

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, agosto 2018 N°

86

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias

Liliana Pedraja-Rejas
Universidad de Tarapacá
lpedraja@uta.cl

Roberto Vega Massó
Universidad Finis Terrae
Rvega@uft.cl

Jaime Riquelme Castañeda
Universidad Finis Terrae
jriquelme@uft.cl

Resumen

El objetivo de la investigación es explorar la relación entre el estilo de liderazgo y la calidad de las carreras universitarias. Se trabaja con una muestra de 42 unidades académicas pertenecientes a cuatro universidades chilenas que llevan a cabo su labor en las carreras del ámbito de las ciencias, ingeniería, negocios, salud y humanidades. Los resultados muestran que existe evidencia para relacionar el estilo de liderazgo transformacional con la calidad de las carreras. Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitador, en conjunto, explican el 65,6% de la calidad de las carreras universitarias.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, calidad, universidades.

The importance of leadership styles in the quality of university academic units

Abstract

The aim of the research is to explore the relationship between the style of leadership and the quality of university careers. We work with a sample of 42 academic units belonging to four Chilean universities that carry out their work in careers in the field of science, engineering, business, health and humanities. The results show that there is evidence to relate the style of transformational leadership with the quality of careers. The styles of transformational leadership, transactional and passive avoidance, together, explain 65.6% of the quality of university careers.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, quality, universities.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha crecido el interés por estudiar el liderazgo en el campo de la educación superior. En este sentido, se encuentran trabajos que postulan una relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia de distintos tipos de organizaciones, tales como organizaciones públicas e instituciones de educación.

El objetivo de este trabajo es determinar si influyen los estilos de liderazgo sobre la calidad de las unidades académicas. A

continuación se plantean dos posturas contrapuestas entre sí que aportan a la mirada conceptual sobre la que subyace este objetivo (RODRÍGUEZ-PONCE *et al.* 2017).

Por un lado, desde el trabajo seminal de HANNAN y FREEMAN (1977), la ecología de las organizaciones, no se torna relevante la influencia de la dirección de las instituciones en los resultados logrados. Desde esta óptica se sigue que los resultados son una consecuencia del entorno ya partir de esta variable exógena, se diseña el comportamiento estratégico y la supervivencia de las organizaciones que logran adaptarse a los requerimientos del medioambiente (LEE, 2012; GREEN y BRADBURY-HUANG, 2011). A partir de ello PEDRAJA-REJAS y RODRÍGUEZ-PONCE 2004 plantean que es el propio escenario el que determina quiénes sobreviven.

Por otro lado, la teoría de los escalafones superiores, a partir del trabajo fundacional de HAMBRICK y MASON (1984), propone que los resultados de la organización, generados por las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminados de forma concreta por el equipo directivo (HIEBL, 2014; WALDMAN y JAVIDAN, 2013). De allí que la segunda postura conceptual planteada sea la que otorga sustento y permite colegir que el estudio de los estilos de liderazgo de quienes dirigen procesos en las

organizaciones se constituya en un tema relevante a la hora de aproximarse al desempeño en las organizaciones.

A partir de lo anterior se plantean a continuación las miradas conceptuales que brindan soporte al presente artículo.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A continuación se realiza un análisis de naturaleza teórica a aquellas variables centrales que conforman la presente investigación. En primer lugar se analizan los estilos de liderazgo, desde una perspectiva de educación superior, y a continuación se lleva a cabo una aproximación conceptual de la calidad de las carreras universitarias.

Estilos de Liderazgo

En los últimos años, el liderazgo ha sido estudiado en el campo de la educación superior con creciente interés, en la perspectiva de encontrar formas de mejora en la gestión institucional (ADSERIAS *et al.* 2017; HAMLIN y PATEL, 2017; KASEMSAP, 2017).

Desde esta postura, el liderazgo se asocia a la influencia interpersonal, ejercida por un líder, mediante un proceso de comunicación para modificar las actitudes y el comportamiento de

los seguidores, en orden a lograr objetivos organizacionales (CHUANG *et al.* 2012). En el mismo sentido, los estilos de liderazgo se refieren a un método descriptivo o prescriptivo de despliegue de influencia de un individuo hacia terceros (RODRÍGUEZ *et al.* 2017).

De las diversas teorías asociadas a los estilos de liderazgo, la que ha llegado a convertirse en la más citada resulta ser la teoría de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio la cual identifica tres dimensiones para estudiar el liderazgo: (1) liderazgo transformacional; (2) liderazgo transaccional; y (3) liderazgo pasivo evitador.

A continuación se plantea una síntesis de los estilos de liderazgos considerados en el presente artículo.

Liderazgo Transformacional

Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de lograr una inspiración y a la vez una visión compartida en los seguidores (HECHANOVA y CEMENTINA-OLPOC, 2013). Se destaca por generar propósitos y metas desafiantes que se procuran alcanzar como institución o como equipo, para lo cual el empoderamiento es clave (PEDRAJA y RODRÍGUEZ, 2014). Se construye un clima moral basado en los valores institucionales y en

destacar la relevancia del aporte de cada miembro del equipo a los propósitos institucionales (BÖHM *et al.* 2015).

El estilo de liderazgo Transformación al además, se caracteriza por: lograr una influencia idealizada, basada en el carisma del líder, que genera confianza en los seguidores, quienes lo admiran, respetan e imitan (RODRÍGUEZ *et al.* 2017); generar una motivación inspiracional, construyendo la perspectiva de un futuro deseable, alcanzable y otorgando significado y valor intrínseco al trabajo de las personas en un clima de colaboración y respeto (BONAU, 2017); lograr una estimulación intelectual fomentando la creatividad, la innovación y a su vez, desafiando las formas tradicionales de hacer la tarea (FERRERAS MÉNDEZ *et al.* 2017). Lo anterior, sin perder de vista la importancia de la consideración individual por las personas, lo que implica un trabajo de apoyo, estimulación y orientación a los seguidores (FERNET *et al.* 2015).

Liderazgo Transaccional

Es el estilo que se orienta a lograr por parte de los seguidores el cumplimiento de las expectativas definidas por los líderes (BREEVAART *et al.* 2014). Existen dos características que distinguen al liderazgo transaccional y son las siguientes: En primer término la recompensa contingente, que implica que el líder define qué hacer, cómo hacerlo y las recompensas asociadas a cada nivel

de logro (Kelloway *et al.* 2017). La recompensa contingente además significa que los seguidores reciben estímulos según el nivel de logro de las tareas (Breevaart *et al.* 2014). En segundo lugar se tiene la gestión por excepción activa, que se refiere al proceso mediante el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores y lo redireccionan hacia el camino correcto, cuando existen desviaciones significativas (Birasnav, 2014).

Liderazgo pasivo evitador

Bajo este nombre BASS Y AVOLIO (1995) establecen una categoría que considera la modalidad de *laissez faire*, que destaca por cuanto trata de evitar las decisiones y las acciones que le hagan responsable por los resultados (SKOGSTAD *et al.* 2017), así como también la dirección por excepción pasiva (GALINHA *et al.* 2016). La cual se refiere a que el líder trata de evitar las decisiones y las acciones que le hagan responsable por los resultados (FURTNER *et al.* 2013) Si bien en este estudio se presenta como una tercera categoría se considera un estilo propiamente tal de liderazgo, puesto que bajo este factor existe una ausencia física o psicológica de la dirección en momentos críticos, evitándose la conducción y el control de los seguidores (SKOGSTAD *et al.* 2014).

Calidad de las carreras universitarias

La calidad, en términos generales, es un constructo polisémico, que tiene múltiples acepciones (GONZÁLEZ Y ESPINOZA, 2008). A su vez, posee variadas formas de ser explicitada y a partir de aquello, medida. Ahora bien, en el ámbito de la educación superior, la esencia de la calidad se puede percibir en el quehacer académico. Desde esta perspectiva, la calidad requiere el cumplimiento de objetivos y la mejora continua en las diversas actividades que constituyen el quehacer académico, principalmente la calidad de la docencia en las carreras universitarias.

En Chile la calidad de las carreras universitarias se ha regido hasta el año 2018 por un sistema de evaluación asociada a procesos de acreditación, a través, de los cuales una agencia externa determina si la respectiva carrera acredita o no, y de hacerlo se define un número de años que puede llegar a un máximo de 7 años. En este sentido, los años de acreditación se han constituido en la principal aproximación concreta de la calidad del sistema de educación terciaria (PEDRAJA-REJAS *et al.* 2014).

Conjuntamente, los procesos de evaluación de la calidad de las carreras universitarias en Chile han focalizado su medición en tres grandes criterios establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación, a saber: los propósitos e institucionalidad, las condiciones de operación y los resultados junto a la capacidad de

autorregulación¹. Dichos criterios han significado un ordenamiento en los últimos años en el país.

A partir del análisis conceptual anterior, las hipótesis de esta investigación exploratoria son:

H-1: Los estilos de liderazgo tienen un impacto sobre la calidad de las carreras universitarias.

H-2 Los estilos de liderazgo no tienen un impacto sobre la calidad de las carreras universitarias.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

Aproximación exploratoria

Este estudio empírico se aborda como una investigación de naturaleza exploratoria, por lo que se trabaja en una pequeña escala para identificar, mediante datos empíricos, aspectos que brinden una visión general, de tipo aproximativo, de las percepciones de los líderes de las unidades académicas que prestan servicios esenciales a un conjunto de carreras universitarias, en lo referente a las relaciones entre estilos de liderazgo y calidad de las carreras.

¹ Criterios para la evaluación para la acreditación de carreras profesionales y programas con licenciatura y sin licenciatura. Comisión Nacional de Acreditación, Ver en www.cnachile.cl. 2015.

Dicho análisis es pertinente y necesario toda vez que la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países emergentes como Chile y, por lo tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad en un marco de sus interrelaciones, e incluso las medidas pueden requerir una validación empírica para demostrar su fiabilidad para estas relaciones específicas.

De esta forma, en esta investigación puntual se procura validar las variables y sus medidas, analizar su fiabilidad, y establecer una primera mirada acerca de la pertinencia de las relaciones entre: los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, pasivoevitador) y la calidad de las carreras (años de acreditación obtenido).

Recolección de la información

Se aplicó un cuestionario a 58 líderes formales de unidades académicas elegidos de manera no probabilística, cuyas unidades prestan servicios esenciales a determinadas carreras universitarias de 4 instituciones chilenas. La condición solicitada en la recolección de la información, fue que el líder ocupe el cargo de director o jefe de una unidad académica que genere servicios centrales a una carrera universitaria con una experiencia mínima de 2 años en tales funciones y con una modalidad contractual de jornada completa en la institución respectiva.

Luego de tres insistencias, se obtuvieron 42 respuestas correspondientes a carreras en el ámbito de las ciencias, ingeniería, negocios, salud y humanidades. La tasa de respuesta es del 72,4%, equivalente a investigaciones exploratorias similares (por ejemplo, ARANEDA-GUIRRIMAN *et al.* 2016).

Dimensiones y medidas

La dimensión liderazgo toma en cuenta las variables: (1) liderazgo transformacional, (2) liderazgo transaccional y (3) liderazgo pasivo evitador. Los estilos de liderazgo emplean una adaptación del Multiple Leadership Questionnaire (MLQ 5X corto) de BASS Y AVOLIO (1995), y se utiliza a su vez una escala Likert de 1 a 7. A su vez, se considera como *proxy* de calidad de las carreras el número de años de acreditación reconocidos oficialmente por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile al 31 de diciembre del año 2016, que varía desde 0 (no acreditación) hasta 7 (máxima acreditación).

La Tabla 1 resume los índices de fiabilidad de cada una de las variables analizadas en la investigación.

Tabla 1
Índices de fiabilidad de las variables

Variables	Fiabilidad
Liderazgo Transformacional	0,643
Liderazgo Transaccional	0,919
Liderazgo Pasivo evitador	0,974

Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario se trabajaron con el sistema IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizaron las medias y desviaciones estándar de cada dimensión junto a las correlaciones de Pearson, y finalmente se analiza un modelo de regresión múltiple, considerando los estilos de liderazgo y la calidad de las carreras.

4. RESULTADOS

Antes de presentar los resultados, resulta útil mencionar una vez más, que en la presente investigación se trabaja con una muestra no probabilística y en pequeña escala. Por lo tanto, los resultados obtenidos no son extrapolables y tienen el propósito de aportar una visión general de las relaciones analizadas, las que son válidas para la muestra específica empleada, considerando en todo caso las restricciones propias del estudio asociadas aun número de datos reducido y una selección no aleatoria de los participantes del mismo.

De este modo, al llevar a cabo los análisis estadísticos es posible observar, a partir de las tablas 2 y 3 que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitador, explican el 65,6% de la varianza en la calidad de las carreras

analizadas, lo que es estadísticamente significativo (Test F= 27,092; $p < 0,01$).

Tabla 2
Capacidad explicativa del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,825 ^a	,681	,656	,41457

a. Variables predictoras: (Constante), PASIVO EVITADOR, TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL

Tabla 3
Análisis de varianza ANOVA

Modelo		ANOVA ^a			F	Sig.
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática		
1	Regresión	13,969	3	4,656	27,092	,000 ^b
	Residual	6,531	38	,172		
	Total	20,500	41			

a. Variable dependiente: AÑOSACREDITACION
b. Variables predictoras: (Constante), PASIVO EVITADOR, TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL

Conjuntamente, cada una de las variables predictoras posee efecto sobre la variable dependiente llamada calidad de las carreras universitarias.

Se destaca que, a partir de la lectura de la tabla 4, la calidad de las carreras universitarias está incidida de manera positiva y significativa por el estilo de liderazgo transformacional (Test $t = 5,745$; $p < 0,01$), lo que implica que este estilo tendría un mayor

efecto sobre la calidad de las carreras universitarias. Así también, que, en la muestra analizada, los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador no muestran un impacto estadísticamente significativo. ($p < 0,01$).

Tabla 4
Significancia de las variables independientes

Modelo	Coeficientes ^a			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,575	,872		,659	,514
TRANSFORMACIONAL	,698	,121	,600	5,745	,000
1 TRANSACCIONAL	,165	,101	,228	1,634	,110
PASIVO EVITADOR	-,095	,091	-,144	-	,302
				1,046	

a. Variable dependiente: AÑOSACREDITACION

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados permiten avanzar en la demostración de la hipótesis 1 (H-1) del presente trabajo, revelando evidencia para sustentar empíricamente la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo y la calidad de las carreras universitarias. La forma específica en la cual esta relación se configura, es a través del impacto directo del estilo de liderazgo transformacional sobre los años de acreditación de las carreras universitarias.

En efecto, en la muestra analizada, por cada punto porcentual que aumentase el estilo de liderazgo transformacional de los equipos directivos, la calidad de las carreras universitarias aumenta en unos 0,6 puntos porcentuales. Más allá de los valores específicos encontrados, lo relevante es la evidencia de una relación positiva entre el estilo transformacional y los años de acreditación de las carreras universitarias.

Este hallazgo posee soporte en el estado del arte ya que en estudios analizados previamente, se ha relevado la necesidad de contar con líderes que ejerzan un rol central en la formación universitaria y en la inspiración y afecto por el trabajo (PEDRAJA-REJAS y RODRÍGUEZ-PONCE, 2014).

Con todo, estos resultados tienen limitaciones referidas a una selección de participantes no aleatoria, en pequeña escala, y por lo tanto deben entenderse como una primera aproximación al análisis de las relaciones entre estilos de liderazgo y calidad de las carreras, en el campo de la educación superior en un país latinoamericano. Es importante remarcar que los resultados no son extrapolables a una población y no es posible realizar inferencia estadística. Sin embargo, a lo largo de esta investigación se realiza una exploración de tipo inicial, la cual se constituye como una aproximación al estudio de las relaciones de liderazgo y calidad, en el sentido de búsqueda de construcción de teoría, en la lógica de lo planteado por SNOW Y THOMAS (1994).

En efecto, en estudios posteriores y, desde luego, con una muestra de mayor envergadura se podrá avanzar hacia la verificación de teoría.

6. CONCLUSIONES

A partir de la investigación exploratoria llevada a cabo, es posible derivar un conjunto de conclusiones:

Primero, las dimensiones y medidas utilizadas en esta investigación exploratoria resultaron ser válidas desde la perspectiva teórica y fiables, desde la perspectiva empírica, Incluso tomando en cuenta las mediciones de Alpha de Cronbach que se encuentran entre 0,64 y 0,97.

Segundo, se encontró evidencia relevante de la pertinencia de plantear una relación entre: estilos de liderazgo y calidad de las carreras universitarias, lo cual constituye un hallazgo novedoso en el campo de la educación superior en países emergentes.

Tercero, el liderazgo transformacional, en la muestra analizada, tiene un impacto directo sobre la calidad de las carreras, (0,60 puntos porcentuales).

Cuarto, desde el desarrollo de esta investigación, se proyecta como probable futura línea de trabajo un estudio de carácter cuantitativo referido al impacto directo del estilo de liderazgo transformacional en particular sobre la calidad de las carreras universitarias, encontrando nuevas formas de medir dicha calidad más allá de los años de acreditación obtenidos. Finalmente, se percibe la relevancia de continuar con un estudio empírico a nivel nacional considerando a la totalidad de carreras en un país como el caso de Chile.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación ha sido posible gracias al financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile mediante el proyecto FONDECYT Regular 1170960. Los autores agradecen los comentarios y sugerencias de la Mag. Carmen Araneda-Guirrیمان y del Dr. Emilio Rodríguez Ponce por su revisión y valiosas observaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADSERIAS, Ryan; CHARLESTON, La Var y JACKSON, Jerlando. 2017. "What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education?". **Race Ethnicity and Education**, Vol. 20, No.: 3: 315-331. Universidad de Birmingham (Reino Unido).
- ARANEDA-GUIRRIMAN, Carmen; NEUMANN-GONZÁLEZ, Naomi; PEDRAJA-REJAS, Liliana y RODRÍGUEZ-

- PONCE, Emilio. 2016. "Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile". **Formación Universitaria**, Vol. 9, No.: 6: 139-152. Centro de Información Tecnológica de La Serena (Chile).
- BASS, Bernard y AVOLIO, Bruce.1995. **Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, California (Estados Unidos).
- BIRASNAV, Muthuraj. 2014. "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership". **Journal of Business Research**, Vol. 67, No.: 8: 1622-1629. Universidad de Georgia (Estados Unidos).
- BÖHM, Stephan; DWERTMANN, David; BRUCH, Heike y SHAMIR, Boas. 2015. "The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance". **The Leadership Quarterly**, Vol. 26, No.: 2: 156-171. (Estados Unidos).
- BONAU, Sara.2017. "How to become an inspirational leader, and what to avoid". **Journal of Management Development**, Vol. 36, No.: 5: 614-625. (Reino Unido).
- BREEVAART, Kimberle; BAKKER, Arnold, HETLAND, Jørn; DEMEROUTI, Evangelia; OLSEN, Olav y ESPEVIK, Roar. 2014. "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement". **Journal of occupational and organizational psychology**, Vol. 87, No.: 1: 138-157. (Reino Unido).
- CHUANG, Aida; JUDGE, Timothy y JUN LIAW, Yuann.2012. "Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation". **European Journal of Work and**

- Organizational Psychology**, Vol. 21, No.: 1: 28-56 (Reino Unido).
- FERNET, Claude; TRÉPANIÉ, Sarah-Geneviève; AUSTIN, Stephanie; GAGNÉ, Marylene y FOREST, Jacques. 2015. "Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation". **Work & Stress**, Vol. 29, No.: 1: 11-31. (Reino Unido).
- FERRERAS MÉNDEZ, José; SANZ VALLE, Raquel y ALEGRE, Joaquín. 2017. "Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship". **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 30, No.2: 221-226. (Reino Unido).
- GALINHA, Sónia; GIL-VALA, Pedro; JARDIM, Jacinto, y PEREIRA, Anabela. 2016. Leadership perceptions of teachers who hold positions of leadership, management and coordination. **Interacções**, Vol. 12, No.: 42: 32-43. Universidade Católica Dom Bosco (Brasil).
- GONZÁLEZ, Luis y ESPINOZA, Oscar. 2008. "Calidad de la Educación Superior: conceptos y modelos". **Calidad en la Educación**, Vol. 28: 249-296. (Chile).
- GREEN, Jan y BRADBURY-HUANG, Hilary. 2011. "Managing Sustainability: The Port of Los Angeles Among an Ecology of Organizations". En: ALBERS, Susan y SHANI, Abraham. **Organizing for Sustainability Organizing for Sustainable Effectiveness**. Londres (Reino Unido).
- HAMBRICK, Donald y MASON, Phyllis. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". **Academy of Management Review**. Vol. 9, No.: 2: 193-206. Disponible en: <http://amr.aom.org/content/9/2/193.short>
Consultado el 01/09/2017.
- HAMLIN, Robert y PATEL, Taran. 2017. "Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France". **Studies in Higher Education**, Vol. 42, No.: 2: 292-314 (Reino Unido).

- HANNAN, Michael y FREEMAN, John. 1977. "The Population Ecology of Organizations". **American Journal of Sociology**. Vol. 82, No.: 5: 929-964. (Estados Unidos).
- HECHANOVA, Regina y CEMENTINA-OLPOC, Raquel. 2013. "Transformational leadership, change management, and commitment to change: a comparison of academic and business organizations". **Asia Pacific education researcher**. Vol. 22, No.: 1: 11-19. Universidad Nacional de Seúl (Corea del Sur).
- HIELB, Martin. 2014. "Upper Echelons Theory in Management Accounting and Control Research". **Journal of Management Control**. Vol. 24, No.: 3: 223-240. Disponible en: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00187-013-0183-1> Consultado el 20/08/2017.
- KASEMSAP, Kijpokin. 2017. "Management education and leadership styles: Current issues and approaches. **Innovation and shifting perspectives in management education**. Universidad Suan Sunandha Rajabhat (Tailandia).
- KELLOWAY, Kevin; GILBERT, Stephanie; FRACCAROLI, Franco y SVERKE, Magnus. 2017. Does It Matter Who Leads Us? The Study of Organizational Leadership. En **An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective**. Jon Wiley & Sons, Ltd. (Estados Unidos). Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119168058.ch11> Consultado el: 10/06/2018
- LEE, Sheng. 2012. "A Study of the Form of Organizations: Toward an Integrative Framework of Population Ecology and Institutionalism". **International Journal of Business and Management**. Vol. 7, No.: 10: 108-115. (Canada).
- ORSSATTO, Renato y CLEGG, Steward. 1999. "The Political Ecology of Organizations toward a Framework for Analyzing Business-Environment Relationships". **Organization & Environment**. Vol. 12, No.: 3: 263-279. (Estados Unidos).

- PEDRAJA-REJAS Liliana y RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2014. "Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en la Universidad". **Diálogo Andino**. No.: 44: 3-4. Universidad de Tarapacá, Arica (Chile).
- PEDRAJA-REJAS, Liliana y RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio. 2014. Analysis of the impact of organizative resources on the quality of universities: a quantitative study of the Chilean case. **Interciencia**, Vol. 39, No.: 10: 697-703. Caracas (Venezuela).
- RODRIGUEZ-PONCE, Emilio; PEDRAJA-REJAS, Liliana y GANGA-CONTRERAS, Francisco. 2017. "La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile". **Revista Contabilidad y Negocios**, Vol. 12, No.: 23: 129-144. Lima (Perú).
- RODRIGUEZ, Richard; GREEN, Mark., SUN, Yu y BAGGERLY-INOJOSA, Bárbara. 2017. "Authentic Leadership and Transformational Leadership: An Incremental Approach". **Journal of Leadership Studies**, Vol. 11, No.: 1: 20-35 (Reino Unido).
- SKOGSTAD, Anders; EINARSEN, Ståle; TORSHEIM, Torbjørn; AASLAND, Merethe y HETLAND, Hilde. 2007. "The destructiveness of laissez-faire leadership behavior". **Journal of occupational health psychology**, Vol. 12, No.: 1: 80-92. (Estados Unidos).
- SKOGSTAD, Anders; HETLAND, Hilde; GLASØ, Lars y EINARSEN, Ståle. 2014. "Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity". **Work & Stress**, Vol. 28, No.: 4: 323-341. (Reino Unido).
- SNOW, Charles; THOMAS, James 1994. "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing", **Journal of Management Studies**. Vol. 31, No.: 4: 457-480.

WALDMAN, David y JAVIDAN, Mansour. 2013
“Charismatic Leadership at the Strategic Level: Taking a
New Look at Upper Echelons Theory”. **Transformational
and Charismatic Leadership: The Road Ahead**, 10th
Anniversary Edition. Vol. 5, No.: 5: 201-227. (Reino
Unido).



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, N° 86, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve