

**Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios****Models of management based on transformational leadership to improve the quality of university processes****CHAFLOQUE CÉSPEDES, Raquel<sup>1</sup>; ESPINOZA POVES, Jenny<sup>2</sup>;****SALAZAR SALAZAR, Bagner<sup>3</sup>**

Universidad San Martín Porres

**RESUMEN**

El objetivo principal de la presente investigación fue proponer para mejorar la calidad de los procesos universitarios un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional. Se contó con la participación de todos los directivos (10 participantes), trabajadores administrativos (7 participantes), docentes (164 docentes) y estudiantes (340 participantes) que pertenecen a las distintas Escuelas Profesionales de la Universidad Privada Filial Chiclayo. Se hizo un estudio descriptivo. Los resultados que se obtuvieron muestran que después de haber analizado los componentes del proceso universitario y haber realizado una evaluación 360° en relación al liderazgo de los directivos es necesario aplicar un modelo de gestión con cierto tipo de liderazgo, que de acuerdo a la teoría se debería tomar como base el tipo de liderazgo transformacional. Este tipo de modelo de gestión viene contribuyendo en la mejora de la calidad de los procesos de la mencionada universidad.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, evaluación 360°, calidad de procesos universitarios, liderazgo transformacional, gestión.

**ABSTRACT**


The main objective of this research was to propose a management model based on transformational leadership to improve the quality of university processes. It was attended by all managers (10 participants), administrative workers (7 participants), teachers (164 teachers) and students (340 participants) who belong to the different Professional Schools of the Private University Filial Chiclayo. A quasi-experimental study was made. The results obtained show that after having analyzed the components of the university process and having made a 360° assessment in relation to the leadership of the managers, it is necessary to apply a management model with a certain type of leadership, which according to the theory it should be based on the type of transformational leadership. This type of management model has contributed to improving the quality of the processes of the aforementioned university.


**Key words:** Management model, evaluation 360°, quality of university processes, transformational leadership, management.


**Recibido:** 02 de setiembre de 2019**Aceptado:** 25 de setiembre de 2019**Publicado:** 11 de octubre de 2019

© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista UCV HACER Campus Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

---

<sup>1</sup> Economista, email :mchafloque@usmp.pe ,  <https://orcid.org/0000-0003-0314-5603>

<sup>2</sup> Doctora en Gestión Educativa., email: jennyluzespinoza@hotmail.com ,  <https://orcid.org/0000-0002-3761-0721>

<sup>3</sup> Doctor en Administración de la Educación, email: esalazars@usmp.pe  <https://orcid.org/0000-0002-8889-9676>

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, desde el 2015 la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), es la entidad responsable de aprobar o denegar el licenciamiento de instituciones de educación superior para que ofrezcan servicios de educación. Asimismo, se encarga de verificar el cumplimiento de la Condiciones Básicas de Calidad (CBC), y fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados a través del marco legal son destinados hacia fines educativos y el mejoramiento de la calidad (SUNEDU, 2019). La mencionada entidad, define ocho Condiciones Básicas de Calidad que deben cumplir las instituciones educativas superiores, así como sus filiales en el caso de existir, para que éstas obtengan su licenciamiento.

En el campo empresarial, cuando ésta proporciona una serie de servicios o productos que consume un cliente, ya sea interno o externo; tratará de mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece, sabiendo que este proceso de mejora continua definirá el éxito de la empresa incluso, su propia supervivencia.

Teniendo en cuenta que las universidades continuamente están en la búsqueda de mejorar la calidad de sus procesos universitarios, basándose en las CBC 1, 4, 6 y 7, la presente investigación explica que estos pueden ser superados si es que las autoridades emplean herramientas de gestión basadas en el liderazgo para potenciar las capacidades de sus directivos y así se permita el logro de las CBC.

Al 3 de marzo del 2019, son 141 universidades y cuatro escuelas de posgrado las que han presentado la solicitud de licenciamiento institucional, de las cuales 63 universidades y dos escuelas de posgrado han recibido su licencia de funcionamiento para ofrecer el servicio educativo, previa verificación del cumplimiento de las CBC. Asimismo, son seis las universidades que su licencia ha sido denegada por no cumplir con las CBC (SUNEDU, 2019).

En la actualidad, tanto en el sector privado como en el estatal, la tendencia es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía, en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen; cómo son los

modelos de gestión de la calidad, lo cual es un referente permanente, es decir, un instrumento eficaz en el proceso de toda organización que busca mejorar los productos o servicios que ofrece. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006), (Chung & Vásquez, 2017), así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Por tanto, se toma como un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. Bolívar (2000), Espinoza (2018), señalan que el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido, el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder.

La Universidad Privada Filial Chiclayo que forma parte del presente estudio, actualmente está dirigida por directores de escuela y son los que se relacionan directamente con los administrativos, docentes y estudiantes; por tal motivo, son ellos los que deben desarrollar y aplicar el un tipo de liderazgo en su día a día. Boal & Byrson (1988), Pirela, Camacho, & Marhilde (2004), González, Ríos, & León (2013), Bracho & García (2013), se refieren al líder de tipo transformador, que tiene por características ser una persona con conocimientos claros de sí mismo, que vive una cultura de innovación y flexibilidad, que tiene sensibilidad para tratar a los demás, audacia en la toma de decisiones y aunque a veces es complejo, tiende a ser más potente. Teniendo en cuenta esta definición, resultaría útil este tipo de liderazgo si es que se pretende estandarizar los procesos universitarios de sede central y filial. Dentro de los procesos universitarios existen los de formación profesional referida a las diferentes e innovadoras prácticas docentes en cumplimiento de la formación profesional de los estudiantes (Mauri & Coll, 2007), investigación que toda

institución educativa superior debe promover a través de sus líneas de investigación ya establecidas, para lo cual es necesario que éstas se den a conocer a los docentes, quienes deben dar a conocer el producto final de la investigación realizada (Mas, 2011), proyección social, evaluación, organización, dirección y control.

En la literatura internacional encontramos que Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, (2009), explican que el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de educación.

De otro lado Chaparro & Duque (2012), menciona que existe la necesidad de que el equipo directivo como ente gestor asuma compromisos de cambio para proveer a los integrantes de la comunidad de elementos valiosos y significativos para la transformación de la universidad.

En la literatura nacional encontramos a Medina (2010), determinaron la percepción por parte los estudiantes de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro. Finalmente, Mendoza, Escobar, & García (2012), menciona que el estilo de liderazgo transformacional influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

En este contexto, el propósito de la presente investigación es proponer un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios, para lo cual es necesario realizar una evaluación 360°.

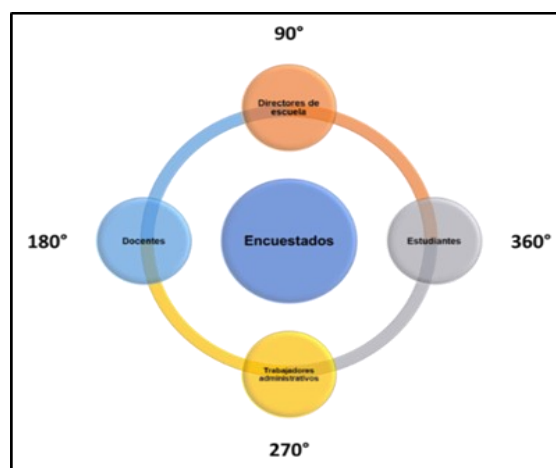


Figura 1. Metodología de la Evaluación 360°

## METODOLOGÍA

Se realizó una investigación descriptiva de tipo transversal. La población de la investigación estuvo formada por todos los directores de las escuelas profesionales, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes que pertenecieron a la Filial Chiclayo, de una Universidad Privada ubicada en la provincia de Chiclayo en el ciclo 2017 I. La población consta de 10 directores de escuela; 7 trabajadores administrativos; 285 docentes y 2,975 estudiantes (ver Tabla 1).

En el caso de los directores de escuela y trabajadores administrativos, la muestra estuvo formada por toda la población. En el caso de los docentes y estudiantes, el tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico estratificado por Escuela Profesional y en cada una de éstas, los docentes y estudiantes fueron seleccionados de manera aleatoria desde el I al X ciclo. La variable considerada para el cálculo del tamaño de muestra fue la aceptación de un estilo de liderazgo transformacional, con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error. La muestra estuvo formada por 164 docentes y 340 estudiantes, repartidos en las 16 escuelas profesionales.

Las herramientas utilizadas para la obtención de datos fueron 4 cuestionarios de auto reporte, que fueron aplicados a directores de escuela, trabajadores administrativos, docentes y estudiantes.

Liderazgo transformacional: Se midió el liderazgo transformacional que ejercen los directores de las escuelas profesionales y los trabajadores administrativos. Tuvo cinco dimensiones: gestor emocional, motivador de logro, pro actividad, desarrollador y potenciador, constó de 12 preguntas (ver Tabla 2).

Para medir el liderazgo transformacional que perciben los docentes y estudiantes, el cuestionario midió cinco dimensiones: gestor emocional, motivador de logro, proactividad, desarrollador y potenciador, constó de 31 preguntas.

Calidad de procesos universitarios: Se midió la calidad de los procesos universitarios, aplicando los cuestionarios a los directores de las escuelas profesionales, el cuestionario midió las CBC mediante las dimensiones: formación profesional, investigación, proyección social, evaluación, planificación, y organización, dirección y control, constó de 36 preguntas (ver Tabla 1).

**Tabla 1**  
Dimensiones e ítems de la escala calidad de procesos universitarios.

Dimensión	Item
Formación profesional	FP1, FP2, FP3, FP4, FP5, FP6,FP7,F P8, FP9, FP10, FP11, FP12, FP13
	I1, I2, I3, I4, I5
	PS1, PS2, PS3, PS4
	E1, E2
	P1, P2, P3, P4, P5, P6
Organización, dirección y control	O1, O2, O3, O3, O4, O5, O6

#### Validez y fiabilidad

Se analizó la fiabilidad de consistencia interna de los cuestionarios, se determinó mediante el coeficiente del alfa de Cronbach; mientras que la validez por ser un estudio exploratorio, se utilizó la validez de contenido, sustantivo y estructural por expertos en el tema.

Se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento que midió el liderazgo transformacional en cada muestra con el fin de no crear data robusta y alterar los datos. Los resultados muestran un alto nivel de confiabilidad (ver Tabla 2).

**Tabla 2**  
Fiabilidad de la escala de liderazgo transformacional

Muestra	Alfa de Cronbach
Directores	.989
Trabajadores ad- ministrativos	.991
Docentes	.999
Estudiantes	.865

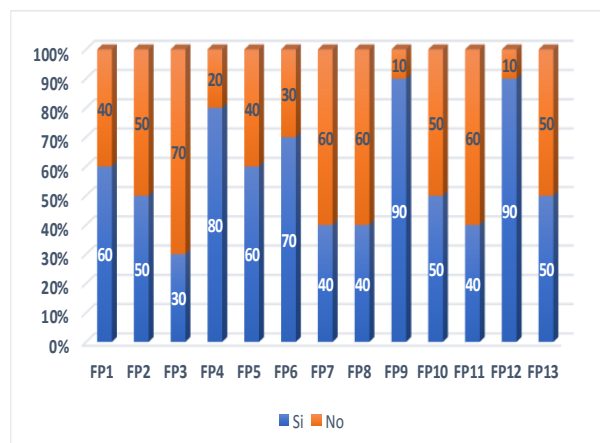
**Fuente:** Encuestas aplicadas

La fiabilidad del instrumento que midió la calidad de procesos universitarios reportó un alfa mayor al mínimo requerido ( $\alpha = .954$ ), teniendo en cuenta 36 elementos, demostrando que el nivel de confiabilidad es alto.

## RESULTADOS

Al evaluar la calidad de los procesos universitarios que existen en la Universidad Privada Filial Chiclayo, más del 50% de los directivos menciona que se vienen cumpliendo los ítems referentes a la formación profesional (Ver Figura 2). Sin embargo, el 70% de los directivos menciona que los contenidos referentes a la formación profesional de los estudiantes no son congruentes con las competencias.

En cuanto a la satisfacción de los estudiantes frente al servicio que vienen recibiendo, el 60% de los directivos creen que éstos no se encuentran satisfechos, tampoco están preparados para enfrentar a la sociedad y los retos académicos o laborales en el futuro, desconociendo las disposiciones generales de las actividades universitarias.

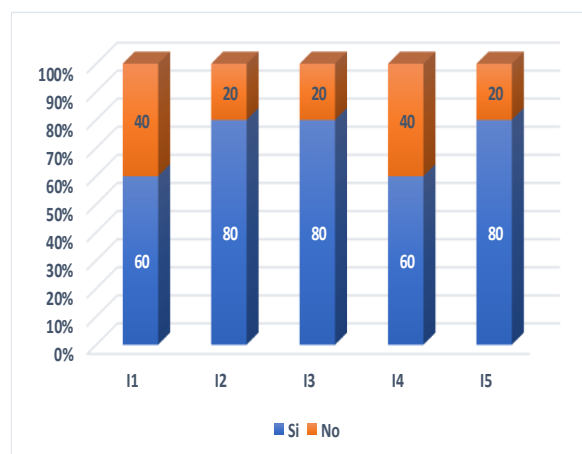


**Figura 2.** Diagnóstico de la formación profesional.

FP1= La elaboración de la malla curricular se realiza cuidadosamente, planificada y coordinadamente, de tal manera respondan a las necesidades de los alumnos, FP2= Las competencias están debidamente identificadas y presentadas, FP3= Los contenidos son congruentes con las competencias, FP4= Se brinda máxima atención al tiempo real del aprendizaje, FP5= La enseñanza está vinculada con los objetivos y elevada tasa de éxito, FP6= Se está optimizando al máximo, el empleo y aprovechamiento del tiempo de aprendizaje, FP7= Existe alta satisfacción de los estudiantes, FP8= Existe preparación para que los alumnos se enfrenten a la sociedad y a los retos académicos o laborales en el futuro, FP9= Siente usted que existe un desarrollo y mejoramiento continuo, por parte del estudiante, FP10=El estudiante culmina su carrera profesional, o programa de posgrado, en el tiempo establecido en el proyecto educativo correspondiente, FP11= Las disposiciones generales de las actividades universitarias del estudiante se encuentran normadas y son de su conocimiento, FP12=Se ofrece al estudiante medios para potencializar su desempeño intelectual, académico y profesional, FP13= La Filial hace cumplir las políticas, normas y procedimientos que la universidad ha establecido para orientar el proceso de admisión, en su difusión pública, eficacia de selección del estudiante al cumplir el perfil del ingresante requeridos por la carrera profesional o programa de posgrado.

En cuanto a investigación, más del 60% de los directivos manifiestan que, así como se vienen dando a conocer los reglamentos de investigación,

también se vienen cumpliendo, difundiendo y publicando los trabajos de investigación realizados por los docentes o personal investigador de la universidad (ver Figura 3).

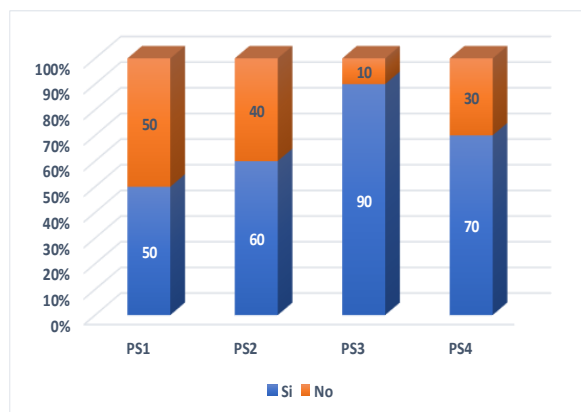


**Figura 3.** Diagnóstico de la investigación.

I1=La Filial hace cumplir las políticas, normas y procedimientos que la universidad ha establecido para orientar el desarrollo de las actividades de investigación de los docentes e investigadores, en el marco de la demanda del proceso de formación profesional y de las políticas de investigación de alto nivel de la Filial, I2= El personal docente o investigador que realiza labor de investigación tiene la experiencia y capacidad requerida para el desarrollo de sus actividades, así como estudios de posgrado del más alto nivel, cuyos grados son ratificados y reconocidos por la autoridad peruana competente, I3= Los docentes e investigadores difunden su producción intelectual en revistas indizadas internacionales, a través de libros y como ponentes en congresos, seminarios y otros eventos nacionales e internacionales, I4= La producción intelectual del personal docente o investigador (tesis, patentes, publicaciones en revistas o libros, etc.), está protegida mediante normas y procedimientos, para su reconocimiento dentro de la universidad y, cuando sea el caso, para gestionar su registro ante INDECOPI u otros organismos internacionales, I5= La Filial contribuye a la internacionalización de las carreras profesionales y programas de posgrado haciendo cumplir la normatividad y procedimientos que la universidad ha establecido para fortalecer la movilidad académica de estudiantes y docentes.

Referente a proyección social, sólo el 50% de los directivos manifiesta que se vienen cumpliendo las políticas, normas y procedimientos que la

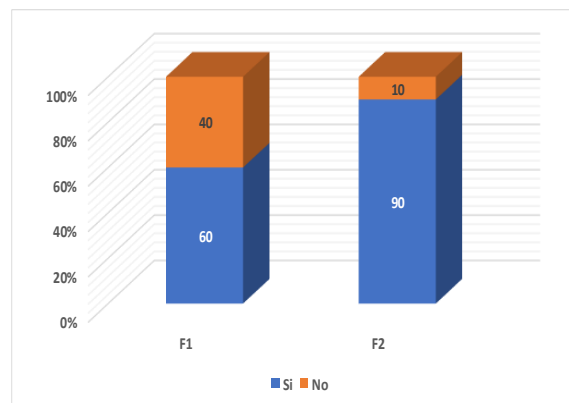
universidad ha establecido para orientar el desarrollo de las actividades de extensión universitaria y de proyección social del personal docente (ver Figura 4). Otro dato importante es que el 90% de los directivos manifiesta que el personal docente difunde su producción intelectual relacionada con las actividades de extensión universitaria y de proyección social.



**Figura 4.** Diagnóstico de la proyección social.

PS1= La Filial hace cumplir las políticas, normas y procedimientos que la universidad ha establecido para orientar el desarrollo de las actividades de extensión universitaria y de proyección social del personal docente, en el marco de la demanda del proceso de formación profesional y de las políticas de la Filial establecidas para estas actividades, PS2= La Filial tiene un sistema de evaluación de la labor de extensión universitaria y proyección social del personal docente, que se articula con los existentes en las carreras profesionales para su efectiva gestión, PS3=El personal docente difunde su producción intelectual relacionada con las actividades de extensión universitaria y de proyección social, PS4=La producción intelectual del personal docente a través de sus expresiones artísticas y culturales está normada y con procedimientos para su reconocimiento dentro de la Universidad y, cuando sea el caso, para gestionar su registro ante el INDECOPI u otros organismos internacionales.

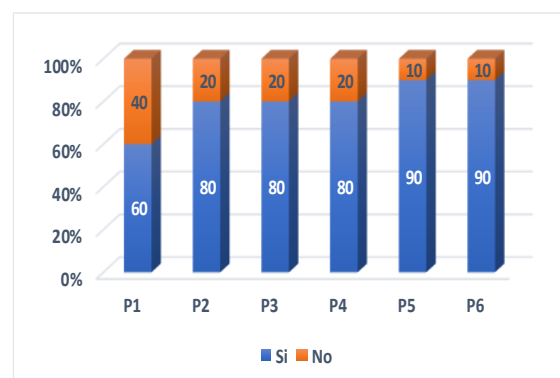
En la Figura 5, más del 60% de los directivos manifiesta que la Universidad Privada Filial Chiclayo cuenta con un sistema de evaluación tanto del proceso de enseñanza – aprendizaje como de la investigación.



**Figura 5.** Diagnóstico de la evaluación.

E1= La Filial tiene un sistema de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se articula con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión, E2= La Filial tiene un sistema de evaluación de la investigación, que se articula con los existentes en las carreras profesionales y programas de posgrado para su efectiva gestión.

Respecto al diagnóstico de la planificación, el 40% de los directivos manifiesta que la sede no cuenta con un plan estratégico coherente con el plan estratégico institucional (misión, visión, objetivos, estrategias, proyectos, etc.). Aun así, más del 80% de los directivos manifiesta que el plan estratégico con que cuenta la Universidad Privada Filial Chiclayo ha sido elaborado, aprobado, difundido e implementado con la participación de las autoridades locales (ver Figura 6).

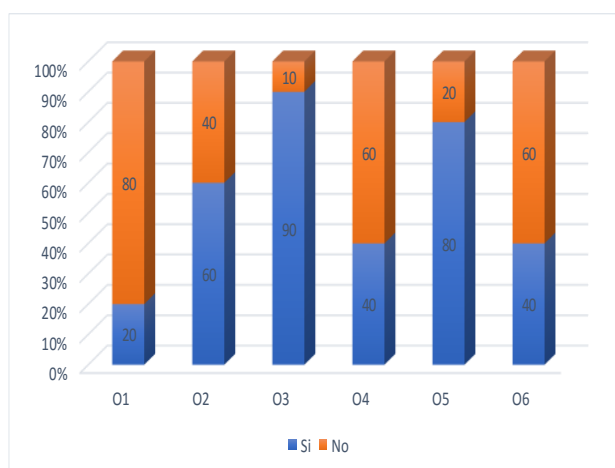


**Figura 6.** Diagnóstico de la planificación.

P1=La Filial cuenta con un Plan Estratégico coherente con el Plan Estratégico Institucional, donde se declara la misión, visión, objetivos, estrategias, proyectos, actividades, metas e indicadores de cumplimiento, P2= Este Plan ha

sido elaborado con la participación de las autoridades responsables de la gestión de la Filial y representantes de los estudiantes, docentes, egresados y grupos de interés, P3= Este Plan ha sido aprobado y difundido por la autoridad correspondiente, P4= El Plan Estratégico contribuye al aseguramiento de la calidad, expresado en sus objetivos y lineamientos estratégicos, P5= Este Plan ha sido aprobado y difundido por la autoridad correspondiente, P6= El Plan Estratégico se implementa a través de los Planes Operativos anuales de sus unidades académicas y administrativas.

En la Figura 7 se muestra el diagnóstico referente a la organización, dirección y control de la Universidad Privada Filial Chiclayo. Sólo el 20% de los directivos manifiesta que la organización, dirección y control, son coherentes y efectivos para el cumplimiento de su misión dentro del marco legal nacional. Un 60% de los directivos menciona que no se cuenta con un sistema de gestión de la calidad de sus procesos y que de existir alguno no complementa el desarrollo de una cultura organizacional. Un dato importante es que el 90% de los directivos mencionan que se viene dando una coordinación eficiente entre las distintas unidades que participan en la gestión de la Universidad Privada Filial Chiclayo.



**Figura 7.** Diagnóstico de la organización, dirección y control.

O1= La organización, dirección y control de la Filial Universitaria, son coherentes y efectivos para el cumplimiento de su misión dentro del marco legal nacional, O2= Las funciones están definidas y asignadas a personas que, en número suficiente, por su formación y experiencia son idóneas para asumirlas en forma responsable,

O3= La coordinación entre las distintas unidades que participan en la gestión de la Filial Universitaria es eficiente, para confirmar la conveniente atención de las necesidades de las carreras y posgrados, O4= La Filial Universitaria cuenta con un sistema de gestión de la calidad de sus procesos: administración, posicionamiento, enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, O5=Asimismo, cuenta con un sistema de información y comunicación transversal a todo nivel de su organización, O6= La implementación de estos sistemas se complementa con el desarrollo de una cultura organizacional que permite preservar, desarrollar y promover, a través de sus diferentes procesos la competitividad, la libertad académica, el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad; así como un estrecho vínculo con la sociedad.

Para realizar una evaluación 360° respecto al liderazgo transformacional que ejercen los directores y trabajadores de las Escuelas Profesionales se procedió en primer lugar a realizar una autoevaluación.

La mayoría de los directivos y trabajadores son líderes transformacionales al autoevaluarse en las dimensiones: proactivos, desarrollador y potenciador. Sin embargo, existe diferencia significativa en la dimensión gestor emocional y motivador de logro (Ver Tabla 3). El 80% de los directivos reconocieron los intereses y propósitos de la Escuelas Profesional a la que pertenecen, fomentando un compromiso de las personas con los objetivos de éstas. Por otro lado, el 14% de los trabajadores administrativos manifiestan tener dicho compromiso.

Otra diferencia significativa se encontró en la dimensión motivador de logro, el 70% de los directivos fomentan la generación de ideas que conllevan a acciones para la consecución de resultados y sólo el 14% de los trabajadores presentaron dicha motivación.

**Tabla 3**  
 Proporción de Directivos y Trabajadores que responden afirmativamente.

Característica	Directivos n (10)	Trabajadores n (7)
Gestor emocional		
G1	.8	.14**
G2	.6	.57
Motivador de logro		
M1	.7	.14*
M2	.6	.71
Proactivo		
PR1	.9	.86
PR2	.6	.71
PR3	.8	.86
Desarrollador		
D1	.9	.71
D2	.7	.57
Potenciador		
PO1	.6	.71
PO2	.5	.57
PO3	.9	.86

Nota: G1= Reconozco los intereses y propósitos fortaleciendo el compromiso de las personas con los objetivos de la escuela.

G2= Creo un entorno emocional de confianza apropiado que fomenta el aprendizaje y la innovación, M1= Fomento la generación de ideas que conllevan a acciones para la consecución de resultados, M2= Adecuo la exigencia de resultados al potencial y capacidad de cada empleado, PR1= Comunico marcos de actuación desafiantes y proporciono guías amplias para que sus colaboradores se conduzcan con autonomía, PR2= Fomento la mejora continua y los comportamientos innovadores, impulsa el cambio, PR3= Potencio la comunicación y la colaboración con otros equipos de la empresa y con comunidades externas, D1= Me aseguro de que cada colaborador tiene entornos de Teed-back exigentes para su autodesarrollo mediante planes de acción, D2= Creo entornos de aprendizaje donde la acción y el error controlado son los protagonistas, PO1= Potencio el talento de cada colaborador para que sea proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras, PO2= Potencio el liderazgo (liderazgo distribuido) para que todos los miembros del equipo ocupen posiciones de liderazgo en diferentes aspectos, PO3= Creo cohesión interna en su equipo fomenta la generosidad y la colaboración.

\*<.1 \*\*<.05

A los docentes y estudiantes, se les solicitó que evalúen la existencia de liderazgo transformacional en sus Escuelas Profesionales respectivas, dicha evaluación fue en las cinco dimensiones. Menos del 50% de los docentes y estudiantes manifiestan que éste existe liderazgo transformacional en la dimensión: proactivo, desarrollador y potenciador (ver Tabla 4).

En la dimensión gestor emocional, existe diferencia significativa entre la opinión de los docentes y los estudiantes al evaluar el compromiso que tienen los líderes con los objetivos de la Escuela Profesional a la que pertenecen (40% docentes y 29% estudiantes). Otra diferencia significativa se encontró al evaluar la opinión de los docentes y los estudiantes, respecto a las prioridades que establecen los directivos en sus Escuelas Profesionales (51% docentes y 33% estudiantes). Al evaluar si los directivos fomentan el sentido de identidad con la Escuela Profesional, el 63% de los docentes responden afirmativamente y el 41% de los estudiantes tuvieron similar opinión, encontrando diferencia significativa.

En la dimensión motivación del logro se encontró diferencia significativa entre la opinión de los docentes y los estudiantes al evaluar si los directivos fomentan la generación de ideas que conllevan a acciones para la consecución de resultados (49% docentes, 33% estudiantes).



**Tabla 4**  
Proporción de docentes y estudiantes que responden afirmativamente.

Característica	Docentes n (164)	Estudiantes n (340)
<b>Gestor emocional</b>		
G1	.40	.29*
G2	.29	.28
G3	.51	.48
G4	.39	.39
G5	.51	.33**
G6	.63	.41**
G7	.38	.32
G8	.46	.45
<b>Motivador de logro</b>		
M1	.49	.33**
M2	.54	.54
M3	.54	.55
M4	.19	.21
M5	.48	.42
M6	.52	.46
M7	.37	.40
M8	.43	.38
M9	.24	.29
M10	.29	.32
<b>Proactivo</b>		
PR1	.29	.32
PR2	.50	.47
PR3	.45	.44
PR4	.38	.38
PR5	.34	.37
PR6	.29	.33
PR7	.39	.39
PR8	.46	.43
<b>Desarrollador</b>		
D1	.49	.46
D2	.44	.44
<b>Potenciador</b>		
PO1	.49	.46
PO2	.37	.37
PO3	.26	.29

Nota: G1=Demuestra compromiso con los objetivos de la escuela profesional, G2= Tiene la confianza de los maestros para promover la consecución de los objetivos de la escuela profesional, G3= Demuestra compromiso con los valores compartidos de la escuela profesional, G4= Demuestra que está involucrado en los procesos relevantes de la escuela profesional, G5= Establece prioridades en la escuela profesional, G6= Fomenta el sentido de identidad con la escuela profesional, G7= Reconoce los intereses y propósitos fortaleciendo compromiso de las personas con los objetivos de la escuela, G8= Crea un entorno emocional de confianza

apropiado que fomenta el aprendizaje y la innovación, M1= Fomenta la generación de ideas que conllevan a acciones para la consecución de resultados, M2= Adecua la exigencia de resultados al potencial y capacidad de cada empleado, M3= Anima a los demás a proponer ideas creativas, M4= Anima a los demás a solucionar problemas generando ideas nuevas, M5= Ayuda a los demás a analizar los problemas de forma diferente, M6=Estimula al maestro a llevar a cabo sus ideas innovadoras, M7= Facilita que las cosas se hagan en lugar de imponerlas, M8= Motiva a los demás a ir más allá de los logros alcanzados, M9= Ofrece explicaciones para que los demás cambien su forma de pensar sobre los problemas, M10= El director Fomenta el entusiasmo por la tarea educativa, PR1= Comunica marcos de actuación desafiantes proporciona guías amplias para que sus colaboradores se conduzcan con autonomía, PR2= Fomenta la mejora continua y los comportamientos innovadores, impulsa el cambio, PR3= Potencia la comunicación y la colaboración con otros equipos de la empresa y con comunidades externas, PR4= Comunica sus decisiones con el ejemplo, PR5= Demuestra sentido de lealtad con la escuela, PR6=Exhibe un comportamiento honesto, PR7= Logra la confianza de los demás a través de la veracidad de sus argumentos, PR8= Suele ser una persona que se mantiene cercana a la gente, D1= Se asegura que cada colaborador tiene entornos de retroalimentación exigentes para su autodesarrollo mediante planes de acción, D2= Crea entornos de aprendizaje donde la acción y el error controlado son los protagonistas, PO1= Potencia el talento de cada colaborador para que sea proactivo en su desarrollo e iniciativas futuras, PO2= Potencia el liderazgo (liderazgo distribuido) para que todos los miembros del equipo ocupen posiciones de liderazgo en diferentes aspectos, PO3= Crea cohesión interna en su equipo fomenta la generosidad y la colaboración.

\*<.1 \*\*<.05

## DISCUSIÓN

Los procesos universitarios, de acuerdo con la opinión de la mayoría de los directivos, vienen dándose de manera correcta, a pesar de que los contenidos de los cursos que reciben los estudiantes como parte de su formación profesional no son congruentes con las competencias. Para Mauri, Coll & Onrubia (2007), es necesario tomar en cuenta el proceso de construcción del conocimiento, que al añadir la capacidad docente por prestar ayuda educativa, se va a contribuir con el logro de los objetivos educativos. Actualmente ya se habla de competencias, aspecto que habrá tomar en cuenta, a fin de generar satisfacción en los estudiantes y prepararlos para enfrentar a la sociedad.

El papel de la investigación es fundamental en un proceso que termina formando profesionales. Es necesario que el personal docente y directivo fomente investigación competitiva, a través de la creación de equipos multidisciplinarios, e incluso de distintos centros de estudios superiores (Mas, 2011). Todo lo referente a la investigación debe ser difundido, publicado, como parte de un proceso de gestión.

Respecto a la responsabilidad social, las entidades de educación superior deben tener claro el concepto de responsabilidad social, para que todas las tareas sean orientadas, coherentes y alienadas en la búsqueda de una mejor sociedad con criterios de sostenibilidad (Hernández & Saldarriaga, 2009). Por lo tanto, es necesario que exista un compromiso mayor respecto a la responsabilidad social en la Universidad Privada Filial Chiclayo, conocer y cumplir las políticas, normas, y procedimientos que la casa de estudios establece como parte de la extensión universitaria y proyección social.

### Propuesta de Modelo de Gestión.

Según Carrasco (2002), la gestión educativa es uno de los temas más importante en el campo de la educación, pues cumple un rol importante la planificación, conducción, ejecución y evaluación de las actividades que van a guiar el camino hacia el logro de las metas y objetivos establecidos en la institución educativa, sea esta de formación básica, primaria, secundaria o superior. Por tal motivo debe existir un compromiso por parte de las instituciones educativas en lograr que sus

directivos se conviertan en gestores educativos que permitan desplegar el liderazgo transformacional, tal como se desarrolló en la Universidad Privada Filial Chiclayo al momento de aplicar el modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional propuesto por Salazar, Bagner (Ver Figura 8).

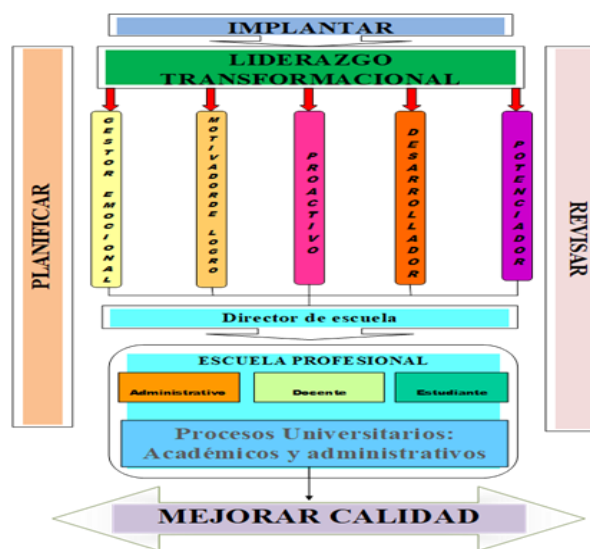


Figura 8. Modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional propuesto por Salazar, Bagner.

Según Bass y Avolio (1994), los modelos de gestión basados en el liderazgo transformacional admiten a líderes carismáticos, y que ante sus seguidores son toda una fuente de inspiración para ellos, pues buscan satisfacer de manera individual las necesidades de cada uno de sus trabajadores, de tal manera que a medida que van pasando los días los van estimulando intelectualmente, hasta lograr que alcancen sus metas y las superen. Estos últimos factores, tantos líderes que estimulan, carismáticos e inspiradores, son los que se han tomado en cuenta y que permiten mejorar la calidad de los procesos en la Universidad Privada Filial Chiclayo. Para Bass y Avolio (1994), son cuatro los componentes de un líder transformacional y uno de menor relevancia nombrado tolerancia psicológica, pues el líder transformacional tiene la capacidad y logra cambiar la base que motiva al individuo, desde lo regular hasta un compromiso en su totalidad.

Los líderes transformacionales son aquellos que enaltecen los deseos de sus trabajadores, buscando que se auto desarrollen hasta cumplirlo. Este trabajo no queda allí, si no que se promueve el desarrollo grupal y de la organización. Tomando en cuenta lo mencionado y aplicando el

modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional se viene logrando que en forma permanente los directores de cada Escuela Profesional se comprometan con los objetivos que se han trazado en la institución, de tal manera que sean gestores tolerantes, generen nuevas ideas, sean abiertos al cambio promuevan la capacitación, generen el dialogo y comunicación con su personal a cargo y dentro del área de trabajo. Dirección, organización, gerencia, etc. son elementos que forman parte de los modelos de gestión, que, a su vez, derivan del término anglosajón management. Por otro lado, Gallardo (2009), señala que los modelos de gestión que necesita de actores colectivos abarcan cinco dimensiones: planificación, organización, dirección, participación y control.

Todo ser humano tiende a ser sociable, por lo que va a interactuar con las personas que lo rodean, exigiendo compromiso, motivado por la concurrencia de permanentes necesidades, que siempre tratan de satisfacer. Estos constructos teóricos vertidos por Gallardo (2009), son los que se vienen tomando en cuenta en el modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios en las Escuela Profesionales de la Universidad Privada Filial Chiclayo, entendiendo que el modelo de gestión abarca las dimensiones de planificación, organización, dirección, participación y control. Un modelo de gestión adecuado debe concordar con la misión, visión y objetivos, que son propios de cada institución u organización. Cada organización al ser única en su gestión y parámetros de éxito, no se permite que los resultados se extrapolen de un centro a otro en forma directa. Por lo tanto, es difícil hablar de modelos de gestión generales, pues cada uno de estos va a generarse a partir de una función específica de cada organización (Eslava, 2013). Los distintos autores mencionados proponen que un liderazgo transformacional ayudará a que la organización mejore en sus procesos, tanto académicos como administrativos.

## CONCLUSIONES

Se determinó la necesidad de contar con un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional, para mejorar los procesos universitarios en las Escuelas Profesionales de la universidad estudiada; se comprobó que los distintos directores de escuela no desarrollaban el liderazgo transformacional en ninguna de sus dimensiones, situación que queda evidenciada en los resultados sobre la calidad de los procesos universitarios. Al no existir un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional que permita mejorar la calidad de los procesos universitarios, y según los resultados obtenidos se evidencia la necesidad de aplicar e implementar el modelo gestión basada en el liderazgo transformacional de Bass y la teoría sobre modelo de gestión de Rossi. La Universidad Privada Filial Chiclayo necesita trabajadores administrativos y docentes que se les permita desarrollarse a cada uno en sus espacios respectivos, tanto en lo académico y administrativo, es decir el líder o directivo asuma un rol basado en el liderazgo transformacional que permita una profunda y real mejora en la calidad de los procesos universitarios.

## REFERENCIAS

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks - London - New Delhi: SAGE Publications.
- Boal, K., & Bryson, J. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. *International leadership symposia series*. *Emerging leadership vistas*, 11 - 28. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://psycnet.apa.org/record/1988-97095-001>
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (2), 165 - 177. Recuperado el 22 de 02 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Chaparro, C., & Duque, E. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la

- UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 10(16), 159-192. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1168>
- Chung, V., & Vásquez, S. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en. *Revista Muro de la Investigación*, 2(1), 81 - 94. Recuperado el 11 de 02 de 2019, de <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/769/739>
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. España: ESIC.
- Espinoza, J. (2018). Clima organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 10(1), 75 - 87. doi:<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.125145>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks - London - New Delhi: SAGE Publications.
- Boal, K., & Bryson, J. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas*, 11 - 28. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://psycnet.apa.org/record/1988-97095-001>
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165 - 177. Recuperado el 22 de 02 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Chaparro, C., & Duque, E. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 10(16), 159 -192. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://revistas.unilivre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1168>
- Chung, V., & Vásquez, S. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en. *Revista Muro de la Investigación*, 2(1), 81 - 94. Recuperado el 11 de 02 de 2019, de <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/769/739>
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. España: ESIC.
- Espinoza, J. (2018). Clima organizacional predictor del desempeño docente en centros educativos iniciales. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 10(1), 75 - 87. doi:<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.125145>
- Gallardo, V. (2009). *Liderazgo Transformador*. España: Comité Editoria de la colección de Acción Empresarial.
- González, O., Ríos, G., & León, G. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos Revista Científica Arbitrada*, 355 - 371. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029>
- Hernández, R., & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: escuela de ingeniería de Antioquía - EIA. *Dyna*, 76(159), 237 - 248. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49611945025.pdf>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo Transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1 - 27. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/447/44713058008/>
- Mas, Ó. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(3), 195 - 211. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230013.pdf>
- Mauri, T., & Coll, C. O. (2007). La evaluación de la calidad de los procesos de innovación docente universitaria. Una perspectiva constructivista. *REDU: Revista de de Docencia Universitaria*, 5 - 17. Recuperado el 25 de 02 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2739211>
- Medina, P. (2010). El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima . Lima, Lima, Perú. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4676>

- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación, 10*(38), 189 - 206. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/342/34224543013/>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión, XIV* (1), 118 - 134. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Pirela, L., Camacho, H., & Marhilde, S. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia, 10*(2). Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/737/73710203/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (20 de 02 de 2019). *SUNEDU*. Obtenido de Condiciones Básicas de Calidad: <https://www.sunedu.gob.pe/condiciones-basicas-de-calidad/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (20 de 02 de 2019). *SUNEDU*. Obtenido de Historia y funciones: <http://www.sunedu.gob.pe/historia/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (03 de 03 de 2019). *SUNEDU*. Obtenido de Avances de licenciamiento: <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>