resumo

Neste artigo, é analisado o efeito que o estilo de liderança passivo-evitador tem no intercâmbio de comportamentos entre líder e seguidor em estudantes universitários, além do efeito da natureza da equipe nessa relação. Para isso, foi realizado um estudo com 181 indivíduos de 32 equipes de estudantes em uma universidade chilena e foi utilizado um modelo de equações estruturais multiníveis para a análise dos dados. Os achados indicam que o estilo de liderança passivo-evitador está relacionado negativamente com o intercâmbio de comportamentos líder-seguidor, e que os estudantes mais avançados no plano de estudo propiciam de maneira positiva a adoção de ambos os comportamentos. Além disso, quando os membros das equipes não avançam muito no plano de estudos, a relação entre o estilo de liderança passivo-evitador e o intercâmbio de comportamentos líder-seguidor muda e se torna positiva. Por último, são discutidas as consequências desses resultados nas equipes de estudantes de ensino superior e a importância do entendimento da liderança num contexto de equipe.

**Palavras-chave:** Dinâmicas de grupos; Estilo de liderança passivo-evitador; Instituições de ensino superior.

---

## Introducción

En la actualidad, el liderazgo es uno de los fenómenos que ha concentrado gran interés por ser considerado un factor clave para gestar el cambio organizacional en distintos contextos (Pedraja-Rejas et ál., 2019). En relación con el campo de la educación, la literatura sobre liderazgo es bastante amplia y ha logrado cierta coincidencia al plantear que este consiste en la capacidad de influir en otros para que se comprometan voluntariamente a alcanzar una meta u objetivo.

La importancia de fomentar el liderazgo en los estudiantes se debe a la creciente exigencia de la sociedad sobre los profesionales, ya que se les demanda centrarse en la implementación creativa de su propio potencial y en la formación de una posición de liderazgo en su actividad (López y Bernal, 2019; Soroka et ál., 2019), razón por la que se plantea que las instituciones de educación superior cumplen un papel importante en la formación de los futuros líderes mediante diferentes actividades curriculares (Corriveau, 2020). Este punto encuentra sustento en la medida en que el liderazgo se puede aprender y, hasta cierto punto, enseñar (Kearns, 2019).

En este sentido, resulta relevante la formación de estudiantes que sean capaces de liderar equipos de trabajo (Allahverdi y Aldowaisan, 2015; Pérez-Serrano et ál., 2020; Rodríguez-Ponce, 2009; Rubiano et ál., 2015), y para poder realizar esto, una de las principales metodologías es el trabajo en equipo basado en proyectos (Ekimova y Kokurin, 2015; Ekman et ál., 2018; Zamora Sánchez et ál., 2018). Esta forma de trabajo propicia que los estudiantes interactúen constantemente entre ellos, fomentando la colaboración y la transmisión de información con el fin de lograr los objetivos (Coluccio y Rodríguez-Ponce, 2018; Ekimova y Kokurin, 2015; Klein et ál., 2009).

En efecto, el trabajo en equipo busca integrar las habilidades de cada uno de los estudiantes, generando canales múltiples de aprendizaje basados en el compromiso y la confianza entre cada uno de los miembros (Raposo y Martínez, 2011). Así, diversos autores han señalado que el trabajo en equipo es una aptitud fundamental que, por ejemplo, fomenta el surgimiento de liderazgo en los estudiantes (Dunbar et ál., 2018; Ekimova y Kokurin, 2015; Saad et ál., 2014).

Sin embargo, poco se sabe sobre cuáles son las características que propician el surgimiento del liderazgo en los estudiantes en un contexto de trabajo en equipo. De este modo, se torna más crítica la necesidad de comprender este proceso para entender bajo qué contexto se analiza la efectividad tanto de los estudiantes como de los procesos formativos que se aplican.

Además, aunque el surgimiento del liderazgo es algo esencial en el estudio de las dinámicas de equipo, otro componente fundamental dentro de este proceso es el rol del seguidor (Foti et ál., 2017; Van Vugt et ál., 2008). Aquí se hace referencia a que no solo es necesario que los estudiantes sean capaces de adoptar el comportamiento de líder dentro del equipo, sino que también puedan ser seguidores de otros compañeros y, por último, sean capaces de intercambiar estos roles en el tiempo, generando un mayor desempeño de equipo (DeRue, 2011; DeRue y Ashford, 2010). Así, esta investigación tiene como objetivo estudiar el proceso de liderazgo en equipos de estudiantes universitarios, y más específicamente, cuál es el rol del estilo de liderazgo *pasivo-evitador* en esta relación y cómo, en un contexto de equipos aleatorios, esta relación puede ser afectada.

## Marco de referencia

A continuación se describen cada una de las variables del estudio, agrupadas en los apartados del liderazgo en cuanto proceso de equipo, en los estilos de liderazgo y en la naturaleza de los equipos de estudiantes.

### El liderazgo como un proceso de equipo

Durante la última década, el concepto de liderazgo y trabajo en equipo en las organizaciones ha evolucionado en su entendimiento y conceptualización (Yammarino et ál., 2012). Esta nueva forma de entender el liderazgo se centra más en el equipo que en los individuos y en la manera como estos forman relaciones de liderazgo (Coluccio y Rodríguez-Ponce, 2018; Yammarino et ál., 2012). En el ámbito académico, existe una amplia variedad de literatura que estudia las relaciones del trabajo en equipo con el éxito y el desempeño académico de estudiantes (Nam y Zellner, 2011; Pujolàs, 2008). Estos estudios se apoyan en lo señalado por Zaccaro (2007), quien plantea que dentro del proceso del liderazgo se debe tomar en cuenta el contexto donde se encuentran insertos los individuos y los equipos, así como los atributos distales y proximales, ya que estos pueden explicar los roles que toman los estudiantes en los equipos de trabajo.

Ahora bien, el liderazgo puede entenderse como un proceso interpersonal en el que los individuos van generando y aceptando influencias dinámicamente (Yukl et ál., 2002). Así, cuando los individuos asumen mayormente los diferentes roles de liderazgo dentro del equipo, se forma una estructura de liderazgo compartido que se relaciona con el rendimiento en los equipos (D’Innocenzo, Mathieu y Kukenberger,

2016; Nicolaidis et ál., 2014; Wu, Cormican y Chen, 2018). En este sentido, para que el proceso de liderazgo sea efectivo en los equipos, los individuos no solamente deben ser capaces de ser líderes, sino también de ser seguidores, así como de intercambiar estos roles dinámicamente (DeRue, 2011; DeRue y Ashford, 2010).

Llevando este planteamiento a un contexto universitario de trabajo en equipo, se hace necesario entender cómo las características de los estudiantes y el contexto pueden propiciar el dinamismo en cuanto al intercambio de comportamientos. Esto es así, ya que los estudiantes deben ser capaces de adaptarse continuamente a un entorno dinámico y exigente, además de que deben estar preparados para insertarse en el mercado laboral (Carballo, 2019; Rodríguez-Ponce, 2009). En este sentido, el liderazgo compartido puede ayudar a entender cómo en los equipos de estudiantes el trabajo colaborativo fomenta los procesos formativos a través de un intercambio dinámico de los roles del líder y del seguidor (Ekimova y Kokurin, 2015). Esto debido a que la relación que nace entre estudiantes permite que los procesos de influencia entre ellos se desenvuelvan de forma natural, estableciendo así estructuras de trabajo colaborativas que replican en sus quehaceres habituales dentro de la universidad, como proyectos, investigaciones, etc., las cuales son explicadas tanto por los rasgos de los estudiantes como por el contexto del equipo (Coluccio y Rodríguez-Ponce, 2018; Denson y Zhang, 2010; Ekimova y Kokurin, 2015).

### **Estilos de liderazgo**

El estilo de los líderes y la capacidad de conducción que tienen en los equipos ha sido un tema estudiado en la literatura de la psicología organizacional (Lord et ál., 2017; Tuncdogan, Acar y Stam, 2017), y últimamente ha tomado gran relevancia en el campo de la educación superior (Ganga-Contreras et ál., 2016; Pedraja-Rejas et ál., 2019; Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas, 2019). Así, la literatura ha buscado entender cuáles son los rasgos individuales que propician el liderazgo efectivo en los equipos, y que predisponen al sujeto para tomar o no el rol de líder. Esto se basa en la premisa de que si el individuo cuenta con atributos destacables que lo diferencian de los demás, será más propenso a establecer relaciones de liderazgo con los otros miembros del equipo (Zaccaro, 2007; Zaccaro et ál., 2018).

Los temas principales que se han estudiado en la literatura clásica sobre liderazgo están referidos a los estilos de liderazgo. En este contexto, la literatura propone tres estilos de liderazgo en los equipos: transaccional, transformacional y pasivo-evitador. El estilo transaccional se basa en el intercambio (transacción) de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo, es decir, aquí los seguidores realizan su

labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de reconocimientos. Por su parte, el estilo de liderazgo transformacional genera modificaciones vitales cuando, en momentos críticos, surgen cambios que transforman total o parcialmente aspectos organizacionales. Finalmente, el estilo de liderazgo pasivo-evitador se caracteriza por ejercer su influencia solo en momentos críticos que requieren de su pronta atención, es decir, el papel del líder en una organización solo se hace efectivo cuando las cosas se complican, lo que permite una amplia desviación de los objetivos antes de dar una respuesta (Araneda-Guirriman et ál., 2016; Rico Pérez et ál., 2015). Este último estilo de liderazgo es reconocido además porque ofrece pocos términos de dirección y soporte, siendo reconocido porque “deja ser” a los subordinados (Saldaña et ál., 2019).

Ahora bien, los estudios sobre el estilo de liderazgo en los equipos se han realizado tomando como objeto a un líder jerárquico, centrándose en cómo el estilo de liderazgo de este individuo afecta el desempeño de todo el equipo. En este sentido, en el ámbito de la educación se ha reportado, por ejemplo, que los estilos transaccional y transformacional se relacionan con resultados positivos de los equipos (Araneda-Guirriman et ál., 2016; Rodríguez-Ponce et ál., 2017), a la vez que se ha estudiado la relación entre dichos estilos de liderazgo con los líderes académicos y con la calidad de las carreras universitarias (Pedraja-Rejas et ál., 2018). Sin embargo, la literatura ha dejado en un segundo plano el estilo de liderazgo pasivo-evitador, pues no se ha podido relacionar positivamente con el desempeño del equipo, debido a que este tipo de líderes no interviene generalmente en la dirección de los equipos (Judge y Piccolo, 2004).

A partir de lo anterior y teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se caracteriza principalmente por la presencia de un comportamiento neutral de los individuos, con el cual evitan la toma directa de decisiones, delegándolas a los demás y dejando que los diferentes miembros actúen de manera autónoma (Araneda-Guirriman et ál., 2016), se plantea como premisa de investigación que los estudiantes con altos niveles liderazgo pasivo-evitador no buscan influenciar a los demás en un contexto de trabajo en equipo, porque delegan toda la responsabilidad a sus compañeros, por consiguiente, ellos mismos se desprenden de su compromiso de liderar.

Así, dentro del proceso de liderazgo se espera que estos estudiantes sean menos capaces de cambiar de comportamiento. A partir de esto, la hipótesis 1 (H1) se plantea de la siguiente manera: los estudiantes con mayores niveles de estilo de liderazgo pasivo-evitador se relacionan de manera negativa con el intercambio *líder-seguidor*.

## Naturaleza de los equipos de estudiantes

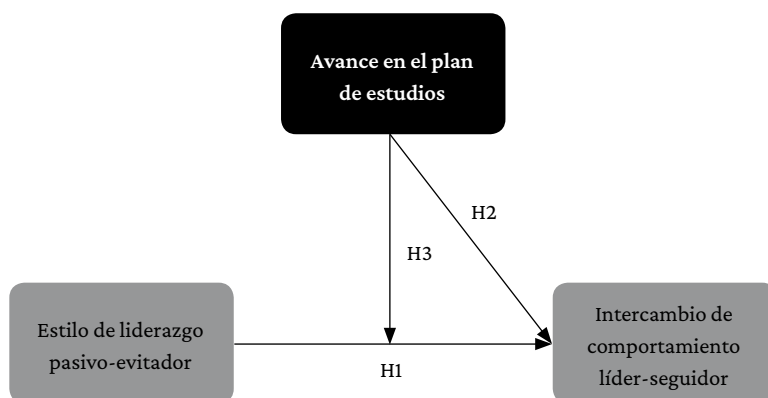
Al analizar los equipos de estudiantes, se puede notar que una de las estrategias utilizadas por los académicos con el fin de desarrollar el liderazgo consiste en acudir a la modalidad del trabajo en equipo, con la intención de que se realice a lo largo de todo el plan de estudios. Estos grupos son llamados “equipos de proyectos”, ya que tienen una duración limitada y una meta común (Arashpour et ál., 2019), con la particularidad de ser autogestionados. Sin embargo, aunque estas estrategias de trabajo en equipo propician un ambiente para los procesos de liderazgo entre estudiantes, aparentemente esto no debe ser siempre igual durante las diferentes etapas del plan de estudio, puesto que los equipos de estudiantes que han avanzado más en la malla curricular se conocen más y, por tanto, forman estructuras de soporte basadas en la confianza (Drescher et ál., 2014). Esto hace que el intercambio de información fluya mejor entre los miembros del equipo y se puedan cumplir más efectivamente las metas (Bligh et ál., 2006; Drescher et ál., 2014; Kezar y Holcombe, 2017). En equipos de estudiantes de los primeros años, por el contrario, estas estructuras aún no están formadas, ya que se tienen pocas experiencias previas de trabajo grupal, esto dificulta encajar en las dinámicas de tomar y ceder el liderazgo, en consecuencia, aparece el aislamiento y la pérdida de interés por influir o dejarse influenciar por otros miembros del equipo. Por esto, la segunda hipótesis de esta investigación (H2) plantea: los estudiantes de equipos en etapas más avanzadas del plan de estudios se relacionan positivamente con el intercambio de comportamientos líder-seguidor.

Con todo, la integración de la naturaleza de los equipos en la relación de liderazgo pasivo-evitador y en el intercambio de comportamientos líder-seguidor puede cambiar su dirección. Esto es así, ya que algunas características positivas del estilo pasivo-evitador pueden manifestarse cuando se hace aparente que las metas del equipo no van a cumplirse debido a la ausencia de una dirección clara (Araneda-Guirriman et ál., 2016; Judge y Piccolo, 2004). Cuando estos individuos perciben tales riesgos, desarrollan acciones para proporcionar a cada uno de los miembros del equipo la información y los materiales necesarios para que puedan organizarse (Robbins y Judge, 2013). Por el contrario, en etapas más iniciales del trabajo grupal, la dirección de los equipos es más difusa, ya que los estudiantes no tienen claridad sobre las competencias, fortalezas y habilidades de los demás miembros del grupo (Ekimova y Kokurin, 2015). Así, cuando los integrantes de los equipos se conocen menos, las situaciones de crisis y falta de dirección abundan, y esto posibilita que los estudiantes con estilo de liderazgo pasivo-evitador puedan asumir comportamientos tanto de



líder como de seguidor con el fin de empujar al equipo a que cumpla las metas comunes en este entorno altamente complejo. En este sentido, la tercera hipótesis (H3) establece: a nivel particular, la relación entre el estilo de liderazgo pasivo-evitador y el intercambio de comportamientos líder-seguidor está moderada por la naturaleza del equipo. De esta manera, individuos con altos rasgos de liderazgo pasivo-evitador en equipos menos avanzados en el plan de estudio tendrán mayores niveles del intercambio en cuestión, que los que pueden lograr en equipos más avanzados.

Las relaciones propuestas se presentan en la figura 1.



**Figura 1.** Relaciones propuestas

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

En esta sección se describen los participantes, el procedimiento y las medidas utilizadas en el estudio.

### Procedimiento y participantes

Para estudiar las relaciones propuestas, se aplicó un instrumento de trabajo a 181 estudiantes en 32 equipos de trabajo de una universidad chilena. Respecto a los estadísticos descriptivos, se puede decir que la media de integrantes por equipo fue de 5,66 (Desviación estándar = 1,44), la media de edad de 20,68 años (Desviación estándar 2,66), y que la distribución por género de la muestra correspondió a un 37,03 % mujeres y un 62,97 % hombres.

Para el logro del objetivo de la investigación, a los equipos se les asignó la meta de realizar un trabajo semestral que propiciara el surgimiento de liderazgo en los equipos. El procedimiento llevado a cabo consistió, primeramente, en la firma de un consentimiento voluntario, en el que los participantes aceptaron las condiciones del estudio, además de que se les aseguró total confidencialidad en sus respuestas. Posteriormente, antes de comenzar el trabajo asignado, los estudiantes respondieron un primer cuestionario que recogió información sobre variables de control como el género y la edad. Además, también se incorporó a cada uno en su respectivo equipo, dependiendo de cuál era el semestre del plan de estudios que estaba cursando y el cuestionario sobre el estilo de liderazgo. Por último, en el momento de entregar el trabajo, los estudiantes respondieron un cuestionario que capturó la influencia percibida de cada uno de los miembros del equipo.

## Medidas

- *Intercambio de comportamientos líder-seguidor.* El intercambio de comportamientos entre líder y seguidor se calculó usando la conceptualización propuesta por DeRue (2011). Este autor se basa en que, en dicho intercambio, ambos individuos pueden tomar tanto el comportamiento de líder como el de seguidor. Para determinar si un individuo surge como líder o como seguidor, se aplicó la siguiente pregunta, basada en Yukl et ál. (2002): ¿Esta persona generó influencia en mí, en el cumplimiento de mis tareas mediante acciones como: establecimiento de objetivos, asignación de roles o supervisión del desarrollo de las tareas? Si, por ejemplo, el estudiante *A* responde afirmativamente respecto al estudiante *B*, *A* se caracteriza entonces como seguidor y *B* como líder. Así, este valor del intercambio para cada individuo se utiliza en la ecuación 1, la cual refleja en el numerador cuántas veces el estudiante tomó tanto el comportamiento de líder como de seguidor en cada una de las relaciones con sus pares y el denominador tiene como función dar una medida del tamaño del equipo, siendo *n* la cantidad de individuos que lo componen.

$$\text{Intercambio de comportamientos líder-seguidor} = \sum \frac{X_{ab}}{n(n-1)} \quad (1)$$

- *Estilo de liderazgo pasivo-avoidador.* Para este cálculo se utilizó y adaptó el cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ (Bass y Avolio, 1995), usando una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo ( $\alpha = 0.716$ ).

## Resultados

La tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos y las correlaciones bivariadas obtenidas a través del *software* Mplus. Para estudiar las relaciones propuestas, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales multinivel, ya que se debe tener en cuenta que los datos están agrupados por equipos. La tabla 2 muestra los resultados del modelo de ecuaciones estructurales multinivel. Como se puede observar, el modelo reporta que la relación entre el estilo de liderazgo pasivo-evitador de los estudiantes se relaciona negativamente con el intercambio de comportamientos líder-seguidor ( $\beta = -1,366$ ;  $P < 0,01$ ), dando soporte a H1, que propone que estudiantes con altos niveles de liderazgo pasivo-evitador son menos capaces de encajar en la dinámica de tomar y ceder el liderazgo.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos y correlaciones

Variable	Media	Desviación estándar	Género	Edad	Estilo pasivo-evitador	Semestre
Género	0,62	0,48	1	-0,01	-0,07	0,08
Edad	20,68	2,66	-0,01	1	-0,20	0,90
Estilo pasivo-evitador	2,51	0,54	-0,07	-0,20	1	-0,29
Semestre en curso	3,23	1,34	0,08	0,90	-0,29	1

Fuente: Software Mplus.

**Tabla 2.** Resultados del modelo

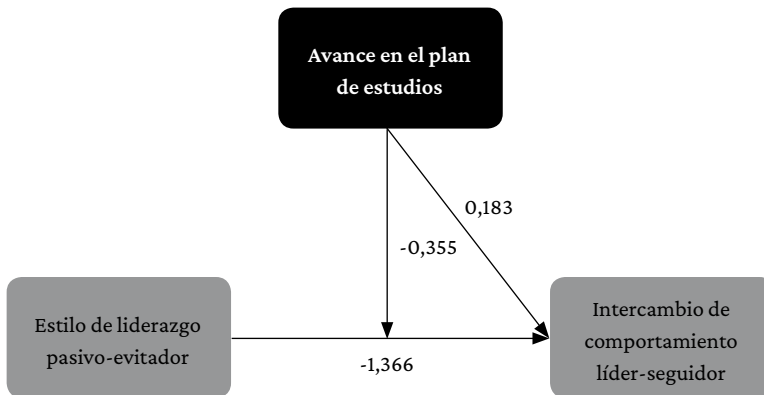
	Estimador	Error estándar	Estimador/ Error estándar	P-value
<b>Intercambio de comportamientos líder-seguidor en</b>				
Género	0,006	0,059	0,098	0,922
Edad	-0,109	0,034	-3,244	0,001
Estilo pasivo-evitador	-1,366	0,231	-5,904	0,000
Semestre en curso	0,183	0,053	3,452	0,001
Estilo pasivo-evitador por semestre en curso	-0,355	0,063	-5,611	0,000

Fuente: Software Mplus.

Al integrar el efecto contextual de la naturaleza del equipo en el estudio del intercambio líder-seguidor, podemos notar, en primer caso, que la relación entre la cantidad de semestres que lleva el estudiante y el intercambio de comportamiento líder-seguidor fue significativo ( $\beta = 0,183$ ;  $P < 0,01$ ). Esto indica que cuando los estudiantes están cursando semestres más avanzados son más propensos a intercambiar roles, ya que existen estructuras de soporte que favorecen esto, lo que da sustento a H2.

Por último, al estudiar el efecto moderador del semestre de estudio en la relación entre el estilo de liderazgo pasivo-evitador y el intercambio líder-seguidor, se puede ver que este resultó ser negativo ( $\beta = -0,355$ ;  $P < 0,01$ ). Esto quiere decir que estudiantes que poseen niveles altos de estilo de liderazgo pasivo-evitador en sus primeros semestres de estudio son más propensos a intercambiar los comportamientos líder-seguidor que en semestres más avanzados, lo cual da soporte a H3.

En la figura 2 se observan las relaciones obtenidas.



**Figura 2.** Resultado del modelo

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Las instituciones de educación superior son organizaciones altamente complejas que tienen como objetivo la graduación de estudiantes como profesionales competentes (Fam et ál., 2020; Pearce et ál., 2018; Rodríguez-Ponce, 2009). Es por ello que deben centrarse en mejorar las habilidades interpersonales y de resolución de problemas en las aulas (Baird y Parayitam, 2019). En este sentido, se reconoce que una de las principales habilidades que las instituciones buscan desarrollar en sus estudiantes, debido a que se puede predecir su éxito en el mercado laboral, es el liderazgo (Riquelme-Castañeda y Pedraja-Rejas, 2019; Tsai et ál., 2019). Esto se debe a que las organizaciones actualmente tienen estructuras más horizontales, en las cuales se hace cada vez más necesario que las personas sean capaces de influir en la toma de decisiones de los equipos (Coluccio y Rodríguez-Ponce, 2018; Tsai et ál., 2019), además de asumir determinaciones responsables, pensar de forma innovadora y abordar de manera creativa la resolución de problemas (Soroka et ál., 2019).

Este estudio pretende contribuir a la comprensión de los procesos formativos de los estudiantes de educación superior desde un punto de vista que, a partir de un análisis cuantitativo, evalúa el estilo de liderazgo pasivo-avoidante en un contexto colaborativo, en el que la interdependencia de las tareas y los efectos contextuales son clave para entender el proceso de liderazgo y la manera como los estudiantes van tomando y cediendo los roles en este proceso, lo cual hasta el momento ha sido algo poco explorado en la literatura sobre educación superior. Los resultados señalan que los estudiantes con altos niveles de liderazgo pasivo-avoidante se relacionan de manera negativa con el intercambio dinámico de líder-seguidor. Esto es consistente con la literatura, ya que individuos con este estilo de liderazgo generalmente no desarrollan habitualmente comportamientos de líder ni de seguidor (Araneda-Guirrman et ál., 2016), dejando que el equipo se autogestione sin inmiscuirse en las decisiones, caracterizándose mejor por su pasividad e indiferencia hacia las tareas y seguidores (Farrukh, Lee y Shahzad, 2019).

En cuanto a la naturaleza del equipo, este estudio también entrega indicios que pueden ayudar a explicar cuándo los estudiantes encajan mejor en procesos de liderazgo. Los resultados señalan que los equipos compuestos de estudiantes con más tiempo en el plan de estudio tienden a intercambiar más sus comportamientos de líder y seguidor, ya que las estructuras de soporte del equipo están conformadas deliberadamente para que este proceso ocurra. Esto viene de la mano con lo encontrado

en la literatura de liderazgo compartido, donde se señala que las estructuras de soporte basadas en la confianza potencian el surgimiento dinámico del liderazgo en los equipos (Drescher et ál., 2014; Small y Rentsch, 2010). Por último, al agregar esta variable contextual en la relación entre el estilo de liderazgo pasivo-avoidante y el intercambio de comportamientos líder y seguidor, los resultados señalan que esta moderación vuelve positivo el efecto encontrado. Esto implica que, como se planteó en la hipótesis, cuando las estructuras de soporte son más débiles, los individuos con altos niveles de liderazgo pasivo-avoidante busquen direccionar al equipo a través de la asignación de tareas para que se cumplan las metas, dado que se percibe que en ese momento el equipo no es capaz de autogestionarse. Esta mirada del estilo pasivo-avoidante abre una gran ventana en cuanto a su entendimiento y a la manera como podría relacionarse con el desempeño, a pesar de que generalmente se ha señalado que es un estilo poco deseable en los individuos.

En conclusión, los resultados obtenidos pueden ayudar a visualizar el panorama respecto a la influencia de las características individuales de los estudiantes universitarios en el proceso de liderazgo, teniendo en cuenta que la colaboración y el flujo de información en los equipos fomentan un proceso formativo más eficiente. Estos resultados pueden ayudar a investigadores y académicos a desarrollar estrategias de enseñanza que integren el trabajo en equipo, para entender la forma en que las características de los estudiantes pueden ayudar a que los equipos tengan mayor desempeño.

El estudio fue afectado por algunas limitaciones como, por ejemplo, que fue llevado a cabo en una sola universidad y se tuvo en cuenta un solo plan de estudio. En ese sentido, al incluir diferentes planes de estudio con características estudiantiles y áreas de conocimiento distintas, se podrían clarificar aún más las relaciones propuestas. Por otro lado, un aspecto que podrían tener en cuenta próximas investigaciones es el referido a los procesos que forman las estructuras de soporte estudiantil, y la manera como estas perduran en el tiempo basadas en el desempeño de los estudiantes o en las relaciones interpersonales.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a ANID, por el patrocinio entregado para el desarrollo de esta investigación a través del proyecto Fondecyt 1170960, y a la Universidad de Tarapacá, por el apoyo recibido a través del proyecto de pregrado n.º 8747-19.

## Sobre los autores

**Giuliani Coluccio Piñones.** Profesor asistente del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Tarapacá. Doctor en Administración de Empresas y Master of Science in Management. Ingeniero civil industrial por la Universidad de Tarapacá, Chile.

**Liliana Pedraja-Rejas.** Profesora titular del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Tarapacá. Doctora en Administración y Dirección de Empresas y doctora en Ciencias de la Educación, además de magíster en Dirección y *Marketing* y magíster en Educación. Ingeniera comercial por la Universidad de Tarapacá, Chile.

**Camila Medel Romero.** Ingeniera civil industrial por la Universidad de Tarapacá, Chile.

**Nicolás Meza Castro.** Ingeniero civil industrial por la Universidad de Tarapacá, Chile.

## Referencias

- Allahverdi, A. y Aldowaisan, T. (2015). Assessment of student outcomes of the Industrial and Management Systems Engineering programme at Kuwait University. *Global Journal of Engineering Education*, 17(3), 103-112.
- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M. y Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formacion Universitaria*, 9(6), 139-152. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Arashpour, M., Lamborn, J. y Farzanehfar, P. (2019). Group Dynamics in Higher Education. En *Claiming Identity Through Redefined Teaching in Construction Programs* (pp. 42-60). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8452-0.ch003>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, Mind Garden.
- Baird, A. M. y Parayitam, S. (2019). Employers' ratings of importance of skills and competencies college graduates need to get hired: Evidence from the New England region of USA. *Education + Training*, 61(5), pp. 622-634. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2018-0250>

- Bligh, M. C., Pearce, C. L. y Kohles, J. C. (2006). The importance of self and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Carballo, M. A. L. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la Educación Superior. *Domino de las Ciencias*, 5(1), 385-400.
- Coluccio, G. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Personality and leadership emergence in teams. A study with university students. *Interciencia*, 43(10), 723-728.
- Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. y Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>
- Denson, N. y Zhang, S. (2010). The impact of student experiences with diversity on developing graduate attributes. *Studies in Higher Education*, 35(5), 529-543. <https://doi.org/10.1080/03075070903222658>
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31(2), 125-150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- DeRue, D. S. y Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A. y Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783. <https://doi.org/10.1037/a0036474>
- Dunbar, R. L., Dingel, M. J., Dame, L. F., Winchip, J. y Petzold, A. M. (2018). Student social self-efficacy, leadership status, and academic performance in collaborative learning environments. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1507-1523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1265496>
- Ekimova, V. y Kokurin, A. (2015). Students’ Attitudes Towards Different Team Building Methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 847-855. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.157>
- Ekman, M., Lindgren, M. y Packendorff, J. (2018). Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299-321. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0140-2>
- Fam, D., Clarke, E., Freeth, R., Derwort, P., Klaniecki, K., Kater-Wettstädt, L., Juarez-Bourke, S., Hilser, S., Peukert, D., Meyer, E. y Horcea-Milcu, A. (2020). Interdisciplinary and transdisciplinary research and practice: Balancing expectations of the ‘old’ academy



- with the future model of universities as 'problem solvers.' *Higher Education Quarterly*, 74(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/hequ.12225>
- Farrukh, M., Lee, J. W. C. y Shahzad, I. A. (2019), Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), pp. 273-294. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0084>
- Foti, R. J., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O. y Coyle, P. T. (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: Approaches, findings, and future directions. *Leadership Quarterly*, 28(2), 261-267. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2017.02.004>
- Ganga-Contreras, F., Villegas Villegas, F., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kearns, K. (2019). The Leadership Portfolio Program at The University of Pittsburgh: Teaching leadership to graduate students. *Teaching Public Administration*, 37(3), 255-273. <https://doi.org/10.1177/0144739419851143>
- Kezar, A. J. y Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education.
- Klein, C., DíazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., y Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- López, M. y Bernal, C. (2019). El perfil del profesorado en la Sociedad Red: reflexiones sobre las competencias digitales de los y las estudiantes en Educación de la Universidad de Cádiz. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 11, 83-100.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J. y Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Nam, C. W. y Zellner, R. D. (2011). The relative effects of positive interdependence and group processing on student achievement and attitude in online cooperative learning. *Computers and Education*, 56(3), 680-688.
- Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. y Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2014.06.006>
- Pearce, C. L., Wood, B. G. y Wassenaar, C. L. (2018). The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer? *Public Administration Review*, 78(4), 640-644. <https://doi.org/10.1111/puar.12938>

- Pedraja-Rejas, L., Bernasconi, A., Coluccio, G., Marchioni-Choque, I., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(1), 25-35.
- Pedraja-Rejas, L., Massó, R. V. y Castañeda, J. R. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 130-151.
- Pérez-Serrano, M. J., Rodríguez-Pallares, M. y González-Alonso, M. Y. (2020). Utilidad de las tutorías académicas en la universidad. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 25(1), 57-74. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(1\).57-74](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(1).57-74)
- Pujolàs, P. (2008). El aprendizaje cooperativo como recurso y como contenido. *Aula de Innovación Educativa*, 170, 37-41.
- Raposo, M. y Martínez, E. (2011). La rúbrica en la enseñanza universitaria: un recurso para la tutoría de grupos de estudiantes. *Formación Universitaria*, 4(4), 19-28. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062011000400004>
- Rico Pérez, M. C., Alanis Bañuelos, D. C. y Lerma Moreno, V. M. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(6), 39-52.
- Riquelme-Castañeda, J. y Pedraja-Rejas, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare*, 27(1), 5-7.
- Robbins, S. B. y Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 822-829.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rubiano, M. E. M., Rangel, P. E. S. y Martínez, D. C. (2015). Características de la vinculación universidad-entorno en la Universidad Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 189-208. <https://doi.org/10.18359/rfce.615>
- Saad, M. S. M., Majid, I. A., Jano, Z. y Nordin, S. M. (2014). Teams Examining the Impact of Team Communication Practices in Innovative Research and Development (RyD) Teams: An Early Findings. *Journal of Educational and Social Research*, 4(4), 177-184. <https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n4p177>
- Saldaña, C., Bustos, R., Barajas, A. y Ibarra, G. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1239-1248. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i88.30176>

- Small, E. E. y Rentsch, J. R. (2010). Shared Leadership in Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>
- Soroka, O., Kalaur, S. y Balendr, A. (2019). Diagnostics of Leadership Qualities of Specialists of “Man–Man” Type of Professions in Military and Civil Higher Education Institutions: Psychological and Pedagogical Approach. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 11(4), 264-277. <https://doi.org/10.18662/rrem/189>
- Tsai, Y., Poquet, O., Gašević, D., Dawson, S. y Pardo, A. (2019). Complexity leadership in learning analytics: Drivers, challenges and opportunities. *British Journal of Educational Technology*, 50(6), 2839-2854. <https://doi.org/10.1111/bjet.12846>
- Tuncdogan, A., Acar, O. A. y Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *Leadership Quarterly* 28(1), 40-64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>
- Van Vugt, M., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
- Wu, Q., Cormican, K. y Chen, G. (2018). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/1548051818820862>
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K. y Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>
- Yukl, G., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S. y Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zamora Sánchez, R., Mantilla Falcón, M., Pullas Tapia, P. y Gómez Alvarado, H. F. (2018). Implicación del modelo de aprendizaje basado en proyectos colaborativos en el contexto universitario. *Revista de Comunicación de la Seeci*, 46, 01, 1-11. <https://doi.org/10.15198/seeci.2018.46.01-11>