

## Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile

Carmen A. Araneda-Guirriman<sup>(1)</sup>, Naomi A. Neumann-González<sup>(1)</sup>, Liliana M. Pedraja-Rejas<sup>(1)</sup> y Emilio R. Rodríguez-Ponce<sup>(2)</sup>

Universidad de Tarapacá, (1) Centro de Estudios CEUTA, (2) Instituto de Alta Investigación, Casilla 7-D Arica, Chile (e-mail: caraneda@uta.cl; n.neumann.g@gmail.com; lpedraja@uta.cl; erodriguez@uta.cl)

Recibido Abr. 26, 2016; Aceptado Jun. 3, 2016; Versión final Jul. 15, 2016, Publicado Dic. 2016

---

### Resumen

En un contexto de cambios y desafíos que deben enfrentar las instituciones universitarias esta investigación explora la relación entre las percepciones que tienen los académicos acerca del estilo de liderazgo de los directores de sus unidades académicas y la calidad alcanzada por esta unidad. Esto porque el liderazgo se configura como uno de los elementos claves para el cumplimiento de los resultados dentro de las organizaciones académicas. Se aplicó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo a una muestra de 55 académicos de 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile, procesado mediante Análisis de Correlaciones Bivariadas y Regresión Lineal Múltiple de Pasos Sucesivos. Los principales resultados indican que a nivel multivariado el liderazgo transformacional presentó una correlación positiva y significativa ( $R = 0,679$ ,  $p < 0,001$ ) con la calidad de las unidades académicas. Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta sobre la calidad lograda en estas unidades.

*Palabras clave:* calidad universitaria; estilos de liderazgo, unidades académicas; directivos universitarios

## Exploratory Analysis about the Perceived Leadership Styles of University Directors in Northern Chile

### Abstract

In a context of changes and challenges that higher education institutions nowadays must face, this research aims to explore the relationship between the perception about leadership style that professors have about their academic unit's directors, and the quality achieved by it. This is necessary because leadership is configured as one of the key elements for the academic organizations performance. For this purpose, a Multifactor Leadership Questionnaire was applied to 55 professors from 22 academic units from 6 universities in northern Chile. The data was processed through a Bivariate Correlation Analysis and Stepwise Multiple Linear Regression. At multivariate level the transformational leadership showed the greater positive and significant correlation ( $R = 0.679$ ,  $p < 0.001$ ) with the quality of academic units. It is concluded that transformational leadership is the style that has the larger impact on the quality of academic units.

*Keywords:* university quality; leadership styles; academic units; university directors

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo se configura en la actualidad como un elemento clave al momento de catalizar las acciones que deben realizar las organizaciones con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos, por tanto, se convierte en un factor esencial dentro de las instituciones de educación superior. En efecto, si las universidades han de tener éxito en la actualidad, entonces el liderazgo será esencial con el fin de crear una visión, comunicar la política y desarrollar la estrategia (Davies et al., 2001). Es así como el liderazgo en los establecimientos de educación superior se ha puesto bajo escrutinio desde la década de los ochenta, debido a los numerosos cambios experimentados en los últimos años, tales como la expansión del número de estudiantes, los cambios en el financiamiento de estudiantil, el aumento de la mercantilización y las elecciones que estos realizan, continuando además con la globalización (Black, 2015). Configurándose, por tanto, un nuevo escenario muy distinto al que han estado sujetas en siglos anteriores las universidades, caracterizado por ser ambientes relativamente estables, donde los cambios ocurrían lentamente, y normalmente a un ritmo que era dictado por las propias universidades a medida que generaban nuevos conocimientos (Davies et al., 2001) y cambios políticos, económicos y sociales en las sociedades en las cuales se encontraban insertas.

Es así como para reflejar la magnitud de los cambios acaecidos en la esfera de la educación superior en Chile se puede observar el ámbito del financiamiento, con la implementación de nuevas estrategias para el otorgamiento de los recursos a las instituciones de educación superior, las cuales están basadas en la competitividad, la evaluación, la rendición de cuentas públicas y la revisión del desempeño (Araneda-Guirriman y Pedraja-Rejas, 2016).

Complementando lo anterior, cabe consignar que, dentro de las universidades, en el mundo académico existen constantes tensiones entre la creatividad y la innovación por una parte y las estructuras, procedimientos y regulaciones legales por otro, lo que significa más desafíos permanentes para el liderazgo dentro de estas organizaciones (Braun et al., 2016). Más aún al considerar el hecho de que los organismos de educación superior deben, hoy en día, además de enfrentar los desafíos ya señalados, interactuar y responder a las demandas e intereses de diversos *stakeholders*, tales como el gobierno, los estudiantes, los cuerpos de acreditación, y los socios de la industria, entre otros (Rodríguez-Ponce, 2009a; Milliken, 1998). Asimismo, se debe considerar que el liderazgo en el mundo académico abarca distintos niveles, incluyendo a individuos, grupos y a la organización en su conjunto (Gosling et al., 2009). Vale precisar que de acuerdo a los resultados de un estudio de Trivellas y Reklitis (2014), se puede establecer que los gerentes que poseen altos niveles de rendimiento en el trabajo sobresalen también en la práctica de todas las competencias de liderazgo. Por ende, el liderazgo está altamente correlacionado al desempeño de las organizaciones. Es así como el liderazgo se visualiza como un aspecto crucial para la operación y funcionamiento de una organización y puede ser evaluado y desarrollado usando el principio del mejoramiento continuo propio de los procesos de aseguramiento de la calidad (Chaudhuri et al., 2015).

Dada la relevancia que tiene el liderazgo dentro del desempeño de las organizaciones que este estudio pretende contribuir al estado del arte, nacional e internacional, sobre los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación superior, al entregar evidencia que hace posible explorar empíricamente la relación entre la percepción que tienen los académicos respecto al liderazgo que poseen los directivos de sus unidades académicas con la calidad alcanzada por éstas, en el contexto de las universidades del norte de Chile por medio de un estudio cuantitativo, que recoge las percepciones de los académicos por medio de un conjunto de ítems a partir de los cuales se construyen las variables a analizar estadísticamente, previo cálculo de sus niveles de fiabilidad.

## ANTECEDENTES CONCEPTUALES

En la actualidad es posible identificar los diversos cambios que han experimentado las instituciones de educación superior a nivel mundial durante los últimos años, los cuales en términos generales están asociados principalmente a la masificación y la globalización (Altbach, 2015), junto con la diversificación, la presión fiscal respecto a los recursos y la mayor demanda por la calidad y la eficiencia, entre otros aspectos (Rena, 2010). Junto con ello, los cambios en la economía mundial causados por la globalización, los requerimientos para el desarrollo sostenible, la emergencia de información como un recurso crítico y la más reciente crisis combinada con la complejidad del ambiente han modificado significativamente el rol que los profesionales están llamados a desempeñar (Trivellas y Reklitis, 2014). Por consiguiente, líderes universitarios de todo el mundo se enfrentan a contextos cada vez más inciertos al momento de competir por los recursos (Khalifa y Ayoubi, 2015).

En consecuencia, las universidades que deseen competir exitosamente en este escenario deben entregar un servicio de calidad que asegure procesos eficientes no sólo en la docencia, sino que también en el quehacer administrativo, ya que la calidad es hoy en día un requisito mínimo exigido por los distintos *stakeholders* del sistema educativo. Por lo tanto, las universidades en el intento por crecer y expandirse como organizaciones deben procurar no perjudicar su calidad institucional, salvaguardando así sus privilegios y financiamiento (Rodríguez-Ponce, 2009b).

Es así como en estos nuevos escenarios de cambios en las instituciones de educación superior, se ha debido considerar cómo desarrollar sus líderes y lo que podría ser el comportamiento de liderazgo apropiado para facilitar su adaptación a las nuevas circunstancias (Black, 2015), puesto que el liderazgo ejercido por las personas que guían el quehacer institucional ha ido cobrando mayor relevancia en los últimos años (Jones et al., 2014), al configurarse como una herramienta que puede mejorar la eficacia y el desempeño en cualquier tipo de organización, siendo clave por consiguiente para lograr el aprendizaje organizacional (Sun y Anderson, 2011). En este escenario, el liderazgo se transforma también como una poderosa herramienta de transformación para las organizaciones, en particular en el ámbito de la educación superior. Esto, debido a que las universidades necesitan del liderazgo transformacional para reemplazar la gestión jerárquica y burocrática (Beytekin, 2014). En virtud de lo anterior, se puede considerar que durante los últimos años ha habido un mayor interés en investigar el liderazgo y sus teorías en el ámbito de la gestión y el comportamiento organizacional (Öner, 2012).

Ahora bien, al ser el liderazgo un factor relevante para los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización de las instituciones de educación superior, se debe hacer referencia al aseguramiento de la calidad. En efecto, para que las universidades puedan competir exitosamente en el mercado resulta fundamental garantizar la calidad en todos sus procesos (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2015), entre otros aspectos relevantes. Lo anterior se puede ver reflejado en los últimos veinticinco años, período en el cual varios países del mundo han experimentado un desarrollo de sus procesos para asegurar la calidad de la educación superior (Lemaitre, 2015), puesto que los procesos de aseguramiento de la calidad pueden jugar un importante rol para reforzar la diferenciación dentro del sistema de educación superior (Cremonini et al., 2015). Es más, debido a la relevancia que tiene este proceso, es posible evidenciar la tendencia de que el cuerpo académico y de investigadores ya no son los únicos responsables de éste, sino que ahora ha emergido un liderazgo gerencial asociado de manera exclusiva al aseguramiento de la calidad (Enders y Westerheijden, 2014).

### *Liderazgo*

Por otra parte, quienes estudian el liderazgo han hecho esfuerzos considerables por clasificar distintos tipos de líderes, estableciendo de esta forma estilos de liderazgo. Entre los modelos que se utilizan en la actualidad, se puede encontrar diferenciaciones entre liderazgo autocrático y democrático, autoritario y participativo, como también podemos encontrar el liderazgo colaborativo y el distribuido (Shukla y Bhagat, 2013). Asimismo, cabe consignar es posible encontrar también otras clasificaciones de estilos de liderazgos tales como: liderazgo instrumental, donde el líder explica a sus subordinados la forma de efectuar el trabajo, definiendo los procedimientos y las tareas sin opción a consultas; liderazgo participativo caracterizado por un líder que considera la opinión de los subordinados; y liderazgo colaborativo, donde el líder apoya a los suyos en los trabajos encomendados, con los que trabaja Ogbonna y Harris (2000) y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004). De igual modo, existe otra clasificación propuesta por Bass (2000) respecto a los estilos de liderazgo, los cuales hacen referencia estilo autocrático, el cual está orientado hacia la tarea para lograr una mejor implementación del plan estratégico; el estilo democrático, donde el dueño y los empleados están involucrados en la toma de decisiones y el *laissez faire*, donde los empleados establecen sus propios objetivos para lograr la aplicación del plan estratégico trabajados por Chege et al., (2015) y por Bass y Stogdill (1990). No obstante aquello, se decide trabajar con la clasificación de Avolio y Bass (1991), debido a que dicho modelo ha sido validado en investigaciones previas en Chile (Pedraja-Rejas et al., 2009; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004). En este sentido, destacan los resultados de un estudio desarrollado en el contexto escolar, cuyo objetivo fue explorar si efectivamente existía una relación directa entre el estilo de liderazgo ejercido por los directores de los colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes, encontrándose que existe una relación directa y significativa entre el los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respecto al grado de satisfacción de los estudiantes (Pedraja-Rejas et al., 2016). En consecuencia, se puede establecer que el modelo de liderazgo de rango completo de Avolio y Bass (1991) es de los más utilizados en distintos países y áreas de investigación. Dicho modelo propuso tres estilos de liderazgo que se describen a continuación (Bass, 1997; Staats, 2015):

*Liderazgo Transformacional*, el líder establece altos estándares y logra comprometer a sus seguidores a través de una conducta ejemplar y carisma, para la consecución de objetivos trascendentales para todo el grupo (Basham, 2010; Bodla y Nawaz, 2010). Este estilo se fundamenta en cinco factores, que son: Influencia idealizada atribuida, referida a características que los seguidores atribuyen a su líder y que pueden ser percibidas como "carisma", transformándolo en un modelo a seguir (Vásquez et al., 2008); Influencia idealizada conductual, cuando un líder manifiesta conductas que son percibidas como valiosas y positivas por sus seguidores (Iliescu, 2007); Motivación inspiracional, corresponde a la capacidad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión atractiva del futuro (Hunt y Fitzgerald, 2013); Consideración Individualizada, como atención personalizada que entrega un líder a sus seguidores, siendo capaz de identificar sus necesidades (Antonakis et al., 2003); Estimulación Intelectual, hace referencia al líder que promueve la

innovación y creatividad en sus seguidores (Perko et al., 2014), estimulando de esta forma la resolución de problemas y el análisis cuidadoso y creativo de estos asuntos (van Knippenberg y Sitkin, 2013).

*Liderazgo Transaccional*, en este estilo el líder hace uso de su posición de poder para mantener el flujo normal de las operaciones, recompensando o castigando a sus subordinados en base a su rendimiento previamente acordado (Almirón-Arévalo et al., 2015). Este estilo está compuesto por tres factores: Recompensas contingentes, que corresponde a la construcción de un camino de metas y recompensas por desempeño que son claras (Bass, 1997); Administración por excepción activa, donde se hace mención al monitoreo continuo del desempeño para prevenir errores, o tomar medidas correctivas cuando se identifica una desviación (Iliescu, 2007); Administración por excepción pasiva, es cuando el comportamiento del líder se centra en reaccionar solo cuando algo sale mal (Bogler et al., 2014).

*Liderazgo Laissez-faire*, el líder evade la toma de decisiones y no hace uso de su autoridad, representando de esta forma la ausencia total de liderazgo (Bodla y Nawaz, 2010).

No obstante, la clasificación anterior, en estudios de diversos autores la dimensión “Administración por excepción pasiva” se ha ligado con el “Liderazgo laissez-faire” como factores que llevan a resultados negativos en las organizaciones (Skogstad et al., 2014), observándose una correlación positiva entre ambos, y una correlación negativa con el resto de las dimensiones del modelo

Como consecuencia, varios autores que han usado el modelo recomiendan agrupar estos dos factores como dimensiones en un estilo llamado Liderazgo pasivo/evitador, resultando un nuevo modelo de nueve dimensiones que ha sido validado y parece ser más útil para medir el efecto de los estilos en el desempeño organizacional (Muenjohn y Armstrong, 2008; Molero et al., 2010; Alsayed et al., 2012; Salter et al., 2014). De esta manera Bass y Avolio, en su teoría de rango completo, abordan esta reagrupación al considerar el liderazgo por excepción pasiva, donde los líderes son activados cuando las cosas van mal, aceptando amplias desviaciones de las cosas que van mal antes de responder. Su enfoque evolutivo crea miedo a cometer errores, lo cual habitualmente frena la innovación y el desarrollo. Es así como Avolio y Bass (2009) abordan tres grandes estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el pasivo evitador, el cual está compuesto por dos comportamientos de liderazgo, gestión por excepción pasiva, donde se actúa sólo cuando los problemas logran captar la atención del líder, quien además tiene comportamientos Laissez-Faire al dejar que sus empleados lidien con los problemas sin ayuda o intervención hasta que éstos se vuelven serios.

El liderazgo puede ser considerado como un factor crucial para la implementación de procesos de transformación dentro de una organización (Rodríguez, 2006), tal como lo demuestran los resultados de un estudio efectuado en una universidad norteamericana donde el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con una exitosa gestión de la calidad en las áreas de administración y de servicio (Hirtz et al., 2007), situación que cobra cada día más relevancia debido a que los regímenes de aseguramiento de la calidad se han vuelto cada vez más preponderantes al momento de regular la gestión del sector de la educación superior alrededor del mundo (Jarvis, 2014).

Ahora bien, y complementando lo anterior, se puede destacar dentro del contexto latinoamericano el trabajo de Jaime et al (2015) quienes desarrollan un estudio en la Universidad de Colombia que tuvo por finalidad identificar la importancia de conocer los tipos de liderazgo docente y directivo con el fin de poder establecer estrategias de mejora en los procesos de aprendizaje, en la organización y logros académicos y cuyos resultados indican que el liderazgo transformacional es el que mayor presencia tiene en docentes y directivos, predominando éste por sobre el transaccional y el correctivo evitador, resaltándose la importancia que tiene definir, dentro de la organización, cual es la tendencia de liderazgo que se quiere fortalecer, usando eso como estrategia para el mejoramiento organizacional. De esta forma resulta relevante abordar el problema de dirección, el cual se inicia con la importancia con el líder asumen el ejercicio diario de su rol y sus funciones en una organización educacional y sobre su relación con el ambiente (Jaime et al., 2016). En efecto, de acuerdo a lo planteado por Gairín y Castro (2010) quienes analizan las problemáticas que afectan la dirección y gestión de los centros educativos de enseñanza obligatoria en España, destacando, en este sentido, la necesidad de formar a la dirección de los centros, contribuyendo a su ejercicio coherente y que formen parte del perfil de funciones requerido, el apoyo al liderazgo ejercido y el desarrollo de competencias necesarias, entre otros aspectos, con el fin de mejorar estos centros. En consecuencia, la buena práctica o el ejercicio del liderazgo en los centros educativos, traerá a su vez una mejora en la calidad de la educación del conjunto de los estudiantes (García y Conde, 2013).

Por otra parte, y complementando lo anterior, la calidad dentro de las instituciones de educación superior es una preocupación tanto de los gobernantes, participantes de los procesos educativos y por los grupos de interés (Harvey y Green, 1993). Cabe mencionar que la noción de calidad se encuentra vinculada al concepto de aseguramiento de la calidad, el cual como concepto emerge del sector industrial siendo transferido a otros sectores (Williams y Harvey, 2015). De este modo, la calidad ha sido entendida

tradicionalmente como un concepto asociado a la noción de distinción, de algo especial de alta categoría (Harvey y Green, 1993).

Vale mencionar que Harvey y Green (1993) presentan cinco dimensiones que ayudan a comprender el concepto de calidad al interior de la educación terciaria. La primera dimensión hace referencia a la calidad como excepción, lo cual se vincula a la excelencia, con características que son superiores, ya que se requiere de lo mejor si el resultado buscado es la excelencia. La segunda se refiere a la calidad como perfección consiste en dos aspectos interrelacionados: cero defectos y hacer las cosas bien a la primera. La tercera se refiere a la calidad como el logro de objetivos, donde la calidad es evaluada en términos de que el producto o servicio se ajuste a su propósito. Una cuarta acepción hace referencia a la calidad como valor por el dinero, donde la calidad se evalúa como retorno de la inversión. Por último, la calidad como transformación, donde cobra importancia la noción de cambio cualitativo, un cambio fundamental de forma, de un estado a otro producto de un proceso. Esto es fundamental, más aún cuando se considera que un buen sistema para el aseguramiento de la calidad en las instituciones universitarias está caracterizado por una organización en la cual los procedimientos asociados al resguardo de la calidad se encuentran incorporados dentro de la estructura de la organización y logran ser parte del día a día de los grupos de interés de la organización (Stalmeijer et al., 2016).

Ante esta perspectiva, la calidad en las instituciones de educación superior debe hacer alusión a la excelencia, desde cuya visión la calidad se relaciona con alcanzar los más altos estándares de exigencia, dificultad y complejidad, resultando crucial tomar en consideración la consistencia entre los propósitos declarados y el proyecto institucional (Pedraja-Rejas et al., 2012). En efecto, el desarrollo del aseguramiento de la calidad ha tenido como resultado transparencia y documentación clara, que mediante procesos externos podrían ser mejor alineados a cada actividad académica. Los procesos internos, por otra parte, están en desarrollo y el vínculo entre los procesos internos, externos y mejoras en la enseñanza y el aprendizaje parecen ser débiles y desiguales (Williams y Harvey, 2015). En el contexto de América Latina, los sistemas de aseguramiento de la calidad poseen la tendencia de ser complejos, considerando el licenciamiento, evaluación y acreditación de nuevas instituciones de educación superior, carreras y programas de postgrado (Espinoza y González, 2012).

En consecuencia el objetivo general de la investigación hace referencia explorar la relación entre la percepción acerca del estilo de liderazgo que tienen los académicos respecto a los directores de sus unidades académicas y la calidad alcanzada por éstas en las universidades del norte de Chile, cuyos objetivos específicos hacen referencia a describir la percepción de los estilos de liderazgo que manifiestan los académicos e identificar la calidad de las unidades académicas a las cuales pertenecen.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para este estudio fue de carácter cuantitativo, de corte transversal y con un propósito exploratorio, dado que no existían investigaciones en el ámbito y contexto en que fue realizado este estudio. A continuación, se describe la muestra y se detalla la forma de recolección de información. También se identifican las variables, dimensiones y medidas, para finalmente explicar cómo se realiza el análisis de datos.

### *Muestra*

La muestra del estudio estuvo compuesta por un total de 55 académicos pertenecientes a 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile, que han participado en los procesos de acreditación institucional dirigidos por la Comisión Nacional de Acreditación. Cabe mencionar que el muestreo fue no probabilístico y no representativo, y por conveniencia, ya que no existía un marco muestral de la población, por tanto, primó el criterio de accesibilidad y disponibilidad de los encuestados para contestar el instrumento. Se contactó a 71 individuos, de los cuales 55 accedieron a participar del estudio, lo cual da una tasa de respuesta del 77%.

### *Recolección de información*

Para la recolección de la información se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2000), donde se mide el liderazgo percibido por los seguidores –en este caso de los académicos– respecto a los directivos de sus respectivas unidades académicas.

### *Variables, dimensiones y medidas*

La Tabla 1 muestra las variables con cada una de sus dimensiones trabajadas, además de los valores de Alpha de Cronbach para cada una de ellas, los cuales indican que existe una alta consistencia interna.

Tabla 1. Variables, dimensiones y medidas

Variable	Dimensiones	Unidad de Medida	Alpha de Cronbach
Liderazgo Transformacional	- Influencia idealizada conductual - Influencia idealizada atribuida - Motivación inspiracional - Estimulación intelectual - Consideración individual	Escala de Likert (1-7)	0,908
Liderazgo Transaccional	- Recompensa contingente - Dirección por excepción activa	Escala de Likert (1-7)	0,990
Liderazgo Pasivo/Evitador	- Laissez faire - Dirección por excepción pasiva	Escala de Likert (1-7)	0,877
Calidad de la Unidad Académica	- Años de acreditación promediode las carreras de pregrado de la Unidad Académica (CNA Chile)	Años	

### Análisis de datos

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron incorporados en el *software* SPSS 21.0 para proceder posteriormente al análisis estadístico. Luego de depurar la base de datos, se procedió al procesamiento estadístico mediante análisis de correlaciones bivariadas y análisis de regresión lineal de pasos sucesivos utilizando la siguiente ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad (1)$$

Donde:

Y = Variable dependiente, en este caso, Calidad de la Unidad Académica.

$\beta_0$  = Constante del modelo, representa el punto de intersección y las variables omitidas.

$\beta_1$  a  $\beta_3$  = Coeficientes de regresión parcial y estimados del efecto lineal neto de las variables  $X_1$  a  $X_3$ , sobre la respuesta total de Y.

$X_1$  = Liderazgo Transaccional.

$X_2$  = Liderazgo Transformacional.

$X_3$  = Liderazgo Pasivo/Evitador.

$\varepsilon$  = Error residual del modelo.

Para medir la relación entre la percepción de los estilos de liderazgo y la calidad de las unidades académicas de las universidades analizadas, se utilizó el siguiente modelo conceptual en la investigación:

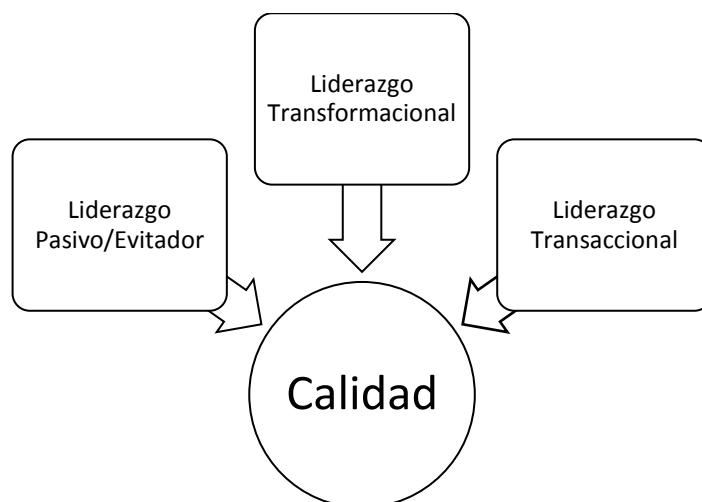


Fig. 1. Relación de las variables de la investigación

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En primera instancia, a nivel de análisis descriptivo, se procede a caracterizar a la muestra analizada, donde se puede establecer de acuerdo a los resultados de la Tabla 2 que el 40% de los entrevistados corresponde a mujeres y un 60% a hombres.

Tabla 2. Distribución por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	22	40
Masculino	33	60

Por otra parte, y de acuerdo a los resultados de la Tabla 3 se puede establecer que las unidades académicas analizadas tienen en promedio 3,59 años de acreditación de sus carreras con una mediana de 3,50, lo que indica una distribución bastante homogénea. Asimismo, se aprecia que las medias del liderazgo transaccional ( $\bar{X} = 5,255$ ) y del transformacional ( $\bar{X} = 5,378$ ) son cercanas entre sí y superiores a la del liderazgo pasivo/evitador ( $\bar{X} = 3,239$ ), además de mencionar que la desviación estándar se encuentra en torno al 1,3 para los 3 estilos de liderazgo. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que los encuestados tienden a percibir comportamientos más transaccionales y transformacionales en sus líderes, y menos conductas pasivas/evitadoras. Esto coincide con lo señalado por Avolio y Bass (1991), quienes establecen que los líderes pueden presentar características de más de un estilo de liderazgo al mismo tiempo, en este caso; transaccional y transformacional. Más aún, es justamente esta combinación que ha sido señalada por Basham (2010) como eficaz en algunas situaciones del ámbito educacional.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos

	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Pasivo/Evitador	Calidad de unidades académicas
Media	5,255	5,378	3,239	3,59
Mediana	5,500	5,743	3,107	3,50
Desv. típ.	1,3282	1,3718	1,3499	1,82

Por otra parte, a nivel de correlaciones bivariadas se puede observar a partir de los resultados de la Tabla 4 que existe una relación directa y significativa entre la calidad de las unidades académicas y el liderazgo transformacional ( $R=0,0552$ ;  $p<0,01$ ) y liderazgo transaccional ( $R=0,450$ ;  $p<0,05$ ) percibidos por los académicos. Esto coincide con los resultados encontrados en el ámbito educacional, donde se encuentra que el liderazgo transformacional al interior de las salas de clases ha tenido beneficios sustanciales en términos de mejorar la calidad de la experiencia de la clase en los estudiantes y profesores (Pounder, 2014). Por otra parte, el liderazgo pasivo/evitador tiene una relación significativa pero inversa con la calidad de las unidades académicas ( $R= -0,435$ ;  $p<0,05$ ). En la Tabla 4: AA son los Años de Acreditación, LTC es Liderazgo transaccional, LTF es Liderazgo transformacional, y LPE es Liderazgo pasivo/evitador. Además, \* significa que la correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral) y \*\* significa que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4. Matriz Correlaciones Bivariadas

	AA	LTC	LTF	LPE
AA	1			
LTC	,450*	1		
LTF	,552**	,945**	1	
LPE	-,435*	-,519*	-,573**	1

Al observar los resultados de la regresión lineal mediante pasos sucesivos en la Tabla 5 se puede observar que, de los tres tipos de liderazgos analizados, el liderazgo transformacional se constituye como el preponderante teniendo a su vez una relación directa y significativa con la calidad de las unidades académicas ( $R= 0,304$ ;  $p<0,01$ ). Cabe mencionar que sólo el primer paso resultó ser significativo, donde sólo estaba incorporada la variable liderazgo transformacional, que explica en un 26,9% el comportamiento de la calidad de la unidad académica. Adicionalmente, en la tabla 6 se puede visualizar que el modelo definido es significativo ( $F=8,755$ ;  $p<0,01$ ), como también la Tabla 7 indica la contribución individual del liderazgo transformacional, la cual es significativa ( $p<0,01$ ).

Tabla 5. Resumen del modelo de regresión. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transformacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,552	,304	,269	1,550	,304	8,742	1	20	,008

Tabla 6. Análisis de varianza ANOVA. Variable dependiente: Calidad de la unidad académica. Variables predictoras: (Constante), Liderazgo transformacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,106	1	21,106	8,755	,008
	Residual	48,212	20	2,411		
	Total	69,318	21			

Tabla 7. Coeficientes de modelo de regresión. Variable dependiente: Calidad de la unidad académica

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	,166	1,204		,138	,891
1 Liderazgo Transformacional	,679	,230	,552	2,959	,008

Finalmente, en la Tabla 8 se pueden ver las variables que fueron excluidas en el primer paso, debido a que su incorporación no implicaba que los coeficientes fueran significativos ( $p > 0,05$ ) en el siguiente paso. Asimismo, se puede señalar que la variable liderazgo transaccional se correlaciona con la variable independiente (Tolerancia=0,106), de manera que sólo un 10,6% de ella no se encuentra asociada al resto de las variables independientes y por lo tanto al incluirla sería una variable redundante.

Tabla 8. Variables excluidas

Modelo		Beta dentro	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de Colinealidad
						Tolerancia
1	Liderazgo Transaccional	-,670	-1,183	,251	-,262	,106
	Liderazgo Pasivo/Evitador	-,177	-,771	,450	-,174	,672

Estos resultados son coincidentes con los planteamientos de Drugus y Landoy (2014), quienes afirman que las técnicas de liderazgo que utilizan los académicos juegan un rol fundamental en la calidad y desempeño de la educación superior. En efecto, el liderazgo transformacional es necesario en la educación superior para lograr el desarrollo organizacional y la prosperidad (Chaudhuri et al., 2015). Asimismo, el proceso de aprendizaje organizacional es facilitado cuando el equipo de alta dirección utiliza el estilo de liderazgo transformacional, mientras que el mando medio utiliza el liderazgo transaccional (Sun y Anderson 2011).

Estos hallazgos son similares a los obtenidos en un estudio realizado en Pakistán que tenía por objetivo identificar los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) en una universidad pública, aplicándose para ello un cuestionario al cuerpo académico, cuyos resultados manifiestan que el liderazgo transformacional era el estilo más frecuentemente ejercido por los líderes –siendo la dimensión de motivación inspiracional la más practicada– seguido del estilo de liderazgo transaccional, mientras que el laissez faire era el menos practicado (Amin et al., 2015). En consecuencia, el liderazgo transformacional es consistente con las características propias de aquel líder que define altos estándares y propósitos a sus seguidores, generando compromiso con ellos a través de la inspiración, la práctica ejemplar, la colaboración y la confianza (Basham, 2010). Los aspectos mencionados son cruciales, debido a que los líderes de las organizaciones pueden mejorar sus competencias y tornarse de esta forma más efectivos al diferenciar los comportamientos vinculados al liderazgo transformacional (Beytekin, 2014), que es por lo demás la forma más activa del liderazgo (Molaro et al., 2010).



## LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

En primera instancia, cabe consignar que el estudio es de naturaleza exploratoria, trabajándose con una muestra no representativa y no probabilística de 55 académicos pertenecientes a 22 unidades académicas correspondientes a 6 universidades ubicadas en el norte de Chile, que habían participado en los procesos de acreditación institucional conducidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), de manera voluntaria. Esta situación conlleva a una limitación, toda vez que cada académico manifiesta una percepción, o en otros términos, asocia a un número o categoría para cada uno de los planteamientos empleados. Más precisamente, el carácter del estudio exploratorio, genera una limitación respecto a la imposibilidad de la generalización de los hallazgos. El número reducido de datos recogidos constituye otra limitación, sin embargo, en estudios posteriores es posible generar una mirada más global con una población mayor bajo análisis. Respecto al alcance de la investigación éste es de carácter regional.

## CONCLUSIONES

La esfera de la educación superior ha experimentado una serie de cambios en las últimas décadas, los cuales han ocurrido a escala global afectando a las instituciones de educación terciaria y estableciendo nuevos desafíos que deben enfrentar exitosamente con el fin de mantenerse en este sistema, que por lo demás se torna día a día más complejo y competitivo, caracterizándose por ser un lugar donde interactúan diversos actores y confluyen de esta forma distintos intereses.

Es así como en dicho contexto resulta importante analizar los elementos que puedan afectar la calidad que se logra al interior de las instituciones de educación superior. En este sentido, los resultados de la investigación señalan que el estilo de liderazgo percibido por los académicos, respecto de sus directivos de las unidades académicas se relaciona con la calidad que éstas alcanzaron, siendo el liderazgo transformacional el que tenía un vínculo significativo y directo con la calidad de estas unidades, medido en los años promedio de acreditación de las carreras que la conforman.

Este escenario se configura como la oportunidad para que las instituciones universitarias se preocupen de su quehacer y en particular de su calidad, donde el liderazgo juega un rol fundamental, puesto que al estar presente se torna en un agente catalizador para conducir los procesos de aseguramiento de la calidad. En este sentido, los líderes de las unidades académicas analizadas se caracterizan por ser percibidos por sus seguidores como líderes activos al otorgar mayor puntaje a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que no ocurre con el liderazgo pasivo/evitador. Más aún, los resultados demuestran que el liderazgo transformacional percibido es el único que afecta y que logra explicar la calidad de las unidades académicas estudiadas.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el patrocinio de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile, CONICYT a través del proyecto FONDECYT N° 1140027: "Estilos de liderazgo y calidad del quehacer académico en las Facultades y Escuelas de Educación de Chile" y del proyecto Mayor UTA 8720-12.

## REFERENCIAS

- Altbach, P. *Knowledge and education as international commodities*, <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/6657/5878>, ISSN: 2372-4501, International Higher Education: 28, 2-5 (2015).
- Almirón-Arévalo, V.; A. Tikhomirova; A. Trejo-Toriz y J. García-Ramírez. *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*, <http://hdl.handle.net/10481/34629>, ISSN: 2254-5883, Reidocrea, 4(4), 24-27 (2015).
- Alsayed, A.K.; M.H. Motaghi y I.B. Osman. *The use of the multifactor leadership questionnaire and communication satisfaction questionnaire in Palestine: A research note*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.299.4342>, ISSN: 2250-3153, International Journal of Scientific and Research Publications, 2(11), 493-507 (2012).
- Amin, M.; S. Shah; H. Amin; I. Tatlah; A. Khan y M. Islam. *Leadership styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan*, <http://www.ayeronline.com/index.php/test/article/view/104>, ISSN: 1134-2277 The AYER, 1, 10-28 (2015).
- Antonakis, J.; R. House. *The full-range leadership theory: The way forward*. In B. J. Avolio y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2da. ed.) (pp. 3-34). Bradford, UK: Emerald Group Publishing (2013).

- Araneda-Guirriman, C. y L. Pedraja-Rejas. Financiamiento por Desempeño en Chile: Análisis Conceptual de un Instrumento para la Educación Superior, doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000300009> *Formación universitaria*, 9(3), 75-86, (2016).
- Avolio, B. J., y M. B. Bass. *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Nebraska: Mind Garden (2009).
- Avolio, B.J. y B.M. Bass. *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Bass, Avolio & Associates. Binghamton, NY, USA. (1991).
- Basham, L. M. *Transformational and transactional leaders in higher education*, <http://irbrp.com/static/documents/December/2010/11.%20Lloyd%20Basham.pdf>, ISSN: 1832-9543. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 141-152 (2010).
- Bass, B. M. *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*, doi: 10.1037/0003-066X.52.2.130, *American psychologist*, 52(2), 130-139, (1997).
- Bass, B. M.; B. J. Avolio, *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden (2000).
- Bass, B. M. y R. Stogdill. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster. 1990.
- Beytekin, O. F. *Transformational leadership in higher education*. *Multidisciplinary Perspectives on Education*, 339, (2014).
- Black, S. A. *Qualities of Effective Leadership in Higher Education*, doi: 10.4236/oj.2015.42006, *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54, (2015).
- Bodla, M. A. y M. M. Nawaz, *Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.687.8311>, ISSN: 1833-8119, *International Journal of Business and Management*, 5(4), 208-214. (2010).
- Bogler, R., A. Caspi, A., y S. Roccas. Transformational and passive leadership an initial investigation of university instructors as leaders in a virtual learning environment, doi: 10.1177/1741143212474805 *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 372-392 (2013).
- Braun, S.; C. Peus; D. Frey y K. Knipfer. *Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation*. In *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. 349-365). Emerald Group Publishing Limited (2016).
- Chaudhuri, M. R.; J. Kettunen y P. Naskar. *Reflections on Leadership Styles from Higher Education in India*, doi: 10.13189/ujm.2015.031003, *Universal Journal of Management*, 3(10), 395-401 (2015).
- Chege, A., A. Wachira y L. Mwenda. *Effects of Leadership Styles on Implementation of Organization Strategic Plans in Small and Medium Enterprises in Nairobi*. 2015
- Cremonini, L.; J. Brennan; R. Lewis y R. King, R. *Cultures of quality: an international perspective: profiles of quality assurance in higher education in nine countries*, <http://doc.utwente.nl/98308/1/Cultures-of-Quality-An-International-Perspective-15.pdf>, Report by the QAA and the British Council (2015).
- Cuadros, M. D. P. J., M. Reche y S. García. El liderazgo docente y directivo en los programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Bucaramanga (Colombia). *European Scientific Journal*, 11(19) (2015).
- Davies, J.; M. T. Hides y S. Casey. *Leadership in higher education*, doi: 10.1080/09544120120096197, *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025-1030 (2001).
- Den Hartog, D; J. Van Muijen y P. Koopman. *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*, doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x, *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19-34 (1997).
- Drugus, D.; A. Landoy. *Leadership in higher education*, [http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/III-05\\_DRUGUS.pdf](http://rs.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/III-05_DRUGUS.pdf), ISSN: 2065-2194, *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7(2), 125-132 (2014).

- Enders, J. y D. Westerheijden, *The Dutch way of new public management: a critical perspective on quality assurance in higher education*, doi: 10.1016/j.polsoc.2014.07.004, *Policy and Society*, 33(3), 189-198 (2014).
- Espinoza, O. y L. González. *Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile*. *Revista de la educación superior*, 41(162), 87-109 (2012). Recuperado en 07 de julio de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602012000200005&lng=es&tlng=en).
- Gairín, J.; D. Castro. Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista española de pedagogía*, 401-416. 2010. García Carmona, M., & Conde Lacárcel, A. (2013). *Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas*.
- García, M. y A. Conde. Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas. En González J. y Gacia-Guiu. *Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales*. Universidad de Granada, 93-103 (2013)
- Gosling, J.; R. Bolden; G. Petrov *Distributed leadership in higher education: What does it accomplish?*, doi: 10.1177/1742715009337762, *Leadership*, 5(3), 299-310 (2009).
- Harvey L. y D. Green. *Defining Quality*, Doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0260293930180102> *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18:1, 9-34(1993):
- Hirtz, P.; S.L. Murray y C.A. Riordan. *The effects of leadership on quality*, doi: 10.1080/10429247.2007.11431718, *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27 (2007).
- Hunt, J. y M. Fitzgerald. *The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature*, [http://www.aijssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_8\\_December\\_2013/4.pdf](http://www.aijssnet.com/journals/Vol_2_No_8_December_2013/4.pdf), ISSN: 2325-4165, *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38 (2013).
- Iliescu, D. *MLQ™ Multifactor Leadership Questionnaire Self-Evaluation Report*. Extraído de: <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-2MDK5XQ.pdf> el 26/07/15 (2007).
- Jaime, M.; M. Cáceres y F Lucena. Analysis of leadership styles developed by teachers and administrators in technical-technological programs: the case of the Cooperative University of Colombia. *International Journal of Leadership in Education*, 1-16 (2016).
- Jaime, M.; M. Cáceres y S. Alonso. El liderazgo docente y directivo en los programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Bucaramanga (Colombia). *European Scientific Journal*, 11(19) (2015).
- Jarvis, D. S. *Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education. A critical introduction*, doi: 10.1016/j.polsoc.2014.09.005, *Policy and Society*, 33(3), 155-166 (2014).
- Jones, S.; M. Harvey; G. Lefoe y K. Ryland. *Synthesising theory and practice Distributed leadership in higher education*, doi: 10.1177/1741143213510506, *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 603-619 (2014).
- Lemaitre, M. *Aseguramiento de la calidad: Una política y sus circunstancias*. En A. Bernasconi (Ed.) *La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis*, pp. 295-344. Ediciones UC. Santiago, Chile (2015).
- Khalifa, B. y R. Ayoubi. *Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities?*, doi: 10.1108/IJEM-03-2014-0036, *International J. Educational Management*, 29(4), 477-491 (2015).
- Milliken, J. *The cult of academic leadership*, doi: 10.1080/0379772980230408, *Higher Education in Europe*, 23(4), 505-515 (1998).
- Molero, F.; P. Saboya y C. Guirado. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>, ISSN: 0214-9915, *Psicothema*, 22(3), 495-501 (2010).

- Muenjohn, N. y A. Armstrong. *Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership*, doi: 10.7903/cmr.704, Contemporary Management Research, 4(1), 3-14, (2008).
- Ogbonna, E. y Harris, L. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. DOI 10.1080/09585190050075114. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.
- Öner, Z. H. *Servant leadership and paternalistic leadership styles in the Turkish business context: A comparative empirical study*, doi: 10.1108/01437731211216489, Leadership and Organization Development Journal, 33(3), 300-316, (2012).
- Pedraja-Rejas L. y E. Rodríguez-Ponce. *El aseguramiento de la calidad: Un imperativo estratégico en la educación universitaria*, doi: 10.4067/S0718-33052015000100001, Ingeniare, 23(1), 4-5, (2015).
- Pedraja, R., y Rodríguez, P. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73, (2004).
- Pedraja-Rejas, L., E. Rodríguez-Ponce, C. Araneda-Guirriman, P. Rodríguez-Mardones. La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: evidencia desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37(100), 269-287, (2016).
- Pedraja-Rejas, L.; C. Araneda-Guirriman; E. Rodríguez-Ponce y J. Rodríguez-Ponce. *Calidad en la formación inicial docente: evidencia empírica en las universidades chilenas*. Doi: 10.4067/S0718-50062012000400003Formación universitaria, 5(4), 15-26 (2012).
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barreda Olavarría, M., Sagredo Núñez, O., y Segovia León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.
- Perko, K.; U. Kinnunen y T. Feldt. *Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors*, doi: 10.1108/LODJ-07-2012-0082, Leadership & Organization Development Journal, 35(4), 286-304, (2014).
- Pounder, J. *Quality teaching through transformational classroom leadership*, doi: 10.1108/QAE-12-2013-0048, Quality Assurance in Education, 22(3), 273-285, (2014).
- Rena, R. *Emerging trends of higher education in developing countries*, <http://ssrn.com/abstract=1503330>, Scientific Annals of The'Alexandru Ioan Cuza'University Of Iasi: Economic Sciences Series. Supplement, p301-315. 15p. 2 Graphs (2010).
- Rodríguez-Ponce, E. *El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060365>, ISSN: 0717-4004. Calidad en la Educación, (24), 47-63 (2006).
- Rodríguez-Ponce, E. *Las universidades en la sociedad del conocimiento*. En A. Arata-Andreani y E. Rodríguez-Ponce (Eds.) Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias, pp. 35-68. Ediciones CNA-Chile. Santiago, Chile. (2009a).
- Rodríguez-Ponce, E. *El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile*, <http://www.uta.cl/rector/ideas/4.pdf>, ISSN: 0378-1844, Interciencia, 34(11), 822-829, (2009b).
- Salter C.R.; M.H. Harris y J. McCormack. *Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development*, <http://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf>, Paper for the E-Leader Conference. Milan, Italy. June 5, (2014).
- Shukla, A. y S. Bhagat. *Dynamics of Creative Leadership in Modern Context: An Analytical view*, <http://www.ircst.org/ijcbm/papers/vol2no62013/23vol2no6.pdf>, ISSN: 2319-2828, International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM), 2(6), 2319-2828 (2013).
- Skogstad, A.; J. Hetland; L. Glasø y S.Einarsen. *Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity*, 10.1080/02678373.2014.957362, Work & Stress, 28(4), 323-341 (2014).

- Staats, B. *The Adaptable Emphasis Leadership Model: A More Full Range of Leadership*, [http://www.sltjournal.org/uploads/2/6/3/9/26394582/the\\_adaptable\\_emphasis\\_leadership\\_model.pdf](http://www.sltjournal.org/uploads/2/6/3/9/26394582/the_adaptable_emphasis_leadership_model.pdf), ISSN: 2332-2063, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 12-26 (2015).
- Stalmeijer, R.; J. Whittingham; W. de Grave y D. Dolmans. *Strengthening internal quality assurance processes: facilitating student evaluation committees to contribute*, 10.1080/02602938.2014.976760, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(1), 53-66 (2016).
- Sun, P. Y. y M. H. Anderson. *The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity*, doi: 10.1177/1350507611405116, *Management learning*, 43(1), 25-51 (2012).
- Trivellas, P. y P. Reklitis. *Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece*, 10.1016/S2212-5671(14)00039-2, *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390 (2014).
- Van Knippenberg, D. y S. Sitkin. *A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?*, doi: 10.1080/19416520.2013.759433, *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60, (2013).
- Vásquez, J.; M. Sepúlveda; P. Herrera-Ponce; R. Zarzuri-Cortés y F. Kamann. *Inteligencia Emocional y Liderazgo: un estudio sobre la relación que pudiese darse entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana*, <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/514>, Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile (2008).
- Williams, J., y L. Harvey. *Quality Assurance in Higher Education*. In *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance* (pp. 506-525), doi: 10.1007/978-1-137-45617-5 Palgrave Macmillan UK (2015).

