



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. 96 2021, 1004-1018
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional

Pedraja-Rejas, Liliana*
Rodríguez-Ponce, Emilio**
Muñoz-Fritis, Camila***

Resumen

El liderazgo es una de las variables que la alta dirección universitaria requiere ejercer para lograr mejores resultados en las organizaciones. Uno de los efectos del liderazgo se observa en la cultura organizativa. Bajo esta perspectiva, la presente investigación tiene como objetivo analizar las relaciones entre liderazgo transformacional, cultura innovativa y calidad en las instituciones de educación superior. Para este efecto, se trabajó con una muestra de 52 instituciones de educación superior acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, entre las que se encuentran Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica. Utilizando modelos de regresión lineal múltiple, los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional influye de manera significativa (test $t = 13,691$; $p < 0,01$) sobre la cultura innovativa; siendo esta última una variable determinante de la calidad de las instituciones (test $t = 3,264$; $p < 0,01$). Se concluye que no es trivial ni el estilo de liderazgo empleado por los líderes ni la cultura promovida en estas instituciones, ya que estas pueden marcar diferencia en la calidad, expresada en los años de acreditación institucional.

Palabras clave: liderazgo transformacional; cultura innovativa; calidad; estudio cuantitativo; educación superior

Recibido: 11.05.21

Aceptado: 15.09.21

* Se agradece a ANID por el patrocinio recibido mediante la ejecución del proyecto Fondecyt 1170960, de cuyos resultados emerge el presente artículo.

** Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Profesora Titular, Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: lpedraja@uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7732-4183>

*** Doctor en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor Titular, Instituto de Alta Investigación, Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: erodriguez@uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>

**** Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Tarapacá, Chile. Profesional, Universidad de Tarapacá. E-mail: camila.munoz.fritis@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1247-9456>

Transformational leadership and innovative culture: effects on institutional quality

Abstract

Leadership is one of the variables that university senior management must need to achieve better results in organizations. One of the effects of leadership is seen in organizational culture. This research aims to analyze the relationships between transformational leadership, innovative culture, and quality in higher education institutions. For this end, we worked with a sample of 52 higher education institutions accredited by the National Accreditation Commission of Chile, among which are Universities, Professional Institutes and Technical Training Centers. Using multiple linear regression models, the results show that the transformational leadership style has a significant influence (t test = 13.691; $p < 0.01$) on the innovative culture; being innovative culture a determining variable of the quality of institutions (t test = 3.264; $p < 0.01$). We concluded that neither the leadership style used by the leaders nor the culture promoted in these institutions is trivial, since these can make a difference in quality, expressed in the years of institutional accreditation.

Keywords: transformational leadership; innovative culture; quality; quantitative study; higher education.

1. Introducción

En las últimas décadas, la educación superior se ha convertido en un foco de atención de varios países (Noui, 2020), debido al rol que cumple en el desarrollo cultural, social y económico de las naciones, sus funciones sustantivas, han logrado en la última década, importantes avances promovidos a través de organismos multilaterales (Paredes-Chacín, Inciarte González, & Wallés-Peñaloza, 2020). Así las cosas, un gran número de instituciones de educación superior se han transformado gradualmente en organizaciones de tipo empresarial y que tienen indicadores de desempeño para la responsabilidad y el aseguramiento de

la calidad (Abbas, 2020).

A pesar de que la calidad es un concepto complejo, en parte por la multi-definición entre los distintos actores de una comunidad académica (Mendoza y Ortegón, 2019). Puente et al, (2020), plantean que son tres los pilares básicos que un sistema de calidad debe tener, evaluar y mejorar, los cuales son docencia, investigación e impacto social "siendo la investigación uno de los pilares fundamentales de la educación superior en la actualidad" (Bastidas y Benites, 2016). Si bien en la literatura se hallan trabajos que plantean que la calidad puede ser explicada por una serie de factores, como, por ejemplo por los procesos de gestión del conocimiento (crear, compartir y aplicar conocimiento)

(Rodríguez-Ponce, 2016), la visión compartida del desarrollo sustentable de los líderes universitarios (Salvioni, Franzoni y Cassano, 2017), el uso de la tecnología como herramienta para mejorar las prácticas docentes (Altınay-Gazi y Altınay-Aksal, 2017), entre otros (Pedraja-Rejas et al, 2020), este estudio considera pertinente abordar el liderazgo y la cultura organizacional como posibles factores de incidencia en el logro de esta.

En términos generales, el liderazgo se puede definir como el proceso para movilizar, influir y orientar a las demás personas para lograr las metas organizacionales (Andriani, Kesumawati y Kristiawan, 2018). Este se considera un factor clave ya que tiene el potencial de influir en los niveles de satisfacción, motivación, compromiso, innovación, productividad, sostenibilidad, y en el desempeño laboral y financiero (Buil, Martínez y Matute, 2019; Oc, 2018; Pedraja-Rejas et al, 2020).

Si bien existen diferentes tipologías del liderazgo, el estilo transformacional, es decir, aquel que se centra en el trabajo en equipo, la motivación y la colaboración con los empleados (Elrehail et al, 2018), es considerado como el más efectivo en el entorno educativo, ya que este se relaciona con altos niveles de procedimientos de aprendizaje y resultados (Baba, 2019).

A su turno, la cultura organizacional se configura a partir de una combinación de creencias, valores compartidos, normas, comportamientos, características, supuestos, actitudes y prácticas (Rehman, Bhatti y Chaudhry, 2019) que son aceptadas y compartidas por grupos de personas en una organización. Una cultura organizacional es considerada como una fuerza interconectada que alienta a sus miembros a compartir conocimiento

necesario para que la organización aprenda y mejore (Mohamad, Ramayah y Lo, 2020). Es por esto, que se plantea que la cultura juega un papel importante en la determinación de la calidad y la sostenibilidad organizacional para aumentar la lealtad, la productividad y la rentabilidad (Ramdhani et al, 2017).

En el contexto académico, varios autores sostienen que la cultura centrada en la innovación es la más óptima, debido a que esta promueve el intraemprendimiento, la experimentación, la creatividad, la proactividad y la adaptación, conduciendo así a una mejora en la calidad del servicio (Trivellas y Dargenidou, 2009) y, en consecuencia, en el desempeño a largo plazo (González, Ochoa y Celaya, 2016).

Conceptualmente, el liderazgo transformacional al centrarse en los comportamientos y actitudes para obtener un desempeño más allá de las expectativas y luchar por la excelencia, debería influir directamente en la calidad en las instituciones de educación superior. Esto se ha visto sustentado en diversos estudios donde relacionan a este estilo con una serie de factores organizacionales deseables, entre los que se encuentran el desempeño laboral (Ng, 2017), financiero (Kittikunchotiwut, 2020) y organizacional (Katou, 2015). Por su parte, estos líderes igualmente incidirían en la promoción de culturas organizacionales de mejoramiento y respuestas rápidas, lo cual impactaría directamente en el aseguramiento de la calidad en estas instituciones.

Empíricamente, esto encuentra sustento en estudios como el conducido por Akhtar et al, (2019), quienes evidenciaron que la percepción del liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la comunicación y

confianza entre los miembros del equipo de trabajo, lo que en consecuencia mejora la creatividad y el desempeño de estos. Equivalentemente, en el estudio de Al-Husseini y Elbeltagi (2016) se descubrió una asociación de este estilo de liderazgo con una cultura proclive a la innovación.

En este contexto, la presente investigación se propone analizar los efectos del liderazgo transformacional y de la cultura innovativa sobre la calidad de un conjunto de instituciones de educación superior de Chile. La importancia del estudio reside en que permite evaluar la pertinencia de aplicar variables, como lo son el liderazgo transformacional y la cultura innovativa, al caso de instituciones educativas. Asimismo, se pretende dimensionar la significancia del impacto de estas variables para explicar la calidad en las entidades de educación superior, lo cual tiene efectos fundamentales en el mejoramiento de estas instituciones y, por la relevancia de la educación superior, sobre el desarrollo del país. Debe destacarse, además, que estudios de esta naturaleza son escasos en Latinoamérica y esta investigación específica resulta inédita.

2. Liderazgo transformacional y cultura innovativa

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más estudiados y ha sido reconocido como un estilo eficaz para abordar las tensiones organizacionales y ayudar en el desempeño general (Farahnak et al, 2020). Los líderes transformacionales buscan motivar a los seguidores a identificarse con los objetivos e intereses de la organización y a desempeñarse más allá de las expectativas (Buil et al, 2019).

Por tanto, este estilo se define como un liderazgo que involucra cambios, ya que dirige a la organización hacia metas que nunca se ha logrado antes a través del empoderamiento de los subordinados (Andriani et al, 2018). Según plantea Parra, Rocha y Durán (2021), el estilo de liderazgo y su integración con elementos de la organización, incide en el bienestar laboral, pensando en la calidad de la vida de las personas y en lograr un buen clima organizacional.

Ahora bien, el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones centrales, a saber, la influencia idealizada (atribuida y conductual), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Boamah et al, 2018).

La primera dimensión, influencia idealizada, se refiere tanto a las características que los seguidores atribuyen al líder como al comportamiento que el líder realiza en relación con ser un modelo a seguir y hacer lo correcto (Arnold, 2017). El comportamiento de influencia idealizado incluye: esperar altos estándares de desempeño, comunicar valores, y proporcionar una visión atractiva, una misión organizativa y un propósito (Niessen et al, 2017). La motivación inspiracional, por su parte, refleja la articulación clara por parte del líder de una visión convincente para inspirar a los seguidores a actuar (Boamah et al, 2018). A su turno, la estimulación intelectual se refiere a líderes que fomentan la creatividad de los seguidores, presentando nuevas ideas desafiantes y diferentes formas de resolver problemas (Buil et al, 2019). Por último, la consideración individualizada caracteriza a los líderes que están atentos a las necesidades de las personas al brindar empatía, un clima de apoyo y oportunidades de capacitación y

aprendizaje (Niessen et al, 2017).

En lo que respecta a la cultura innovativa, esta se ve como una serie de valores y principios que promueven la innovación en las organizaciones, lo cual crea una cultura de ingenio y receptividad a las ideas y capacidad de respuesta en la toma de decisiones (Mohamad et al, 2020). Este tipo de cultura se enfoca en el futuro mediante el uso de ideas innovadoras, ambiente de trabajo desafiante y creatividad (Rehman et al, 2019), y se desarrolla en un marco de autonomía en donde existe espacio para asumir riesgos, y un compromiso para generar innovaciones (Pedraja-Rejas et al, 2018).

Si bien las culturas innovativas son consideradas específicas para cada organización (Dombrowski et al, 2007), se reconoce que aquellas que buscan promover este estilo de cultura a menudo adoptan estructuras flexibles y necesitan que los empleados mantengan una comunicación abierta entre ellos y se actualicen continuamente con el conocimiento en rápida evolución en el campo (Yu, 2017). En palabras de Ravina, Villena y Gutiérrez (2017), se debe fomentar un estilo de trabajo que promueva el bienestar subjetivo de la organización, utilizando incentivos para crear un ambiente de trabajo adecuado, flexible, para mejorar la mentalidad compartida, el talento, la innovación, el aprendizaje participativo, el dinamismo, la adaptabilidad, entre otros elementos de importancia para la organización, sus empleados y su bienestar.

3. Calidad en la educación superior

Calidad es un término

multidimensional, simultáneamente dinámico y contextual, y que también puede ser percibido de manera diferente por distintos actores (Dicker et al, 2019), por tanto, aún no existe una definición específica para calidad y mucho menos un consenso global sobre lo que implica esta en la educación superior.

A pesar de esto, hay autores que plantean distintos aspectos que involucraría la calidad en el sector. Por ejemplo, existen autores que sostienen que la calidad en estas instituciones está muy ligada a los mecanismos de impartición de cursos y a la calidad de la docencia (Mendoza y Ortegón, 2019). Otros se enfocan en los servicios administrativos de estas instituciones para lograr resultados sustanciales en la mejora general de la calidad (Steppacher et al, 2019). Por otro lado, existen autores que la relacionan con las instalaciones tangibles e intangibles disponibles para los estudiantes durante su estancia en la universidad (Abbas, 2020). Otros argumentan que la calidad debe considerarse desde la perspectiva de la responsabilidad pública (relación calidad-precio) y la medida en que los resultados de la investigación y el aprendizaje de los estudiantes de la educación superior son socialmente deseables (Dicker et al, 2019).

En definitiva, sea cual sea las consideraciones que tiene calidad en la literatura, todos los autores coinciden en que el aseguramiento de esta es una tarea fundamental y compleja, ya que es un proceso permanente y continuo que debe evaluar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de la educación superior impartida (Noui, 2020). En este sentido:

“El proceso de acreditación de la calidad se desarrolla en torno a la gestión académica, la cual está

asociada con la consecución y asignación de los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto educativo y cumplir con las funciones universitarias contempladas en la misión de la institución” (Pedraja-Rejas et al, 2020:9).

4. Relaciones entre liderazgo transformacional, cultura innovativa y calidad

Los líderes transformacionales se caracterizan por desafiar el status quo (Andriani et al, 2018) y por estar abiertos a buscar nuevas formas de realizar las tareas (Arnold, 2017). Además, estos tipos de líderes tienen una gran capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes, por lo que son consideradas personas adecuadas para promover un entorno de trabajo creativo (Aydin, 2018).

En la literatura se halla que el liderazgo transformacional de los directores ejecutivos puede ayudar a explorar nuevos conceptos para lograr avances en la innovación organizacional, al enfocarse en la exploración, fomentar un clima de aprendizaje, promover la seguridad, estar abierto al pensamiento divergente, permitir errores y empoderar a los empleados (Zuraik y Kelly, 2019). Así en el ámbito educativo, se encuentran estudios que evidencian que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo y significativo en la gestión de conocimiento (Al-Husseini y Elbeltagi, 2018) y en la innovación de las instituciones de educación superior (Elrehail et al, 2018). Por tanto, se espera la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional influye positivamente sobre la cultura innovativa.

De igual manera, la literatura

sobre liderazgo transformacional ha demostrado sus efectos positivos en una serie de resultados organizacionales, incluido un mejor desempeño en los niveles gerencial, personal y de equipo (Farahnak et al, 2020). En el ámbito educativo, se ha encontrado que este estilo tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los profesores (Andriani et al, 2018). De esta manera, se cree que:

H2: El liderazgo transformacional influye positivamente sobre la calidad de las instituciones de educación superior.

Ahora bien, la cultura innovativa anima a las personas a desarrollar su ingenio, originalidad, a cuestionar viejos supuestos, y a aplicar nuevos conocimientos y habilidades (Yu, 2017). Por tanto, las organizaciones que no practican la innovación se verían perjudicadas en su capacidad para responder y reaccionar eficazmente a los cambios en la naturaleza dinámica del entorno, mientras que, por el contrario, aquellas que fomentan una cultura innovativa, harían que el conocimiento se pueda compartir fácilmente entre los empleados, lo que mejoraría la creación de nuevas ideas, conllevando a su vez a un mejor desempeño (Mohamad et al, 2020).

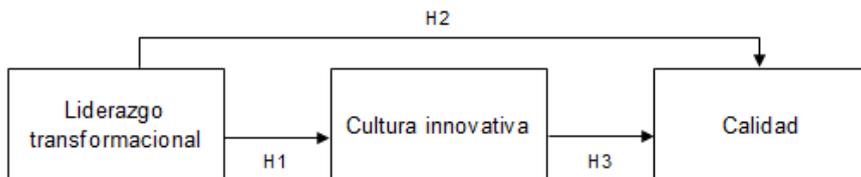
En el ámbito educativo, existe evidencia empírica que sustenta la relación entre cultura y calidad. Por ejemplo, Trivellas y Dargenidou (2009) al analizar el caso del Instituto Educativo Tecnológico de Larissa, determinaron que la cultura organizacional que enfatiza la creatividad, la proactividad y la innovación mejora los niveles de calidad de servicio en la educación superior. Asimismo, el estudio conducido por Pedraja-Rejas et al, (2019) en una universidad chilena, evidenciaron que una cultura que promueve la innovación,

hace que el personal esté dispuesto a aceptar nuevos retos educacionales, mejorando así los resultados y la calidad institucional. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La cultura innovativa influye positivamente sobre la calidad de las instituciones de educación superior.

El diagrama 1, muestra el modelo de análisis propuesto en la investigación a partir de las hipótesis formuladas.

Diagrama 1
Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia.

5. Consideraciones metodológicas de la investigación

El diseño de este estudio fue cuantitativo y de alcance correlacional, ya que la investigación involucró el uso de regresión lineal múltiple para determinar si existe una relación predictiva entre el liderazgo transformacional, la cultura innovativa y la calidad en las instituciones de educación superior. De igual manera es de corte transversal, debido a que las percepciones se captaron en un momento preciso del tiempo. La elección de la metodología cuantitativa se considera pertinente ya que esta permite proponer hipótesis más susceptibles de medición, lo cual ayuda a su vez, a conocer con mayor precisión

la naturaleza del fenómeno y así tener un conocimiento integral del mismo (Sánchez, 2019).

5.1. Participantes

Se les entregó un cuestionario a los rectores de las Universidades, Institutos Profesionales (IP) y Centros de Formación Técnica (CFT) de las 81 instituciones que se encuentran acreditadas por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile. Se obtuvieron 52 respuestas de los rectores o de un directivo que le representa, lo que implica una tasa de respuesta del 64,2%, la cual se considera muy alta para estudios de esta naturaleza (Pedraja-Rejas et al, 2018).

5.2. Variables

Para evaluar el liderazgo transformacional se emplea el Multiple Leadership Questionnaire (MLQ 5X corto) de Bass y Avolio (2000). Por su parte, la cultura innovativa se mide utilizando el cuestionario de Ogbonna y Harris (2000). En ambos casos se utiliza una escala Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo para

cada pregunta realizada. Finalmente, la calidad emplea como proxy los años de acreditación otorgados por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.

La Tabla 1 muestra los índices de fiabilidad para cada una de las variables. Tal como se puede observar en esta, las variables de liderazgo y cultura obtuvieron un alfa mayor a 0,7, por lo cual, el instrumento se considera altamente consistente (Taber, 2018).

Tabla 1
Índices de fiabilidad

VARIABLES	Alfa de Cronbach	Fiabilidad
Liderazgo transformacional	0,877	Muy alta
Cultura innovativa	0,777	Alta
Años de acreditación	No aplica	-

Fuente: elaboración propia basado en SPSS 27.

5.3. Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados y procesados en el sistema IBM SPSS 27 para su análisis estadístico. Las ecuaciones 1 y 2 representan los modelos de regresión lineal múltiple analizados.

$$\text{Liderazgo transformacional} = \alpha + \beta_1^* \text{Cultura innovativa} + \varepsilon_i$$

(Ecuación 1)

$$\text{Calidad} = \alpha + \beta_1^* \text{Liderazgo transformacional} + \beta_2^* \text{Cultura innovativa} + \varepsilon_i$$

(Ecuación 2)

En cada caso se representa a: α como la constante que considera las variables omitidas por el modelo; β_i como el ponderador de la variable

independiente; y ε_i como el término de error. Cabe mencionar que, debido a que se utilizó una escala Likert de 7 puntos, los ítems que respondieran a una misma variable se promediaron y se trabajó, posteriormente, con esos promedios a efectos de analizar los modelos presentados anteriormente.

6. Modelos de regresión lineal múltiple: Resultados

Los principales estadísticos descriptivos se pueden ver en la Tabla 2. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformacional, cultura innovativa y la calidad arrojan medias significativamente inferiores al valor máximo o ideal (7).

Tabla 2
Estadísticos descriptivos

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	σ
Liderazgo transformacional	52	3,79	6,64	5,31	0,71
Cultura innovativa	52	2,75	6,50	4,78	0,87
Años de acreditación	52	2,00	7,00	4,63	1,21

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados emitidos por el SPSS 27.

Al analizar el primer modelo de regresión lineal (ecuación 1), se tiene que el liderazgo transformacional explica el 78,5% de la varianza de la cultura innovativa, resultados que sugieren una alta significancia estadística (Test $F= 187,431$; $p<0,01$). Esto señala que si bien las variables omitidas son importantes (Test $t= -2,359$; $p=0,022$), el liderazgo transformacional es una variable altamente relevante para

explicar la cultura innovativa en la muestra empleada (Test $t= 13,691$; $p<0,01$), dando soporte así a la hipótesis 1. Estos hallazgos son consistentes con el estado del arte que ha identificado que los líderes transformacionales ayudan a lograr avances en la innovación de las organizaciones (por ejemplo, Al-Husseini y Elbeltagi, 2016; Elrehail et al, 2018; Zuraik y Kelly, 2019). La Tabla 3 resume los resultados.

Tabla 3
Cultura innovativa. Resumen del modelo, ANOVA y coeficientes

Resumen del modelo
Variable dependiente: Cultura innovativa Variable predictora: Liderazgo transformacional $R^2= 0,789$; R^2 corregido= $0,785$; Error típico de la estimación= $0,404$; Grados de libertad= 1 y 50 ; $F= 187,431$; significación $F=0,000$
ANOVA
Suma de cuadrados= $30,556$ (regresión) y $8,151$ (residual) Media cuadrática= $30,556$ (regresión) y $0,163$ (residual)
Coefficientes
A (constante)= $-1,005 \pm 0,426$; test $t= -2,359$; significación= $0,022$ Liderazgo transformacional= $1,089 \pm 0,080$; test $t= 13,691$; significación= $0,000$

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados emitidos por el SPSS 27.

A su turno, al analizar el segundo modelo (ecuación 2), se tiene que el liderazgo transformacional y la cultura innovativa explican el 65,4%

de la varianza de la calidad en las instituciones de educación superior estudiadas, resultando esta altamente significativa (test $F = 49,123$; $p<0,01$).

Al analizar cuáles variables influyen en la calidad, se encuentra que el liderazgo transformacional no tiene un impacto directo significativo (test $t = 1,395$; $p = 0,169$) y que la cultura innovativa por su parte, tiene la mayor significancia para explicar la calidad en la muestra

empleada (Test $t = 3,264$; $p < 0,01$). De todos modos, existen variables omitidas que son moderadamente significativas (Test $t = -1,895$; $p = 0,064$). Por tanto, se sustenta la hipótesis 3 pero no la 2. La Tabla 4 resume estos hallazgos.

Tabla 4
Calidad. Resumen del modelo, ANOVA y coeficientes

Resumen del modelo
Variable dependiente: Calidad Variable predictora: Liderazgo transformacional y cultura innovativa R ² = 0,667; R ² corregido = 0,654; Error típico de la estimación = 0,709; Grados de libertad = 2 y 49; F = 49,123; significación F = 0,000
ANOVA
Suma de cuadrados = 49,413 (regresión) y 24,645 (residual) Media cuadrática = 24,707 (regresión) y 0,503 (residual)
Coefficientes
A (constante) = $-1,496 \pm 0,789$; test $t = -1,895$; significación = 0,064 Liderazgo transformacional = $0,425 \pm 0,305$; test $t = 1,395$; significación = 0,169 Cultura innovativa = $0,811 \pm 0,248$; test $t = 3,264$; significación = 0,002

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados emitidos por el SPSS 27.

La relación positiva y significativa evidenciada entre la cultura de innovación y la calidad se encuentra en línea con el trabajo de Trivellas y Dargenidou (2009). Además, el impacto del liderazgo transformacional sobre la calidad de las instituciones de educación superior, mediado por la cultura de innovación, encuentra sustento en el trabajo empírico de Pedraja-Rejas et al, (2019).

7. Conclusiones

El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que más genera valoración por sus efectos positivos en distintos aspectos organizacionales como el desempeño, la motivación,

la satisfacción y la creatividad. Por tanto, este estilo es considerado en la literatura como uno de los ideales a alcanzar por los altos directivos, los cuales deben ser capaces de empoderar a sus colaboradores, incentivarlos a ir más allá de las expectativas y a pensar de manera crítica y creativa las formas de hacer el trabajo. Por otro lado, en el estado de arte se resaltan las culturas organizativas flexibles sobre las rígidas o estructuradas, debido a que estas suelen tener respuestas mucho más rápidas antes los cambios del entorno, lo que permite mitigar así los efectos adversos de estos.

En este contexto, este trabajo buscó avanzar un paso más, ya que se planteó no entender el liderazgo ni

la cultura de forma aislada, sino más bien, analizar en forma conjunta el efecto de estas variables en la calidad de las instituciones de educación superior. De esta forma, se evidenció una relación positiva y significativa entre ellas, en sentido, de que un líder que muestra más características transformacionales propicia una cultura innovativa en la institución, y esta a su vez, una mayor calidad expresada en los años de acreditación institucional. Por consiguiente, no es trivial ni el estilo de liderazgo empleado por los líderes ni la cultura promovida en estas instituciones, ya que estas pueden marcar diferencia en la calidad de las instituciones de educación superior, y, en consecuencia, en sus niveles de competitividad.

Ahora bien, aunque adaptar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional pareciera sencillo, la evidencia muestra que lograr altos niveles de estos es una tarea compleja. En las instituciones analizadas los promedios obtenidos en cada variable son significativamente diferentes del valor ideal, considerando sus respectivas desviaciones estándar. Esto señala que lograr cambios profundos merece un estudio cuidadoso, una reestructuración de los sistemas organizativos y una capacidad de los directivos de generar sinergias en todos los miembros del equipo de manera que no se produzcan fricciones o resistencias que impidan la correcta implementación de culturas más abiertas y menos estructuradas.

Esta investigación es relevante debido a que permite conocer de sus propias voces las percepciones de directivos de instituciones chilenas de educación superior mediante la recolección de datos empíricos. Asimismo, este estudio, el cual involucra Universidades, Institutos Profesionales

y Centros de Formación Técnica acreditados por la Comisión Nacional de Acreditación, se halla novedoso en la literatura, ya que en esta se encuentran escasas investigaciones que involucren a los tres diferentes tipos de instituciones que constituyen el sistema de educación superior chileno. Por último, la investigación proporciona soporte empírico a un conjunto de relaciones que conceptualmente son consideradas pertinentes.

En este estudio se percibe como limitación principal el hecho de concentrarse en solo dos variables organizativas, las cuales son liderazgo y cultura. Por tanto, en estudios posteriores, se podrían analizar otros factores, como el clima laboral, los niveles de estrés de los docentes, los procesos de gestión del conocimiento, la motivación, entre otros, que bien podrían afectar la calidad en este tipo de instituciones.

Referencias bibliográficas

- Abbas, J. (2020). HEISQUAL: a modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, 67, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933>
- Akhtar, S., Khan, K. U., Hassan, S., Irfan, M., y Atlas, F. (2019). Antecedents of task performance: an examination of transformation leadership, team communication, team creativity, and team trust. *Journal of Public Affairs*, 19(2), 1-12. <https://doi.org/10.1002/pa.1927>
- 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>
- Al-Husseini, S., y Elbeltagi, I. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1142119>
- Altınay-Gazi, Z., y Altınay-Aksal, F. (2017). Technology as mediation tool for improving teaching profession in higher education practices. *EURASIA*, 13(3), 803-813. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00644a>
- Andriani, S., Kesumawati, N., y Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/578231>
- Baba, M. M. (2019). Transformational approach to higher educational leadership. *International Journal on Leadership*, 7(1), 22-34.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bastidas Jiménez, M., & Benites Medina, R. (2016). Incidencia de la motivación en la producción científica institucional. *Revista Retos*, 11(1), 65-87.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., y Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Buil, I., Martínez, E., y Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Dicker, R., Garcia, M., Kelly, A., y Mulrooney, H. (2019). What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. *Studies in Higher Education*, 44(8), 1425-1441. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>
- Dombrowski, C., Kim, J.Y., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., y Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202. <https://doi.org/10.1002/kpm.279>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., y Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., y Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes

- on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- González, R., Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Katou, A.A. (2015). Transformational leadership and organisational performance: three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329-353. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0056>
- Kittikunchotiwut, P. (2020). Transformational Leadership and financial performance: the mediating roles of learning orientation and firm innovativeness. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 769-781. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.769>
- Mendoza Lozano, F.A., y Ortegon Cifuentes, M.N. (2019). La evaluación en educación superior con fines de acreditación de alta calidad a través de un modelo sistémico con teoría de redes. *Revista de la Educación Superior*, 48(192), 1-21. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.192.925>
- Mohamad, A. A., Ramayah, T., y Lo, M. C. (2020). Sustainable knowledge management and firm innovativeness: the contingent role of innovative culture. *Sustainability*, 12(17), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12176910>
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., y Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: the role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
- Noui, R. (2020). Higher education between massification and quality. *Higher Education Evaluation and Development*, 14(2), 93-103. <https://doi.org/10.1108/HEED-04-2020-0008>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Ogbonna, E., y Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Paredes-Chacín, A. J., Inciarte González, A., & Wallés-Peñaloza, D. (2020). Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(3), 98-117. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33236>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pedraja-Rejas, L., Bernasconi, A., Coluccio-Piñones, G., Marchioni-

- Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, (4), 25-35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7529033>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (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., Araneda-Guirriman, C., y Rodríguez-Ponce, J. (2018). La cultura organizativa en unidades académicas: Un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 43(10), 729-734. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575866>
- Puente, J., Fernandez, I., Gomez, A., y Priore, P. (2020). Integrating sustainability in the quality assessment of EHEA institutions: a hybrid FDEMATELANP-FIS model. *Sustainability*, 12(5), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su12051707>
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., y Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830. <http://digilib.uinsgd.ac.id/5115/>
- Ravina, R. R., Villena M.F., y Gutiérrez, M.G (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Revista Retos*, 7(14). <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rehman, S. U., Bhatti, A., y Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Rodríguez-Ponce, E. (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *Interciencia*, 41(4), 228-234. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33944929002>
- Salvioni, D. M., Franzoni, S., y Cassano, R. (2017). Sustainability in the higher education system: an opportunity to improve quality and image. *Sustainability*, 9(6), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su9060914>
- Sánchez, F.A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Stepbacher, D., Cannarozzo Tinoco, M. A., Schewengber ten Caten, C., y Marcon, A. (2019). Assessing administrative service quality in higher education: development of an attribute-based framework (HEADSQUAL) in a Brazilian University. *Studies in Higher Education*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1706076>
- Taber, K.S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Trivellas, P., y Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education

service quality. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399. <https://doi.org/10.1108/17542730910965083>

Yu, P.-L. (2017). Innovative culture and professional skills. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198-214. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2014-0214>

Zuraik, A., y Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2017-0142>