



Edición Especial  
Año 23 No. 1

Julio 2018

# Revista Venezolana de Gerencia





# Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades: aproximación conceptual y relaciones<sup>1</sup>

**Pedraja-Rejas, Liliana\***  
**Araneda-Guirriman, Carmen\*\***  
**Bernasconi, Andrés\*\*\***  
**Viancos, Patricio\*\*\*\***

## Resumen

La calidad de la educación superior es un determinante en las oportunidades de desarrollo de las naciones en la sociedad del conocimiento. Por lo tanto, resulta vital avanzar en descubrir cuáles factores pueden incidir en la calidad de las entidades de este sector, y de esta forma contribuir al mejoramiento de ellas y al progreso de los países. Este trabajo se ha planteado como propósito central analizar las teorías sobre estilos de liderazgo, cultura académica y calidad institucional de las universidades, con el fin de estructurar un modelo integrador para el liderazgo universitario. Para alcanzar esta finalidad se recurre a fuentes secundarias (principalmente artículos en revistas indexadas) cuyo análisis e integración posibilita la construcción de una teoría de rango medio o modelo explicativo que relacione estas dimensiones. Como resultado de la investigación, se estructura un modelo de liderazgo universitario en el que se precisan relaciones entre estilos de liderazgo, cultura académica y calidad institucional. Se evidencia un probable vínculo entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura que prevalecen en las instituciones de educación superior, encontrando a partir de la metodología empleada, una asociación de naturaleza teórica no observada en la revisión conceptual llevada a cabo.

**Palabras clave:** calidad universitaria; estilos de liderazgo; cultura académica, modelos de calidad; gobierno universitario.

Recibido: 22 - 05 - 18. Aceptado: 01 - 07 - 18

1 Este artículo es un resultado del Proyecto Fondecyt Regular N° 1170960 de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica CONICYT, de Chile. A su vez, los autores agradecen el apoyo recibido del proyecto PIA CIE 160007 de CONICYT.

\* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Doctora en Ciencias de la Educación. Master en dirección y Marketing. Magíster en Educación. Profesora Titular, Escuela Ingeniería Industrial Informática y de Sistemas. Universidad de Tarapacá. E-mail: lpedraja@uta.cl

\*\* Magíster en Investigación Social y Desarrollo. Socióloga. Académica de la Escuela de Ingeniería Industrial, Informática y Sistemas, Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: caraneda@uta.cl

\*\*\* Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Sociology of Organizations. Master of Public Policy. Abogado y Licenciado en Derecho. Profesor Asociado Facultad de Educación Pontificia Universidad Católica de Chile. Director Centro Justicia Educacional. E-mail: abernasconi@uc.cl

\*\*\*\* Administrador Público, Licenciado en Administración Pública. Doctorando en Políticas y Gestión Educativa Universidad de Playa Ancha, Chile. E-mail: patricio.viancos@alumnos.upla.cl. Asistente Investigación, Programa Investigación en Gobernanza e Inclusión Organizacional, Universidad de Los Lagos-Chile.

# *Leadership, academic culture and quality of universities: conceptual approaches and relationships*

## **Abstract**

The quality of higher education is a determining factor for opportunities development of the nations in the knowledge society. Therefore, it is vital to advance in discovering which factors can affect the entities' quality of this sector, and in this way contribute to the improvement of them and to the progress of the countries. The goal of this article is to describe and to analyze the theories bearing on the relationships between leadership styles, academic culture, and quality in universities. In order to reach this end, secondary sources were relied upon (mostly articles in indexed journals), whose analysis and integration make it possible to construct a medium-range theory or explanatory model that relates these dimensions. As a result of this research, a model of university leadership in which are specified the relationship between leadership styles, academic culture and institutional quality. It is shown a probable connection between leadership styles and the types of culture that prevail in the Higher Education Institutions; and to find, from the methodology used, an association of a theoretical nature not observed in the conceptual review carried out.

**Key words:** University quality; leadership styles; academic culture, quality models, university governance.

## **1. Introducción**

La calidad de la educación superior es un determinante fundamental de las oportunidades de progreso y desarrollo de las naciones en la sociedad del conocimiento (Fagerber y Srhölec, 2017; Tasopoulou et al, 2017; Lilles y Røigas, 2017). No obstante, en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe los niveles de calidad alcanzados por las instituciones de educación superior son heterogéneos, y más bien bajos en promedio, a juzgar por los rankings globales, incluso comparados con los de sistemas universitarios de otras regiones emergentes, como los de algunos países de Asia (Maldonado-Maldonado y Cortés, 2017, Buela-Casal et al, 2007, Ordorika y Rodríguez, 2010), lo que sugiere que no

se emplea plenamente el potencial del sistema para crear las condiciones que permitan mayores niveles de progreso.

El reconocer que el sistema es heterogéneo en sus niveles de calidad y que consecuentemente, la máxima calidad se alcanza sólo excepcionalmente por parte de unas pocas instituciones de educación superior de cada país, deja de manifiesto que existe un margen u oportunidad de mejora de la calidad a nivel de las propias organizaciones y -por añadidura- de los sistemas nacionales.

En este contexto, en la presente investigación se pretende analizar las teorías sobre estilos de liderazgo, cultura académica y calidad institucional de las universidades, con el fin de estructurar un modelo integrador para el liderazgo universitario. Bajo esta perspectiva, debe

indicarse que en el marco de una creciente globalización en el que las organizaciones afrontan demandas adaptativas, resulta pertinente e importante la investigación sobre la influencia de los estilos de liderazgo (Hermosilla et al, 2016) temática que se ha abordado crecientemente en el campo de la educación en los últimos años, así como sus grados de influencia en la capacidad de las instituciones para responder a los requerimientos de su entorno (por ejemplo, Kok y McDonald, 2017; Dopson et al, 2016).

En el campo de la educación superior se ha encontrado que el liderazgo genera, entre otros efectos: un mayor compromiso por parte de los académicos (Henkel, 2016), fortalece la innovación (Al-Husseini y Elbeltagi, 2016), mejora la satisfacción en el trabajo (Alonderiene y Majauskaite, 2016), favorece los resultados académicos (Jyoti y Bhau, 2016), e impacta sobre el desempeño institucional (Wahab et al, 2016; Ganga-Contreras et al, 2018). Por lo tanto, analizar los estilos de liderazgo y su impacto sobre la calidad de las instituciones de educación superior es una temática relevante si se pretende avanzar en el mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior.

A su vez, se ha comprobado empíricamente que la cultura académica, tipificada como una burocracia profesional durante muchas décadas, tiene múltiples nuevas expresiones que superan la perspectiva anterior y que ayudan a las entidades de educación superior a ser más innovativas (Lu et al, 2016, Ganga-Contreras, et al, 2015) y competitivas (Alvesson y Benner, 2016), impactando sobre los resultados académicos (Ponnuwamy y Manohar, 2016).

Además, se ha encontrado la existencia de una relación directa entre

los estilos de liderazgo y la cultura en las organizaciones (Abubakar, 2016); ciertamente, esta relación ha sido investigada en otros campos de estudio, pero en el ámbito de la educación superior se abre una oportunidad de una contribución original, al focalizar la mirada en la posibilidad de explorar y depurar las relaciones existentes entre: estilos de liderazgo y cultura académica y calidad en las instituciones de educación superior.

A partir del marco de ideas anteriores, se opta por llevar a cabo una discusión teórica. En este sentido, la realización de estudios teóricos que respondan a la pregunta de cómo se relacionan los estilos de liderazgo, la cultura académica y la calidad institucional tienen un alto potencial de contribución al acervo de conocimientos a través de la construcción de una teoría de rango medio o modelo explicativo que relacione estas dimensiones para el caso de universidades. Por lo demás, la respuesta a esta pregunta tiene importancia inmediata ya que sienta las bases para el mejoramiento y optimización de los estilos de liderazgo y las prácticas culturales en la academia.

Sin duda, la posibilidad de comprender cómo se interrelacionan los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) con la cultura académica (burocrática, innovativa, competitiva, y comunitaria) permite estudiar las diferentes combinaciones de tal interacción, las que, conjeturamos, habrán de generar resultados diferenciados en la calidad institucional, respetando la naturaleza propia de cada tipo de institución. De este modo, será posible definir perfiles de calidad institucional considerando las diferentes opciones de interrelación entre estilos de liderazgo y cultura académica.

## 2. Estilos de liderazgo, cultura académica y calidad institucional: Precisiones teóricas

Se presenta, en primer lugar, la revisión del estado del arte respecto de los estilos de liderazgo, en segundo término se lleva a cabo la revisión conceptual referida a la cultura académica y en tercer término, se presenta una revisión respecto de la calidad institucional.

### 2.1. Estilos de Liderazgo

En términos generales, el liderazgo se refiere a la capacidad de motivar e influir en los grupos o individuos al interior de una organización para lograr una determinada actuación o conducta en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales (Ganga-Contreras, Navarrete y Valderrama, 2013; Solajà et al, 2016). Complementariamente, se puede plantear que los estilos de liderazgo se refieren a un método descriptivo o prescriptivo de despliegue del ejercicio de influencia sobre terceros (Rodríguez et al. 2017). Bajo esta perspectiva se ha probado la relevancia de los estilos de liderazgo en los resultados de los equipos de trabajo (Mukherjee, 2016) así como en el desempeño global de las organizaciones (Zeb et al, 2015).

En los últimos años, el liderazgo ha sido estudiado en el campo de la educación superior con creciente interés, en la perspectiva de encontrar modos o formas de mejora en la gestión institucional (Adseries et al, 2017; Hamlin y Patel, 2017; Kasemsap, 2017). Precisamente, en educación superior se advierten hallazgos relevantes que ponen de manifiesto la

importancia del liderazgo para generar compromiso en los académicos (Henkel, 2016), alcanzar mayor satisfacción en el trabajo (Alonderiene y Majauskaite, 2016), así como también para obtener mejores resultados individuales (Jyoti y Bhau, 2016), e institucionales (Wahab et al, 2016).

Existen múltiples formas de tipificar los estilos de liderazgo. Sin embargo, en el último tiempo se ha consolidado la teoría de Bass y Avolio (1994) que identifica tres dimensiones para estudiar el liderazgo: (1) liderazgo transformacional; (2) liderazgo transaccional; (3) estilo pasivo/evitador (Banks et al, 2016). Los principales rasgos distintivos de estas dimensiones se sintetizan a continuación:

**Liderazgo Transformacional**, que se destaca por generar propósitos y metas desafiantes que se procuran alcanzar como institución o como equipo, para lo cual se empodera a los seguidores (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce 2014) y 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). La literatura establece que las organizaciones con directivos que ejercen un estilo transformacional son más exitosas desde el punto de vista de sus resultados, dado que tienden a ser más eficaces y productivas. (Ganga-Contreras et al, 2016)

A su vez, los líderes transformacionales se caracterizan por lograr una influencia idealizada basada en el carisma del líder que genera confianza en los seguidores, quienes lo admiran, respetan e imitan (Ganga-Contreras y Navarrete, 2014; Rodríguez et al, 2017); genera una motivación inspiracional construyendo la perspectiva de un futuro

deseable y alcanzable y proporcionando significado y valor intrínseco al trabajo de las personas en un clima de colaboración y respeto (Bonau, 2017); logra la estimulación intelectual fomentando la creatividad, la innovación y desafiando las formas tradicionales de hacer la tarea (Ferrerías Méndez et al, 2017), todo ello sin perder de vista la importancia de la consideración individual por las personas, lo que implica un trabajo del líder para apoyar, estimular y orientar a los seguidores (Fernet et al, 2015).

**Liderazgo Transaccional**, que se orienta a generar un acuerdo explícito con los miembros del equipo respecto de las metas y las expectativas de recompensas, a lo que se suma el monitoreo y control de los individuos por parte del líder a partir de mediciones respecto de las metas convenidas (Breevaart et al, 2014). Las características que distinguen al liderazgo transaccional son las siguientes: 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), y gestión por excepción, que se refiere al proceso mediante el cual los líderes monitorean el progreso de los seguidores y los redireccionan hacia el camino correcto cuando existen desviaciones significativas (Birasnav, 2014).

**Estilo Pasivo/Evitador**, bajo este nombre Bass y Avolio (1995) establecen una categoría que considera la modalidad de *laissez faire*, que destaca por cuanto el líder 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 activa (Galinha et al, 2017). Bajo esta lógica en este estilo de liderazgo no se ejerce la autoridad, y se produce la ausencia física

o psicológica de la dirección en momentos críticos, evitando la conducción y el control de los seguidores (Skogstad et al, 2014).

El liderazgo en el mundo académico, en tanto, abarca distintos niveles, incluyendo a individuos, grupos y a la organización en su conjunto (Gosling et al, 2009) Por ello, la bibliografía que sirve de base para relacionar los estilos de liderazgo con la calidad de las instituciones de educación deja de manifiesto que los líderes deberían crear un ambiente de aprendizaje social y emocional para generar los resultados académicos esperados (Jyoti y Bhau, 2016), e impactar sobre el desempeño institucional de la organización en forma agregada (Wahab et al, 2016). El estilo de liderazgo transformacional parece ser funcional a una cultura de mejoramiento y aseguramiento de la calidad Chaudhuri et al. (2016). Equivalentemente, Al-Husseini y Elbeltagi (2016) descubren una asociación del liderazgo con una cultura proclive a la innovación.

Por su parte, Alani et al (2015) sugieren que el liderazgo de la dirección es el que promueve una cultura de calidad, y es la cultura la que finalmente genera efectos más directos sobre la calidad de los servicios académicos. Complementariamente, Tongsamsi y Tongsamsi (2015) plantean la existencia de una relación entre la administración del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el liderazgo para promover un sistema más efectivo de aseguramiento de la calidad. De hecho, el liderazgo puede impactar la calidad de la docencia mediante la generación de un ambiente de trabajo académico en el cual los profesores se sienten comprometidos y partícipes de los resultados logrados (Scott y Scott, 2016). Similarmente, Braun

et al. (2016) caracterizan el liderazgo en contextos académicos como un intento de focalizar sobre la creatividad y la innovación en un entorno medianamente controlado.

En definitiva, el liderazgo juega un rol fundamental, puesto que se torna en un agente catalizador para conducir los procesos de aseguramiento de la calidad. (Araneda, et al. 2016). Ciertamente, es posible indicar que los estilos de liderazgo pueden impactar en la calidad institucional mediante múltiples dimensiones, entre las cuales destaca la cultura académica. En lo que sigue, pasamos a examinar la posibilidad de construir un modelo que explique la calidad institucional de las instituciones de educación superior, en el marco de las múltiples articulaciones posibles entre diferentes estilos de liderazgos, tipos de cultura académica, y nociones de calidad para las instituciones de educación superior.

## **2.2 Cultura Académica**

Carvalho y Santiago (2016) reconocen que las entidades de educación superior tienen una fuerte orientación cultural burocrática, sin embargo, los cambios en un entorno cada vez más competitivo han llevado a que se deban adoptar nuevos elementos en su cultura para poder responder a los requerimientos externos. Equivalentemente, Cardoso et al. (2015) han establecido que para lograr calidad, las entidades de educación superior deben superar la dimensión meramente burocrática, o dejar de lado los comportamientos inapropiados o burocráticos.

Sin un foco de cultura orientado a la competitividad, es decir, focalizado en

superar en los resultados académicos a otras instituciones, es difícil lograr los altos niveles de desempeño que tienen las entidades de clase mundial (Hazelkorn, 2015). Las instituciones de educación superior de clase mundial emergen en culturas académicas orientadas a la excelencia, es decir, culturas competitivas en las que los académicos tratan de alcanzar los máximos niveles en su trabajo. Pero, para que los resultados sean sustentables se requiere de libertad académica y una atmósfera de estimulación intelectual permanente (Altbach, 2015).

Sin embargo, la excelencia no es la única orientación cultural que se requiere para las instituciones de clase mundial. De hecho, se propone considerar también la orientación hacia la innovación como un aspecto fundamental para lograr altos resultados académicos (Smolentseva, 2015). Así, Zhu (2015) remarca que el grado de orientación de la cultura académica hacia la innovación afectará tanto los procesos como los resultados académicos.

Ahora bien, desde la perspectiva de proceso, la construcción de una cultura académica comunitaria que promueva políticas de integridad de la investigación, la mejora de la tutoría y formación, y alentar la comunicación transparente entre los investigadores (Vehviläinen et al, 2017), tendría impacto en la actuación de las comunidades académicas (Barnett, 2014) minimizando las opciones de falta de integridad en el trabajo de investigación (Fanelli et al, 2015).

A partir de lo anterior, el análisis de la cultura académica, en relación a las diferencias por tipo de institución de educación superior, genera una oportunidad para identificar rasgos idiosincrásicos y tipologías más adecuadas

apropiadas a la naturaleza de cada institución. En este sentido, Zhang et al, (2017) establecen dichas diferencias en cuanto al tipo de cultura que impera en cada institución de educación superior, revelando entre sus hallazgos que, por ejemplo, en el caso de los institutos de naturaleza tecnológica en Irlanda, contrariamente a lo que indica el sentido común, la orientación cultural es más de tipo burocrático que de tipo innovativo.

Con todo, la cultura académica puede generar efectos profundos y positivos en el aprendizaje de los estudiantes y en toda la comunidad educativa (Rice y Alexakis, 2015).

## **2.3 Calidad Institucional**

La calidad es un término polisémico que admite múltiples acepciones. Ahora bien, tal como lo plantean Harvey y Williams (2010) el enfoque de la calidad proviene del campo de la dirección de organizaciones, precisamente de la lógica de calidad total o del *Total Quality Management* TQM. Sin embargo, el avance que se ha logrado en la adaptación de dicha perspectiva al campo de la educación superior en los últimos 25 años ha sido notable.

Sin perjuicio de lo anterior se ha planteado que la docencia de pregrado y postgrado, investigación y vinculación con el medio constituyen funciones académicas esenciales e irrenunciables de las universidades del Estado (Palma y Rodríguez-Ponce 2017). En particular, la gestión institucional, la docencia de pregrado, el postgrado, la investigación, resultan fundamentales para lograr calidad en el quehacer académico de las instituciones universitarias, ya que obedecen a múltiples factores (historia,

talento y competencias directivas, interrelaciones efectivas) y procesos altamente estratégicos para éstas que se alinean con su plan y objetivos generales conduciéndose hacia donde ésta se encuentra orientada (Rodríguez et al, 2013).

En esta perspectiva González y Espinoza (2008) plantean que el concepto de calidad considera distintos alcances en educación superior, dependiendo del ámbito de acción en el cual se aplica: procesos de evaluación, gestión, y dirección estratégica.

Previamente, Harvey y Green (1993) habían planteado su propuesta fundacional sobre los 5 enfoques de calidad, no excluyentes entre sí, la que se planteará en las siguientes líneas, siguiendo el desarrollo planteado por Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2013):

**Calidad como excepción**, implica excelencia basada en disponer de atributos superiores a los demás, es decir, características propias no alcanzables por todos, sino sólo por una minoría representada por los mejores. Cumplir con la conceptualización de este enfoque implica el logro de altos estándares, la búsqueda de la excepcionalidad y el mejoramiento continuo (Welzant et al, 2015).

**Calidad como perfección**, que focaliza sus esfuerzos en lograr un conjunto de especificaciones y detalles que permitan alcanzar perfección. Bajo esta perspectiva, la calidad se entiende como consistencia y la búsqueda de lograr: “cero defectos” y “hacer las cosas bien al primer intento” (Danciu, 2011).

**Calidad como logro de objetivos**, que centra los esfuerzos en alcanzar eficacia, es decir, en cumplir los propósitos definidos. En el campo de la educación esta



perspectiva se refiere a la habilidad de una institución para cumplir con su misión como corporación o entidad global o cumplir con los objetivos de un determinado programa de estudio (Rodríguez y Pedraja, 2013).

**Calidad como valor por dinero o eficiencia económica**, en este enfoque se ve la calidad en términos de retorno sobre la inversión: se trata de alcanzar el mismo resultado a un costo menor, o un mejor resultado con el mismo costo. (Pedraja y Rodríguez, 2013) La sociedad exige cada vez un mayor retorno por los recursos invertidos en el ámbito de la educación superior y los gobiernos, por su cuenta, requieren en forma creciente una rendición de cuentas de los recursos (Gershberg et al, 2012).

**Calidad como transformación**, consiste en el cambio de un estado a otro a partir de un proceso. En el campo de la educación, la docencia transforma a los estudiantes en profesionales y ellos cumplen un rol central en el proceso de aseguramiento de la calidad (Stalmeijer et al, 2016) y la investigación se traduce en la generación de nuevo conocimiento para su posterior aplicación (Macfarlane, 2015).

En este sentido el estado del arte ha avanzado para concluir que la calidad es un sistema que debe lograr tanto consistencia

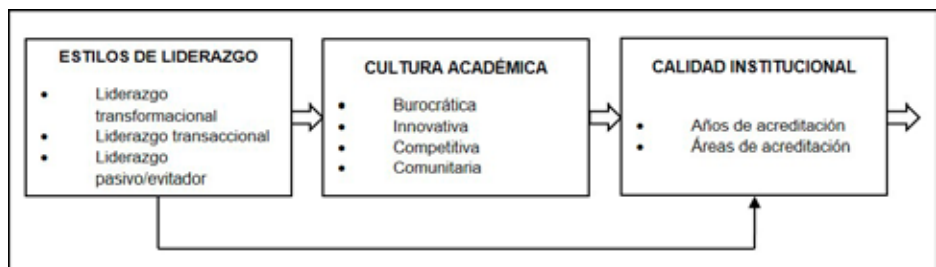
interna como consistencia externa. Así, se entiende por la dimensión de consistencia interna el grado de ajuste entre el quehacer de una institución de educación para cumplir su misión y sus propósitos y los resultados reales que genera dicha organización. Consecuentemente, por consistencia externa se alude al grado de ajuste a las exigencias del medio externo, entendiéndose en esta dimensión al grupo de referencia institucional, disciplinario, profesional o tecnológico correspondiente (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce 2015).

Dado que ambas facetas de la calidad como consistencia—interna y externa—son evaluadas por los sistemas de acreditación (tanto en Chile como en muchas otras jurisdicciones), se puede recurrir a los resultados de los procesos de acreditación en busca de mediciones de resultados de calidad. Para el caso de Chile, estas serían años de acreditación y áreas acreditadas.

### 3. Liderazgo Universitario: un modelo integrador

Luego de la discusión bibliográfica realizada, se presenta el siguiente modelo de análisis: (diagrama 1)

**Diagrama 1**  
**Modelo de Análisis de Liderazgo Universitario**



Fuente: Elaboración propia

Este modelo generado mediante inducción analítica (teórica) es una base conceptual que puede ser explorado, depurado e integrado mediante estudios empíricos posteriores.

En el modelo propuesto:

- Los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) influyen sobre la cultura académica (burocrática, innovativa, competitiva, comunitaria) en las universidades.

- Los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo/evitador) influyen sobre la calidad institucional (años de acreditación, áreas de acreditación) en las universidades.

- La cultura académica (burocrática, innovativa, competitiva y comunitaria) influye sobre la calidad institucional (años de acreditación, áreas de acreditación) en las universidades.

En definitiva, se procura aquí integrar conceptos analizados en el estado del arte, abordados generalmente en la literatura de un modo más bien parcial, pero que adecuadamente operacionalizados como variables pueden dar lugar a una perspectiva integradora que:

- Integra las relaciones entre estilos de liderazgo, cultura académica, y calidad institucional.

- Revela las interacciones entre las variables que configuran cada dimensión.

- Permite la construcción de una teoría de rango medio o modelo explicativo a partir de la generación de un modelo explicativo que establecerá las relaciones causales entre las variables en análisis.

- Permite la generación de implicancias normativas e imperativos estratégicos para que los estilos de liderazgo y las prácticas culturales favorezcan el mejoramiento de la calidad institucional.

La tesis central de este modelo integrador estriba en que la calidad institucional estaría determinada -entre otras variables- por la cultura académica y por los estilos de liderazgo. Así, se puede sugerir que diferentes relaciones entre cultura académica y estilos de liderazgo conducirían a diferentes niveles de calidad institucional en las universidades.

El modelo permite explorar relaciones no evidentes entre conceptos teóricos. Así, por ejemplo, sin bien a primera vista el liderazgo transaccional se complementaría mejor con culturas académicas competitivas, es plausible que produzca también buenos resultados de calidad operando en culturas burocráticas. A su turno, el liderazgo pasivo/evitador podría tener insospechadas virtudes en ambientes de cultura académica comunitaria. Sin duda, el modelo es sensible a cómo se operacionaliza el constructo "calidad". La acreditación emerge como una opción difícilmente eludible, porque la acreditación, se supone, evalúa y mide niveles de calidad. Pero existen otras alternativas: posiciones en los rankings, diversificación de fuentes de financiamiento, productividad del claustro académico, etc.

Estas diversas definiciones de calidad pueden, también, interactuar con las variables de cultura académica y estilo de liderazgo en formas que es difícil de anticipar, y por lo tanto, ofrecen fructíferas avenidas de investigación empírica.

## 4. Conclusiones

A partir del estudio teórico realizado, se pudo construir mediante inducción analítica, un modelo explicativo de la calidad de las universidades a partir del impacto de los estilos de liderazgo sobre la cultura académica y subsecuentemente los efectos de la cultura académica sobre la calidad de las universidades, o bien, de la influencia directa de los estilos de liderazgo sobre la calidad institucional.

La principal conclusión que emerge del presente trabajo se refiere a la existencia, desde una aproximación conceptual, de un probable vínculo entre los estilos de liderazgo y los tipos de cultura que prevalecen en las instituciones de educación superior, que puede ser investigado empíricamente sobre la base de un modelo como el que propuesto, y luego puesto en relación con una clase de resultados de la actividad universitaria: aquellos que se asocian a la noción de calidad. Se pudo encontrar, a partir de la metodología empleada, una asociación de naturaleza teórica no observada en la revisión conceptual llevada a cabo.

Sin duda, como todos los modelos, el propuesto es una abstracción que destaca sólo algunos, de entre variados factores, que podrían tener incidencia en resultados de calidad en las universidades.

Así, el liderazgo podría consistir en atributos no adecuadamente capturados en la teoría de los estilos de liderazgo. O bien, podría haber tipos de cultura académica que exceden los que aquí recogemos. Además, existen condicionantes externas que afectan los resultados de la gestión universitaria, entre los que destaca el nivel de inversión pública de los países en la educación superior.

Con todo, nuestro modelo ofrece oportunidades de examinar relaciones estilizadas en un contexto *ceterisparibus* que no ignora la complejidad de las organizaciones universitarias y sus resultados, pero permite hacer relaciones relevantes entre variables que ofrecen, según la literatura, mayor poder explicativo que otras para el problema de nuestro interés.

## Referencias bibliográficas

- Abubakar, Saddeq (2016), **Examining the culture of an organisation, its leadership styles, structure, diversity issues and conflicts: A case study of Virgin Atlantic.** *Development*, 4(2), 1-16.
- Adserias, Ryan. P., Charleston, LaVar J., & Jackson, Jerlando F (2017), What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education? **Race Ethnicity and Education**, 20(3), 315-331.
- Al-Husseini, Sawasn, & Elbeltagi, Ibrahim (2016), Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. **Studies in Higher Education**, 41(1), 159-181.
- Alani, Farooq, Yaqoub, Yasir, & Hamdan, Mahani (2015). Service Quality in Higher Education—A Case Study of Universiti Brunei Darussalam. **International Education Studies**, 8(4), 231.
- Alonderiene, Raimonda, & Majauskaite, Modesta (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions.

- International Journal of Educational Management**, 30(1), 140-164.
- Altbach, Philip (2015), The costs and benefits of world-class universities. **International Higher Education**, (33). 5-8.
- Alvesson, Mats & Benner, Mats (2016), Higher education in the knowledge society: Miracle or Mirage? Multi-level governance in universities (pp. 75-91): **Springer International Publishing**.
- Araneda-Guirriman, Carmen A, Neumann-González, Naomi A, Pedraja-Rejas, Liliana M, & Rodríguez-Ponce, Emilio R. (2016), Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. **Formación universitaria**, 9(6), 139-152.
- Banks, George C, McCauley, Kelly Davis, Gardner, William L, & Guler, Courtney E. (2016), A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, 27(4), 634-652.
- Barnett, Ronald (2014), The very idea of academic culture: What academy? What culture? **Human Affairs**, 24(1), 7-19.
- Bass, Bernard M, & Avolio, Bruce J. (1995), Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire: **Consulting Psychologists Press**.
- Bass, Bernard M, & Avolio, Bruce J (Eds.) (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 243 pp.
- 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**, 67(8), 1622-1629.
- Boehm, Stephan A, Dwertmann, David JG, Bruch, Heike, & 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**, 26(2), 156-171.
- Bonau, Sarah (2017), How to become an inspirational leader, and what to avoid. **Journal of Management Development**, 36(5), 614-625.
- Braun, Susanne, Peus, Claudia, Frey, Dieter, & Knipfer, Kristin (2016). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation Leadership lessons from compelling contexts (pp. 349-365): **Emerald Group Publishing Limited**.
- Breevaart, Kimberley, Bakker, Arnold, Hetland, Jørn, Demerouti, Evangelia, Olsen, Olav K, & Espevik, Roar (2014), Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of occupational and organizational psychology**, 87(1), 138-157.

- Buela-Casal, Gualberto, Gutiérrez-Martínez, Olga, Bermúdez-Sánchez, María Paz, & Vadillo-Muñoz, Oscar (2007), Comparative study of international academic rankings of universities. **Scientometrics**, 71(3), 349-365.
- Cardoso, Sónia, Rosa, Maria J, & Stensaker, Bjørn (2016), Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, 1-16.
- Carvalho, Teresa, & Santiago, Rui (2016), Transforming Professional Bureaucracies in Hospitals and Higher Education Institutions Towards a Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics and Logics Across the Organizational Fields of Health Care and Higher Education (pp. 243-269): **Emerald Group Publishing Limited**.
- Chaudhuri, Manodip, Kettunen, Juha, & Naskar, Partha (2016), Reflections on Leadership Styles from Higher Education in India. **Universal Journal of Management**. 3(10), 395-401.
- Danciu, Elena Liliana (2011), The process of formation and perfection of teachers between hope and reality. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 30, 2204-2209.
- Dopson, Sue, Ferlie, Ewan, McGivern, Gerry, Behrens, Sonja, & Fischer, Michael D. (2016) The impact of leadership and leadership development in higher education: a review of the literature and evidence. London: **Leadership Foundation for Higher Education**. 69 pp.
- Fagerberg, Jan, & Srholec, Martin (2017), Capabilities, economic development, sustainability. **Cambridge Journal of Economics**, 41(3), 905-926.
- Fanelli, Daniele, Costas, Rodrigo, & Larivière, Vincent (2015), Misconduct policies, academic culture and career stage, not gender or pressures to publish, affect scientific integrity. **PLoS One**, 10(6), e0127556, 18 pp.
- Fernet, Claude, Trépanier, Sarah-Geneviève, Austin, Stéphanie, Gagné, Marylène, & Forest, Jacques (2015), Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. **Work & Stress**, 29(1), 11-31.
- Ferreras Méndez, José Luis, Sanz Valle, Raquel, & Alegre, Joaquín (2018), Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. **Technology Analysis & Strategic Management**, 1-16.
- Galinha, Sónia, Vala, Pedro Gil, Jardim, Jacinto, & Pereira, Anabela (2017), Leadership perceptions of teachers who hold positions of leadership, management and coordination. **Interacções**, 12(42).
- Ganga, Francisco, Navarrete, Erwin, & Valderrama, Claudia (2016), Acercamiento teórico al tema del liderazgo en las organizaciones. **Opción**. Vol. 29, N° 72. 39-59.

- Ganga Contreras, Francisco, & Navarrete Andrade, Erwin (2014), Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. **Revista Venezolana de Gerencia**, 19(67), 456-476.
- Ganga Contreras, Francisco, Rivera, Oscar Villagra, & Navarrete Andrade, Edwin (2015), Gestión de calidad: Una sucinta mirada a acciones desarrolladas en un campus universitario. **Revista Reflexiones**, 94(2), 101-119.
- Ganga-Contreras, Francisco, Navarrete, Erwin, Alt Álvarez, Carolina Andrea, & Alarcón Henríquez, Nancy Rita (2016), Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. **Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**. 4(1), 1-35.
- Ganga-Contreras, Francisco Aníbal, Navarrete-Andrade, Erwin, & Suárez Amaya, Wendolin (2017), Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. **Revista Venezolana de Gerencia**, 22(77), 36-55.
- Ganga Contreras, Francisco, Rodríguez Ponce, Emilio, Andrade, Edwin Navarrete, & Rejas, Liliana Pedraja (2018), Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. **Interciencia**, 43(3), 160-167.
- Gershberg, Aleclan, González, Pablo Alberto, & Meade, Ben (2012), Understanding and improving accountability in education: A conceptual framework and guideposts from three decentralization reform experiences in Latin America. **WorldDevelopment**, 40(5), 1024-1041.
- González, Luis Eduardo, & Espinoza, Oscar (2008), Calidad en la educación superior: concepto y modelos. **Calidad en la educación** (28), 244-276.
- Gosling, Jonathan, Bolden, Richard, & Petrov, Georgy (2009), Distributed leadership in higher education: What does it accomplish? **Leadership**, 5(3), 299-310.
- Hamlin, Robert G, & Patel, Tara. (2017), Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France. **Studies in Higher Education**, 42(2), 292-314.
- Harvey, Lee, & Green, Diana (1993), Defining quality. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, 18(1), 9-34.
- Harvey, Lee, & Williams, James (2010), Fifteen years of quality in higher education **Quality in higher education**, 3-36.
- Hazelkorn, Ellen (2015), Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence: **Springer**, 303 pp.
- Henkel, Thomas G. (2016), The Relationship Between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement. **Embry-Riddle Aeronautical University**. 22 pp.
- Hermosilla, Daniel, Amutio, Alberto, Costa, Sílvia da, & Páez, Dario (2016),

- El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 32(3), 135-143.
- Jyoti, Jeevan, & Bhau, Sonia (2016), Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India. **International Journal of Educational Management**, 30(6), 1123-1149.
- Kasemsap, Kijpokin (2017), Management education and leadership styles: Current issues and approaches. **Innovation and shifting perspectives in management education**, 166-193.
- Kelloway, E Kevin, Gilbert, Stephanie, Fraccaroli, Franco, & Sverke, Magnus (2017), Does It Matter Who Leads Us?: The Study of Organizational Leadership. **An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective**, 192-211.
- Kok, Seng Kiat, & McDonald, Claire (2017), Underpinning excellence in higher education—an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. **Studies in Higher Education**, 42(2), 210-231.
- Lilles, Alo, & Røigas, Kårt (2017), How higher education institutions contribute to the growth in regions of Europe? **Studies in Higher Education**, 42(1), 65-78.
- Lu, Hsin-Ke, Chang, Kuan-Chun, Yan, Min-Jen, & Lin, Peng-Chun (2016), Organizational innovation for continuing education in higher education in Taiwan: The case of the Chinese Culture University. **International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning**, 8(2), 128.
- Macfarlane, Bruce (2016), Collegiality and performativity in a competitive academic culture. **Higher Education Review**, 48(2).
- Maldonado-Maldonado & Cortés, Christian (2017), Latin American higher education, universities and worldwide rankings: The new conquest?. En Hazelkorn, Ellen (Ed.) **Global rankings and the geopolitics of higher education: understanding the influence and impact of rankings on higher education, policy and society**. New York, Routledge.
- Mukherjee, Satyam (2016), Leadership network and team performance in interactive contests. **Social Networks**, 47, 85-92.
- Ogbonna, Emmanuel & Harris, Lloyd C. (2000), Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, 11(4), 766-788.
- Ordorika, Imanol, & Rodríguez Gómez, Roberto (2010), El ranking Times en el mercado del prestigio universitario. **Perfiles Educativos**, 32(129), 8-29.
- Palma-Quiroz, Alvaro, & Rodríguez-Ponce, Emilio (2017), La asignación de

- recursos a las universidades del Estado en un contexto de rendición de cuenta: la lógica de los Convenios Marco en el Caso de Chile. Ingeniare. **Revista chilena de ingeniería**, 25(2), 192-195.
- Pedraja-Rejas, Liliana M, & Rodríguez-Ponce, Emilio (2013), El desafío de la calidad en las universidades. **Idesia (Arica)**, 31(4), 3-11.
- Pedraja Rejas, Liliana, & Rodríguez-Ponce, Emilio (2014), Formación, liderazgo y un caso real de líder transformacional en la universidad. **Diálogo andino** (44), 3-4.
- Ponnuswamy, Indra, & Manohar, Hansa Lysander (2016), Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. **Studies in Higher Education**, 41(1), 21-36.
- Rice, Larry, & Alexakis, George (2015), Building an Academic Culture of Praxis. **Journal of Learning in Higher Education**, 11(1), 123-132.
- Rodriguez, Richard A, Green, Mark T, Sun, Yu, & Baggerly-Hinojosa, Barbara (2017), Authentic Leadership and Transformational Leadership: An Incremental Approach. **Journal of Leadership Studies**, 11(1), 20-35.
- Rodríguez Ponce, Emilio, Pedraja Rejas, Liliana, Araneda Guirriman, Carmen, & Rodríguez Ponce, Juan (2013), Relaciones entre los determinantes de la calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. **Revista de Ciencias Sociales** (Ve), 19(3).
- Rodríguez-Ponce, Emilio, & Pedraja-Rejas, Liliana (2015), El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades. **Interciencia**, 40(9). 634-638.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, & Pedraja-Rejas, Liliana (2013), Dirección Estratégica y Calidad de las Universidades: Un estudio exploratorio desde Chile. **Interciencia**, 38(1). 35-41.
- Scott, Donald E, & Scott, Shelleyann (2016), Leadership for quality university teaching: How bottom-up academic insights can inform top-down leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, 44(3), 511-531.
- Skogstad, Anders, Hetland, Jørn, Glasø, Lars, & Einarsen, Ståle (2014), Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. **Work & Stress**, 28(4), 323-341.
- Skogstad, Anders, Nielsen, Morten Birkeland, & Einarsen, Ståle (2017), Destructive Forms of Leadership and Their Relationships with Employee Well-Being. Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being, **Wiley-Blackwell** 163.
- Smolentseva, Anna (2015), In Search of World-Class Universities: The Case of Russia. **International Higher Education** (58). 20-22.
- Solaja, Mayowa Oludele, Idowu, Elijah Faremi, & James, Ekundayo Adesina (2016), Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. **Serbian Journal of Management**, 11(1), 99-117.



- Stalmeijer, Renée, Whittingham, Jill, de Grave, Willem, & Dolmans, Diana (2016), Strengthening internal quality assurance processes: facilitating student evaluation committees to contribute. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, 41(1), 53-66.
- Tasopoulou, Konstantina, & Tsiotras, George (2017), Benchmarking towards excellence in higher education. **Benchmarking: An International Journal**, 24(3), 617-634.
- Tongsamsi, Kanyaprin & Tongsamsi, Isara (2015), Influence of Training and Knowledge Management on Competency among Quality Managers at Rajabhat Universities in Thailand. **Journal of Psychological and Educational Research**, 23(2), 54-72.
- Vehviläinen, Sanna, Löfström, Erika & Nevgi, Anne (2017), Dealing with plagiarism in the academic community: emotional engagement and moral distress. **Higher Education**, 75(1), 1-18.
- Wahab, Samsudin, Rahmat, Adlan, Yusof, Mohd Sukor & Mohamed, Badrisang. (2016), Organization performance and leadership style: issues in education service. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 224, 593-598.
- Welzant, Heather, Schindler, Laura, Puls-Elvidge, Sarah, & Crawford, Linda (2015), Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. **Higher Learning Research Communications**, 5(3), 3-13.
- Zeb, Alam, Saeed, Gohar, Ullah, Hamid, & Rabi, Fazal (2015), Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. **Abasyn University Journal of Social Sciences**, 8(1), 37-46.
- Zhang, Qiantao, Larkin, Charles, & Lucey, Brian M. (2017), An Empirical Study of the Innovative Culture in Ireland's Higher Education Institutions. **Higher Education Policy**, 1-21
- Zhu, Chang (2015), Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. **Technology, Pedagogy and Education**, 24 (1), 65-79.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

**R/G** Revista  
Venezolana de  
Gerencia

**AÑO 23, Edición Especial No.1**

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2018, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)