
RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CLIMA ORIENTADO AL SERVICIO DE LOS ESTUDIANTES: EVIDENCIA EXPLORATORIA DESDE CHILE

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE y LILIANA PEDRAJA-REJAS

RESUMEN

En la presente investigación se explora la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas universitarias, procurando descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual) tienen relación con un clima orientado a la calidad del servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas y subsecuentemente con la calidad de las carreras o titulaciones profesionales. Se trabaja con una muestra de 38 unidades académicas pertenecientes a cuatro universidades chilenas. Los resultados muestran que existe evidencia para relacionar la influencia

idealizada atribuida y la estimulación intelectual con un clima orientado al servicio de los estudiantes. Las variables que configuran el liderazgo transformacional, en su conjunto, explican el 23,0% de la varianza en el clima orientado al servicio al estudiante. A su turno, el clima orientado al servicio a los estudiantes explica el 31,1% de la calidad de las titulaciones medida por los años de acreditación de las carreras reconocidos por el organismo oficial del país. En conclusión, en esta investigación de tipo exploratoria se descubre evidencia preliminar de la relación entre liderazgo transformacional / clima orientado al servicio del estudiante / calidad de las carreras profesionales y se discuten los alcances e implicancias de estos hallazgos.

La sociedad actual se caracteriza por la existencia de cambios rápidos, permanentes e ininterrumpidos en los diferentes sectores sociales y económicos, así como en las diferentes naciones del orbe. Así, también la competencia a escala global implica exigencias crecientes para crear valor estratégico, no solo sobre la

base del capital y del trabajo sino que fundamentalmente sustentados en el conocimiento. El conocimiento es en la sociedad actual y en la nueva economía, la fuente esencial de la ventaja competitiva de las naciones, las organizaciones y las personas (Rodríguez-Ponce y Palma-Quiroz, 2010). Por ende, la preparación intelectual de las personas tiene relevan-

cia para ellas mismas por cuanto sus posibilidades de inserción en la sociedad y principalmente en el mercado del trabajo estarán indisolublemente vinculadas a la educación adquirida (Barro y Lee, 2013). Además, la calidad de la formación de los profesionales tiene importancia para el país, toda vez que los años de educación de la población y la calidad de la

PALABRAS CLAVE / Calidad de la Educación / Clima Organizacional / Estilos de Liderazgo / Titulaciones Universitarias /

Recibido: 12/01/2017. Modificado: 02/10/2017. Aceptado: 04/10/2017.

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor, UTA, Chile. Dirección: Instituto de Alta Investigación, UTA. Antofagasta 1520, Arica, Chile. e-mail: erodriguez@uta.cl

Liliana Pedraja Rejas. Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, UTA, Chile. Magister en Ciencias de la Educación y Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

formación recibida impactarán en el crecimiento de largo plazo en las naciones (Hanushek, 2013).

Ahora bien, la preparación requerida para desempeñarse con eficacia social es cada vez más elevada y los sistemas educativos no necesariamente responden con la calidad y en los tiempos requeridos. Por ejemplo, un 44% de la población adulta en Chile se encuentra en un nivel de analfabetismo funcional en comprensión de textos, un 42% en comprensión de documentos y un 51% lo está en el área cuantitativa (Centro de Microdatos - Universidad de Chile, 2013). En consecuencia, la calidad de los procesos formativos en todos los niveles y especialmente en el nivel profesional o de licenciatura requiere alcanzar estándares satisfactorios, que no están garantizados a priori, si se pretende impactar positivamente en las posibilidades laborales de las personas y en la capacidad competitiva de las naciones. Por consiguiente, descubrir qué variables pueden incidir en la calidad de las titulaciones universitarias es un desafío de la mayor importancia.

En tal contexto, es relevante indicar que se ha descubierto que los estilos de liderazgo pueden influir sobre el clima, la cultura y el desempeño académico; o incluso, en el nivel de logro de los estudiantes y en el compromiso de los profesores (Munir y Khalili, 2016; Bellon *et al.*, 2017). Aunque a partir de las investigaciones anteriores es posible vincular estilos de liderazgo con calidad de las carreras, los estudios que den soporte empírico a esta relación en Latinoamérica son prácticamente inexistentes.

En virtud de lo anterior, las preguntas relevantes de la investigación son: ¿existe evidencia para postular una relación causal entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima de servicio hacia a los estudiantes?, y a continuación la siguiente pregunta es: ¿existe evidencia para postular una relación causal entre el clima de servicio a los estudiantes y la calidad de las titulaciones universitarias? En efecto, explorar la pertinencia de tales relaciones parece plausible, en el sentido de avanzar en reconocer algunos determinantes de la calidad de la formación de profesionales en países de Latinoamérica. En este trabajo se pretende estudiar la relación potencial entre el liderazgo transformacional y cada una de las dimensiones o variables que lo configuran con el clima orientado al servicio de los estudiantes y la calidad de las carreras profesionales. Mas precisamente, se pretende hallar los efectos directos e indirectos de los estilos de liderazgo sobre la calidad de las carreras

profesionales, incorporando como variable intermedia el clima orientado al servicio de los estudiantes. Por consiguiente, un estudio exploratorio resulta apropiado para los fines indicado, más aún si se considera que las variables estudiadas no han sido suficientemente analizadas en Latinoamérica, por lo que es posible trabajar en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos aspectos generales de tipo aproximativo del fenómeno en estudio (Pedraja Rejas *et al.*, 2016).

Marco de Referencia

Liderazgo transformacional

El liderazgo se refiere a la capacidad de influir sobre grupos o individuos, al interior de una organización, con la finalidad de generar una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales (Solajà *et al.*, 2016). A su turno, el liderazgo transformacional forma parte de la tipología representada en la teoría de Bass y Avolio y se trata de uno de los estilos más analizados en el estado del arte (Banks *et al.*, 2016).

El liderazgo transformacional se caracteriza porque el líder genera objetivos desafiantes, que son posibles pero no fáciles de alcanzar, y para su cumplimiento empodera a sus seguidores, sobre la base de valores institucionales que conducen a un clima moral en el que se reconocen los aportes individuales para los logros colectivos o institucionales (Araneda Guirriman *et al.*, 2016). Este tipo de liderazgo se configura a partir de un conjunto de variables: la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional la estimulación intelectual y la consideración individual (Cheng *et al.*, 2016).

La influencia idealizada atribuida se refiere al conjunto de rasgos distintivos que los seguidores asignan al líder y que lo transforman en un modelo a seguir (Herman y Chiu, 2014). De manera consistente, la influencia idealizada conductual se manifiesta a partir del comportamiento del líder, es decir, cuando el líder manifiesta conductas que son percibidas como ejemplares por sus seguidores (Mullen *et al.*, 2017). Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2014) sostienen que la influencia idealizada se basa, en definitiva, en el carisma del líder que le hace ser respetado, admirado y finalmente imitado por sus seguidores.

Asimismo, la motivación inspiracional emerge de la capacidad del líder para construir una orientación del futuro deseable y alcanzable, com-

partiendo esta visión con su equipo y logrando que sus seguidores se sientan copartícipes e importantes para lograr ese futuro (Kishore y Nair, 2013). Concretamente, la motivación inspiracional se refiere a la capacidad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión atractiva del futuro (Araneda Guirriman *et al.*, 2016). Cheng *et al.* (2016) sostienen que la motivación inspiracional va de la mano con que el líder proporciona un significado y valor en sí mismo al trabajo de las personas, quienes se sienten esenciales para alcanzar el futuro diseñado y esperado, y trabajan en un clima de colaboración y respeto.

Por su parte, la estimulación intelectual consiste en la capacidad del líder para fomentar la innovación y la creatividad en sus seguidores, cuestionándose los supuestos habituales y las formas tradicionales de hacer las cosas (Arnold y Loughlin, 2013). Un aspecto importante es que las nuevas ideas y las nuevas soluciones son importantes, y el conflicto cognitivo es aceptado pues la contraposición de ideas es intrínsecamente valiosa, evitando en todo caso el conflicto afectivo (Clarke, 2013). Breevar *et al.* (2014) señalan que en la estimulación intelectual subyace una invitación a la autonomía e independencia de pensamiento de los seguidores, quienes son también responsables por comprender y solucionar los problemas organizacionales.

Finalmente, la consideración individual comprende la habilidad del líder para lograr una preocupación y atención personalizada a los seguidores, atendiendo sus expectativas y necesidades fundamentales (Zhang *et al.*, 2014). Dicho de otro modo, bajo la mirada de la consideración individual el líder ha de tratar a cada seguidor individualmente, de acuerdo con sus requerimientos específicos, haciendo que la persona se sienta valorada (Qu *et al.*, 2015). Fernet *et al.* (2015) proponen que la consideración individual implica que el líder debe apoyar y orientar a sus seguidores en una expresión de respeto y aprecio personal e individual.

Estudios recientes han mostrado que el estilo de liderazgo puede influir en el nivel de compromiso del profesorado (Mensah y Amponsah, 2016) y en el grado de satisfacción en el trabajo (Alonderiene y Majauskaite, 2016), así como en los resultados alcanzados por los estudiantes (Jyohi y Bhau, 2016) y en la eficacia institucional (Wahab *et al.*, 2016). Incluso se ha hallado que el liderazgo transformacional resulta ser funcional para generar un ambiente orientado al aseguramiento de la calidad académica (Chaudhuri *et al.* 2016). En concreto, el estilo de liderazgo puede impactar en la

cultura académica (Bystydzienski *et al.*, 2016) y en el clima de trabajo (Al-Husseini y Elbeltagi, 2016). En Latinoamérica los estudios son escasos si se pretende relacionar liderazgo transformacional / clima orientado al servicio de los estudiantes / calidad de las carreras. El trabajo de Mendoza *et al.* (2007) constituye una excepción, puesto que investigan cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza tanto en su desarrollo como en investigaciones en el transcurso de dos décadas. En este mismo contexto, Mendoza *et al.* (2012) encuentran correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Variables de resultado; e inversas todas ellas, con el No liderazgo. Previamente, Ogliastrì *et al.* (1999) descubrieron que la concepción de 1400 gerentes latinoamericanos encuestados sobre el liderazgo organizacional no es significativamente diferente de la ofrecida por directivos a nivel mundial. En todo caso, a juicio de estos últimos autores, los directivos latinoamericanos se diferencian de los del resto del mundo por su énfasis en la expectativa de un líder orientado al trabajo en grupo y el interés en altos resultados; por otro lado, tienen la concepción menos valorada respecto del líder individualista o autónomo, lo que confirma su orientación colectivista de grupos.

Clima orientado al servicio de los estudiantes

El clima organizacional al interior de las unidades académicas puede ser definido como el conjunto integrado de percepciones individuales y colectivas que tiene el cuerpo académico sobre su unidad de trabajo, en relación con aspectos psicolaborales y organizacionales, y que perfilan su conducta tanto individual como colectivamente (Galotti *et al.*, 2016). El clima organizacional es una construcción social que surge a partir de las interacciones de los individuos en el grupo, bajo determinadas condiciones de trabajo, generando un conjunto de expectativas y definiciones acerca de un comportamiento deseable (Asef *et al.*, 2015).

El clima académico en las entidades educacionales estimula determinados comportamientos tanto a nivel individual como colectivamente, sugiriendo una determinada orientación en el quehacer de las unidades académicas, bajo la lógica que tal orientación es deseable o valorable organizacionalmente (Patridge *et al.*, 2014). Ciertamente, el clima académico puede impactar en el nivel de logro de los estudiantes (Urik y Bo-

wers, 2014), poniendo de relieve el foco en el calidad y en la rendición de cuenta (Kotok *et al.*, 2016), favoreciendo el rendimiento y la productividad del cuerpo académico (AbdElmotaleb y Saha, 2013), teniendo efectos sobre toda la comunidad educativa (Rice y Alexakis, 2015).

Stetzer *et al.* (1997) señalan que el clima organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones: clima orientado a la calidad, clima orientado al servicio, clima orientado a la cooperación y clima orientado a la confianza. Una de tales dimensiones es el clima orientado al servicio. En general, un clima orientado a la calidad del servicio considera la búsqueda de niveles de excelencia, o al menos satisfacción para el cliente, en cada fase del conjunto de actividades cuyo objetivo se asocia precisamente con satisfacer las necesidades o deseos de éste (Grönroos y Gummerus, 2014).

Los servicios académicos tienen una serie de particularidades, como por ejemplo que suelen ser selectivos en el ingreso; esto es, para tener derecho a recibir el servicio no basta con desearlo y disponer de los medios económicos, ya que habitualmente se debe haber superado alguna vara de exigencia o mérito académico, lo que hace que sea muy difícil reducir la educación superior a una lógica de mercado (Marginson, 2013). Además, estos servicios se prestan colectivamente, aunque alguna parte del proceso de formación pudiese ser individual, y generan un beneficio privado dada la rentabilidad positiva de estudiar a nivel superior (Daly *et al.*, 2015; Lara *et al.*, 2017), pero también se crean amplias externalidades positivas para la sociedad debido a que la formación de capital humano avanzado incide directamente en el potencial de crecimiento y desarrollo de los países (Wantchekon *et al.*, 2015).

La calidad del servicio depende de múltiples aspectos, pero el factor humano es un determinante clave. Más aún, en el medio académico el cuerpo profesoral puede marcar una diferencia significativa en la experiencia de aprender (Stewart, 2014). Efectivamente, la calidad del cuerpo académico tiene influencia en los procesos formativos (Garrity *et al.*, 2016) y también en los resultados académicos (Uhlenberg, 2016).

En el estado del arte y en el campo de la educación superior se ha encontrado que un clima orientado a la calidad del servicio prestado a los estudiantes influye en el aprendizaje de los alumnos (Barth *et al.*, 2014), en la satisfacción de los estudiantes (Asaduzzaman *et al.*, 2014), en la sustentabilidad de los programas (Dillon y Smith, 2017), en la calidad de los egresados (Kalimullin *et al.*,

2016) y en la calidad institucional (Eryilmaz *et al.*, 2016). Por lo tanto, un cuerpo académico orientado al servicio de los estudiantes tenderá a preocuparse de la preparación de sus cursos, de la calidad en la ejecución de sus clases, del sistema de evaluaciones, verificando si los alumnos aprenden, y adoptando las medidas correctivas que sean requeridas para lograr un alto nivel de satisfacción o excelencia en el servicio prestado a los estudiantes.

Calidad de las carreras universitarias

La calidad en educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados (Vlăsceanu *et al.*, 2004). Harvey y Green (1993) habían planteado su propuesta fundacional sobre los cinco enfoques de calidad, la que se resume siguiendo el desarrollo de Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013):

- Calidad como excepción, que procura alcanzar excelencia basándose en atributos superiores no alcanzables sino solo por una minoría. Este enfoque considera: el logro de altos estándares; la búsqueda de la excepcionalidad; y el mejoramiento continuo.
- Calidad como perfección, que focaliza sus esfuerzos en lograr un conjunto de especificaciones y detalles que permitan alcanzar eficiencia plena. Bajo esta perspectiva, la calidad se entiende como consistencia y la búsqueda de lograr ‘cero defectos’ y ‘hacer las cosas bien al primer intento’.
- Calidad como logro de objetivos, que centra los esfuerzos en alcanzar eficacia, es decir, en cumplir los propósitos definidos. Se refiere a la capacidad de una institución o programa académico para cumplir con su misión y/u objetivos declarados.
- Calidad como valor por dinero, en este enfoque se ve la calidad en términos de eficiencia económica, es decir, como retorno sobre la inversión. Por consiguiente, la calidad se refiere a alcanzar el mismo resultado a un costo menor, o un mejor resultado con el mismo costo, en un contexto de transparencia y rendición de cuenta.
- Calidad como transformación, consiste en el cambio de un estado a otro a partir de un proceso. Así, la docencia transforma a los estudiantes en profesionales y la investigación se traduce en la generación de nuevo conocimiento para su posterior aplicación.

Estos enfoques son más bien complementarios que excluyentes entre sí. Los procesos de evaluación de la calidad de las carreras universitarias en Chile han focalizado su medición en los propósitos e institucionalidad, las condiciones de operación, los procesos formativos, los resultados y la capacidad de autorregulación. Esta medición se realiza mediante un proceso de acreditación, a través del cual una agencia externa determina si la respectiva carrera universitaria acredita o no y, luego de hacerlo, se establece un número de años de acreditación que puede llegar a un máximo de 7 años. De esta manera, los años de acreditación se constituyen en la principal proxy de la calidad del sistema de educación terciaria en Chile (Pedraja Rejas *et al.*, 2012).

En síntesis, a partir de este marco teórico es posible postular las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1: El liderazgo transformacional, en cada una de sus variables configurativas, influye sobre el clima académico orientado a la calidad del servicio hacia los estudiantes. Para contrastar esta hipótesis es menester analizar la capacidad explicativa en conjunto de todas las variables del liderazgo transformacional; esto es, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual; sobre el clima académico orientado a la calidad del servicio hacia los estudiantes. Para ello se emplea el test F de Fisher con un nivel de significancia del 10% ($p < 0,10$). Simultáneamente se debe evaluar la pertinencia estadística de cada variable individual, para lo cual se emplea el test de Student con un nivel de significancia del 10% ($p < 0,10$).

Hipótesis 2: El clima académico orientado a la calidad del servicio hacia los estudiantes influye sobre la calidad de las titulaciones universitarias. Para contrastar esta hipótesis es menester analizar la capacidad explicativa del clima académico orientado a la calidad del servicio hacia los estudiantes sobre la calidad de las titulaciones universitarias, para lo cual se emplea el test F de Fisher con un nivel de significancia del 10% ($p < 0,10$). Complementariamente, se puede evaluar la pertinencia estadística de la variable para lo cual se emplea el test de Student con un nivel de significancia del 10% ($p < 0,10$).

Estudio Empírico

Una aproximación de tipo exploratoria

Esta es una investigación de naturaleza exploratoria, por lo

que se trabaja en una pequeña escala para identificar mediante datos empíricos, aspectos fundamentales que den visión general, de tipo aproximativo, de las percepciones de los líderes de unidades académicas que prestan servicios esenciales a un conjunto de carreras universitarias en lo referente a las relaciones entre liderazgo transformacional/clima orientado al servicio a los estudiantes y calidad de las carreras. Dicho análisis de tipo exploratorio es pertinente y necesario toda vez que la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países emergentes como Chile y, por lo tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad en el marco de sus interrelaciones, e incluso las medidas pueden requerir una validación empírica para demostrar su fiabilidad para estas relaciones específicas (Rodríguez Ponce, 2017).

Participantes y procedimiento de recolección

Se aplicó un cuestionario que fue respondido por 38 líderes de unidades académicas elegidos por conveniencia, cuyos departamentos o unidades prestan servicios esenciales a carreras específicas en cuatro instituciones de educación superior chilenas. El requisito que debían cumplir quienes respondieron el cuestionario fue ser directivo académico de una unidad que prestase servicios centrales a una carrera universitaria, con una experiencia mínima de dos años en tales funciones y con una modalidad contractual de jornada completa.

Dimensiones y medidas

La dimensión liderazgo transformacional considera las variables 1) influencia idealizada atribuida, 2) influencia idealizada conductual, 3) motivación inspiracional, 4) estimulación intelectual, y 5) consideración individual. Para su medición se empleó una adaptación del *Multiple Leadership Questionnaire* (MLQ 5X corto) de Bass y Avolio (1995), utilizando a su vez una escala Likert de 1 a 7. La dimensión 'clima organizativo' de las unidades académicas considera los ítems adaptados de Stetzer *et al.* (1997), empleándose en ambos casos una escala de Likert de 1 a 7. Finalmente, se emplea como proxy de calidad de las titulaciones el número de años de acreditación reconocidos oficialmente por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, que varía desde 0 (no acreditación) hasta 7 (máxima acreditación). Cada una de las variables analizadas muestra muy altos índices de fiabilidad, a saber: influencia idealizada atribuida (α de Cronbach = 0,983);

influencia idealizada conductual ($\alpha = 0,944$); motivación inspiracional ($\alpha = 0,960$); estimulación intelectual ($\alpha = 0,910$); consideración individual ($\alpha = 0,951$); clima orientado al servicio de los estudiantes ($\alpha = 0,816$). A mayor detalle, los ítems incluidos en el cuestionario utilizado se hallan listados en la Tabla I.

Métodos

De acuerdo con las hipótesis a contrastar, que sugieren un análisis causal de las variables, se emplean dos modelos de regresión lineal múltiple, de acuerdo con las siguientes ecuaciones:

Ecuación de regresión para la Hipótesis 1:

Clima orientado al servicio = A + B1 (influencia idealizada atribuida) + B2 (influencia idealizada conductual) + B3 (motivación inspiracional) + B4 (estimulación intelectual) + B5 (consideración individual) + Ei

Ecuación de regresión para la Hipótesis 2:

Calidad de las carreras = A + B1 (influencia idealizada atribuida) + B2 (influencia idealizada conductual) + B3 (motivación inspiracional) + B4 (estimulación intelectual) + B5 (consideración individual) + B6 (clima orientado al servicio) + Ei donde los diferentes Bi son los ponderadores de las variables independientes y Ei es el término de error.

En cada caso se usa el método de pasos sucesivos, que implica que en cada paso se introduce la variable independiente que no se encuentre ya en la ecuación y que tenga la probabilidad para el test F más pequeña. Las variables ya introducidas en la ecuación de regresión se eliminan de ella si su probabilidad para F llega a ser suficientemente grande. El proceso termina cuando ya no hay más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas.

Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el sistema IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizó la relación entre clima orientado al servicio de los estudiantes con el liderazgo transformacional, y luego la relación entre calidad de las carreras y clima orientado al servicio de los estudiantes junto al liderazgo transformacional.

Resultados y Discusión

Al considerar el clima orientado al servicio de los estudiantes

TABLA I
 ÍTEMES INCLUIDOS EN EL CUESTIONARIO SOBRE LA PERSONA A CLASIFICAR UTILIZADO EN EL ESTUDIO*

La persona que estoy clasificando...	
1.	Expresa sus valores y creencias más importantes.
2.	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
3.	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
4.	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
5.	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
6.	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
7.	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
8.	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
9.	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
10.	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
11.	Actúa de modo que se gana mi respeto.
12.	Se muestra confiable y seguro.
13.	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
14.	Para mí, él/ella es un modelo a seguir.
15.	Lo/la escucho con atención.
16.	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
17.	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
18.	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
19.	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
20.	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
21.	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
22.	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
23.	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
24.	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
25.	Construye una visión motivante del futuro.
26.	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
27.	Aumenta la confianza en mí mismo/a.
28.	Me orienta a metas que son alcanzables.
29.	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas institucionales.
30.	Construye metas que incluyen mis necesidades.
31.	Dedica tiempo a enseñar y orientar.
32.	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
33.	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
34.	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
35.	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
36.	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
37.	Se da cuenta de lo que necesito.
38.	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.
40.	La unidad académica está orientada a servir cabalmente a los estudiantes.
41.	La calidad del servicio prestado a los estudiantes es un aspecto fundamental del quehacer de la unidad.
42.	La unidad académica tiene como elemento central de su accionar lograr una alta calidad del servicio hacia los estudiantes.
43.	El clima académico se puede caracterizar por una clara orientación hacia la calidad del servicio al estudiante.

* Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de quien dirige su área de trabajo (Decano o equivalente), tal como es percibido. Si un ítem resulta irrelevante o parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no debe responderse. Se presentan afirmaciones descriptivas del líder, para juzgar cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su percepción del líder. La palabra “además” puede significar sus pares, clientes, informantes, o supervisores, o todos ellos. Se solicita valorar cada ítem en una escala del 1 al 7 según las siguientes categorías: nunca = 1, rara vez = 2, de vez en cuando = 3, a veces = 4, bastante a menudo = 5, con mucha frecuencia = 6 y siempre = 7.

como variable dependiente, siendo las variables independientes la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, y la consideración individual, se obtienen los siguientes resultados:

El liderazgo transformacional explica un 23% de la varianza del clima orientado al servicio de los estudiantes, lo que es estadísticamente significativo (test $F= 3,209$; $p<0,018$) (Tabla II). La influencia idealizada atribuida, es decir, el carisma valorado por los seguidores (test $t= 2,450$; $p<0,020$) y la estimulación intelectual (test $t= 2,008$; $p<0,053$) son las

TABLA II
 RESUMEN DE LA REGRESIÓN CON CLIMA ORIENTADO
 AL SERVICIO COMO VARIABLE DEPENDIENTE

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados			
	B	Error típ.	Beta			
(Constante)	1,987	0,856			2,321	0,027
Influencia ideal atribuida	0,519	0,212	0,652		2,450	0,020
Influencia idealizada conductual	-0,112	0,121	-0,173		-0,927	0,361
1 Motivación inspiracional	0,000	0,119	0,000		-0,001	0,999
Estimulación intelectual	0,246	0,122	0,324		2,008	0,053
Consideración individual	-0,173	0,190	-0,213		-0,909	0,370
R ² corregido= 0,23						
Test F= 3,209; Significancia= 0,018						

variables que son estadísticamente relevantes para explicar el clima orientado al servicio de los estudiantes. Estos hallazgos son consistentes con el estado del arte, ya que previamente se ha reportado que el estilo de liderazgo puede impactar en la cultura académica (Bystydzienski *et al.*, 2016) y en el clima de trabajo (Al-Husseini y Elbeltagi, 2016).

Lo fundamental en este hallazgo es que solo dos de las variables que configuran el liderazgo transformacional son las que tienen efectos directos sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes. En la muestra analizada, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional, y la consideración individual no tienen incidencia ni capacidad explicativa sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes.

Por otra parte, tomando la calidad de las carreras como variable dependiente y siendo las variables independientes el clima orientado al servicio a los estudiantes junto con la influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, y la consideración individual, se obtienen los siguientes resultados:

El clima orientado al servicio de los estudiantes explica un 31,1% de la varianza en la calidad de las carreras universitarias, lo que es estadísticamente

significativo (test $F= 3,778$; $p<0,006$) (Tabla III). Esto implica que en la muestra analizada un cuerpo académico preocupado de la preparación de sus cursos, de la calidad en la ejecución de sus clases, del sistema de evaluaciones, verificando si los alumnos aprenden y adoptando las medidas correctivas que sean requeridas para lograr un alto nivel de satisfacción o excelencia en el servicio prestado a los estudiantes influye significativamente sobre la calidad de las carreras. Este hallazgo es consistente con el estado del arte en donde se ha encontrado que un clima orientado a la calidad del servicio prestado a los estudiantes influye en el aprendizaje de los alumnos (Barth *et al.*, 2014), en la satisfacción de los estudiantes (Asaduzzaman *et al.*, 2014), en la sustentabilidad de los programas (Dillon y Smith, 2017), en la calidad de los egresados (Kalimullin *et al.*, 2016) y en la calidad institucional (Eryilmaz *et al.*, 2016).

Un resultado adicional es que las variables influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individual no tienen, en la muestra analizada, un efecto directo sobre la calidad de las carreras universitarias. Su efecto es indirecto, ya que la influencia idealizada atribuida y la estimulación intelectual influyen significativamente sobre el clima orien-

tado al servicio de los estudiantes, siendo esta última variable un determinante estructural de la calidad de las titulaciones o carreras universitarias.

La Figura 1 muestra de manera integrada las relaciones encontradas. Esta figura se construye considerando las ecuaciones de regresión mediante pasos sucesivos con aquellas variables que resultan ser significativas. Por lo tanto, en cada una de las variables se toma el ponderado estadístico como una proxy de la capacidad explicativa de la misma.

Conclusiones

La investigación cumple a cabalidad con su propósito en términos de explorar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas universitarias, procurando descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual) tienen relación con un clima orientado a la calidad del servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas y subsecuentemente con la calidad de las carreras profesionales.

En este contexto, se pueden derivar un conjunto de conclusiones específicas referidas a este estudio exploratorio:

En primer lugar se debe indicar que las variables y medidas empleadas en esta investigación exploratoria son suficientemente válidas (teóricamente) y fiables (empíricamente); el valor del α de Cronbach está entre 0,816 y 0,983.

En segundo lugar, existe evidencia relevante de la pertinencia de plantear una relación específica entre liderazgo transformacional, clima organizacional y calidad de las carreras, lo cual constituye un hallazgo novedoso en el campo de la educación superior para Latinoamérica.

Una tercera conclusión es la referida a que el liderazgo transformacional, en la muestra analizada, no tiene un impacto directo sobre la calidad de las carreras, pero sí tiene un efecto indirecto a través del clima orientado al servicio, que es a su vez impactado por la influencia idealizada atribuida y por la estimulación intelectual. Esto es, en la medida que el líder tenga carisma y logre ser respetado, admirado y finalmente imitado por sus seguidores y en tanto el líder fomente la innovación y la creatividad en sus seguidores, cuestionándose los supuestos habituales y las formas tradicionales de hacer las cosas, se conseguirá

TABLA III
RESUMEN DE LA REGRESIÓN CON CALIDAD DE LAS CARRERAS
(AÑOS DE ACREDITACIÓN) COMO VARIABLE DEPENDIENTE

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Beta		
	B	Error típ.				
(Constante)	0,905	1,071			0,846	0,404
1	Influencia ideal atribuida	-0,430	0,267	-0,443	-1,612	0,117
	Influencia idealizada conductual	0,070	0,142	0,088	0,491	0,627
	Motivación inspiracional	-0,034	0,138	-0,041	-0,246	0,808
	Estimulación intelectual	-0,018	0,150	-0,019	-0,117	0,907
	Consideración individual	0,306	0,222	0,309	1,376	0,179
	Clima servicio	0,878	0,205	0,718	4,293	0,000

R² corregido= 0,311
Test F= 3,778; Significancia= 0,006

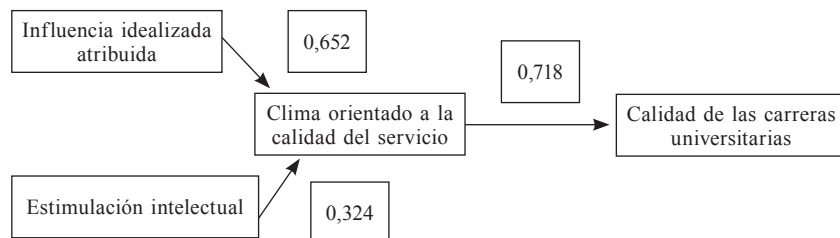


Figura 1. Relaciones liderazgo transformacional/clima orientado al servicio de los estudiantes/calidad de las carreras.

impactar positivamente sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes.

Como cuarto aspecto se debe señalar que un clima orientado al servicio de estudiante por parte de los académicos tiene una incidencia positiva y significativa sobre la calidad de las carreras. Esto es, un cuerpo académico preocupado de la preparación de sus cursos, de la calidad en la ejecución de sus clases, del sistema de evaluaciones, verificando si los alumnos aprenden, y adoptando las medidas correctivas que sean requeridas para lograr un alto nivel de satisfacción en el servicio prestado a los estudiantes incide de manera muy relevante sobre la calidad de las carreras.

Una quinta conclusión es que las relaciones encontradas tienen una fortaleza estadística moderada en el caso del análisis del impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima académico orientado a la calidad del servicio, ya que su significancia es aceptable al 2%, pero no al 1% ($p < 0,018$). Sin embargo, la capacidad explicativa del modelo sobre la calidad de las instituciones es más robusta con significancia al 1% ($p < 0,006$). Esto implica que en la muestra empleada no existe duda que el clima orientado a la calidad del servicio influye en la calidad de las instituciones, y existe evidencia de una relación entre estilos de liderazgos y clima académico, pero con un soporte moderado.

Finalmente, se debe establecer que una investigación de naturaleza exploratoria tiene la limitación que sus resultados no son susceptibles de ser empleados para inferencia estadística, aunque los hallazgos pueden ser valiosos en una etapa preliminar de construcción de teoría, pues es posible, mediante inducción analítica, desprender los elementos críticos que pueden tener mayor relevancia sobre la calidad de las carreras.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Comisión Nacional del Investigación Científica y Tecnológica de Chile por el financiamiento del proyecto FONDECYT Regular 1170960.

REFERENCIAS

- Abd-Elmotaleb M, Saha SK (2013) The role of academic self-efficacy as a mediator variable between perceived academic climate and academic performance. *J. Educ. Learn.* 2: 117-129.
- Al-Husseini S, Elbeltagi I (2016) Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Stud. Higher Educ.* 41: 159-181.
- Alonderiene R, Majauskaite M (2016) Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *Int. J. Educ. Manag.* 30: 140-164.
- Araneda-Guirriman CA, Neumann-González NA, Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce ER (2016) Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formac. Univ.* 9: 139-152.
- Arnold KA, Loughlin C (2013) Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadersh. Organiz. Devel. J.* 34: 67-84.
- Asadzaman M, Hossain M, Rahman M (2014) Service quality and student satisfaction: a case study on private universities in Bangladesh. *Int. J. Econ. Fin. Manag. Sci.* 1: 128-135.
- Asef JGS, Díaz DA, González EGF (2015) Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Rev. Global Neg.* 3: 27-38.
- Banks GC, McCauley KD, Gardner WL, Guler CE (2016) A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadersh. Quart.* 27: 634-652.
- Barro RJ, Lee JW (2013) A new data set of educational attainment in the world, 1950-2010. *J. Devel. Econ.* 104: 184-198.
- Bellon EO, Ngware MW, Admassu K (2017) The role of parental leadership in academic performance: A case of pupils in the Free Primary Education Program in Kenya. *Educ. Urban Soc.* 49: 110-130.
- Breevaart K, Bakker A, Hetland J, Demerouti E, Olsen OK, Espevik R (2014) Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *J. Occup. Organiz. Psychol.* 87: 138-157.
- Bystydziński J, Thomas N, Howe S, Desai A (2016) The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. *Stud. Higher Educ.* 40: 1-15.
- Clarke S (2013) Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *J. Occup. Organiz. Psychol.* 86: 22-49.
- Centro de Microdatos - Universidad de Chile (2013) Segundo Estudio de Competencias Básicas de la Población Adulta 2013 y Comparación Chile 1998-2013. Santiago de Chile. www.microdatos.cl/doctos_noticias/Estudio%20Competencias%20Final_diseno.pdf
- Cheng C, Cheng C, Bartram T, Karimi L, Leggat S (2016) Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Person. Rev.* 45: 1200-1216.
- Daly A, Lewis P, Corliss M, Heaslip T (2015) The private rate of return to a university degree in Australia. *Austr. J. Educ.* 59: 97-112.
- Galotti KM, Clare LR, McManus C, Nixon A (2016) The Academic Experiences Survey (AES): Measuring perceptions of academic climate in liberal arts institutions. *J. Scholarsh. Teach. Learn.* 16: 32-48.
- Garrity SM, Longstreth SL, Salcedo-Potter NS, Staub A (2016) Using the teaching and guidance policy essentials checklist to build and support effective early childhood systems. *Early Childh. Educ. J.* 44: 209-216.
- Grönroos C, Gummerus J (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Manag. Serv. Qual.* 24: 206-229.
- Hanushek EA (2013) Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Econ. Educ. Rev.* 37: 204-212.
- Harvey L, Green D (1993) Defining quality. *Assess. Eval. Higher Educ.* 18: 9-34.
- Herman HM, Chiu WC (2014) Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *J. Bus. Res.* 67: 2827-2835.
- Jyoti, J, Bhau S (2016) Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India. *Int. J. Educ. Manag.* 30: 1123-1149.
- Kalimullin AM, Khodyreva E, Koinova-Zoellner J (2016) Development of internal system of education quality assessment at a University. *Int. J. Environ. Sci. Educ.* 11: 6002-6013.
- Kishore K, Nair A (2013) Impact of inspirational leadership on motivation of gen Y employees at work place. *ZENITH Int. J. Multidisc. Res.* 3: 233-239.
- Kotok S, Ikoma S, Bodovski K (2016) School climate and dropping out of school in the era of accountability. *Am. J. Educ.* 122: 569-599.
- Lara B, Meller P, Valdés G (2017) Life-cycle valuation of different university majors. Case study of Chile. *Interciencia* 42: 380-387.
- Marginson S (2013) The impossibility of capitalist markets in higher education. *J. Educ. Policy* 28: 353-370.
- Mendoza MIA, Escobar AGR, García RBR (2012) Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Rev. Ctro. Inv.* 10(28): 189-206.
- Mendoza MIA, Ortiz AMF, Parker RHC (2007) Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Rev. Ctro. Inv.* 7(27): 25-41.
- Mensah DKD, Amponsah N (2016) Ready to take off with 21st century leadership styles to influence teacher commitment in the central region of Ghana. *Global J. Human Resource Manag.* 4: 47-59.
- Mullen J, Kelloway EK, Teed M (2017) Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employee safety performance. *Safety Sci.* 91: 405-412.
- Munir F, Khalil U (2016) Secondary school teachers' perceptions of their principals' leadership behaviors and their academic performance at secondary school level. *Bull. Educ. Res.* 38: 41-55.
- Ogliastri E, McMillen C, Arias ME, de Bustamante C, Dávila C, Dorfman P, Fimmen C, Ickis J, Martínez, S (1999) Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe Academia. *Rev. Latinoam. Adm.* N° 22. pp. 29-57.
- Patridge EV, Barthelemy RS, Rankin SR (2014) Factors impacting the academic climate for LGBQ STEM faculty. *J. Women Minor. Sci. Eng.* 20: 75-98.
- Pedraja-Rejas LM, Araneda-Guirriman CA, Rodríguez-Ponce ER, Rodríguez-Ponce JJ (2012) Calidad en la formación inicial docente: evidencia empírica en las universidades chilenas. *Formac. Univ.* 5: 15-26.
- Pedraja Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2014) Formación, liderazgo y un caso real de líder

- transformacional en la universidad. *Diálogo Andino* 44: 3-4.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Mardones P (2016) Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia* 41: 748-756.
- Qu R, Janssen O, Shi K (2015) Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadersh. Quart.* 26: 286-299.
- Rice L, Alexakis FG (2015) Building an academic culture of praxis. *Learn. Higher Educ.* 11: 123-132.
- Rodríguez Ponce E (2017) La investigación en el campo del estudio de las instituciones universitarias. *Interciencia* 42: 77.
- Rodríguez-Ponce Emilio, Palma-Quiroz Álvaro (2010) Desafíos de la educación superior en la economía del conocimiento. *Ingeniare* 18: 8-14.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2013) Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia* 38: 35-41.
- Solajà OM, Idowu FE, James AE (2016) Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serb. J. Manag.* 11: 99-117.
- Stetzer A, Morgeson FP, Anderson EL (1997) Organizational climate and ineffectiveness: evidence from 25 outdoor work crew divisions. *J. Qual. Manag.* 2: 251-265.
- Stewart C (2014) Transforming professional development to professional learning. *J. Adult Educ.* 43: 28-33.
- Uhlenberg J (2016) The four roles of a master toddler teacher. *Early Educ. Devel.* 27: 240-258.
- Urick A, Bowers A (2014) The impact of principal perception on student academic climate and achievement in high school: How does it measure up? *J. Sch. Leadersh.* 24: 386-414.
- Vlăsceanu L, Grünberg L, Pârlea D (2004) *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*. Unesco-Cepes. Bucarest, Rumania. 117 pp.
- Wahab S, Rahmat A, Yusof MS, Mohamed B (2016) Organization performance and leadership style: issues in education service. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 224: 593-598.
- Wantchekon L, Klačnja M, Novta N (2015) Education and human capital externalities: evidence from colonial Benin. *Quart. J. Econ.* 130: 703-757.
- Zhang W, Wang H, Pearce CL (2014) Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *Leadersh. Quart.* 25: 329-343.

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SERVICE-ORIENTED CLIMATE: EXPLORATORY EVIDENCE FROM CHILE

Emilio Rodríguez-Ponce and Liliana Pedraja-Rejas

SUMMARY

This study aims to explore the relationship between the transformational leadership style and the service-oriented climate of the students within the university academic units, trying to discover what dimensions or variables of transformational leadership (attributed idealized influence, behavioral idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) are related to a climate oriented to the quality of the service to students within the academic units and, subsequently, with the quality of the professional careers. We worked with a sample of 38 academic units belonging to four Chilean universities. The results show that there is evidence to relate

the attributed idealized influence and the intellectual stimulation with a climate oriented to student service. The variables that define transformational leadership, as a whole, explain 23.0% of the variance in the climate oriented to student service. In turn, the service-oriented climate for students explains 31.1% of the degrees' quality, measured by the years of accreditation of the careers recognized by the National Commission of Accreditation. This exploratory research reveals preliminary evidence of the relationship between transformational leadership / climate oriented to student service / quality of professional careers and discusses the scope and implications of these findings.

RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E O CLIMA ORIENTADO AO SERVIÇO DOS ESTUDANTES: EVIDÊNCIA EXPLORATÓRIA DESDE CHILE

Emilio Rodríguez-Ponce e Liliana Pedraja-Rejas

RESUMO

Na presente investigação se explora a relação entre o estilo de liderança transformacional e o clima orientado ao serviço dos estudantes no interior das unidades acadêmicas universitárias, procurando descobrir quais dimensões ou variáveis da liderança transformacional (influência idealizada atribuída, influência idealizada pela conduta, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individual) têm relação com um clima orientado à qualidade do serviço dos estudantes no interior das unidades acadêmicas e subsequentemente com a qualidade das carreiras ou titulações profissionais. Trabalha-se com uma amostra de 38 unidades acadêmicas pertencentes a quatro universidades chilenas. Os resultados mostram que existe evidência

para relacionar a influência idealizada atribuída e a estimulação intelectual com um clima orientado ao serviço dos estudantes. As variáveis que configuram a liderança transformacional, em seu conjunto, explicam o 23,0% da variação no clima orientado ao serviço ao estudante. Em seu turno, o clima orientado ao serviço aos estudantes explica o 31,1% na qualidade das titulações medida pelos anos de acreditação das carreiras reconhecidas pelo organismo oficial do país. Em conclusão, nesta investigação de tipo exploratória se descobre evidência preliminar da relação entre liderança transformacional/clima orientado ao serviço do estudante / qualidade das carreiras profissionais e se discute o impacto e implicações desses achados.