

**Modelo de liderazgo transformacional para los docentes
universitarios de la Región Lambayeque****Transformational leadership model for university leaders of the Lambayeque Region**GALLO GALLO, Bertha Magdalena¹; GALLO GALLO, María del Socorro²;
SÁNCHEZ CHERO, Manuel Jesús³**Resumen**

El liderazgo transformacional se acopla efectivamente al desarrollo de las funciones académicas universitarias, La investigación tuvo por objetivo construir un modelo de Liderazgo para los docentes Universitarios de la región Lambayeque basado en el enfoque del Liderazgo Transformacional, los objetivos específicos fueron elaborar el marco teórico, y antecedentes históricos del liderazgo de los docentes en las universidades mediante fuentes primarias, secundarias y terciarias, identificar las características del liderazgo del profesor universitario desarrolladas en su desempeño laboral, en las universidades de la región, analizar los problemas del desempeño laboral a las que debe dar respuesta el docente universitario, construir el modelo teórico basándose de los resultados obtenidos. El tipo estudio descriptivo y etnográfico con los métodos sistémico, estructural – funcional y modelación. Los resultados obtenidos ofrecieron un panorama del liderazgo, el cual tiene una tendencia media – baja. Lo cual indican que es necesaria la influencia del liderazgo en el desempeño del docente universitario. Y para lo cual se propone un modelo para dar solución a la problemática educativa y mejorar la calidad de la misma.

Palabras Clave: estimulación intelectual, capacidad para el cambio, investigación, didáctica, extensión universitaria.

Abstract

Transformational leadership is effectively coupled with the development of university academic functions. The objective of the research was to build a Leadership model for university teachers in the Lambayeque region based on the Transformational Leadership approach. The specific objectives were to elaborate the theoretical framework and Historical antecedents of the leadership of the teachers in the universities through primary, secondary and tertiary sources, to identify the characteristics of the leadership of the university professor developed in their work performance, in the universities of the region, to analyze the problems of the work performance that must give Answer the university teacher, build the theoretical model based on the results obtained. The type descriptive and ethnographic study with the methods systemic, structural - functional and modeling. The results obtained gave an overview of the leadership, which has a medium - low tendency. Which indicates that the influence of the leadership in the performance of the university professor is necessary. And for which we propose a model to solve the educational problem and improve the quality of it.

Key words: Intellectual stimulation, capacity for change, research, didactics, university extension.

© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista Hacer – UCV – Filial Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 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.

Recibido: 30 de junio de 2016
Aceptado: 11 de julio de 2016
Publicado: agosto de 2016

Introducción

En nuestros días, nadie pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las universidades y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Los constantes cambios en el ambiente exigen la permanente adecuación de las organizaciones a esas nuevas realidades. Políticas y estrategias se tornan obsoletas en un corto espacio de tiempo. En este contexto, surgen esfuerzos relacionados con los recursos humanos componente fundamental para optimizar el potencial disponible, buscando un mejor involucramiento de éstos con los objetivos y metas institucionales.

Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y cols., (2009) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas.

Se necesita de verdaderos líderes en las aulas universitarias que permitan transformar la

capacidad del alumno en la generación de valor organizacional.

Las universidades tendrán que afrontar los procesos de transformación organizacional para enfrentar tales factores y contingencias del medio ambiente.

Hablar de liderazgo en la universidad peruana es un tema complejo. Existen muchas definiciones acerca del mismo. Muchos consideran la acción de dirigir como un proceso que ejecutan los ejecutivos, dirigentes; gerentes, directivos; o los jefes o cuadros, a la acción de lograr que otras personas hagan algo en función de obtener determinados objetivos propuestos, muchos le otorgan prioridad a la fuerza moral del directivo cuando ejerce sus funciones, y en su vida diaria.

El estudio se centró en su objetivo práctico, en investigar el perfil de liderazgo transformacional de los docentes universitarios y evaluar su impacto en variables de resultado (motivación, comunicación inspiradora, influencia idealizada, etc.) bajo el modelo de Avolio B. y Bass B. (2005)

Se realizó la investigación en las Universidades de la Región Lambayeque, en Perú, y obedece porque no existen trabajos de investigación sobre liderazgo. Conociendo que en la región no se practica este tipo de liderazgo académico, que ayude y motive a los alumnos, a su superación, a su desarrollo personal, por cuanto los docentes se limitan a dictar sus clases, no existiendo un tipo de cultura en las aulas universitarias, que promueva los valores, la ética y el compromiso con los alumnos en formarlos en mejores personas, mejores profesionales y mejores ciudadanos.

Necesitamos docentes que comprendan las necesidades, metas y limitaciones del rector - líder que no acepten ciegamente sus puntos de vista, sino que cuestionen sistemáticamente lo acertado de una decisión en lugar de limitarse a obedecer. Profesores que sean capaces de hablar claro cuando creen que el director - líder se está desviando de la ruta, y cuando el grupo no quiere hacer lo que se ha decidido; y, además, docentes que analicen los problemas institucionales, curriculares, disciplinares, y planteen soluciones en función del bienestar y desarrollo del estudiante.

Actualmente en la universidad peruana está pasando por una grave crisis, En el seno de las

universidades existen conflictos sociales, por una creciente insatisfacción de profesores, alumnos y trabajadores administrativos, por la insuficiente participación en las actividades universitarias y la falta de una clara visión del rol de la universidad en el desarrollo cultural de la sociedad. Otro aspecto a tomar en cuenta es la confusión que genera los modelos actuales de gestión respecto a sus alcances y límites ya que en la mayoría de éstos modelos están encuadrados en el marco económico y administrativo, mas no en el pedagógico existiendo también fuertes críticas en relación a ello, por estimarse que sus resultados no corresponden a las expectativas y recursos que la sociedad pone en manos de la universidad.

Los modelos actuales de gestión fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable, pero el entorno que enfrenta y enfrentará en el futuro la universidad, pudiera calificarse de turbulento y de altamente exigente.

Investigando los trabajos presentados en eventos y a la experiencia de los autores del trabajo de investigación, se puede describir que actualmente están presentes en la Universidad Peruana los problemas como la insatisfacción y escaso compromiso de los docentes, personal administrativo y alumnos, por los diferentes conflictos existentes en las universidades y también la insuficiente participación de éstos en las actividades universitarias.

Asimismo, no existe un liderazgo de innovación y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante; otro factor importante que recalcar es que existe un divorcio entre el entorno académico y el entorno real en el tema del liderazgo organizacional, para formular hipótesis, identificar variables diseñar controles, y en definitiva, medir y aprender a controlar el fenómeno; en el mundo actual se han suscitado fenómenos como la globalización, el deterioro y cambio ambiental, la crisis financiera mundial, las innovaciones tecnológicas de la información y la comunicación electrónica etc., la universidad peruana no está preparada para estos cambios, sigue con su sistema universitario antiguo, anacrónico, diseñado a mediados del siglo pasado; y por último que carecen de un modelo de referencia basado en el Liderazgo y por lo tanto, la relación de los miembros de la comunidad Universitaria se encuentra en estado disociado.

Por esta línea de razonamiento los autores consideran que el análisis del liderazgo organizacional, constituye por tanto, una materia digna de consideración dentro del ámbito de la investigación académica, teórica y práctica en el terreno donde se conjugan la administración, educación, lo sociológico y lo psicológico, tanto en la dirección de empresas como en organizaciones educativas y de cualquier otro tipo.

El objetivo de la investigación fue construir y validar un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque, que responda a los requerimientos de la sociedad peruana y se proyecte hacia el mejoramiento del desempeño laboral, en la búsqueda de potenciar la eficiencia, eficacia y la competitividad de estas instituciones de nivel superior, y los objetivos específicos fueron identificar las características del liderazgo del profesor universitario desarrolladas en su desempeño laboral, en las universidades de la región a través de un test, analizar los problemas del desempeño laboral a las que debe dar respuesta el docente universitario, elaborar el modelo teórico basado en el liderazgo transformacional para los docentes de las universidades de la región, validar la propuesta de modelo propuesto.

La investigación contribuirá a elevar el nivel de desempeño, motivando a los docentes a tomar conciencia del valor que constituye su labor, siendo el principal factor de calidad del servicio educativo y por lo tanto no debe continuar en tan sólo el escenario del salón de clases; sino por el contrario, deberá demostrarse, en un desempeño articulado integrado de todas sus funciones académicas en beneficio del colectivo y la sociedad, liderando el alto nivel de sus saberes, poniéndolos a disposición del mejoramiento de la calidad de la educación, el desarrollo institucional y la comunidad, aprovechando de esta manera, el talento de los educadores, reflejados en los conocimientos adquiridos en los postgrados de especialidades, maestrías y doctorados.

Sobre ese particular, la investigación aportará beneficios significativos a través de las reflexiones que puedan generarse de la labor que viene desempeñando el docente universitario en su misión no sólo lograr el proceso de enseñanza – aprendizaje en su función docente; sino en la de

modelar con la docencia los procesos mentales y los valores éticos – morales, así como el desarrollo de la función de investigación y extensión. Partiendo de esta aseveración, conviene que el docente en su desempeño laboral demuestre sus condiciones de ser un contribuyente de la transformación institucional. La hipótesis de investigación indica que si se construye y valida un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la región Lambayeque, que responda a los requerimientos de la sociedad peruana, entonces es probable que se proyecte hacia el mejoramiento del desempeño laboral en la búsqueda de potenciar la eficiencia, eficacia y la competitividad de estas instituciones de nivel superior.

Gran parte de las escuelas y de los teóricos acuerdan que el liderazgo puede ser definido, como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona- líder – y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. En la investigación radica su importancia porque, en la actualidad no existen suficientes teorías sobre el liderazgo para docentes universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformador, que promueva una cultura educativa productiva que involucra al profesor universitario, en sus capacidades para motivar, estimular, detectar y aprovechar las oportunidades de su propio hacer laboral, conduciéndolo por la vía de la participación en espacios de interacción, en el desarrollo de la acción de docencia, investigación y extensión universitaria, demostrando un liderazgo académico efectivo, en su desempeño.

La Universidad del siglo XXI se define como una organización abierta, en consecuencia sus directivos y profesores deben administrar o gestionar la institución Universitaria buscando darle una orientación y visión de mediano y largo plazo asociada a los requerimientos de su entorno.

Método

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se plantea como no experimental, transversal. Transversal porque “es un diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único”. (Gormam, G, & Clayton, 2005)

No experimental porque que se observó el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, permitiendo describir la variable y analizar su descripción, en función de sus dimensiones, indicadores e items en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es importante destacar que en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador. Los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural. En esta investigación, se midió la variable en una sola dirección a través de los indicadores y dimensiones, sin que se realizaran inferencias de ninguna naturaleza y documental, la realización de la propuesta (Chávez, 2007).

De tipo estudio Descriptivo y Etnográfico. Los *estudios descriptivos* buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis. *Estudio Etnográfico* es una investigación en la cual el investigador se inserta, camuflado en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de observar, con una pauta previamente elaborada. (Hernández, et al, 2010).

Los métodos a utilizar son el *Método Sistemico y Estructural - Funcional*, donde va a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos; *el método de la modelación*, es eslabón intermedio entre el sujeto y el objeto de investigación, que es el modelo, éste método opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial; *el método de la Prospectiva* se utilizará para guiar acciones estratégicas en el futuro. (Álvarez y cols., 2008).

El método del enfoque sistémico proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos educativos como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción (Cerezal, 2002). En el modelo propuesto se presenta el proceso de desempeño laboral del docente universitario como un sistema integrado y su interrelación con todas las funciones que le compete.

Determinación de la población y muestra

La población estuvo constituida por 2 001 docentes universitarios, que son el total de todo el personal docente que labora en las Universidades: Pedro Ruiz Gallo, y Señor de Sipán, en el lapso del año 2010, repartiéndose la población en la siguiente manera:

Tabla 1
Población y Muestra de la Investigación

Universidad	Población docente	Porcentaje
Pedro Ruiz Gallo	728	36.38
Señor de Sipán	715	35.73
Universidad San Martín Porres	558	27.89
Total	2 001	100%

La muestra se determinó a través de la fórmula finita lo cual dio como muestra 130 docentes de las tres universidades estudiadas.

Estrategias de la recogida de Información

La estrategia para recoger la información se realizó siguiendo las siguientes pautas:

Para la recolección de los datos, se hizo a través de la técnica del fichaje, a través en la cual según Muñoz citado por Morales, T, (2005). Consiste en "(...) hacer recopilación de datos y anotar hechos y todo tipo de interés relacionada con el proyecto de investigación".

Se realizó la técnica de la observación. Álvarez, et al., (2008) indica que "La observación nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómenos u objetos que está siendo investigado.

Se realizó a través de entrevistas. La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que

se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Se realizó la técnica de estudio de documentación. En donde se revisarán, estudiarán y analizarán las diversas teorías y modelos estudiados. Así mismo Historias de vida. Permite obtener un retrato completo de los hechos que se cuentan de la vida de las personas, con el fin de obtener un perfil de las mismas a lo largo del tiempo. Se pretende acumular en un tiempo razonable un número tal de datos diferentes que reunidos producen lo que Hernández et al (2001), llama preponderancia de lo evidente.

Se elaboró cuestionarios, Rodríguez, G. Gil, J. y García, E. (2008) explica que "el cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar importante servicio a la investigación cualitativa, porque es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad; y también permite que la información se comparta por participantes en la investigación".

El cuestionario está diseñado a obtener la información de las características de liderazgo organizacional, basándose en el Test de Likert. La escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta. Briones, (2002).

Técnica de análisis de la información

Para el análisis de la información de las observaciones, entrevistas se utilizó el análisis de contenidos, en donde se seleccionarán la información relevante, categorizarla, analizarla y extraer las correspondientes conclusiones.

Para el cuestionario de Likert se utilizó tablas. El tratamiento estadístico del diagnóstico a la población objeto de estudio, fue de naturaleza descriptiva. Se calcularon la tabla de contenidos y medidas de tendencia central: media aritmética, mediana y moda y medidas de variabilidad: rango, varianza y desviación estándar por dimensiones e

indicadores.

Resultados

Liderazgo Académico

Se presenta el análisis por ítems, para las dimensiones integración de equipos de trabajo en equipo, capacidad para promover cambios institucionales, estimulación individual, comunicación inspiradora, consideración individual, motivación inspiracional.

Espíritu de trabajo en equipo

Al analizar esta dimensión se observa que en la Tabla 2, la media aritmética los ubica en un rango medio alto ($\bar{x} = 4,26$), lo cual significa que los profesores consideran la integración de equipos de trabajo, como un elemento esencial en su desempeño académico, destacando el esfuerzo en común para formar equipos de trabajo que apoyen su desempeño laboral.

La desviación estándar de esta dimensión es de ($\sigma = 0,38$) y la varianza es de ($\sigma^2 = 0,15$) el puntaje que más se repitió fue de 18 lo que significa que la mayoría tiene una visión alta sobre la integración de trabajar en equipos, en conclusión podemos decir que los valores tienden a ubicarse en valores altos.

Tabla 2
Espíritu de equipo

Institución \ Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,21	0,05	17	3,81
Univ. Señor de Sipán	0,16	0,03	22	4,41
Univ. San Martín de Porres	0,24	0,06	20	4,55
Prom. general de la dimensión	0,38	0,15	20	4,26

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Capacidad para el Cambio

En la Tabla 3, se observan los valores de la dimensión acciones para promover cambios institucionales, con un resultado de media aritmética ($\bar{x} = 2,32$), que lo ubica en el rango insuficiente. Según Gorrochotegui, (2006), manifiesta que la labor docente se deberá dirigir al desarrollo de una actitud positiva, radicada en

proporcionar alternativas de apoyo que permitan promover cambios para mejorar la calidad de la enseñanza.

Un alto porcentaje de docentes están conscientes de la necesidad de promover cambios institucionales, en beneficio de la calidad de la enseñanza, se obtuvo una $\bar{x} = 3,28$ se ubica en un rango suficiente, sin embargo al analizar los siguientes ítems N° 7, 8 y 9 se encontró que existe incongruencia con la información reportada en el ítems anterior, estos obtuvieron unas medias aritméticas ($\bar{x} = 2,03$; $\bar{x} = 1,99$ y $\bar{x} = 1,96$) que los ubica en un rango insuficiente.

Tabla 3
Capacidad para el cambio

Institución \ Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,05	0,02	13	2,10
Univ. Señor de Sipán	0,85	0,73	15	2,45
Univ. San Martín de Porres	0,86	0,74	15	2,41
Prom. general de la dimensión	0,67	0,45	14	2,32

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Estimulación intelectual

En esta dimensión se reportó una media aritmética de ($\bar{x} = 2,43$), lo ubican en el rango insuficiente, Los valores de los ítems de este indicador tienen una media aritmética ($\bar{x} = 2,25$; $\bar{x} = 2,28$ y $\bar{x} = 2,36$) los ubican en el rango insuficiente. Lo cual parece indicar cierta tendencia a la rutina y a la realización de actividades sin tomar en cuenta la necesidad de los estudiantes en cuanto a la planificación, organización del curso. La desviación estándar del indicador es de ($\sigma = 0,21$) y la varianza es de ($\sigma^2 = 0,04$). El puntaje que más se repitió fue el de 15 puntos, o que significa que la mayoría tiene una visión medio bajo sobre el grado de la estimulación intelectual en los docentes. El 50% de los docentes está por encima del puntaje 15 y el otro 50% se sitúa por debajo de este valor, de un total de 25 puntos.

Se espera que el docente universitario fomente en sus estudiantes la estimulación intelectual, la articulación del pensamiento convergente hacia la solución concreta de un problema, con el

pensamiento divergente dirigido a satisfacer los criterios de creatividad, originalidad, inventiva, flexibilidad, así como también el interés de alcanzar nuevas metas, atendiendo por parte del docente las individualidades de cada estudiante (Beusses, 2005).

Tabla 4
 Estimulación temprana

Institución \ Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,27	0,07	13	2,38
Univ. Señor de Sipán	0,24	0,06	15	2,47
Univ. San Martín de Porres	0,11	0,01	14	2,46
Prom. general de la dimensión	0,21	0,04	14	2,43

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Motivación Inspiracional

La media aritmética reportó un promedio de ($\bar{x} = 3,28$), que lo sitúa en un rango suficiente. Lo cual indica que para los docentes, la motivación se convierte como un factor importante ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía, y la conducta en general del docente hacia el logro de objetivos que interesan a las Instituciones de educación superior como es el caso de las Universidades y a la misma persona.

La desviación estándar del indicador es de ($\sigma = 0,62$) y la varianza es de ($\sigma^2 = 0,39$). El puntaje que más se repitió fue de 17 puntos, lo que significa que la mayoría tiene una actitud Media Alta. El 50% de los docentes está por encima del puntaje 18 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor, de un total de 25 puntos. En conclusión podemos decir que las puntuaciones tienden a ubicarse en valores Medios Altos. El docente o líder educativo debe aumentar el optimismo, logrando el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los docentes deberán delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación al personal a su cargo, estudiantes, docentes, desarrollando en ellos la motivación que les permita elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros. (Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. 2006).

Tabla 5
 Motivación inspiracional

Institución \ Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,68	0,46	17	3,09
Univ. Señor de Sipán	0,57	0,32	18	3,46
Univ. San Martín de Porres	0,71	0,50	18	3,29
Prom. general de la dimensión	0,62	0,39	18	3,28

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Comunicación Inspiradora

La media aritmética de la dimensión reportó un promedio de ($\bar{x} = 2,41$), que lo sitúa en un rango insuficiente. Se obtuvo que la desviación estándar del indicador es de ($\sigma = 0,14$), y la varianza del indicador es de ($\sigma^2 = 0,02$). El puntaje que más se repitió fue de 11 lo que significa que la mayoría tiene una visión media baja sobre las comunicaciones en la institución. El 50% de los trabajadores está por encima del puntaje 12 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor, en conclusión las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios bajos.

Tabla 6
 Comunicación inspiradora

Institución \ Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,19	0,04	12	2,38
Univ. Señor de Sipán	0,15	0,02	13	2,44
Univ. San Martín de Porres	0,07	0,005	13	2,42
Prom. general de la dimensión	0,14	0,02	13	2,41

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Consideración individual.

La media aritmética de la dimensión es de ($\bar{x} = 2,42$), lo ubica en un rango insuficiente, que indica que los docentes de las tres instituciones superiores no están conscientes de que deben prestar una atención especial a las necesidades de realización individual de cada uno de sus alumnos; el individuo no es visto como una persona, sino simplemente como un alumno. Todos los ítems de esta dimensión, se encuentran se están dentro de los valores bajos (2,33; 2,44; 2,47; 2,45) ubicándose en

un rango insuficiente, como se demuestra a nivel de dimensión. (Ver Tabla 7).

Leithwood, (2003) manifiesta el estilo de liderazgo transformacional del docente está orientado al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones en la universidad mediante, el apoyo constante, el establecimiento de la confianza y el respeto, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la estimulación para la conceptualización, la comprensión, el análisis de problemas como la generación de sus soluciones, y la implicación del profesorado en el desarrollo de la misión y visión de la Universidad.

Tabla 7
Consideración individual

Ítem Institución	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,10	0,01	11	2,38
Univ. Señor de Sipán	0,23	0,05	12	2,42
Univ. San Martín de Porres	0,16	0,03	13	2,46
Prom. general de la dimensión	0,16	0,03	12	2,42

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Desempeño laboral

En esta variable se maneja 3 dimensiones que son: Competencias Docencia por institución, Competencia de Investigación, Competencia de Extensión, a continuación se analizaran cada dimensión estudiada:

Competencias Docencia por institución.

En el Tabla 8, se reportan los valores de la dimensión Competencias Docencia por institución, con un resultado de media aritmética de $\bar{x} = 3.96$. Esta dimensión tuvo los resultados más altos de la variable desempeño laboral. Este valor permite la ubicación de los participantes de la investigación en un rango de desempeño considerado como suficiente. Este resultado es congruente según lo reportado por Gorrochotegui (2006), el cual manifiesta que la labor docente se deberá dirigir al desarrollo de una actitud positiva, radicada en proporcionar alternativas de apoyo que permitan promover cambios para mejorar la calidad de la enseñanza.

La desviación estándar del indicador es de ($\sigma = 0.77$). La varianza de las tres Universidades es ($\sigma^2 = 0.59$). El puntaje que más se repitió fue de 17 puntos, lo que significa que la mayoría tiene una visión media alta de las relaciones entre los compañeros. El 50% de los trabajadores está por encima del puntaje 20 y el restante 50% se sitúa por debajo este valor; en conclusión las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios altos. El resultado refleja que los educadores tienden a desarrollar las actividades de docencia tomando en cuenta las aplicaciones de las didácticas para dinamizar las actividades en clases. Y también los profesores destacan la importancia del uso de las nuevas tecnologías para la renovación y actualización del proceso de enseñanza aprendizaje y en la formación de los futuros profesionales, ya que la incorporación de estas tecnologías, son estrategias y herramientas de trabajo que estimulan la creatividad del estudiante, su interés y motivación por las clases.

La Universidad Señor de Sipán tuvo el promedio más alto con $\bar{x} = 4,18$, y el promedio más bajo la obtuvo la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con $\bar{x} = 3.68$. Es importante recalcar, la posición del docente frente a la necesidad de una formación pedagógica que facilite la enseñanza y conduzca a la obtención de resultados satisfactorios; y destacar que en su rol académico deben convertirse en moderadores, coordinadores, facilitadores y guías activos en la construcción del conocimiento.

Tabla 8
Competencia docencia por institución

Ítem Institución	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo	0,71	0,51	17	3,68
Univ. Señor de Sipán	0,83	0,69	18	4,18
Univ. San Martín de Porres	0,80	0,63	17	4,03
Prom. general de la dimensión	0,77	0,59	17	3,96

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Competencia de Investigación.

En este indicador se presentan los resultados referidos a la necesidad de capacitación investigativa por parte del profesor universitario, como un elemento inherente al ejercicio docente en beneficio de mejorar la calidad educativa. Sin embargo la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

se observa que el rango de ejecución es inferior al resto de ítems de esta misma dimensión, con una media aritmética ($\bar{x} = 2,92$), reforzando la opinión de que la capacitación de investigativa a pesar de ser una necesidad en su formación como profesor universitario, las actividades de investigación deben ser paralelas a su ejercicio como docente.

La desviación estándar de la dimensión es de ($\sigma = 0,76$). Y la varianza del indicador es ($\sigma^2 = 0,58$). El puntaje que más se repitió fue de 14 puntos, lo que significa que la mayoría tiene una visión media alta de las relaciones entre los compañeros. El 50% de los trabajadores está por encima del puntaje 16 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor; en conclusión las puntuaciones tienden a ubicarse en valores "media alta". En esta dimensión los resultados reportan, que los docentes en su gran mayoría consideran que la ejecución de la investigación, contribuye a la creación de nuevo conocimiento en beneficio de la institución.

En cuanto a participación en tareas de investigación se obtuvo los valores de $\bar{x} = 2,01$; $\bar{x} = 2,45$; $\bar{x} = 2,40$ para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Universidad Señor de Sipán, y Universidad de San Martín de Porres respectivamente, todos ellos se ubican en un rango insuficiente, estos son los valores más bajos a nivel de la dimensión y de los indicadores, lo cual indica que hay escasa participación de los docentes en la investigación.

Tabla 9
 Competencia de Investigación

Institución	Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo		0,79	0,63	13	2,92
Univ. Señor de Sipán		0,78	0,62	16	3,35
Univ. San Martín de Porres		0,71	0,51	16	3,21
Prom. general de la dimensión		0,76	0,58	15	3,16

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Competencia de Extensión.

La media aritmética obtenida para la competencia de extensión lo ubica en un rango suficiente ($\bar{x} = 2,56$) como promedio global. La desviación estándar del indicador es de ($\sigma = 0,22$). El puntaje que más se repitió fue de 12 puntos, lo que significa que la mayoría tiene una visión media alta de las relaciones entre los compañeros. El 50% de los trabajadores está por encima del puntaje 15 y el

restante 50% se sitúa por debajo de este valor; en conclusión las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios bajos, lo cual refleja la escasa disposición que tienen los educadores en relación a la difusión del conocimiento como tarea inherente, para garantizar la socialización y el servicio prestado a la comunidad, en cumplimiento de la relación que debe existir entre la universidad, comunidad y sociedad.

El indicador Participación Comunitaria, tuvo un resultado de media aritmética de ($\bar{x} = 2,33$), ubicado en el rango insuficiente.

Tabla 10
 Competencia Extensión por Institución

Institución	Ítem	(σ)/ Instit.	(σ^2)/ Instit.	Mediana/ Institución	Media Aritm./ Institución (\bar{x})
Univ. Nacional Pedro Ruiz Gallo		0,37	0,14	14	2,53
Univ. Señor de Sipán		0,16	0,02	15	2,59
Univ. San Martín de Porres		0,20	0,04	15	2,55
Prom. general de la dimensión		0,22	0,05	15	2,56

Fuente. Cuestionario de del liderazgo del docente universitario. (2010)

Discusión

El liderazgo docente, es un elemento clave en el quehacer pedagógico, ya que según lo investigado, se ha identificado que la motivación inspiracional es un factor muy importante en el desempeño del docente, ya que las tres instituciones investigadas están en un rango suficiente, lo cual indican que los docentes de las tres universidades motivan a sus alumnos. Estos resultados confirman lo planteado por la teoría de McClelland, (2009) en el sentido de que la motivación de poder personal y social, son características de los líderes, nuestros hallazgos indican que no sólo le son propios sino que éstos, además, están fuertemente relacionados con los estilos de liderazgo.

Con respecto a la capacidad para el cambio, al efectuarse el análisis con respecto a los profesores por institución, se debe señalar que el nivel de insuficiencia se mantuvo para las tres instituciones, los valores variaron entre $\bar{x} = 2,32$ para la Universidad Señor de Sipán y la Universidad San Martín de Porres con $\bar{x} = 2,41$, y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el valor más bajo $\bar{x} = 2,10$, lo cual indica que los profesores no están preparados para realizar los cambios, ya sea de tipo institucional o pedagógico, asimismo, se mantienen

al margen de la creación de redes sociales que desencadenen cambios positivos de acuerdo a las exigencias de la institución.

Es importante indicar que en el indicador estimulación intelectual, se puede decir las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios bajos. Este resultado indica que los docentes no estimulan los deseos de sus alumnos, de ser innovadores y creativos cuestionando supuestos, reformulando los problemas y aproximando viejas situaciones de forma novedosa. No estimulan la creatividad. Es necesario solicitar de los seguidores nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas, involucrándolos en el proceso de analizar los problemas y encontrar nuevas soluciones. Bass, (2005).

En cuanto a lo relacionado con la integración de equipos de trabajo como característica fundamental que debe desarrollar el docente en su desempeño laboral, se confirma que ellos no tiene la tendencia de trabajar en equipo, la intención de los docente hacia el compromiso para promover cambios institucionales, donde se generan equipos de trabajo productivos, en su desempeño laboral, el actuar como agente conductor del grupo a través del apoyo de sus alumnos colegas y demás miembros de la comunidad universitaria que deriven en acciones en beneficiosas para la colectividad.

En el indicador consideración individual, se encuentra dentro el rango insuficiente, lo cual el docente no tiene la capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus alumnos, (Gerstle et al, 2004). Este es un factor clave, que debe estar presente en todo docente, ya que ayuda al crecimiento personal y si a los alumnos no se les considera, ni se le toma en cuenta, entonces no podrá atender a las necesidades de cada estudiante, y como tampoco no está dispuesto a apoyar en cualquier cambio.

En las tres universidades la comunicación de los docentes es deficiente, deberían ser unas personas emocionalmente expresivas, lo que le hace comunicarse con los con sus alumnos de corazón a corazón; pero debemos exigirle al docente - líder que su comunicación no sea solamente un hecho emocional sino todo un proceso de transparencia e información.

Al analizar la variable desempeño docente, los profesores de las instituciones universitarias

estudiadas consideraron, que la dimensión capacitación investigativa es inherente al rol desempeñado por el docente universitario, ya que es un beneficio y mejora la calidad educativa, ya que se ubicó en el rango medio bajo. Asimismo, en relación al indicador ejecución de la investigación, existe una tendencia de un elevado número de profesores, considera que la ejecución de la investigación en el desempeño laboral le otorga al docente la categoría de educador científico y orientador del proceso. Los resultados indican que los docentes le dan poca importancia a la acción investigativa del docente, como función de su desempeño, frente a las conductas asumidas en diversas situaciones de investigación.

En Participación en tareas de investigación, tuvo los valores de las medias aritméticas con tendencia media baja de toda la variable, y está dentro de un rango insuficiente, lo cual indica que hay poca participación de los docentes en tareas de investigación; hay que resaltar que los resultados obtenidos destacan dos aspectos importantes, primero la investigación como tarea inherente al desempeño laboral del profesor universitario y segundo la conexión que debe existir entre la investigación y el área de especialidad que posea el docente, y también relacionados con la capacitación del docente para elaborar artículos arbitrados, que le permitan la transferencia del conocimiento en beneficio de la calidad educativa, se encontró que los valores de la media aritmética los ubica en un rango suficiente.

La dimensión competencia de extensión se destaca que tuvo los valores de las medias aritméticas más bajas de toda la variable, y está dentro de un rango insuficiente, relacionados con la escasa disposición que tienen los educadores en relación a la difusión del conocimiento como tarea inherente, y con la capacitación del docente para elaborar artículos arbitrados, que le permitan la transferencia del conocimiento en beneficio de la calidad educativa. En el indicador participación comunitaria los docentes universitarios están conscientes del papel que debe tener al desarrollar la labor comunitaria dentro del rol extensionista, y fomentar dicho rol en los alumnos, especialmente para fomentar conocimiento en la comunidad, asimismo capturar la problemática social, y promover investigaciones para dar solución a dicha problemática.

Conclusiones

Los resultados obtenidos mediante la investigación que se ha realizado, constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, en cuanto los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de las universidades. Asimismo, posibilitará un modelo de formación en liderazgo tanto para docentes como para directores de escuelas profesionales en la región Lambayeque (Perú), los cuales estarán sustentados en datos analizados y fundamentados teóricamente.

Las organizaciones Universitarias y las exigencias de la sociedad de la economía del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se ha expuesto, éste promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística.

Del estudio realizado a los docentes universitarios, las universidades Nacional Pedro Ruiz Gallo, Señor de Sipán, San Martín de Porres, se obtuvo que en la dimensión del liderazgo, la Universidad Señor de Sipán obtuvo el puntaje más alto con un $(\bar{x} = 2,94)$, siguiéndole la Universidad San Martín de Porres con un $(\bar{x} = 2,85)$, y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo obtuvo el puntaje más bajo con un $(\bar{x} = 2,69)$ y a nivel de dimensiones se dirá que la dimensión que obtuvo el puntaje más alto fue el espíritu de trabajo en equipo con un $(\bar{x} = 4,26)$ y el puntaje más bajo fue el de la capacidad para cambio con un $(\bar{x} = 2,32)$. De las 6 dimensiones analizadas y estudiadas se dirá que cuatro dimensiones obtuvieron puntajes con rangos insuficientes: Capacidad para el cambio, estimulación intelectual, comunicación inspiradora, consideración individual, y se concluye que los docentes de estas universidades no ejercen un liderazgo académico transformador.

El resultado indica que los docentes de las tres universidades, no poseen características claves

para influir positivamente en las demás personas, tales como vocación de servicio, tolerancia psicológica, carisma, visionario, para que puedan alcanzar su autorrealización, para que se mantenga un clima agradable en el salón de clase y estimulando a las personas al trabajo en equipo, por lo tanto las universidades objeto de estudio tienen que poner énfasis en este factor, capacitando a los docentes, ya que es un elemento clave en el ejercicio de la docencia universitaria. Se analizó las características del liderazgo de los docentes de las universidades de la región encontrándose que en estas, se practica un liderazgo tradicional, obsoleto, vertical y coercitivo, y en ninguna de ellas se practica el liderazgo transformacional.

En cuanto a la dimensión del desempeño laboral se tiene que en los indicadores de las competencias de docencia e Investigación, el puntaje más alto obtenido es en la Universidad de San Martín de Porres con un promedio de $(\bar{x} = 4,13)$ y $(\bar{x} = 3,31)$ respectivamente, siguiéndole la Universidad Señor de Sipán con un promedio de $(\bar{x} = 4,07)$ y $(\bar{x} = 3,11)$ y en el tercer lugar la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo con los promedios de $(\bar{x} = 3,68)$ y $(\bar{x} = 3,07)$ para dichos indicadores. En el indicador de la competencia de extensión se obtuvo que el promedio más alto lo tuvo la Universidad Señor de Sipán con un promedio de $(\bar{x} = 2,57)$, siguiéndole la Universidad de San Martín de Porres con un promedio de $(\bar{x} = 2,56)$ y en el tercer lugar lo ocupa la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo con un promedio de $(\bar{x} = 2,53)$.

Lo que se busca, es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en las instituciones educativas, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la universidad. Por tanto, la función principal de los docentes será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la institución educativa.

Referencia Bibliográfica

- Álvarez C, (2008). *La Universidad como Institución Social*. Mexico: Edt. Nuevo Mundo.
- Avolio B. y Bass B. (2005). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. Leadership Quarterly; vol. 6, N° 2; 199-218.
- Bass, B. (2005). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Beusses, Z. (2005). Un Modelo de Desempeño Laboral Fundamentado en el Liderazgo Transformacional. Revista de Postgrado. Volumen XXV N° 41, 116, 138. Lima: Universidad de San Marcos.
- Briones G. (2002). "Métodos y Técnicas de Investigación". Chile. Edt.Trillas.
- Chávez, N.M. (2007). Comparación en efectos de dos Métodos de Enseñanza- Aprendizaje (Participativo y no participativo, el nivel de conocimientos básicos, los estilos cognoscitivos, las actitudes científicas, coeficiente intelectual, personalidad, rendimiento previo en Física y Matemática sobre el rendimiento académico en física en estudiantes universitarios. Tesis Doctoral. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
- Gerstle, D. Shirna, R. (2004) *Transformational Leadership and Hospital Restructuring: A Descriptive Study*. USA: Policy, Politics & Nursing Practice.
- Gorman, E. & Clayton, P. *Qualitative Research for the Information Professional: A Practical Handbook*. 2nd ed London: Facet Publishing, 2005. 282 pages. ISBN 978-1-85604-472-1.
- Gorrochotegui, A.C. (2006). Ser Profesor Universitario. Revista Conciencia Activa. N° 11. Enero, Marzo, 20, 36. Madrid: Universidad Alfonso X El Sabio.
- Hernández, S. Sampieri, R. y Baptista, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2003). *Transformational school leadership*. In: K. LEITHWOOD, (eds.), International Handbok of educational leadership and administration. Dordrecht: Kluwer.
- Leithwood, K., et al. (2009). *Building commitment for change: A focus on school leadership (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program)*. Prepared for the British Columbia Ministry of Education.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (2006). *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature*. Leadership Quarterly, 7 (3), 385-425
- Mac Clelland, D.(2009). "Informe sobre el Perfil Motivacional". Venezuela: 4ta Edic. Fundación Venezolana.
- Morales, T, (2005). *El Desempeño Laboral y La Supervisión directiva*. Tesis Doctoral. Universidad de Sonora. México
- Rodriguez, G. Gil, J. y García, E. (2008). *Metodología de la Investigación ualitativa*. España: Ediciones Aljibe vbb.