



## ARTÍCULOS

UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 24, n° EXTRA 4, 2019, pp. 25-35  
REVISTA INTERNACIONAL DE FILOSOFÍA Y TEORÍA SOCIAL  
CESA-FCES-UNIVERSIDAD DEL ZULIA. MARACAIBO-VENEZUELA.  
ISSN 1315-5216 / ISSN-e: 2477-9555

# Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior

*Culture and Leadership Styles in Academic Units: a Study of a Higher Education Institution*

**Liliana PEDRAJA-REJAS**

lpedraja@uta.cl

Universidad de Tarapacá, Chile

**Andrés BERNASCONI**

abernasconi@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

**Giuliani COLUCCIO-PIÑONES**

gcolucciop@uta.cl

Universidad de Tarapacá, Chile

**Ítalo MARCHIONI-CHOQUE**

imarchio@uta.cl

Universidad de Tarapacá, Chile

**Constanza ESPINOZA-MARCHANT**

conniee.marchant@gmail.com

Universidad de Tarapacá, Chile

**Camila MUÑOZ-FRITIS**

camila.munoz.fritis@gmail.com

Universidad de Tarapacá, Chile

### RESUMEN

Este trabajo explora la percepción que tiene un grupo de docentes acerca del estilo de liderazgo de sus directores, así como de la cultura organizativa dentro de sus respectivas unidades académicas, con el fin de identificar cuáles de estos se relacionan con mayores niveles de calidad. Para esto, se realizó un estudio a 161 académicos de una universidad pública de Chile y para testear el modelo, se utilizaron ecuaciones estructurales multinivel. Los resultados encontrados señalan que, en el nivel de los académicos, el liderazgo transformacional se relaciona con una mayor percepción de cultura adhocrática y a nivel departamento, la relación entre el nivel de liderazgo transformacional del director con el desempeño está mediado por la cultura adhocrática del departamento.

**Palabras clave:** Liderazgo; cultura; educación superior; universidades.

### ABSTRACT

This article explores the perception of a group of academics about the leadership style of their directors as well as the organizational culture within their respective academic units, in order to identify which one of these are more related to quality levels. For this purpose, 161 faculty members from a public university in Chile were studied, and in order to test the model, a multilevel structural equations model was used. Results indicate that at the level of academic's, transformational leadership is associated with a greater perception of adhocratic culture, and at the department level the link between the director's level of transformational leadership and performance is mediated by the adhocratic culture of the department.

**Keywords:** Leadership; culture; higher education; universities.

Recibido: 08-09-2019 • Aceptado: 21-10-2019



Utopía y Praxis Latinoamericana publica bajo licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). Más información en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento ha subrayado el cariz de ventaja estratégica que poseen la ciencia y la formación de capital humano experto para la competitividad económica y el poder geopolítico (Véliz y Bernasconi: 2019). Más aún, “la educación superior contemporánea se halla propulsada por cuatro vectores de fuerza que se combinan de diferentes maneras y en proporciones variables: el Estado, los mercados, las propias corporaciones y la sociedad civil” (Brunner y Ganga: 2018, p. 141). Dentro de esta tipificación las corporaciones u organizaciones han relevado la investigación y el desarrollo tecnológico para mantenerse competitivos en un mundo que cada vez depende más de la innovación y el conocimiento (Dumciuviene: 2015). Es por esto que la educación universitaria, en la economía globalizada de hoy, está expuesta a muchos desafíos y además aumenta la presión para mejorar su enfoque en cuanto a la garantía de calidad en todas sus funciones (Šolc et al.: 2014).

En este contexto, las universidades deben entregar un servicio de calidad que asegure procesos eficientes no sólo en la docencia y la investigación, sino que también en el área administrativa (Araneda-Guirriman et al.: 2016), además de satisfacer las necesidades de la población y ser eficientes en el uso de los recursos disponibles (Pulido y Espinoza: 2018). A pesar de esto, hoy en día se reconoce que el sistema universitario chileno no alcanza los niveles de calidad óptimos en la mayoría de sus instituciones de educación superior, por lo “que existe un margen u oportunidad de mejora de la calidad a nivel de las propias organizaciones y –por añadidura- de los sistemas nacionales” (Pedraja-Rejas et al.: 2018, p. 185). Si bien se sabe que la calidad puede ser explicada por una serie de factores, este estudio se centra en identificar el eventual efecto que tienen los estilos de liderazgo y los tipos de cultura organizacional en el logro de esta.

En la actualidad, la cultura organizacional proporciona un sentido de identidad y hace posible una acción organizativa coherente, donde las instituciones de educación superior tienen como desafío guiar el desarrollo, la implementación y el monitoreo de una cultura universitaria para la sostenibilidad que refleje los intereses de los estudiantes, docentes, personal no académico y otros *stakeholders* (Adams et al.: 2018). Asimismo, se destaca la importancia de poseer “culturas académicas orientadas a la excelencia, es decir, culturas competitivas en las que los académicos tratan de alcanzar los máximos niveles en su trabajo” (Pedraja-Rejas et al.: 2018, p. 189), además de crear una cultura de confianza e identificación, la cual podría mejorar el intercambio de conocimientos, lo que a su vez impactaría de manera favorable en el rendimiento y los niveles de creatividad individual de los docentes (Lee: 2018). Por otro lado, se encuentra al liderazgo como un factor importante a la hora de gestar el cambio organizacional. Esto se debe a que los líderes, entre otros desafíos, tienen “la capacidad de definir agendas y soluciones organizacionales, unificar intereses divergentes, atender las necesidades de los consumidores y de los ciudadanos, además de crear entusiasmo y valores compartidos en la organización” (Ekman et al.: 2018, p. 300). Ahora bien, en el ámbito educacional, el liderazgo académico implica la necesidad de ejercerlo desde una perspectiva sistemática (Söderhjelm et al.: 2016), debido a que se ha encontrado evidencia que el ejercicio de líderes efectivos “tiene el potencial de promover la innovación organizativa, motivando a los seguidores y creando ambientes propios para el desarrollo de las habilidades creativas de estos” (Elrehail et al.: 2018, p. 55), además de otorgarle seguridad a la institución al “crear espacios de valimiento, certeza y proyección de futuro” (Ganga-Contreras et al.: 2018, p. 160). A su vez, se reconoce el potencial que el liderazgo tiene para influenciar en los procesos formativos y en los resultados académicos, y en consecuencia en los niveles de calidad educativos e institucionales (Pedraja-Rejas y Riquelme-Castañeda: 2017). De este modo, dentro de los diferentes estilos de liderazgo, se ha podido señalar que el estilo transformacional es considerado como el más efectivo, ya que este en el entorno educativo se relaciona con altos niveles de procedimientos de aprendizaje y resultados (Baba: 2019).

Esta investigación se hace cargo de explicar el complejo contexto de la educación superior y como esta está organizada. Así, y considerando que tanto el liderazgo como la cultura organizacional deberían afectar en los diferentes niveles de análisis de las organizaciones educacionales, se buscará entender como estas variables afectan el desempeño de los planteles de educación superior.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

El liderazgo es uno de los fenómenos organizacionales de mayor relevancia e interés. En términos generales, se entiende por liderazgo a la capacidad de un individuo de incidir en otras personas con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Erkutlu y Chafra: 2018). Aquí "el líder debe lograr mediante un proceso de influencia que otros realicen, con él o por él, lo que se desea y se espera de ellos" (Bernasconi y Rodríguez-Ponce, 2018, p. 31), en este sentido, se reconoce que el ejercicio de un liderazgo efectivo es esencial para lograr niveles de desempeño óptimos y de satisfacción en el trabajo (Kammerhoff et al.: 2019). Si bien en la literatura se han establecido distintos tipos de líderes, el modelo propuesto por Bass y Avolio (1997) es de los más reconocidos y utilizados, el cual establece tres estilos de liderazgos, denominados como Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador (Araneda-Guirriman et al.: 2016), los cuales representan los comportamientos que tienen los individuos para direccionar los equipos de trabajo (Bass y Avolio: 1997).

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por la creación de un propósito, o una visión, considerando tanto la dirección estratégica de la organización como las necesidades de los trabajadores (Yue et al.: 2019), promoviendo de esta manera un clima de respeto y apoyo. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de lograr una influencia idealizada en base a sus comportamientos y características exhibidas, logrando que los subordinados los transformen en un modelo de referencia (Araneda-Guirriman et al.: 2016). Asimismo, estos líderes motivan a sus seguidores articulando una visión atractiva y emocionante (Buil et al.: 2019), los estimulan intelectualmente fomentando la creatividad y los nuevos enfoques (Kammerhoff et al.: 2019) y consideran las necesidades individuales de los seguidores proporcionando orientación y asesoramiento (Buil et al.: 2019). Así, se ha podido relacionar positivamente este estilo de liderazgo con mayores niveles de confianza y lealtad de los seguidores hacia el grupo de trabajo, sus líderes y en la organización en general, permitiendo así que estos actúen más allá de sus intereses personales y promuevan un cambio organizacional favorable (Yue et al.: 2019).

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, este se basa en un intercambio de información fluida entre líderes y seguidores, donde los primeros detectan las necesidades y deseos de sus seguidores, definen objetivos y tareas, y recompensan a estos si tienen niveles de rendimiento óptimos (Almirón-Arévalo et al.: 2015). Las características que presentan estos líderes son: recompensa contingente, donde el líder recompensa o entrega incentivos a los seguidores si estos cumplen con las expectativas (Fernández y Quintero: 2017), y administración por excepción activa, referida a la "práctica de los líderes de monitorear activamente el progreso de los seguidores para anticipar problemas y tomar medidas correctivas antes de que los problemas se conviertan en preocupaciones serias" (Russell et al.: 2018, p. 262). Este estilo se reconoce como funcional, en el sentido de que mantiene el flujo normal de las operaciones de una organización, garantizando el cumplimiento de los procesos para obtener los resultados deseados (Almirón-Arévalo et al.: 2015).

Por último, el estilo pasivo/evitador está compuesto por las dimensiones: *laissez-faire*, donde el líder evita tomar decisiones y controlar a los seguidores, además de ausentarse física o psicológicamente en momentos difíciles (Bernasconi y Rodríguez-Ponce, 2018), y administración por excepción pasiva, donde los líderes intervienen únicamente después de ocurrido un error (Russell et al., 2018). Este estilo de liderazgo es considerado como el más destructivo, ya que se ha relacionado con mayores niveles de conflicto e inseguridad laboral dentro de la organización (Glabek et al.: 2018).

## **CULTURA**

En términos generales, la cultura organizacional se considera como un concepto complejo, multidimensional y abstracto que impacta directamente a los resultados organizacionales (Arditi et al.: 2017). Schein (1992) señala que "la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que han sido aprendidos por un grupo al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que

ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros que se integren al grupo” (p. 12). Por consiguiente, se entiende que cultura organizacional es un sistema que permite traducir aquellos valores organizacionales tales como calidad y eficiencia en valores individuales del empleado y que incluye elementos como el lenguaje, tradiciones, rituales, estándares, filosofía, reglas de juego, medios de comunicación, rutinas, símbolos, entre otros (Maciag: 2019). Arditi et al. (2017) señalan en su estudio que “la cultura organizacional no es el único factor que afecta el éxito de una empresa, sino que esta reemplaza factores como la estrategia corporativa, la presencia en el mercado y la ventaja tecnológica, a través de un sistema de interpretación común para los miembros de la organización, el cual aclara lo que se espera, crea continuidad, los vincula y estimula el movimiento hacia adelante” (p. 139).

Con el propósito de explicar y medir la cultura organizacional diversos modelos han sido propuestos. Cameron y Quinn plantean uno de los más aceptados, llamado Modelo de Valores en Competencia. Este modelo presenta la oposición de dos dimensiones, una asociada a la flexibilidad y prudencia contra estabilidad y control y la segunda que contrapone una orientación interna e integrativa frente a un enfoque externo y competitivo, de lo cual surgen 4 tipos de cultura diferentes: Cultura de Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado (Cameron y Quinn: 2006). La Cultura de Clan se considera de una orientación más familiar y se centra principalmente en el capital humano, por lo que le otorga gran importancia al trabajo en equipo, la participación, la moral y lealtad entre quienes constituyen la organización. La Cultura Adhocrática asume que la flexibilidad e innovación conduce a mejores niveles de rentabilidad, por esta razón estas organizaciones consideran la creatividad, adaptabilidad e iniciativa individual como la clave para enfrentar las demandas del mercado. La Cultura Jerárquica es descrita normalmente como burocrática, con una estructura clara y con reglas y políticas formales, de esta manera este tipo de organizaciones se consideran exitosas cuando alcanzan un nivel elevado de estabilidad y eficiencia. Finalmente, la Cultura de Mercado se enfoca en la reputación y la posición de la organización en el mercado, es por esto que se caracterizan por ser organizaciones efectivas, competitivas y productivas (Felipe et al.: 2017; Arditi et al.: 2017; Hamed y Sidahmed: 2018). Así, la literatura señala que las organizaciones pueden clasificarse en cada una de estas cuatro dimensiones de la cultura organizacional, donde según sea su orientación, pueden tener diferentes resultados tanto en el nivel de la organización como en su efecto con los trabajadores.

## **CALIDAD**

La calidad es uno de los principales resultados organizacionales con mayor relevancia en la literatura. En ámbitos globales, el concepto de calidad “es relativo al usuario, esto debido a que depende de la capacidad del producto o servicio de alcanzar las expectativas de este, además de estar supeditado a las circunstancias en las que se encuentre” (Harvey y Green: 1993, p. 10). Llevando el concepto de calidad al estudio de las instituciones educativas de nivel superior, el constructo de calidad se ha convertido en un tema atractivo no solo a nivel de estudiantes e instituciones, sino que también para un *stakeholder* central como lo son las entidades gubernamentales ya que se ha podido determinar que existe una relación entre una mayor calidad de las instituciones de educación superior con el crecimiento social y económico en el país (Alzafari: 2017). De este modo, la calidad en la educación superior se puede definir como el conjunto de atributos organizados en diferentes dimensiones que reflejan las cualidades y los resultados que la institución visualiza y por los cuales declara asumir responsabilidad con el objetivo de promover la generación del conocimiento sobre la sociedad (Jerez et al.: 2018). Por otro lado, calidad en este ámbito también se relaciona con el grado de variación de las actividades institucionales respecto a su visión y misión, por lo que esta solo puede ser medida de acuerdo al grado de éxito que la institución tiene al alcanzar sus objetivos (Olaskoaga-Larrauri et al.: 2016).

Con el fin de evaluar y garantizar una mayor responsabilidad por parte de las instituciones de educación

superior surge el aseguramiento de la calidad, el cual “es un proceso sistemático que evalúa los insumos, procesos y resultados institucionales y los compara con los estándares previamente definidos por esta misma” (Mishra: 2019, p. 1023).

En Chile, el sistema de acreditación de la calidad ha enfrentado una variedad de reformas. Entre las últimas, se encuentra que para el año 2020, la acreditación institucional será obligatoria e integral y considerará la totalidad de sedes, funciones y niveles de los programas que imparte esta, para luego emitirse un juicio sobre el periodo de tiempo que durará la acreditación de la institución (Ley N° 21.091: 2018). Asimismo, la Ley 21.094 (2018), con la intención de fomentar vínculos colaborativos, implementará un sistema de tutorías entre universidades estatales con buenos índices de calidad y otras que hayan perdido su acreditación, o que la hayan obtenido por un periodo menor a cuatro años.

## **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

Dentro de la compleja estructura presente en las instituciones de educación superior, para entenderlo de forma más holística se hace necesario integrar los diferentes niveles de análisis. Esto quiere decir principalmente que los procesos que están anidados en los diferentes niveles de las instituciones educativas (académicos, departamentos, universidad) son interdependientes entre ellos y los efectos deben estudiarse de forma simultánea. Si nos enfocamos en el nivel de los académicos en primera instancia, un académico con altos niveles de estilo de liderazgo transformacional tenderá a percibir un mayor nivel de cultura adhocrática debido a que este tipo de cultura se caracteriza por la flexibilidad y la prudencia (Bass y Avolio: 1997). Esto ya que estos individuos en un contexto universitario son apoyados a desarrollar innovación en sus aulas y trabajo, adaptándose continuamente a las necesidades del entorno al cual pertenecen. Así, se espera la siguiente relación.

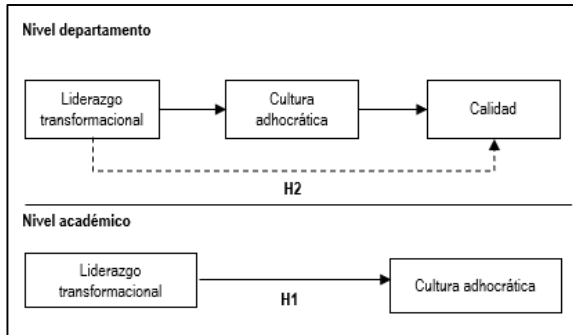
**H1.** En el nivel de los académicos, mayores niveles de liderazgo transformacional se relacionan positivamente con una mayor percepción de cultura adhocrática.

En cuanto al nivel del departamento, esta relación no necesariamente es la misma. Los departamentos están compuestos por un grupo de académicos liderados por un director (que generalmente es un docente), el cual tiene como misión la planificación de los planes de estudio, el desarrollo del plantel académico y el aseguramiento de la calidad de las carreras a la cual estos tienen a cargo (The University of Sheffield: 2013). Así, y como se planteó en la sección anterior, equipos que presentan líderes con mayores niveles de liderazgo transformacional se relacionan positivamente con mayores niveles de desempeño. Al llevar esto al contexto universitario, se podría señalar que cuando los jefes de departamento presentan mayores niveles de liderazgo transformacional, el desempeño del departamento es mayor. Sin embargo, esta relación no debiese ser directa. Un director con mayores niveles de liderazgo transformacional empujaría y motivaría a los académicos que tiene a su disposición (Bass y Avolio: 1997), lo que formaría una cultura del departamento con características adhocráticas, y esto mayores niveles de desempeño. Es por esto que, en el nivel del departamento, se propone que la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la calidad del departamento es indirecta a través de la cultura adhocrática del departamento.

**H2.** En el nivel del departamento, la relación entre el nivel de liderazgo transformacional del jefe de departamento y la calidad del departamento esta mediada de forma positiva por el nivel de cultura adhocrática del departamento.

El modelo propuesto se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Modelo propuesto



## METODOLOGÍA

### Participantes

Se realizó un estudio en una universidad pública de Chile. Se aplicó un cuestionario a 190 académicos de jornada completa o media jornada que trabajan en la universidad elegida, lo que corresponde al 55,4% del universo total. El cuerpo académico que participó del proceso evaluó la percepción que tienen sobre el estilo de liderazgo de sus respectivos directores de departamento, así como la que tienen en relación con el tipo de cultura que hay dentro de sus propias unidades académicas. Luego de recolectar las respuestas, se descartaron 29 muestras debido a cuestionarios incompletos llegando a 161 académicos encuestados que pertenecen a 27 departamentos diferentes.

### Medidas

Para obtener el nivel de liderazgo transformacional de los académicos y del director de departamento, se tomó el cuestionario MLQ (Bass y Avolio: 1997). Este cuestionario tiene 49 afirmaciones donde se miden los tres estilos de liderazgo señalados por los autores. Los individuos tuvieron que calificar con una escala Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo para cada pregunta realizada.

Para obtener los niveles de cultura, se utilizó el instrumento de Cameron y Quinn (2006) que contiene 24 preguntas que miden las diferentes culturas organizacionales señaladas por los autores. Los individuos tuvieron que calificar con una escala Likert de 1 a 7 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo para cada pregunta realizada.

Por último, para medir la calidad del departamento, se tomaron los años de acreditación que tienen las carreras a las cuales los departamentos le prestan preferentemente sus servicios docentes.

Para el modelo de primer nivel se trabaja con los resultados como variables categóricas (escala Likert). La literatura sugiere que deberían ser variables cuantitativas continuas, pero no es una exigencia cuando se trata de medir relaciones de varianza y covarianza. Sin embargo, para el modelo de segundo nivel es fundamental que la estimación muestral de las varianzas y covarianzas entre las variables sea precisa, para que el proceso de estimación de los parámetros del modelo sea exitoso. Para ello es conveniente agrupar las preguntas individuales para formar escalas con una métrica más continua (Finney y DiStefano: 2006).

Para el modelo de ecuación estructural de primer nivel se consideran 161 sujetos, que corresponden a los académicos que contestaron en forma adecuada el instrumento, con relación a las 7 variables latentes dadas por 3 variables de liderazgo (estilos) y 4 variables de cultura organizacional (tipos).

Del mismo modo, para el análisis del modelo de ecuación estructural de segundo nivel se consideran 27 “sujetos” que corresponden a las unidades académicas departamentales en que está clasificada la institución, cuyos valores se obtienen usando los promedios simples de las respuestas de los sujetos de la base de datos original referidas a cada una de las 7 variables latentes del modelo pero por departamento, siendo igualmente 3 variables de liderazgo y 4 variables de cultura organizacional. Además, se adiciona una octava variable relacionada al desempeño del departamento, que corresponde a la cantidad de años de acreditación de la carrera mejor evaluada a la cual la unidad académica le presta servicios de docencia e investigación en forma preferencial.

## RESULTADOS

Antes de testear el modelo propuesto, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (CFA) con las variables utilizadas. Los índices de ajuste que entrego el CFA muestran que el modelo tiene un buen ajuste (CFI= .985; TLI= .983; RMSEA= .078). Posteriormente, se realizó un modelo de ecuaciones multinivel (MSEM) para estudiar las relaciones propuestas usando una *path model* que usa solo variables observables dentro del modelo mediante la agregación de los factores observables en la variable no observable. La Tabla 1 muestra los resultados de la regresión multinivel.

Tabla 1. Resumen de resultados.

	Beta	S.E.	Est./S.E.	P-Value
<b>Nivel académico</b>				
<u>Percepción cultura adhocrática regresada en</u>				
Liderazgo transformacional	.416	.027	15.204	.000
<b>Nivel departamento</b>				
<u>Calidad regresada en</u>				
Cultura adhocrática del departamento	.504	.107	4.693	.000
<u>Cultura adhocrática del departamento regresada en</u>				
Liderazgo transformacional del director	.581	.138	4.200	.000
<u>Efecto indirecto en la calidad del departamento</u>				
Liderazgo transformacional del director	.293	.108	2.717	.007

Según los resultados encontrados, se puede señalar que, en el nivel de los académicos, un mayor nivel de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con una mayor percepción de cultura adhocrática (B= .416,  $p < .01$ ) dando soporte a la hipótesis 1. Esto quiere decir que cuando el académico tiene un mayor nivel de liderazgo transformacional percibe mayores niveles de cultura adhocrática en su trabajo. En cuanto al nivel departamento, se puede observar que la cultura adhocrática del departamento se relaciona positivamente con mayores niveles de calidad (B= .504,  $p < .01$ ) y, a la vez, mayores niveles de liderazgo transformacional del jefe de departamento se relacionan positivamente con una mayor cultura adhocrática del departamento (B= .581,  $p < .01$ ). Esto señala que cuando el jefe de departamento presenta altos niveles de liderazgo transformacional propicia un surgimiento de cultura adhocrática del departamento y este a la vez, mayores niveles de calidad. Además, también se puede observar que el liderazgo transformacional del director del departamento tiene un efecto indirecto positivo en la calidad del departamento (B= .293,  $p < .01$ ) entregando soporte a la hipótesis 2. Esto quiere decir que la relación entre el liderazgo transformacional del director del departamento y la calidad del departamento está mediada por la cultura adhocrática presente en este.

## CONCLUSIONES

Estudios previos indican que un liderazgo eficaz puede generar importantes cambios en una organización debido a que este puede conducir a las personas a actuar como el líder lo desea. Es así como se ha planteado también que el liderazgo puede tener una influencia positiva en la satisfacción laboral y en los resultados de desempeño de una institución. Sin embargo, entender el efecto del liderazgo de forma aislada no captura todo el impacto que tiene este en las organizaciones. Así, esta investigación aporta en construir un modelo multinivel que integra el liderazgo, la cultura y la calidad en instituciones de educación superior analizando de forma conjunta el efecto en sus diferentes niveles de análisis.

En el nivel del académico, se pudo encontrar sustento que mayores niveles de liderazgo transformacional del director se relacionan de forma positiva con una mayor percepción de cultura adhocrática entre los docentes, mientras que a nivel del departamento, se pudo encontrar sustento de que el liderazgo transformacional del jefe de departamento tiene un efecto indirecto en la calidad de las carreras donde presta servicios preferentemente, pero que el liderazgo transformacional del director propicia una mayor cultura adhocrática del departamento, y esta, una mayor calidad. En efecto, este estudio muestra que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo y positivo en dar forma a una cultura adhocrática, lo que implica que un líder motivador y que estimule el pensamiento creativo promueve una cultura innovadora, con un personal dispuesto a aceptar nuevos retos educacionales, mejorando así los resultados y la calidad institucional.

Estos resultados son relevantes debido a que permiten conocer de primera fuente la realidad de una institución de educación superior a través de la recolección de datos empíricos y, por otro lado, esto también puede resultar de gran interés para la alta dirección de la institución, con el fin de moldear y dirigir a sus líderes para adoptar mayormente características transformacionales, y para incentivar que estos construyan culturas adhocráticas, basadas principalmente en la innovación.

Finalmente, en este estudio se percibe como limitación principal el hecho de depender principalmente de una muestra proveniente de una única universidad. Esto podría mejorarse en futuros estudios ampliando la muestra a un conjunto de universidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R.; MARTIN, S. y BOOM, K. (2018). University Culture and Sustainability: Designing and Implementing an Enabling Framework, *Journal of cleaner production*. Vol. 171, pp. 434-445.
- ALMIRÓN-ARÉVALO, V.; TIKHOMIROVA, A.; TREJO-TORIZ, A. y GARCÍA-RAMÍREZ, J. (2015). Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional, *Reidocrea*. Vol. 4(4), pp. 24-27.
- ALZAFARI, K. (2017). Mapping the literature structure of 'quality in higher education' using co-word analysis, *Quality in Higher education*. Vol. 23(3), pp. 264-282.
- ARANEDA-GUIRRIMAN, C.; NEUMANN-GONZÁLEZ, N.; PEDRAJA-REJAS, L. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile, *Formación universitaria*. Vol. 9(6), pp. 139-152.
- ARDITI, D.; NAYAK, S. y DAMCI, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction, *International Journal of Project Management*. Vol. 35(2), pp. 136-147.
- BABA, M. M. (2019). Transformational Approach to Higher Educational Leadership, *International Journal on Leadership*. Vol. 7(1), pp. 22-34.



BASS, B. M., y AVOLIO, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.

BERNASCONI, A. y RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado, Formación Universitaria. Vol. 11(3), pp. 29-40.

BRUNNER, J.J. y GANGA, F. (2018). Reforma a la educación superior: un análisis crítico del enfoque chileno. Utopía y Praxis Latinoamericana. Vol. 23(83), pp. 138-146.

BUIL, I.; MARTÍNEZ, E. y MATUTE, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality, International Journal of Hospitality Management. Vol. 77, pp. 64-75.

CAMERON, K. S. y QUINN, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass, USA.

DUMCIUVIENE, D. (2015). The Impact of Education Policy to Country Economic Development, Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 191, pp. 2427-2436.

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. Vol. 75(2), pp. 299-321.

ELREHAIL, H.; EMEAGWALI, O. L.; ALSAAD, A. y ALZGHOUL, A. (2018). The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing, Telematics and Informatics. Vol. 35(1), pp. 55-67.

ERKUTLU, H. y CHAFRA, J. (2018). Despotic Leadership and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Value Congruence, Journal of Strategy and management. Vol. 11(2), pp. 150-165.

FELIPE, C.; ROLDÁN, J. y LEAL-RODRÍGUEZ, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility, Sustainability. Vol. 9(12), pp. 1-23.

FERNÁNDEZ, M. C. y QUINTERO, N. (2017). Liderazgo Transformacional y Transaccional en Emprendedores Venezolanos, Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 22(77), pp. 56-74.

FINNEY, S. J. y DISTEFANO, C. (2006). Non-normal and Categorical data in structural equation modeling, en: Structural equation modeling: a second course. Information Age Publishing, Greenwich, Connecticut, pp. 269-314.

GANGA-CONTRERAS, F.; RODRÍGUEZ-PONCE, E.; NAVARRETE, E. y PEDRAJA-REJAS, L. (2018). Relevancia del Liderazgo en el Gobierno de las Universidades Iberoamericanas, Interciencia. Vol. 43(3), pp. 160-167.

GLAMBEK, M.; SKOGSTAD, A. y EINARSEN, S. (2018). Workplace Bullying, the development of Job Insecurity and the role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study, Work & Stress. Vol. 32(3), pp. 297-312.

HAMED, S. y SIDAHMED, S. (2018). Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University, International Journal of Business and Management. Vol. VI (2), pp. 1-16.

- HARVEY, L. y GREEN, D. (1993). Defining quality, *Assessment & evaluation in higher education*. Vol. 18(1), pp. 9-34.
- JEREZ, O.; ORSINI, C.; HASBÚN, B.; LOBOS, E. y MUÑOZ, M. (2018). Is Undergraduate Programme Accreditation Influenced by Educational Public Policy Quality Indicators? An Exploratory Study of the Chilean Higher Education Quality Assurance System, *Higher Education Policy*. Vol. 31(1), pp. 121-138.
- KAMMERHOFF J.; LAUENSTEIN, O. y SCHÜTZ, A. (2019). Leading toward Harmony – Different Types of Conflict Mediate How Followers' Perceptions of Transformational Leadership are related to Job Satisfaction and Performance, *European Management Journal*. Vol. 37, pp. 210-221.
- LEE, J. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View, *Administrative Sciences*. Vol. 8(2), pp. 21.
- LEY N° 21.091. Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago, Chile, 29 de Mayo de 2018.
- LEY N° 21.094. Biblioteca del Congreso Nacional. Santiago, Chile, 5 de Junio de 2018.
- MACIAG, J. (2019). Lean Culture in Higher Education- A Model Approach, en: *Lean Culture in Higher Education*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 117-245.
- MISHRA, R. (2019). Usage of Data Analytics and Artificial Intelligence in Ensuring Quality Assurance at Higher Education Institutions. In 2019 Amity International Conference on Artificial Intelligence (AICAI) (pp. 1022-1025). IEEE.
- OLASKOAGA-LARRAURI, J., BARRENETXEA-AYESTA, M., CARDONA-RODRÍGUEZ, A., MIJANGOS-DEL CAMPO, J. y BARANDIARAN-GALDÓS, M. (2016). Between efficiency and transformation: the opinion of deans on the meaning of quality in Higher Education, *European Journal of education*. Vol. 51(2), pp. 257-269.
- PEDRAJA-REJAS, L. y RIQUELME-CASTAÑEDA, J. (2017). El Estudio de los Estilos de Liderazgo en el Campo de la Educación, *Interciencia*. Vol. 42(11), pp. 709-709.
- PEDRAJA-REJAS, L.; ARANEDA-GUIRRIMAN, C.; BERNASCONI, A. y VIANCOS, P. (2018). Liderazgo, Cultura Académica y Calidad de las Universidades: Aproximación Conceptual y Relaciones, *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 23(1), pp. 184-199.
- PULIDO, S. y ESPINOZA, O. (2018). Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior de Chile: Alcance, Implicaciones y Aspectos Críticos, *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 23(1), pp. 238-255.
- RUSSELL, Z. A., STEFFENSEN, D., ELLEN, B. P., ZHANG, L., BISHOFF, J. y FERRIS, G. (2018). High Performance Work Practice Implementation and Employee Impressions of Line Manager Leadership, *Human Resource Management Review*. Vol. 28(3), pp. 258-270.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA.
- SÖDERHJELM, T., BJÖRKLUND, C., SANDAHL, C. y BOLANDER-LAKSOV, K. (2016). Academic leadership: management of groups or leadership of teams? A multiple-case study on designing and implementing a team-based development programme for academic leadership, *Studies in Higher Education*. Vol. 43(2), pp. 201-216.
- ŠOLC, M.; MARKULIK, Š. y SŮTŮOVÁ, A. (2014). Quality in Contemporary University Environment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 143, pp. 703-707.

THE UNIVERSITY OF SHEFFIELD (2013). Responsibilities of an Academic Head of Department. Sheffield, United Kingdom. The University of Sheffield. Recuperado de: <https://www.sheffield.ac.uk/hr/guidance/academicstaff/hodduties> Obtenido el: 15 de Agosto de 2019.

VÉLIZ, D. y BERNASCONI, A. (2019). Los académicos en la educación superior chilena: una profesión en transición. Carrasco, A. & Flores, L. (editores). De la Reforma a la Transformación. Capacidades, Innovaciones y Regulación de la Educación Chilena. Chile: Ediciones UC; 2019. p. 323-347.

YUE, C. A., MEN, L. R. y FERGUSON, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust, Public Relations Review. Vol. 43(3).

### **BIODATA**

**Liliana PEDRAJA-REJAS:** Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la Educación. Master en Dirección y Marketing. Magister en Educación. Ingeniero Comercial. Profesora Titular, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Tarapacá.

**Andrés BERNASCONI:** Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Sociology of Organizations. Master of Public Policy. Abogado y Licenciado en Derecho. Profesor Titular, Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Director Centro Justicia Educacional.

**Giuliani COLUCCIO PIÑONES:** Doctor in Management (Ph.D.). Master in Management (MSc). Ingeniero Industrial. Profesor Asistente, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Tarapacá.

**Ítalo MARCHIONI-CHOQUE:** Magister en Ingeniería Industrial con mención en Gestión de Activos y Confiabilidad Operacional. Magister en Dirección y Gestión de Empresas. Ingeniero Civil Industrial, Profesor Asistente, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Universidad de Tarapacá.

**Constanza ESPINOZA-MERCHANT:** Ingeniera Civil Industrial. Asistente de FONDECYT.1170960. Universidad de Tarapacá.

**Camila MUÑOZ-FRITIS:** Ingeniera Civil Industrial. Asistente de FONDECYT 1170960. Universidad de Tarapacá.

### **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecen el patrocinio recibido por parte de la Comisión nacional de investigación científica y tecnológica a través del Proyecto Fondecyt 1170960. A su vez, los autores agradecen el apoyo recibido del proyecto PIA CIE 160007 de CONICYT.