

Formación de líderes jóvenes en Curuguaty: un estudio sobre el liderazgo universitario actual

Training young leaders in Curuguaty: a study of current university leadership

Diego Fernando Valenzuela Ortega^{1*} , José Edmundo Dávalos von Eckstein¹ , Laura Larissa Macoritto Larrea¹ , Lilian Graciela Rolón Brítez¹ , Aida Leticia Brizuela Cañete¹ , Laura Celeste Díaz Villar¹ 

¹Universidad Nacional de Canindeyú; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Curuguaty, Paraguay

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar la formación de líderes jóvenes universitarios entre los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM) de la Universidad Nacional de Canindeyú (UNICAN), Filial Curuguaty, durante el periodo lectivo 2024. Se aplicó un enfoque cuantitativo, con diseño experimental, corte transversal y nivel descriptivo. La población estuvo compuesta por 220 estudiantes, de los cuales se seleccionó una muestra de 81 participantes mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos se empleó un test de identificación de estilos de liderazgo diseñado por el autor Northouse, compuesto por 18 ítems, junto con una encuesta complementaria de 9 preguntas. Los resultados indicaron que el 81 % del estudiantado había tenido oportunidades formales o informales de ejercer liderazgo. Asimismo, el 51% consideró que el género no influye en el desempeño de esta habilidad. El estilo de liderazgo predominante fue el democrático, aunque se evidenció diversidad en las preferencias. Se concluye que es de importancia que las universidades promuevan el desarrollo de competencias de liderazgo desde el ámbito académico, como una herramienta clave para la formación integral y la inserción laboral de los futuros profesionales.

Palabras clave: Liderazgo; jóvenes; universitarios; estudiantes; administración; contaduría pública.

ABSTRACT

The research aimed to evaluate the training of young university leaders among students of the Bachelor's degrees in Administration and Public Accounting at the Faculty of Business Sciences (FACEM) of the National University of Canindeyú (UNICAN), Curuguaty Branch, during the 2024 academic year. A quantitative approach was applied, with an experimental design, cross-sectional and descriptive level. The population consisted of 220 students, from which a sample of 81 participants was selected through non-probability convenience sampling. For data collection, a leadership style identification test designed by Peter G. Northouse, composed of 18 items, was used, along with a complementary 9-question survey. The results indicated that 81% of the students had had formal or informal opportunities to exercise leadership. Likewise, 51% considered that gender does not influence the performance of this skill. The predominant leadership style was democratic, although there was diversity in preferences. These findings highlighted the importance of universities promoting the development of leadership competencies from the academic sphere, as a key tool for the comprehensive training and job placement of future professionals.

Keywords: Leadership; youth; university students; students; administration; public accounting.

Cómo citar/How to cite:

Valenzuela Ortega, D. F., Dávalos von Eckstein, J. E., Macoritto Larrea, L. L., Rolón Brítez, L. G., Brizuela Cañete, A. L., & Díaz Villar, L. C. (2025). Formación de líderes jóvenes en Curuguaty: un estudio sobre el liderazgo universitario actual. *Revista científica en ciencias sociales*, 7, e701122. [10.53732/rccsocioles/e701122](https://doi.org/10.53732/rccsocioles/e701122)

Editora:

Chap Kau Kwan Chung 
Universidad del Pacífico. Dirección de Investigación. Asunción, Paraguay
Email: wendy.kwan@upacifico.edu.py

Revisores:

Myrna Ruiz Díaz 
Universidad del Pacífico. Dirección de Investigación. Asunción, Paraguay
Email: myrna.ruizdiaz@upacifico.edu.py

Hernán Sutti


Universidad Americana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay
Email: her_su@hotmail.com

Fecha de recepción: 17/06/2025

Fecha de revisión: 27/05/2025

Fecha de aceptación: 11/09/2025

Autor correspondiente:

Diego Fernando Valenzuela Ortega
Email: diegofernandovalenzuela2108@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El análisis del liderazgo ha dado lugar a múltiples enfoques teóricos. La mayoría coincide en que es una aptitud personal que puede ser desarrollada en las personas con una preparación adecuada, a través de la cual es posible guiar e impulsar a los equipos y/o seguidores hacia una meta compartida mediante relaciones estimulantes y llenas de energía. La influencia del líder proporciona un significado a esta misión, al activar el potencial de sus seguidores y ser capaz de desencadenar procesos de automotivación que superan, incluso, el interés individual en beneficio del conjunto.

A este respecto, anteriormente se definía al liderazgo como la "capacidad de reflejar la voluntad del líder en los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación" (Moore, 1927). Las primeras teorías se enfocaban en el líder (teoría de los rasgos). Posteriormente, surgieron otras definiciones que se enfocan en la teoría de los grupos y en cómo el líder interactúa con los miembros de su grupo (teorías conductuales), comprendiéndose como los "actos de las personas que influyen en otras personas en una dirección compartida" (Seeman, 1967). Para Barbuto (1997) el líder debía lograr que los seguidores hagan lo que él quiere, entonces se considera como una "influencia", no represiva. Según Almirón Arévalo et al. (2015), el liderazgo se concibe como la aptitud de un individuo para impactar, estructurar y estimular a otros hacia el cumplimiento de metas comunes.

Para Misas Hernández et al. (2021), la planificación de las trayectorias profesionales a largo plazo dentro de las estrategias formativas universitarias deberá incorporar la inclusión social como un eje transversal de la enseñanza y, por ende, fomentar la identificación del liderazgo que cada estudiante puede ejercer en este ámbito.

La Visión humana en el liderazgo

Según Misas Hernández et al. (2021), un liderazgo eficaz se sustenta en un conocimiento profundo de las personas que integran un equipo. A continuación, se examinan las cualidades fundamentales que distinguen a un líder sobresaliente en el ámbito de las relaciones humanas. Un líder exitoso debe poseer la habilidad de adoptar decisiones complejas, aun cuando estas no sean del agrado de todos. Esta perspectiva implica: establecer objetivos precisos, valorar las repercusiones, mantener una visión clara y perseverar. Asimismo, estimular el liderazgo estudiantil universitario ante el reto de la inclusión social requiere concebir el liderazgo como un proceso formativo que promueva la sensibilidad hacia los problemas y necesidades sociales. Para ello, es fundamental crear espacios y condiciones que permitan ampliar la información sobre las diversas formas de exclusión, así como fomentar una actitud proactiva para afrontarlas tanto dentro como fuera del ámbito universitario. Además, las actividades desarrolladas desde las carreras deben asegurar la transversalidad del discurso sobre inclusión social y generar espacios de concientización que impulsen la colaboración entre los estudiantes para alcanzar objetivos comunes. Estos espacios de integración e intercambio profesional no solo fortalecen las capacidades individuales, sino que también contribuyen a superar barreras personales. Asimismo, se debe promover la participación voluntaria, creativa y dinámica del estudiantado, generando oportunidades que estimulen emociones positivas y favorezcan el desarrollo integral de los futuros profesionales. El liderazgo estudiantil debe enfocarse en derribar obstáculos psicosociales que impiden la integración, mediante iniciativas comunitarias. La participación activa de los estudiantes es fundamental para alcanzar una sociedad inclusiva. La unión de esfuerzos entre los grupos y líderes estudiantiles genera un

movimiento inspirador y eficaz que permite incorporar a estudiantes que, por sus particularidades, requieren mayor estímulo.

Fomentar el liderazgo estudiantil para la inclusión social exige un proceso de aprendizaje integral que genere conciencia, fomente la participación activa y creativa, evalúe el cambio, integre iniciativas colectivas y reconozca los aportes individuales de manera equitativa. El objetivo de la investigación es evaluar la formación de liderazgo en jóvenes universitarios de las carreras de Licenciatura en Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM) de la Universidad Nacional de Canindeyú (UNICAN), Filial Curuguaty, durante el periodo lectivo 2024.

METODOLOGIA

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo experimental, con diseño transversal, alcance exploratorio y descriptivo. La población del estudio estuvo compuesta por 180 estudiantes matriculados en las carreras de Contaduría Pública y Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM) de la Universidad Nacional de Canindeyú (UNICAN), Filial Curuguaty, durante el año 2024. Se seleccionó una muestra de 81 estudiantes (95% nivel de confianza, 7% margen de error y 50% grado de heterogeneidad) mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en la disponibilidad y voluntariedad de los participantes. Esta muestra resultó adecuada para observar tendencias representativas dentro del contexto académico local. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada y un test experimental de identificación de estilos de liderazgo diseñado por Northouse (2021), basado en su obra *Leadership: Theory and Practice*. El test consta de 18 ítems que evalúan dimensiones específicas del liderazgo, tales como el estilo democrático, autocrático y laissez-faire. Cada ítem se mide a través de una escala Likert de 5 puntos que va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", lo que permite cuantificar la preferencia y adopción de diferentes estilos de liderazgo en el estudiantado. Adicionalmente, se aplicó una encuesta complementaria con 9 preguntas: 7 de ellas cerradas, dirigidas a recabar información sociodemográfica y conductual relacionada con la experiencia en liderazgo, y 2 preguntas de valoración de criterios para profundizar en percepciones sobre el impacto y la formación del liderazgo. Los indicadores contemplados en el instrumento incluyen la frecuencia de ejercicio del liderazgo, la percepción sobre la influencia del género en el liderazgo, y la valoración de oportunidades formales e informales para el desarrollo de competencias. Los criterios de inclusión para participar en el estudio fueron: ser estudiante activo de las carreras de Licenciatura en Administración o Contaduría Pública durante el periodo lectivo 2024 en la Facultad de Ciencias Empresariales (FACEM), contar con edad mínima de 18 años, y haber otorgado consentimiento informado para participar voluntariamente en la investigación. Se excluyeron aquellos estudiantes que no pertenecieran a las carreras mencionadas, que no asistieran regularmente a clases durante el periodo de estudio, o que no completaran en su totalidad los instrumentos de recolección de datos. Se clasificó la investigación como experimental porque se aplicaron instrumentos estandarizados y validados (un test de identificación de estilos de liderazgo diseñado por Northouse (2021) para medir variables concretas relacionadas con el liderazgo en condiciones controladas de recolección de datos, lo que permitió observar y analizar directamente las características y manifestaciones del liderazgo en los estudiantes. Este enfoque facilitó la comprobación empírica de hipótesis y la identificación de patrones de liderazgo con rigor científico. Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente, lo que permitió identificar patrones y tendencias

en los estilos de liderazgo presentes en los estudiantes universitarios del interior del país, específicamente en Curuguaty.

RESULTADOS

A partir de la metodología aplicada se presentan los resultados obtenidos en la investigación: La UNICAN ha iniciado sus actividades académicas y administrativas en el mes de enero del año 2011. Actualmente, en la filial de la ciudad de Curuguaty, cuenta con 4 carreras: Análisis de Sistemas, Licenciatura en Administración, Contaduría Pública, Ciencias Veterinarias y Derecho. Para esta investigación fueron considerados los alumnos de las carreras de Licenciatura en Administración representado por 45,7% y Contaduría Pública por un 54,3%, de los cuales los cursos predominantes son del 2º y 4º representados por un 17,3% por cada curso indicado en la tabla 1.

Un análisis de evaluaciones 360 grados realizado por Zenger et al. (2012) reveló que los líderes más jóvenes (25-35 años) obtienen puntuaciones significativamente más altas en eficacia de liderazgo (61.53 en percentil medio) en comparación con los mayores de 61 años, que tienen un percentil de 47.01. Esta tendencia sugiere que, a medida que los líderes envejecen, su capacidad para liderar de manera efectiva puede disminuir. González et al. (2018) sostienen que las habilidades directivas cobran cada vez más importancia en las Instituciones de Educación Superior. Dichas habilidades están estrechamente asociadas a la efectividad del liderazgo.

Tabla 1. Características de los estudiantes

Indicador	Subindicador	#	# acum.	%	% acum.
Carrera	Contaduría Pública	44	44	54,3	54,3
	Administración	37	81	45,7	100
Curso	1º año	19	19	23,5	23,5
	2º año	14	33	17,3	40,8
	3º año	10	43	12,3	53,1
	4º año	14	57	17,3	70,4
	5º año	11	68	13,6	84,0
	6º año	13	81	16,0	100
Sexo	Masculino	36	36	44,4	44,4
	Femenino	45	81	55,6	100
Rango etario	entre 18 y 23 años	68	68	84,0	84,0
	entre 24 y 29 años	8	76	9,9	93,9
	entre 30 y 35 años	3	79	3,7	97,6
	más de 35 años	2	81	2,4	100

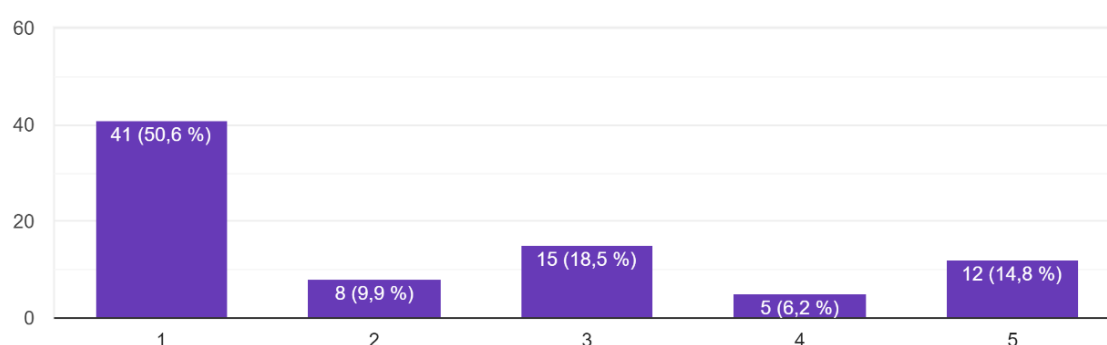
Fuente: Elaboración propia (2025)

Según los resultados de la figura 1, para la mayoría de los encuestados, el género tiene una relevancia prácticamente nula o mínima en este aspecto. El 50,6% de los estudiantes considera que la influencia del género es nula, representada por una calificación de 1. Un 9,9% de los encuestados otorgó una puntuación de 2 a la influencia del género. El 18,5% indicó que la influencia del género merece una puntuación de 3. Otro 5,2% refirió que la influencia del género merece una puntuación ascendente a 4. Para el 14,8% de los estudiantes, la relevancia del género es máxima, alcanzando una puntuación de 5. Sumando los porcentajes de las

puntuaciones 1 y 2, que representan una influencia nula o mínima del género, obtenemos un total del 60,5%. Esto significa que, para la mayoría de los estudiantes encuestados, el género no es un factor determinante en el desempeño del liderazgo. Por otro lado, solo el 20% de los estudiantes otorgó puntuaciones de 4 o 5, lo que indica que una minoría considera que el género tiene una influencia significativa o máxima en el liderazgo. Las mujeres con estudios universitarios han incrementado su participación en equipos gerenciales y en el ámbito político, así como en el desempeño del liderazgo en general, pero su ascenso ha sido complejo; y, en muchos casos, frustrante según (Díaz Gómez, 2020).

El liderazgo de género se refiere a cómo hombres y mujeres ejercen el liderazgo y las diferencias que existen en sus estilos y enfoques. Este concepto también abarca el acceso desigual a posiciones de liderazgo, donde las mujeres a menudo enfrentan barreras significativas para alcanzar roles directivos. La perspectiva de género en el liderazgo busca promover la igualdad en el ámbito laboral, considerando cómo las interacciones sociales y los estereotipos de género influyen en la dinámica de liderazgo, conforme Luzuriaga Uribe et al. (2022).

Figura 1. Según usted, ¿el género influye en el desempeño del liderazgo?



Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla 2, se les consultó a los estudiantes universitarios sobre la percepción de que, si existen condicionantes que influyen de forma positiva o negativa en el ejercicio del liderazgo, teniendo en cuenta los resultados arrojaron lo siguiente:

Se pudo identificar que en relación al primer criterio “Enfrentamientos con los propios compañeros” 31 participantes (38.3%) indicaron que es altamente negativo, mientras que 19 (23.5%) indicaron que es negativo, 18 (22.2%) que es neutro y 13 (16.0%) personas que es positivo. No se registraron respuestas como altamente positivo.

En el segundo criterio “Enfrentamientos con los docentes”, 26 estudiantes (32.1%) indicaron que es altamente negativo, 23 (28.4%) que es negativo, 22 (27.2%) se mantuvieron en neutralidad, mientras que a 8 (9.9%) les pareció positivo y a 2 (2.5%) que es altamente positivo. En el tercer criterio “Ejercer el liderazgo con fines particulares o de otros grupos”, 16 participantes (19.8%) indicaron que es un aspecto altamente negativo, 22 (27.2%) que es negativo, otros 22 (27.2%) estudiantes se mantuvieron neutrales, mientras que para 16 (19.8%) estudiantes es algo positivo y para 5 (6.2%) participantes es algo altamente positivo.

Con relación al cuarto criterio “Autopromoción para obtener beneficios académicos”, para 17 estudiantes (21.0%) es algo altamente negativo, 18 (22.2%) consideran que es negativo, 21 (25.9%) fueron neutrales, para 23 (28.4%) es algo positivo y solamente para 2 (2.5%) estudiantes es un aspecto altamente positivo.

En el quinto criterio relacionado a “Ejercer el liderazgo implica faltar frecuentemente a clases”, se identificó que para 30 estudiantes (37.0%) es un aspecto altamente negativo, 33 (40.7%) consideran negativo, mientras que 11 (13.6%) indicaron que es un aspecto neutro, para 6 (7.4%) es algo positivo y solo para 1 (1.2%) que altamente positivo.

El sexto criterio que es el de “Disponer de tiempo para los compañeros”, se definió que para 2 estudiantes (2.5%) es un factor altamente negativo, para otros 5 (6.2%) que es negativo, en cuanto que para 21 (25.9%) participantes es algo neutral, para 33 (40.7%) es algo positivo y para 20 (24.7%) que es algo altamente positivo.

El séptimo criterio se relaciona con la “Dificultad para organizarse en el estudio y la representación estudiantil”, en este aspecto 13 estudiantes (16.0%) indicaron que es altamente negativo, 22 (27.2%) que es negativo, otros 23 (28.4%) participantes coincidieron que es algo neutral, en tanto que, para 18 (22.2%) estudiantes es positivo y para 5 (6.2%) estudiantes es altamente positivo.

En el octavo y último criterio que es el de “Defender los objetivos del grupo”, los resultados indicaron que para 2 estudiantes (2.5%) es un aspecto altamente negativo, para otros 3 (3.7%) es negativo, 16 (19.8%) que es algo neutral, mientras que para 37 (45.7%) participantes es algo positivo y 23 (28.4%) lo consideran sumamente positivo.

Rodelo et al. (2023) sostienen que un líder negativo puede tener un impacto significativo en el ambiente laboral y en la moral del equipo, así como un líder positivo puede contribuir a su mejoramiento.

Tabla 2. *Condicionantes que influyen de forma positiva o negativa en el ejercicio del liderazgo.*

Criterios	Medición de las variables por participantes (estudiantes)				
	Altamente negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Altamente positivo
Enfrentamientos con los propios compañeros	31 (38.3%)	19 (23.5%)	18 (22.2%)	13 (16.0%)	0 (0.0%)
Enfrentamientos con los docentes	26 (32.1%)	23 (28.4%)	22 (27.2%)	8 (9.9%)	2 (2.5%)
Ejercer el liderazgo con fines particulares o de otros grupos	16 (19.8%)	22 (27.2%)	22 (27.2%)	16 (19.8%)	5 (6.2%)
Autopromoción para obtener beneficios académicos	17 (21.0%)	18 (22.2%)	21 (25.9%)	23 (28.4%)	2 (2.5%)
Ejercer el liderazgo implica faltar frecuentemente a clases	30 (37.0%)	33 (40.7%)	11 (13.6%)	6 (7.4%)	1 (1.2%)
Disponer de tiempo para los compañeros	2 (2.5%)	5 (6.2%)	21 (25.9%)	33 (40.7%)	20 (24.7%)
Dificultad para organizarse en el estudio y la representación estudiantil	13 (16.0%)	22 (27.2%)	23 (28.4%)	18 (22.2%)	5 (6.2%)
Defender los objetivos del grupo	2 (2.5%)	3 (3.7%)	16 (19.8%)	37 (45.7%)	23 (28.4%)

Fuente: Elaboración propia (2025)

Con respecto a la tabla 3, se ha consultado a los estudiantes sobre las habilidades y destrezas necesarias para tener un buen desempeño como líder, a partir de algunos criterios indicados, las respuestas fueron las siguientes:

Con el primer criterio, que es “No se nace líder, sino que se aprende a serlo”, 7 estudiantes (8,6 %) manifestaron estar totalmente en desacuerdo, 4 (4,9 %) en desacuerdo, 17 (21,0 %) estuvieron neutros, 32 (39,5 %) de acuerdo y 21 (25,9 %) totalmente de acuerdo. La mayoría de los estudiantes (53; 65,4 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea de que el liderazgo se puede aprender, mientras que solo 11 (13,5 %) están en desacuerdo.

En el segundo criterio, “El liderazgo es determinado por la persona y en función al grupo”, 3 estudiantes (3,7 %) indicaron estar totalmente en desacuerdo, 5 (6,2 %) en desacuerdo, 14 (17,3 %) estuvieron neutrales, 42 (51,9 %) de acuerdo y 17 (21,0 %) totalmente de acuerdo. Un total de 59 estudiantes (72,9 %) creen que el liderazgo depende de la persona y del grupo, lo que indica una fuerte aceptación de esta perspectiva.

Para el tercer criterio definido, “Existe formación y entrenamientos específicos para ser líder”, 4 (4,9 %) estuvieron en total desacuerdo, 9 (11,1 %) en desacuerdo, 23 (28,4 %) indicaron neutralidad, mientras que 37 (45,7 %) declararon estar de acuerdo y 8 (9,9 %) totalmente de acuerdo. La mayoría (45; 55,6 %) de los participantes considera que existen formaciones específicas para el liderazgo, aunque hay una cantidad significativa de respuestas neutras (23; 28,4 %).

En el cuarto criterio relacionado con las habilidades se presentó lo siguiente: “La representación democrática se aprende con la práctica”, 3 participantes (3,7 %) refirieron estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, 4 (4,9 %) en desacuerdo, 18 (22,2 %) neutros, 37 (45,7 %) de acuerdo y 19 (23,5 %) totalmente de acuerdo. La mayoría (56; 69,2 %) de los estudiantes está de acuerdo en que la representación democrática se adquiere a través de la práctica, con un número considerable de neutros.

El quinto criterio consultado fue “Para mantener el liderazgo se requieren valores éticos”: 3 estudiantes (3,7 %) se manifestaron totalmente en desacuerdo, 3 (3,7 %) en desacuerdo, 8 (9,9 %) neutrales, 33 (40,7 %) indicaron estar de acuerdo y 34 (42,0 %) totalmente de acuerdo. Un total de 67 estudiantes (82,7 %) creen que los valores éticos son fundamentales para el liderazgo, mostrando un consenso fuerte en este aspecto.

En cuanto al sexto y último criterio analizado, “Tolerar puntos de vista contrarios”, para 4 estudiantes (4,9 %) fue un aspecto que no reviste importancia, ya que indicaron estar totalmente en desacuerdo, 3 (3,7 %) en desacuerdo, 17 (21,0 %) manifestaron neutralidad, mientras que 34 (42,0 %) indicaron estar de acuerdo y 23 (28,4 %) totalmente de acuerdo. La tolerancia hacia puntos de vista contrarios es vista como importante por 57 estudiantes (70,4 %), aunque hay una cantidad notable de neutros (21,0 %).

Tendencias Positivas: La mayoría de los estudiantes está de acuerdo con la idea de que el liderazgo se puede aprender, que requiere formación y que los valores éticos son esenciales.

Áreas de Mejora: La percepción sobre la tolerancia a puntos de vista contrarios y la formación específica muestra una diversidad de opiniones, lo que podría ser un área para futuras discusiones o talleres.

Este análisis proporciona una visión clara sobre las percepciones de los estudiantes respecto al liderazgo y puede servir como base para desarrollar programas de formación o actividades que fortalezcan estas habilidades.

Pedraja Rejas et al. (2021) mencionan con su investigación titulada “Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R”, definen que el liderazgo en la

educación superior es reconocido como un pilar fundamental para alcanzar la calidad educativa. Los líderes en estas instituciones tienen la capacidad de clarificar roles y responsabilidades, asegurar la adecuada asignación de recursos, fomentar asociaciones y optimizar la gestión de personas y procesos.

Según Butler (1988), los líderes académicos deben poseer una combinación de habilidades técnicas, sociales, emocionales y de gestión, ya que estas competencias son esenciales para cumplir con la visión, misión y objetivos estratégicos de las instituciones de educación superior. Este enfoque integral del liderazgo no solo se traduce en la administración de procesos, sino que también implica apoyar el desarrollo institucional y construir una cultura de calidad que fomente la innovación y el cambio.

El liderazgo transformacional, en particular, ha demostrado tener un impacto positivo en la calidad educativa, al promover un ambiente que estimula el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. La formación en liderazgo es, por lo tanto, crucial para preparar a los futuros docentes y líderes en el ámbito académico, asegurando que estén equipados para enfrentar los desafíos contemporáneos de la educación superior.

Tabla 3. *El líder como representante estudiantil debe aprender una serie de habilidades y destrezas para un buen desempeño. ¿Usted concuerda con los siguientes ítems que se presentan a continuación?*

Criterios	Percepción sobre habilidades y destrezas de liderazgo en los estudiantes				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
No se nace líder, sino que se aprende a serlo	7 (8,6 %)	4 (4,9 %)	17 (21,0 %)	32 (39,5 %)	21 (25,9 %)
El liderazgo es determinado por la persona y en función al grupo	3 (3,7 %)	5 (6,2 %)	14 (17,3 %)	42 (51,9 %)	17 (21,0 %)
Existe formación y entrenamientos específicos para ser líder	4 (4,9 %)	9 (11,1 %)	23 (28,4 %)	37 (45,7 %)	8 (9,9 %)
La representación democrática se aprende con la práctica	3 (3,7 %)	4 (4,9 %)	18 (22,2 %)	37 (45,7 %)	19 (23,5 %)
Para mantener el liderazgo se requieren valores éticos	3 (3,7 %)	3 (3,7 %)	8 (9,9 %)	33 (40,7 %)	34 (42,0 %)
Tolerar puntos de vistas contrarios	4 (4,9 %)	3 (3,7 %)	17 (21,0 %)	34 (42,0 %)	23 (28,4 %)

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla 4, se ilustra la experiencia de liderazgo en dos ámbitos: el ejercicio del liderazgo en el trabajo o estudio, y en situaciones informales como eventos familiares, deportivos o culturales. En cuanto al liderazgo formal, que se refiere a la oportunidad de liderar en el ámbito académico o laboral, se observa que la mayoría de los estudiantes, un 82% (n=66), ha tenido la experiencia de ejercer liderazgo. Esto indica una alta participación en roles formales que implican responsabilidad y toma de decisiones. Por otro lado, un 19% (n=15) no ha tenido esta

oportunidad, lo que puede deberse a factores personales o limitaciones en el entorno académico o laboral.

Respecto al liderazgo informal, los resultados muestran una mayor diversidad en la frecuencia con que los estudiantes ejercen esta forma de liderazgo. Un 38% (n=31) reportó que “a veces” ejerce liderazgo informal, seguido por un 24% (n=19) que lo hace “regularmente”. Un 14% (n=11) manifestó ejercer liderazgo “casi siempre” y solo un 4% (n=3) afirmó “siempre” hacerlo en contextos informales. En contraste, un 24% (n=19) indicó que nunca ha tenido la oportunidad de ejercer liderazgo informal.

Estos resultados proponen que mientras el liderazgo formal está más extendido entre los estudiantes, el liderazgo informal también es una experiencia común, aunque con variaciones en su frecuencia. Este tipo de liderazgo es fundamental para desarrollar habilidades sociales y de influencia, y puede complementar la formación formal que reciben los estudiantes. La mayoría de los estudiantes ha experimentado el liderazgo en algún nivel, lo que puede favorecer el desarrollo de competencias de liderazgo aplicables tanto en entornos estructurados como en situaciones espontáneas.

Para fomentar el desarrollo del liderazgo entre los estudiantes, se podrían implementar las siguientes estrategias:

- Incorporar más trabajos en equipo y proyectos grupales en los planes de estudio, donde los estudiantes puedan rotar en roles de liderazgo.
- Ofrecer talleres y seminarios sobre habilidades de liderazgo para que los estudiantes puedan desarrollar estas competencias.
- Promover la participación de los estudiantes en organizaciones estudiantiles, clubes y actividades extracurriculares donde puedan asumir roles de liderazgo.
- Establecer programas de mentorías donde estudiantes con experiencia puedan guiar y asesorar a otros en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

En general, los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes están teniendo oportunidades de ejercer el liderazgo, lo cual es positivo para su desarrollo personal y profesional. Sin embargo, aún hay espacio para mejorar e incrementar estas oportunidades para todos.

Gago et al. (2020) mencionan que el líder debe ser capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de una organización.

El liderazgo informal es un concepto que se refiere a la influencia que una persona ejerce sobre un grupo sin tener un cargo formal o jerárquico en una organización. Este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de generar confianza, respeto y relaciones interpersonales efectivas, lo que permite al líder informal inspirar y movilizar a otros hacia objetivos comunes según (Argimon S. 2019).

Características del Liderazgo Informal

Naturaleza Espontánea: A diferencia del liderazgo formal, que se impone a través de la jerarquía, el liderazgo informal surge de manera natural. Los líderes informales son reconocidos por sus pares debido a su carisma, conocimiento y habilidades interpersonales.

Influencia y Poder: Estos líderes pueden tener un impacto significativo en la cultura organizacional y en la toma de decisiones, a menudo superando la influencia de los líderes formales. Su poder radica en la percepción que tienen los demás sobre ellos, que puede estar basada en su integridad y en su capacidad para conectar con otros.

Roles Diversos: Los líderes informales pueden desempeñar múltiples roles dentro de un grupo, actuando como mediadores, motivadores y facilitadores de la comunicación. Su capacidad para unir a personas con intereses comunes es fundamental para fomentar un ambiente colaborativo.

Tabla 4. *Experiencias de liderazgo formal e informal entre estudiantes universitarios*

Tipo de experiencia de liderazgo	Categoría de respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Ejercicio del liderazgo en el trabajo o estudio	Sí	66	82%
	No	15	19%
	Nunca	19	24%
	A veces	31	38%
Ejercicio del liderazgo en situaciones informales	Regularmente	19	24%
	Casi siempre	11	14%
	Siempre	3	4%

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla 5, se definen los estilos de liderazgo a través de un test de liderazgo aplicado a estudiantes basado en Leadership: Theory and Practice.

Estilo 1. Autocrático

- A mi manera o de ninguna manera
- El supervisor o líder prescribe las normas y procedimientos. El cumplimiento es prescrito por violaciones de reglamentos.
- Se espera que los trabajadores tomarán las decisiones adecuadas.
- Los administradores o supervisores deciden cuáles objetivos se van a cumplir.
- Los administradores o supervisores dirigen y controlan la mayoría de las actividades con sugerencias mínimas de parte de los trabajadores.

“Si un actor se acerca a mí y quiere hablar de su personaje, yo le digo, ‘está en el libreto’. Si él o ella dice, ‘pero ¿cuál es mi motivación?’ Yo digo, ‘tu salario’” (Hitchcock, 2014)

Estilo 2. Democrático

“¿Qué opinas?”

- Pide sugerencias de los trabajadores.
- Los administradores o supervisores participan en el proceso de tomar decisiones con los trabajadores. Los reglamentos son variables.
- Los administradores o supervisores distribuyen la responsabilidad entre los trabajadores.
- Los departamentos o grupos de trabajadores establecen los objetivos en conjunto con el administrador o supervisor responsable de no distraer a los trabajadores del cumplimiento de los objetivos.

“Si la mayor aspiración de un capitán era preservar su barco, nunca lo sacaría del puerto” (Aquinas & Pegis, 1997).

Estilo 3. Política de no intervención o déjalo así

“Haz lo que quieras con tal que hagas el trabajo correctamente”.

- El trabajo en grupo y empoderamiento son claves para el éxito.

- Los trabajadores tienen autoridad para tomar decisiones y luego son responsables de esas decisiones.
- Los reglamentos son minimizados mientras existen expectativas de tomar buenas decisiones.
- Los administradores o supervisores necesitan saber cuándo intervenir.

“Qué bueno es tener habilidades, pero la habilidad para descubrir habilidades en otras personas es la prueba verdadera” (Holtz & Holtz, 2006).

Ryback (1998) identifica que los líderes autocráticos o líderes autoritarios son individuos a los que les gusta tomar el control total de cada situación. Estos líderes tienen un poder significativo en una organización y toman decisiones sin buscar la opinión de los demás. Aparte de su estilo de liderazgo, también creen en una jerarquía rígida y no fomentan la retroalimentación de sus subordinados.

La teoría del liderazgo participativo o democrático Vroom & Yetton (1973) propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas.

El liderazgo laissez-faire o (de política de no intervención o déjalo así) es una tipología de liderazgo permisivo en el cual el líder otorga potestad de libre decisión y autonomía a los trabajadores miembros del equipo según Choque et al. (2014).

Como parte de la investigación realizada y con el fin de identificar el estilo de liderazgo de los estudiantes universitarios, específicamente de las carreras de LA y CP de la FACEM-UNICAN Filial Curuguaty, se ha aplicado un test diseñado por Northouse (2021) en su libro *Leadership Theory and Practice*, en el mismo se tiene como base 18 criterios relacionados a los tres estilos de liderazgo; Estilo 1: Autocrático Estilo 2: Democrático Estilo 3: Política de no intervención o déjalo así. A partir de la aplicación de la prueba experimental a los estudiantes se pudo definir lo siguiente:

Tabla 5. *Test de liderazgo aplicado a estudiantes basado en Leadership: Theory and Practice (Northouse, 2021)*

Frases u oraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total de puntos
1. Los trabajadores necesitan supervisión de cerca, o probablemente no harían sus trabajos.	6	24	66	72	110	278
2. Los trabajadores quieren ser parte del proceso de tomar decisiones.	7	22	54	116	75	274
3. En situaciones complicadas, los supervisores deberían permitir a los trabajadores resolver sus propios problemas.	6	38	81	56	75	256
4. Es justo decir que la mayoría de los trabajadores son perezosos.	21	22	69	60	55	227
5. Guiar a los trabajadores sin presión es la clave para ser un buen supervisor.	11	24	63	72	95	265
6. El requisito de los líderes es no meterse con los trabajadores mientras realizan sus trabajos.	17	28	63	80	45	233

7. Por lo general, los supervisores deben premiar o castigar para motivar a los trabajadores a cumplir con los objetivos organizativos.	4	20	72	108	70	274
8. La mayoría de los trabajadores quieren comunicación frecuente y alentadora de parte de los supervisores.	5	26	30	100	140	301
9. Por lo general, los líderes deberían permitir a los trabajadores evaluar sus propios trabajos.	7	20	72	80	100	279
10. La mayoría de los trabajadores se siente inseguros en sus trabajos y necesitan instrucciones.	5	30	57	104	80	276
11. Los supervisores necesitan ayudar a los trabajadores a aceptar la responsabilidad de completar sus trabajos.	4	30	72	64	110	280
12. Los supervisores deberían dar a los trabajadores la libertad de resolver los problemas por sí mismos.	8	36	75	80	50	249
13. El supervisor es el juez de logros para los miembros de cuadrillas (grupo de trabajadores).	3	32	75	96	65	271
14. El trabajo del supervisor es ayudar a los trabajadores con sus “pasiones”.	5	32	72	84	75	268
15. En la mayoría de las situaciones, los trabajadores prefieren pocas sugerencias de sus supervisores.	5	38	78	88	45	254
16. Los supervisores eficaces dan instrucciones y aclaran los procedimientos.	3	24	45	84	150	306
17. Las personas son fundamentalmente competentes y si se les asigna una tarea, realizarán un buen trabajo.	8	34	51	92	80	265
18. Por lo general, es mejor dejar a los trabajadores solos y permitirles que hagan sus trabajos.	11	38	69	76	45	239

Nota. Puntaje total: 4795. Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada afirmación en una escala de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). No hay respuestas correctas o incorrectas.

Fuente: Adaptado de *Leadership: Theory and Practice* por Northouse, P. G. (2021)

En la tabla 6, se describen los resultados del test aplicado a los estudiantes donde se observa que el Estilo de Liderazgo Democrático, cuenta con una puntuación de 1.653 es el más predominante en los estudiantes universitarios de las carreras de LA y CP, que se caracteriza por la consideración individualizada y el carisma. Este estilo se asocia con la capacidad de los líderes para construir una visión compartida y promover metas comunes entre sus compañeros, lo que mejora el proceso de aprendizaje en lo grupal y en lo individual. Los estudiantes con este estilo de liderazgo son capaces de movilizar a otros para alcanzar objetivos comunes y promover un ambiente de trabajo inclusivo y participativo.

Estilo de Liderazgo Autocrático, que obtuvo una puntuación de 1.580, se caracteriza por la toma de decisiones unilaterales y la falta de participación de los seguidores en el proceso de toma de decisiones. Este estilo puede ser eficaz en situaciones específicas, pero generalmente no es recomendable en el contexto educativo, ya que puede fomentar la desmotivación y la resistencia a las decisiones tomadas.

Estilo de Liderazgo de No Intervención o Déjalo Así, que obtuvo una puntuación de 1.510, se caracteriza por la falta de intervención en el proceso de toma de decisiones. Este estilo puede ser adecuado en situaciones donde los miembros del equipo tienen la capacidad y la autonomía para tomar decisiones sin necesidad de intervención externa.

Tabla 6. Resultados del test de identificación de estilo de liderazgo aplicado a los estudiantes para identificar los estilos de liderazgo

Suma los números que marcaste en las preguntas 1, 4, 7, 10, 13 y 16.	
Estilo 1: Autocrático	
Puntaje total:	1.580
Suma los números que marcaste en las preguntas 2, 5, 8, 11, 14 y 17.	
Estilo 2: Democrático	
Puntaje total:	1.653
Estilo 3: Política de no intervención o déjalo así	
Suma los números que marcaste en las preguntas 3, 6, 9, 12, 15 y 18.	
Puntaje total:	1.510

Fuente: Adaptado de Leadership: Theory and Practice por Northouse (2021)

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación proporcionan una visión interesante sobre las percepciones y estilos de liderazgo entre los estudiantes universitarios de la FACEM-UNICAN, Filial Curuguaty. La mayoría de los estudiantes considera que el género no influye en el desempeño del liderazgo. Este hallazgo indica una tendencia hacia:

Visión Igualitaria: Los estudiantes parecen adoptar una perspectiva que valora las capacidades y habilidades por encima del género, lo que sugiere un avance hacia la igualdad en el ámbito académico y profesional.

Meritocracia: La creencia en que el mérito personal es el principal determinante del éxito en el liderazgo refleja un cambio cultural positivo hacia la equidad.

Los estudiantes muestran una variedad de percepciones sobre los enfrentamientos en el contexto académico:

Percepción Negativa de los Enfrentamientos: La mayoría tiende a ver los conflictos como algo desfavorable, lo que podría indicar un deseo de mantener un ambiente armonioso. **Valoración del Trabajo en Equipo:** Existe una alta valoración por la colaboración y la defensa de objetivos comunes, lo que es fundamental para crear un entorno de aprendizaje efectivo.

Estilo de Liderazgo Adoptado: Los resultados del test revelan que los estudiantes universitarios tienden a adoptar un estilo de liderazgo democrático: Este estilo fomenta la participación activa y la inclusión, lo cual es positivo para el desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo.

Con la investigación realizada se pudo identificar no solamente el estilo de liderazgo predominante entre los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración y Contaduría Pública de la FACEM-UNICAN, Filial Curuguaty a través de la aplicación de la metodología experimental, sino que además se pudo conocer otras características como la percepción que tienen sobre la influencia del género en el desempeño del liderazgo lo cual

indica que el 51% considera que el género no influye en el desempeño del liderazgo refleja un cambio significativo en las percepciones tradicionales sobre roles de género en el contexto universitario actual. Esta percepción puede atribuirse a varios factores, entre ellos la creciente igualdad de oportunidades y la promoción de políticas inclusivas tanto en la educación superior como en el ámbito laboral. La universidad, al ser un espacio de formación integral, tiende a fomentar valores de equidad, lo cual contribuye a que los estudiantes evalúen las capacidades de liderazgo sin sesgos relacionados con el género.

Asimismo, el 81% de los estudiantes que han tenido al menos alguna experiencia en el ejercicio del liderazgo, ya sea en espacios académicos o laborales, evidencia la importancia que la institución otorga al desarrollo de habilidades blandas y competencias de liderazgo como parte de su currículo formativo. Esta exposición práctica no solo fortalece las habilidades individuales, sino que también favorece la inclusión, permitiendo que estudiantes de ambos géneros puedan desarrollar y demostrar su potencial en roles de liderazgo.

Estos resultados indican que la universidad está contribuyendo efectivamente a la construcción de un entorno donde el liderazgo se reconoce como una competencia basada en habilidades y méritos personales, más allá de las diferencias de género, favoreciendo así una cultura organizacional y académica más equitativa y diversa.

Un dato relevante obtenido en la investigación es que el 72% de los estudiantes consideran positivo el criterio “Defender los objetivos del grupo”, lo cual refleja una orientación clara hacia el trabajo colaborativo y el compromiso con metas comunes dentro del contexto del liderazgo. Este resultado indica que la mayoría de los participantes valoran el liderazgo como una herramienta para cohesionar y fortalecer el desempeño grupal, lo que es esencial en entornos académicos y organizacionales donde el trabajo en equipo es fundamental.

Respecto al criterio “No se nace líder, sino que se aprende a serlo”, se observa una aceptación generalizada entre los estudiantes, lo que sugiere una percepción basada en la formación y desarrollo de habilidades a través de la experiencia y la educación. Esto concuerda con la idea de que el liderazgo es una competencia que puede ser adquirida y perfeccionada, en lugar de un atributo innato.

En relación al criterio “El liderazgo es determinado por la persona y en función al grupo” contó con la coincidencia de 57 estudiantes, lo que resalta la comprensión del liderazgo como un fenómeno dinámico, que depende tanto de las características individuales como de la interacción y el contexto grupal. Este enfoque sistémico del liderazgo enfatiza la importancia del entorno y la relación entre líder y seguidores para el éxito en el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la prueba de identificación experimental de estilo de liderazgo se determinó que estilo de Liderazgo Autocrático e obtuvo una puntuación de 1.580, el estilo de liderazgo de no intervención o déjalo así, que obtuvo una puntuación de 1.510 y el estilo de liderazgo democrático alcanzó una puntuación de 1.653.

Los resultados de esta investigación sobre estilos y percepciones de liderazgo en estudiantes universitarios de FACEM-UNICAN, Filial Curuguaty, coinciden en varios aspectos con estudios previos realizados en contextos similares. Primero, la percepción igualitaria respecto a la influencia del género en el desempeño del liderazgo, donde el 51% de los estudiantes considera que no afecta, es consistente con los resultados reportados por (Martínez y López, 2020) en México, quienes encontraron que el género no constituye una variable determinante para el desarrollo de competencias de liderazgo en estudiantes universitarios. Esta tendencia hacia una visión meritocrática y equitativa en el liderazgo refleja un cambio cultural positivo

también señalado por García et al. (2019) en su estudio sobre liderazgo participativo en estudiantes latinoamericanos.

En cuanto al estilo de liderazgo, la preferencia predominante por el liderazgo democrático en este estudio coincide con lo expuesto por Northouse (2021), quien destaca que este estilo fomenta la participación activa y la colaboración, valores que también fueron resaltados en la investigación de (Silva, 2018) realizada en Brasil, donde se identificó que la formación universitaria contribuye al fortalecimiento de habilidades de liderazgo colaborativas.

La valoración positiva del trabajo en equipo y la percepción negativa hacia los conflictos observada en este estudio coinciden con los hallazgos de Torres y Pérez (2021), quienes indicaron que un entorno académico armonioso favorece el desarrollo del liderazgo efectivo entre jóvenes universitarios.

Estos paralelos con investigaciones previas refuerzan la validez de los resultados obtenidos y resaltan la importancia de fomentar programas formativos que potencien competencias de liderazgo democrático e inclusivo en contextos universitarios.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Contribución de los autores:

- Conceptualización: Diego Fernando Valenzuela Ortega
- Curación de datos: Diego Fernando Valenzuela Ortega
- Análisis formal: José Edmundo Dávalos von Eckstein
- Investigación: Diego Fernando Valenzuela Ortega; Laura Larissa Macoritto Larrea; Lilian Graciela Rolón Brítez; Laura Celeste Díaz Villar; Aida Leticia Brizuela.
- Metodología: Diego Fernando Valenzuela Ortega; José Edmundo Dávalos von Eckstein.
- Redacción – borrador original: Diego Fernando Valenzuela Ortega; Lilian Graciela Rolón Brítez; Laura Celeste Díaz Villar
- Redacción – revisión y edición: Aida Leticia Brizuela; José Edmundo Dávalos von Eckstein.

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado por parte de los autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., y García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: revista electrónica de investigación docencia creativa*. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/34629>
- Aquinas, T., & Pegis, A. C. (1997). *Basic Writings of St. Thomas Aquinas*. (Vol. 2). Hackett Publishing. https://www.amazon.com/-/es/Aquinas-Basic-Works-Hackett/dp/1624661246/ref=pb_sbs_d_sccl_1_2/133-1812263-3429149?pd_rd_w=O34MI&content-id=amzn1.sym.2cd14f8d-eb5c-4042-b934-4a05eafd2874&pf_rd_p=2cd14f8d-eb5c-4042-b934-4a05eafd2874&pf_rd_r=463BKYG0T6XRH6GTHD75&pd_rd_wg=1hNRg&pd_rd_r=4d418d7c-8b03-4543-ad27-c5b80fdd11a6&pd_rd_i=1624661246&psc
- Argimon Sánchez, E. (2019). *La relación entre el liderazgo informal y la cohesión grupal en el deporte* [Trabajo de grado]. Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/items/810cc849-2108-42f5-8040-3aa8f3c95edb>
- Barbutto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(3), 689–697. <https://psycnet.apa.org/record/1997-43711-006>
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre Journal*, 40(4), 519-531.

- <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003001201-42/performative-acts-gender-constitution-judith-butler>
- Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., y Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849
- Díaz Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista universidad y empresa*, 22(39), 69-89. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392020000200069&script=sci_arttext
- Gago, D. O., Toledo, M. C. R., & Monzón, S. G. G. (2020). Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una universidad nacional de Lima. *Res non verba revista científica*, 10(1), 1-19. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rmv/article/view/320>
- García, M., Rodríguez, L., & Fernández, P. (2019). Liderazgo participativo en estudiantes universitarios latinoamericanos: Un estudio multicéntrico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 51(2), 123-135. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1422>
- Hitchcock, A. (2014). *Hitchcock on Hitchcock: Selected Writings and Interviews*. (Vol 2). University of California Press. <https://www.ucpress.edu/books/hitchcock-on-hitchcock-volume-2/paper>
- Holtz, L., & Holtz, L. (2006). *Wins, losses, and lessons: An autobiography*. HarperLargePrint.
- Luzuriaga Uribe, E., Rios-Rivera, I. y Chiriboga, V. (2022). Una aproximación al género desde las relecturas de Butler y Connell en los liderazgos políticos femeninos en América Latina. *IC: Revista Científica de Información y Comunicación*, 19, 57-81. <https://idus.us.es/items/b3bb7ca7-0690-4ffb-b5c8-2b1e4bc17727>
- Martínez, J., & López, R. (2020). Influencia del género en el desarrollo de competencias de liderazgo en estudiantes universitarios. *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, 12(4), 45-58. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8073003.pdf>
- Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M., y Fuentes Suárez, I. (2021). El liderazgo estudiantil universitario ante los retos de la inclusión social. Sistematización de experiencias. *Conrado*, 17(83), 128-135. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000600128&script=sci_arttext&tlng=en
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), 50-74. https://www.researchgate.net/publication/341153330_The_Importance_of_Leadership_in_Shaping_Business_Values
- Murillo, J. (2011). *Métodos de investigación de enfoque experimental*. https://www.academia.edu/37784416/M%C3%89TODOS_DE_INVESTIGACI%C3%93N_DE_ENFOQUE_EXPERIMENTAL
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. [https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+\(2021\).+Leadership:+Theory+and+practice.](https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=V6AwEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Northouse,+P.+G.+(2021).+Leadership:+Theory+and+practice.)
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Bernasconi, A., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(3), 472-486. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052021000300472&script=sci_arttext&tlng=pt
- Rodelo, J. C., López, N. A., y Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Ryback, D. (1998). *EQ Trabaje con su inteligencia emocional*. (Vol. 17). Edaf.
- Seeman, M. (1967). Sobre las consecuencias personales de la alienación en el trabajo. *American Sociological Review*, 273-285. [https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=UoCR05XuGMMC&oi=fnd&pg=PA5&q=Ryback,+D.+\(1998\).+EQ+Trabaje+con+su+inteligencia+emocional.+\(Vol.+17\).](https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=UoCR05XuGMMC&oi=fnd&pg=PA5&q=Ryback,+D.+(1998).+EQ+Trabaje+con+su+inteligencia+emocional.+(Vol.+17).)

- Silva, A. (2018). Formación universitaria y desarrollo de competencias de liderazgo colaborativo en jóvenes brasileños. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 28(3), 200-215. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.palermo.edu/Archivos_content/2025/cives/CIVES-Educacion-Superior-en-AALL.pdf
- Torres, F., & Pérez, M. (2021). Ambiente académico y desarrollo del liderazgo en estudiantes universitarios. *Journal of Educational Psychology*, 15(1), 67-79. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9848676.pdf>
- Villa, J. E. A., González, M. G., y Dubernal, C. I. P. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista científica ecociencia*, 5(2). <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>
- Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. (Vol. 110). University of Pittsburgh Press. [https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=LX6ZBRsX3kAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Vroom,+V.,+y+Yetton,+P.+W.+\(1973\).+Leadership+and+decision-making.+\(Vol.+110\)](https://books.google.com.py/books?hl=es&lr=&id=LX6ZBRsX3kAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Vroom,+V.,+y+Yetton,+P.+W.+(1973).+Leadership+and+decision-making.+(Vol.+110))
- Zenger, J. H., Folkman, J., Sherwin, R. H., & Steel, B. (2012). *How to Be Exceptional: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths*. McGraw Hill Professional. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA316073415&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=08954186&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ed201df65&aty=open-web-entry>