

RCS

Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXI, Núm 2
ABRIL-JUNIO, 2025

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Liderazgo, cultura y aprendizaje organizacional: Su impacto en la imagen institucional de universidades chilenas*

Pedraja-Rejas, Liliana**
Ancoma, Carla***
Oneto, Sofia****

Resumen

La imagen institucional de una universidad puede verse influenciada por diversos factores internos de la organización. Comprender cómo inciden estos elementos es crucial para optimizar la percepción y la reputación de las universidades, especialmente en un contexto de alta competitividad. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional sobre la imagen institucional en un conjunto de instituciones de educación superior. Este estudio de carácter exploratorio se basó en la aplicación de una encuesta a 320 estudiantes de las facultades de Ingeniería y Educación de cuatro universidades ubicadas en el norte de Chile. Mediante modelos de regresión lineal múltiple, los resultados revelaron que tanto la cultura como el aprendizaje organizacional ejercen una influencia significativa en la imagen institucional. Se concluye que las universidades deben priorizar la construcción y fortalecimiento de su imagen, considerando la cultura y el aprendizaje organizacional como pilares estratégicos en su gestión.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; liderazgo transformacional; cultura organizacional; imagen institucional; educación superior.

* Los autores agradecen a ANID por el patrocinio recibido mediante el proyecto FONDECYT No. 1220568.
** Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: lpedraja@academicos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>
*** Ingeniera Civil Industrial. Investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: carla.ancoma.paez@alumnos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2367-6022>
**** Ingeniera Civil Industrial. Investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. E-mail: sofia.oneto.rivera@alumnos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9601-4760>

Leadership, culture and organizational learning: Its impact on the institutional image of Chilean universities

Abstract

A university's institutional image can be influenced by various internal organizational factors. Understanding how these elements influence is crucial to optimizing the perception and reputation of universities, especially in a highly competitive context. In this regard, this research aims to analyze the impact of transformational leadership, organizational culture, and organizational learning on institutional image in a group of higher education institutions. This exploratory study was based on a survey of 320 students from the Faculties of Engineering and Education at four universities located in northern Chile. Using multiple linear regression models, the results revealed that both culture and organizational learning exert a significant influence on institutional image. It is concluded that universities should prioritize building and strengthening their image, considering culture and organizational learning as strategic pillars of their management.

Keywords: Organizational learning; transformational leadership; organizational culture; institutional image; higher education.

Introducción

En la actualidad, la competencia entre las instituciones educativas se ha intensificado notablemente, destacándose la lucha por atraer estudiantes, académicos y recursos (Patlán y Martínez, 2017). En este escenario, la implementación de estrategias de *marketing* por parte de las universidades ha adquirido una relevancia cada vez mayor (Alcaide-Pulido et al., 2024).

Existe un amplio consenso acerca de los beneficios de construir y mantener una imagen institucional sólida, puesto que no solo permite diferenciarse de otras instituciones, sino que también fortalece las relaciones con los grupos de interés, mejora la reputación, atrae tanto al público general como a potenciales "clientes" y, en última instancia, se posiciona como un factor clave para garantizar la supervivencia y el éxito organizacional (Alcaide-Pulido et al., 2024; Wu y Cheong, 2024).

Factores como el liderazgo transformacional, la cultura y el aprendizaje organizacional emergen como elementos

fundamentales que podrían influir en la construcción y consolidación de una imagen institucional positiva. El liderazgo transformacional, al fomentar aspectos como la innovación, la motivación y el compromiso (Givens, 2008; Al-Husseini y Elbeltagi, 2016; Mishra y Upadhyay, 2022; Canal et al., 2023; Bracho-Fuenmayor, 2023; De La Rada et al., 2024), puede impulsar cambios significativos en la forma en que las universidades se proyectan hacia su entorno. Por su parte, la cultura organizacional, como base simbólica y reflexiva de la identidad, moldea la imagen organizacional al proyectar hacia el exterior los valores, normas y acciones propios de la organización (Balmer y Podnar, 2021).

Finalmente, el aprendizaje organizacional, vinculado al flujo de conocimiento, no solo permite a las universidades mejorar continuamente sus procesos y responder de manera efectiva a las demandas del entorno (Dee y Leišytė, 2016), sino que también contribuye a la consolidación de una identidad institucional que articula tanto la continuidad como el cambio. A través de este proceso, las universidades pueden ajustar su

imagen institucional en función de sus valores y propósitos, asegurando coherencia entre su identidad interna y la percepción que actores internos y externos tienen de ellas (Rincón y Graterol, 2001; Stensaker, 2015).

Desde esta perspectiva, esta investigación tiene como objetivo analizar los efectos del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional sobre la imagen institucional de un conjunto de universidades chilenas. Comprender estos vínculos permitirá identificar estrategias para fortalecer la gestión del conocimiento en las instituciones, potenciando su posicionamiento en la sociedad del conocimiento y su capacidad de adaptación a un entorno en constante evolución.

1. Fundamentación teórica

A continuación, se proceden a discutir cada una de las variables de este estudio.

1.1. Aprendizaje organizacional

En el ámbito educativo, el aprendizaje organizacional se define como la capacidad de una institución académica, entendida como un sistema colectivo, para aprender de sus experiencias, identificar y corregir errores, y adaptarse eficazmente a las demandas del entorno. Este proceso no solo impulsa el cambio organizacional, sino que también tiene implicaciones directas en áreas clave como la gestión (Busco, Dooner y D'Alencon, 2018), la innovación (Aminbeidokhti, Jamshidi y Hoseini, 2016) y el desempeño institucional (Hussein et al., 2016). En un contexto global cada vez más dinámico y competitivo, el aprendizaje organizacional se ha convertido en un pilar clave en los procesos de adaptación institucional (O Shea y O Hara, 2020), supervivencia y el crecimiento de las instituciones educativas.

Sin embargo, a pesar de su relevancia, la implementación efectiva del aprendizaje

organizacional enfrenta múltiples desafíos. Kezar y Holcombe (2020), destacan que las barreras estructurales, culturales y de liderazgo pueden dificultar su consolidación. Superar estos obstáculos es crucial, puesto que el aprendizaje organizacional no solo permite afrontar transformaciones pasadas, sino que también prepara a las instituciones para adaptarse a cambios futuros en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad creciente.

En el contexto de la educación superior, el aprendizaje organizacional adquiere una dimensión particularmente relevante. Senge (2006), introduce el concepto de “organizaciones inteligentes”, aquellas que no solo adquieren conocimiento, sino que también desarrollan la capacidad de moldear activamente su futuro. Según Senge, la supervivencia inicial de una organización depende del “aprendizaje adaptativo”, que le permite responder a los cambios del entorno. No obstante, para lograr un desarrollo sostenible, las instituciones deben avanzar hacia el “aprendizaje generativo”, un enfoque que fomenta la creatividad, la innovación y la transformación profunda (Echeverría y García, 2022). Este tipo de aprendizaje no solo mejora la capacidad de respuesta de las instituciones, sino que también las posiciona como agentes de cambio en sus respectivos contextos.

De acuerdo con Dee y Leišytė (2016), el aprendizaje organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) se estructura en tres fases fundamentales: Adquisición de conocimiento, distribución e interpretación de la información y desarrollo de una memoria organizacional. A continuación, se detallan estas etapas:

a. Adquisición de conocimiento: Esta fase implica la recopilación de saberes provenientes de diversas fuentes, tanto internas como externas, con el objetivo de mejorar el desempeño institucional de manera sostenible (Kordab, Raudeliūniėnė y Meidutė-Kavaliauskienė, 2020). Incluye modalidades como el aprendizaje congénito (incorporado desde la fundación de la institución), el

aprendizaje experiencial (basado en la práctica y la reflexión), el aprendizaje vicario (adquirido mediante la observación de otras organizaciones), y la incorporación de nuevos miembros con conocimientos especializados (Dee y Leišytė, 2016).

b. Distribución e interpretación de la información: Esta fase implica la transformación de la información en conocimiento útil, asegurando su difusión y comprensión por parte de quienes la aplicarán. A nivel organizacional, las interpretaciones individuales se convierten en esquemas colectivos que facilitan la obtención de recursos para la investigación (Lauer y Wilkesmann, 2017) y fortalecen los resultados globales de las universidades (Asiedu et al., 2020).

c. Desarrollo de una memoria organizacional: Se refiere a los mecanismos y sistemas que permiten conservar el conocimiento institucional (Cegarra-Navarro y Martelo-Landroguez, 2020). Esto abarca reglas, procedimientos y rutinas organizativas, tanto en el ámbito académico como en el administrativo, asegurando la continuidad y evolución del aprendizaje organizacional (Da Silva y Wünsch, 2019).

Dado que el aprendizaje organizacional es una herramienta clave para facilitar el cambio y la adaptación, su medición se vuelve fundamental. Evaluar este concepto permite comprender hasta qué punto una institución está preparada para enfrentar nuevas exigencias, identificar áreas de mejora y analizar cómo las percepciones sobre su capacidad de aprendizaje impactan en su imagen y reputación institucional. Además, una evaluación rigurosa del aprendizaje organizacional puede servir como base para diseñar e implementar estrategias que fortalezcan la resiliencia, la innovación y la competitividad de las instituciones en un entorno dinámico y cada vez más exigente. En este sentido, la medición del aprendizaje organizacional se convierte en un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

1.2. Liderazgo transformacional

El liderazgo se concibe como un proceso dinámico de influencia que, a través de una comunicación efectiva, motiva a las personas a contribuir al logro de los objetivos colectivos de un grupo u organización (Haslam y Reicher, 2016). Su relevancia radica en la capacidad para impulsar la innovación organizativa, inspirar a los seguidores, impactar positivamente en los procesos formativos y mejorar los resultados académicos, lo que incide directamente en la efectividad institucional. De este modo el liderazgo en el campo de la educación constituye una variable central de análisis (Pedraja-Rejas et al., 2021).

Dentro del ámbito universitario, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como uno de los modelos más idóneos y efectivos (Pedraja-Rejas et al., 2020). Este estilo de liderazgo se distingue por fomentar la colegialidad, la autonomía y la participación. Además, el liderazgo transformacional se vincula estrechamente con la inteligencia emocional, puesto que los líderes que poseen y expresan esta habilidad pueden influir en la eficiencia de los empleados, fomentar un clima de trabajo positivo y motivar la toma de iniciativa dentro de la organización (Landeo-Quispe et al., 2022; Korakis y Poulaki, 2025). En este sentido, un líder transformacional no solo busca la consecución de objetivos colectivos, sino que también impulsa el desarrollo integral de la institución a través de la gestión de emociones y la generación de un entorno colaborativo y motivador.

Diversos estudios han evidenciado el impacto positivo del liderazgo transformacional en la educación superior. Según Bogler, Caspi y Roccas (2013), el liderazgo ejercido por la dirección universitaria influye directamente en la satisfacción de los estudiantes. Por su parte, Al-Husseini y Elbeltagi (2016) destacan que los líderes transformacionales contribuyen a generar un entorno de enseñanza innovador que facilita el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, Pounder, Stoffell y Choi (2018) plantean que el liderazgo transformacional en

el aula mejora la calidad de la docencia y está asociado con mayores niveles de compromiso en el lugar de trabajo de los egresados, lo que sugiere un impacto positivo en su transición al ámbito laboral.

En este marco, el liderazgo en las universidades se ha posicionado como un factor clave para alcanzar la eficacia social y operativa, impactando significativamente en la sostenibilidad y el éxito institucional (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Labraña, 2022). De esta manera, el liderazgo transformacional en el ámbito universitario trasciende a la gestión administrativa para convertirse en un motor clave de cambio e innovación, inspirando no solo el logro de metas, sino también impulsando una profunda transformación tanto a nivel personal como organizacional. En este sentido, su impacto no solo se refleja en indicadores de desempeño académico o eficiencia institucional, sino también en la formación de comunidades universitarias más comprometidas, resilientes y orientadas al desarrollo de una educación con propósito y sentido.

1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, hábitos y comportamientos que moldean y orientan la manera en que los individuos interactúan y desempeñan sus funciones dentro de una organización (Zhu, 2015; Azeem et al., 2021). Esta cultura no solo influye en la dinámica interna, sino que también es un factor clave para el desarrollo a largo plazo, puesto que regula la operación, el flujo de trabajo y la relación con los distintos actores involucrados en la gestión institucional (Lam et al., 2021).

Además, la cultura organizacional abarca estructuras, normas y prácticas que emergen de la interacción entre los miembros de la organización, siendo moldeada tanto por sus dinámicas internas como por el liderazgo y las decisiones estratégicas de la

dirección, lo que impacta directamente en su funcionamiento global (Topali et al., 2025). En este sentido, la cultura se convierte en un elemento fundamental para la identidad y la cohesión de la organización, debido a que no solo define su carácter único, sino que también influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En el ámbito de la educación superior, la cultura organizacional adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza compleja y multifacética de las universidades. Estas instituciones no solo tienen la misión de generar y transmitir conocimiento, sino que también deben fomentar una cultura que promueva el aprendizaje continuo, la investigación, el debate académico, la colaboración y la construcción de una visión compartida (Menon y Suresh, 2021).

En este contexto, es fundamental desarrollar una cultura organizacional orientada a la excelencia académica, la innovación y la adaptabilidad, que permita crear entornos que estimulen la reflexión crítica, la creatividad y la toma de decisiones estratégicas (Pedraja-Rejas et al., 2020). Además, una cultura bien estructurada fortalece la resiliencia institucional, facilitando la capacidad de adaptación, la mejora continua y la innovación en respuesta a los cambios del entorno (Rodríguez-Ponce, Ancoma y Oneto, 2024).

Sin embargo, es importante reconocer que las diferencias culturales que existen en las organizaciones pueden influir en las preferencias y enfoques respecto al conocimiento, su aplicación y su uso en diversos contextos (Alavi, Kayworth y Leidner, 2005). Esto subraya la necesidad de una cultura organizacional flexible y receptiva a la diversidad, capaz de integrar múltiples perspectivas y fomentar un ambiente inclusivo que enriquezca los procesos de aprendizaje y toma de decisiones. Tal cultura no solo resalta la capacidad de adaptación a los cambios, sino que también coloca en evidencia la necesidad de un enfoque inclusivo que potencie la colaboración entre individuos con distintos puntos de vistas y experiencias.

1.4. Imagen institucional

La imagen institucional, se refiere a la percepción que el público construye sobre una organización a partir de una valoración racional y emocional de sus atributos tangibles e intangibles. Esta percepción se forma en función de las ideas, intereses y experiencias personales, sociales e históricas de cada individuo, por lo que puede variar entre diferentes grupos de evaluación. Además, su construcción está influenciada por múltiples factores, que van desde la comunicación informal, como el boca a boca, hasta las estrategias de mercadeo y comunicación implementadas por la propia organización (Patlán y Martínez, 2017).

En el ámbito educativo, la imagen institucional de una universidad abarca la percepción que tienen tanto su público externo (organizaciones públicas y privadas, graduados, instituciones gubernamentales) como su público interno (estudiantes, académicos, personal administrativo). Esta percepción se configura a partir de sus experiencias e intereses, generando una evaluación cognitiva, racional y emocional de las características y atributos de la institución (D'Armas et al., 2018).

La imagen institucional en la educación superior desempeña un papel clave en la competitividad, sostenibilidad y prestigio de las universidades, puesto que impacta directamente en su funcionamiento. Una imagen positiva no solo distingue a la institución de sus competidores, sino que también fomenta la lealtad y satisfacción de los estudiantes, al tiempo que fortalece el compromiso y el vínculo afectivo del personal con la organización (Patlán y Martínez, 2017). Asimismo, una imagen sólida y coherente reduce la incertidumbre y el riesgo percibido por los *stakeholders* respecto al desempeño y la evolución de la institución, lo que contribuye a generar una ventaja competitiva sostenible (Alfaro-Torres, 2019).

En este sentido, la construcción y gestión de la imagen institucional deben ser estratégicas, asegurando coherencia entre

la identidad institucional, la comunicación y la experiencia real de sus integrantes, de manera que se fortalezca su posicionamiento y se genere un vínculo sólido con las partes involucradas.

2. Metodología

Esta investigación es de tipo exploratoria, puesto que tiene como objetivo generar nueva información y profundizar en la comprensión del tema. Además, este trabajo adopta un enfoque descriptivo, puesto que busca identificar y analizar las percepciones de los estudiantes en relación con cuatro dimensiones clave: El aprendizaje organizacional, el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la imagen institucional.

Por otra parte, en esta investigación se opta por un enfoque cuantitativo, el cual permite contrastar la hipótesis propuesta mediante el análisis estadístico de los datos recopilados. Este enfoque facilita la obtención de resultados objetivos, lo que contribuye a una mayor precisión en la interpretación de los fenómenos estudiados.

2.1. Participantes

Se optó por un muestreo por conveniencia. Bajo este enfoque, se encuestó a estudiantes que aceptaron participar voluntariamente en la investigación, previa firma de un consentimiento informado. Este documento garantiza la confidencialidad de sus respuestas y asegura su anonimato.

La muestra final estuvo compuesta por 320 estudiantes pertenecientes a dos facultades —Ingeniería y Educación— de cuatro universidades del norte de Chile. De estas instituciones, tres universidades de carácter estatal y una privada. La distribución de los encuestados por facultad fue la siguiente: 161 estudiantes de la facultad de ingeniería y 159 de la facultad de educación. La selección de las universidades y facultades participantes también se realizó por conveniencia.

2.2. Recopilación de información

Para esta investigación, se seleccionaron y adaptaron diversos instrumentos de medición, validados previamente en la literatura, con el fin de evaluar las variables de interés. Dado que los antecedentes teóricos respaldan su relevancia en el ámbito educativo, se optó por medir el liderazgo bajo el enfoque del liderazgo transformacional. Para ello, se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés), propuesto por Bass y Avolio (2000). Este instrumento es ampliamente reconocido por su validez y confiabilidad en la evaluación de este estilo de liderazgo.

La cultura organizacional se midió mediante una selección de preguntas del Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), diseñado por Cameron y Quinn (2011). Este cuestionario se basa en el modelo de Valores de Competencia (MVC) de los mismos autores, el cual permite identificar los rasgos culturales predominantes en una

organización.

Para evaluar el aprendizaje organizacional, se tomó como referencia el estudio Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional (Castañeda y Fernández, 2007). De este estudio, se seleccionaron preguntas relacionadas con los tres niveles de aprendizaje: Individual, en equipo e institucional, asegurando así una medición integral del constructo.

La imagen institucional se midió utilizando el Cuestionario para Imagen Pública de IES (Centro de Estudios de Problemas de Coyuntura, Previsión y Prospectiva [CEPROS], 2004). De este instrumento, se consideraron dos preguntas que permitieron captar la percepción externa de la institución.

El cuestionario final estuvo compuesto por 36 preguntas tipo *Likert* de 7 puntos, diseñadas para medir las variables mencionadas. Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach (ver Cuadro 1), el cual arrojó valores superiores a 0,7 en todas las variables, indicando que el instrumento es altamente confiable.

Cuadro 1
Índices de fiabilidad

Variables	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada conductual Influencia idealizada atribuida Motivación inspiracional Consideración individualizada Estimulación intelectual	0,928
Cultura organizacional	Características dominantes Gestión de empleados Cohesión organizacional Criterios de éxito	0,879
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje individual Aprendizaje en equipo Aprendizaje institucional	0,918

Fuente: Elaboración propia, 2024 basado en SPSS 29.0.

2.3. Análisis de los datos

Tras verificar la consistencia interna del cuestionario, se calcularon los promedios

de las respuestas para cada dimensión de las variables, obteniendo así una única puntuación por dimensión. Luego, se calcularon los promedios de estas dimensiones para cada

variable independiente, lo que permitió obtener un valor único por variable. Este enfoque facilitó tanto el análisis como la interpretación de la información. Los datos fueron ingresados y procesados en el *software* IBM SPSS 29.0 para su análisis estadístico. La ecuación 1, representa el modelo de regresión lineal múltiple analizado.

$$\text{Imagen institucional} = \beta_0 * + \beta_1 * \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2 * \text{Cultura organizacional} + \beta_3 * \text{Aprendizaje organizacional} + \epsilon_1 \quad (1)$$

Donde: β_0 representa la constante

o intercepto; β_1 indica el ponderador de la variable independiente; y ϵ_1 corresponde al término de error.

3. Resultados y discusión

La Tabla 1, presenta los estadísticos descriptivos de cada una de las variables de interés. Los resultados muestran que las variables analizadas presentan medias considerablemente menores al valor máximo o ideal (7).

Tabla 1
Estadísticos descriptivos

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Cultura organizacional	320	1,17	7,00	4,75	1,23
Liderazgo transformacional	320	1,10	7,00	5,26	1,44
Aprendizaje organizacional	320	1,88	6,89	5,05	0,86
Imagen institucional	320	1,50	6,50	4,51	0,96

Fuente: Elaboración propia, 2024 basado en SPSS 29.0.

Se empleó el método de pasos sucesivos. En el segundo paso, el análisis reveló que la variable Liderazgo transformacional no aportaba significativamente a la Imagen institucional, por lo que el modelo final retuvo únicamente las

variables explicativas Cultura organizacional y Aprendizaje organizacional. Estas dos variables explican aproximadamente el 17% de la varianza de la Imagen institucional en la muestra. El Cuadro 2, presenta los detalles del modelo.

Cuadro 2
Resumen del modelo, ANOVA y coeficientes

Resumen del modelo
Variable dependiente: Imagen institucional Variable predictor: Cultura organizacional y aprendizaje organizacional R ² = 0,174; R ² corregido= 0,168; Error típico de la estimación= 0,87; Grados de libertad= 2 y 317; F= 33,29; significancia < 0,001
ANOVA
Suma de cuadrados= 50,60 (regresión) y 240,91 (residual) Media cuadrática= 25,30 (regresión) y 0,76 (residual)
Coefficientes
A (constante)= 2,42 ± 0,29; test t= 8,35; significancia < 0,001 Cultura organizacional= 0,18 ± 0,06; test t= 3,28; significancia= 0,001 Aprendizaje organizacional= 0,25 ± 0,08; test t= 3,14; significancia= 0,002

Fuente: Elaboración propia, 2024 basado en *software* SPSS 29.0.

Licencia de Creative Commons

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Los resultados evidencian cuestiones importantes sobre los factores que inciden en la percepción de la imagen institucional en instituciones de educación superior. En primer lugar, se encontró que la cultura organizacional percibida por los estudiantes dentro de sus departamentos o facultades influye significativamente en su valoración de la imagen de la institución en su conjunto. Esto concuerda con diversos estudios que han resaltado la existencia de una relación, y en muchos casos, una interdependencia, entre la cultura organizacional y la imagen institucional (Hatch y Schultz, 2001; 2003; Cian y Cervai, 2014). Ambos elementos se destacan como factores clave en la construcción de una marca corporativa sólida y en la consolidación de una reputación empresarial robusta.

De manera similar, el aprendizaje organizacional emergió como un factor clave en la explicación de la imagen institucional. La capacidad de la institución para crear entornos de aprendizaje a nivel individual, grupal e institucional, parece ser un elemento central en la manera en que los estudiantes perciben su prestigio y calidad. Este hallazgo encuentra respaldo en la literatura, donde el trabajo clásico de Senge (2006), destaca que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo fortalecen sus competencias internas y proyectan una imagen de adaptabilidad e innovación. Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizan que la creación y gestión del conocimiento dentro de las instituciones no solo mejoran su eficiencia interna, sino que también realzan su reputación externa como entidades dinámicas y competitivas.

Contrario a lo esperado, el liderazgo transformacional no tuvo un efecto significativo sobre la imagen institucional cuando se consideraron las otras dos variables en el modelo. Una posible explicación es que los estudiantes, en este caso, perciben la imagen institucional como el resultado de factores estructurales y culturales más que de las características individuales de los líderes. También podría deberse a que, en el contexto específico de este estudio, el liderazgo transformacional no se ejerce de manera

uniforme en las diferentes facultades, lo que diluiría su impacto global.

Esta falta de relación contrasta con hallazgos previos que han resaltado la importancia de este estilo de liderazgo en la configuración de la percepción organizacional, así como en la obtención de resultados positivos a nivel individual, grupal e institucional (Peng et al., 2021; Saad, 2021; Deng et al., 2023). Esto sugiere la necesidad de profundizar en futuras investigaciones, el papel específico que desempeñan los líderes en los distintos niveles institucionales, así como la interacción de este tipo de liderazgo con otros factores contextuales y organizacionales.

Conclusiones

La manera en que una universidad se proyecta en el mercado puede tener implicancias significativas en su competitividad, sostenibilidad y éxito a largo plazo. Por ello, es fundamental que las instituciones de educación superior presten atención a la construcción de su imagen institucional y trabajen activamente en su fortalecimiento.

En este contexto, el presente estudio analizó el efecto conjunto del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional sobre la imagen institucional. Los hallazgos revelaron que la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional explican el 17% de la varianza en la imagen institucional, lo que resalta la importancia de estos factores en la percepción que la comunidad tiene de la universidad. Por lo tanto, no es trivial considerar estas dimensiones como pilares estratégicos en la gestión universitaria.

La relevancia de este estudio radica en que proporciona un conocimiento de primera fuente sobre la realidad de un grupo de universidades chilenas, a través de la recolección y análisis de datos empíricos. Además, constituye un aporte novedoso a la literatura, puesto que, hasta donde tienen conocimiento estos autores, no existe una investigación similar en Latinoamérica,

y menos aún en Chile, que examine la interrelación entre liderazgo transformacional, cultura organizacional, aprendizaje organizacional e imagen institucional.

Asimismo, este artículo no solo respalda empíricamente relaciones que, en términos conceptuales, han sido consideradas pertinentes, sino que también abre nuevas líneas de investigación para futuros estudios que deseen profundizar en esta temática en distintos contextos institucionales. De igual manera, resalta la importancia de las variables organizacionales en la construcción de la imagen institucional deseada, lo que puede servir de orientación para los administradores de estas instituciones en la toma de decisiones estratégicas.

No obstante, esta investigación presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el estudio se realizó en instituciones ubicadas en el norte de Chile, por lo que sus resultados pueden no ser representativos de otras regiones del país, dada la diversidad geográfica y socioeconómica del territorio. Además, si bien se analizaron tres variables clave, la imagen institucional es un fenómeno complejo y multifacético, por lo que otros factores igualmente relevantes pudieron haber quedado fuera del modelo. Investigaciones futuras podrían ampliar el análisis incorporando variables como la calidad institucional (medida en años de acreditación), el clima laboral o la empleabilidad de los egresados, lo que permitiría una comprensión más integral de la construcción de la imagen institucional.

Referencias bibliográficas

- Alavi, M., Kayworth, T. R., y Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122220307>
- Alcaide-Pulido, P., Gutiérrez-Villar, B., Carbonero-Ruz, M., y Alves, H. (2024). Four key variables for determining the image of higher education institutions: A cross-national analysis based on undergraduate students. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 692-710. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2056671>
- Alfaro-Torres, D. (2019). *Percepción de la imagen y calidad de servicio del consumidor del distrito de Tacna respecto al establecimiento comercial la Genovesa S.A año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1320>
- Al-Husseini, S., y Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159-181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L., y Hoseini, A. M. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>
- Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O. A., y Addae, J. A. (2020). Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *Learning Organization*, 27(4), 365-378. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2018-0205>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., y Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Balmer, J. M. T., y Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal

- images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bogler, R., Caspi, A., y Roccas, S. (2013). Transformational and passive leadership: An initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(3), 372-392. <https://doi.org/10.1177/1741143212474805>
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 517-530. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>
- Busco, C., Dooner, C., y D'Alencon, A. (2018). Universidad de Chile: Self-assessment and its effects on university's management. *Higher Education*, 75(3), 431-447. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0148-7>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Castañeda, D. I., y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/113>
- Cegarra-Navarro, J.-G., y Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048>
- Centro de Estudios de Problemas de Coyuntura, Previsión y Prospectiva - CEPROS (2004). *Cuestionario para Imagen Pública de IES*. CEPROS. <https://www.academia.edu/14181596>
- Cian, L., y Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182-199. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2011-0055>
- D'Armas, M., Robles, R., Cedillo, M., Vinueza, J., Correa, M., Mejías, A., y Acosta, G. (2018). Imagen institucional universitaria: Un estudio de caso en el contexto del Ecuador. *Revista Espacios*, 39(5), 14. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n05/a18v39n05p14.pdf>
- Da Silva, C. P., y Wünsch, A. R. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Dee, J. R., y Leišytė, L. (2016). Organizational learning in higher education institutions: Theories, frameworks, and a potential research agenda. En M. B. Paulsen (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol.

- 31; pp. 275-348). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26829-3_6
- De La Rada, C. L., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Vaca, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 431-446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., y Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Echeverría, E., y García, E. (2022). Autoevaluación y aprendizaje organizacional en las universidades chilenas. *Relapae. Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (16), 106-119. <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/view/1307>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24. <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/transformational-leadership-the-impact-on-organizational-and-personal-outcomes/>
- Haslam, S. A., y Reicher, S. D. (2016). Rethinking the psychology of leadership: From personal identity to social identity. *Daedalus*, 145(3), 21-34. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00394
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134. <https://hbr.org/2001/02/are-the-strategic-stars-aligned-for-your-corporate-brand>
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., e Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 512-519. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30159-9)
- Kezar, A. J., y Holcombe, E. M. (2020). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 79(6), 1119-1138. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4>
- Korakis, G., y Poulaki, I. (2025). A systematic literature review on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership—A critical approach. *Businesses*, 5(1), 4. <https://doi.org/10.3390/businesses5010004>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., y Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 10061. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., y Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusarri, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional

- desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Lauer, S., y Wilkesmann, U. (2017). The governance of organizational learning: Empirical evidence from best-practice universities in Germany. *The Learning Organization*, 24(5), 266-277. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0012>
- Menon, S., y Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Mishra, A. K., y Upadhyay, R. K. (2022). Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/09722629221096056>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O Shea, S., y O Hara, J. (2020). The impact of Ireland's new higher education system performance framework on institutional planning towards the related policy objectives. *Higher Education*, 80(2), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00482-5>
- Patlán, J., y Martínez, E. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 62(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.002>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., y Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Bernasconi, A., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(3), 472-486. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., y Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Pounder, J. S., Stoffell, P., y Choi, E. (2018). Transformational classroom leadership and workplace engagement: Is there a relationship? *Quality Assurance in Education*, 26(3), 333-342. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2017-0046>
- Rincón, E., y Graterol, M. (2001). Imagen corporativa de la Universidad del Zulia: Opinión y percepción de las comunidades de los Estados Zulia y Falcón. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, VII(3), 487-504. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/25101>
- Rodríguez-Ponce, E., Ancoma, C., y Oneto, S. (2024). Aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 473-489. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43044>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: Una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana*

- de Educación Superior, XIII(36), 102-123. <https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2022.36.1186>
- Saad, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher Education*, 69, 103-115. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9763-8>
- Topali, D., Konstantinidis, C., Vasiliki, V., y Giovanis, N. (2025). Organizational culture and the satisfaction of primary health care professionals as quality indicators for a primary health care development strategy. *Proceedings*, 111(1), 4. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111004>
- Wu, Y. Q., y Cheong, C. Y. M. (2024). Corporate branding of academic institutions: Semiotic communication of logos and names. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(1), 321-343. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1989544>
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>