



POSGRADOS

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-37-No.696-2017

Opción de
titulación:

ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

TEMA:

LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN
DEL MODELO DE CALIDAD "EFQM" CASO: UNIDAD
EDUCATIVA SAN JOSÉ LA SALLE DE GUAYAQUIL.

AUTOR:

KATHERINE MAGDALENA LEÓN SÁNCHEZ

DIRECTOR:

HUGO FERNANDO ÍÑIGUEZ MAGALLANES

Guayaquil - Ecuador
2022

Autor:



Ing. Katherine Magdalena León Sánchez

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

*Candidata a Magister en Administración de Empresas por la Universidad
Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*

kleons@est.ups.edu.ec

Director:



Ing. Hugo Fernando Íñiguez Magallanes

*Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización Administración y
Supervisión Educativa*

Administrador Educativo

Magister en Administración de Empresas

hiniguez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

LEÓN SÁNCHEZ KATHERINE MAGDALENA

LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD “EFQM” CASO: UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ LA SALLE DE GUAYAQUIL.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS. La investigación es de tipo no experimental con enfoque cuantitativo. Adicionalmente se evaluó características no medibles del consumidor en cuanto a la correlación entre los resultados se pudo determinar que el liderazgo y desarrollo e implicación de personas de 0,966; Orientación a resultados 0,842 y liderazgo institucional 0,953 esto significa que el modelo muestra que las variables son significativas e inciden en el liderazgo del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS. Finalmente se determina que el modelo muestra las variables significativas para el mismo que son el Desarrollo e implicación de las personas y el Liderazgo institucional que realmente tienen un impacto ante la implementación del modelo EFQM en la institución educativa.

Abstract

This research aims to determine the relationship between leadership and the implementation of the "EFQM" quality model in the UESJLS. The research is non-experimental with a quantitative approach. Additionally, non-measurable characteristics of the consumer were evaluated in terms of the correlation between the results, it was possible to determine that the leadership and development and involvement of people of 0.966; Results orientation 0.842 and institutional leadership 0.953, this means that the model shows that the variables are significant and affect the leadership of the "EFQM" quality model in the UESJLS. Finally, it is determined that the model shows the significant variables for it, which are the Development and involvement of people and the Institutional Leadership that really have an impact on the implementation of the EFQM model in the educational institution.

Palabras clave

Desarrollo e implicación de personas, Liderazgo, Modelo de calidad EFQM, Orientación hacia los resultados.

Keywords

Development and involvement of people, Leadership, EFQM quality model, Orientation towards results.

1 Introducción

En la actualidad, el mundo del trabajo está sujeto a importantes cambios estructurales debido a la globalización, que han influido en las relaciones sociales, la economía y, en particular, la tecnología. Por ello, los directivos de empresas e instituciones han hecho todo lo posible por repensar las relaciones entre supervisores y empleados sobre la base de un liderazgo basado en la confianza, el apoyo y la colaboración, con el fin de derivar el bajo rendimiento laboral alto posible. (Guamán, 2019).

Se han determinado diferentes tipos de gerentes; Por ejemplo, democráticos, paternalistas, autoritarios, transnacionales, manipuladores, sabelotodo, entre otras cosas, donde caracterizan principalmente el tipo de interacción con sus empleados. Por tanto, la principal razón para hacer este trabajo es saber qué estilo es el que genera mayor productividad en el equipo que no es más que los resultados.

También, en un mercado más competitivo, el entorno exige indirectamente a las organizaciones o instituciones a sumergirse en estándares de calidad cada vez más elevados. La mayoría de las organizaciones buscan certificarse para poder gestionar el desarrollo y funciones de la línea de negocio de manera "eficiente", pero poco después se dan por vencidos y vuelven a la informalidad, que es como se hace el negocio, agregan funciones poco a poco de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, ignorando el valor que tiene la certificación.

Actualmente, se podrán encontrar diversos modelos de calidad lo que permite al empresario o dueño del negocio llevar un mayor control sobre la operación diaria de las empresas. Para la implementación del modelo EFQM, en primer lugar, deberá basarse en la comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa. Luego de aquello, se realizará una evaluación de la situación de dirección en cada una de las áreas, lo que ayudará a comprender el estado actual de la institución. Con estos resultados, permitirá al equipo directivo tomar decisiones estratégicas mediante herramientas tales como indicadores que ayudan a conocer los resultados de manera inmediata.

Hoy en día, la valoración de la calidad de los servicios educativos es constantemente tomada en cuenta por los responsables de gestionar sus destinos (Inquilla, Calsina, & Velazco, 2017). De ahí que sea de gran importancia ofrecer servicios académicos de alta calidad ya que los usuarios son más estrictos y buscan un servicio que se adapte a sus necesidades. Sin embargo, para cumplir con estas expectativas han desarrollado muchas técnicas y herramientas para calcular y comprobar la calidad de los productos ofertados, pero en el caso de los servicios esto es mucho más complejo dado el entorno subjetivo que los identifica. (Suarez, 2016).

Actualmente las instituciones educativas buscan ofertar un servicio de calidad que supere las expectativas de los grupos de interés involucrados, para generar valor agregado educacional en comparación con el resto de instituciones educativas, creando una sinergia entre la excelencia académica y empresarial en el desarrollo de competencias relacionados con el liderazgo de sus colaboradores en su gestión, tomando en cuenta como pilar fundamental las competencias del equipo humano interdisciplinario, que ejerce sus funciones dentro de la institución.

En consecuencia, es esencial la integración de estándares de calidad en las actividades que se desarrollan dentro de la institución y la habilidad para las relaciones humanas vinculadas con la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones para aplicar un liderazgo eficaz que fortalezca el desarrollo de la institución en donde labore. Muchas veces, los líderes se basan únicamente en las encuestas para la toma de decisiones, lo cual no es suficiente información, es por ello que es necesario determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS.

El modelo EFQM ha considerado siempre al liderazgo ejercido con capacidad de visión que sirve de inspiración a los demás y que es coherente en toda la organización. Por lo tanto, la puesta en práctica del mismo se realiza, en organizaciones excelentes mediante los líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al realizarlo unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sean de fuente de inspiración a sus colaboradores. Como consecuencia a las nuevas exigencias de los consumidores y de la competencia, se tiene la necesidad de determinar la relación que existe entre el liderazgo y la

implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, con el fin de mejorar el servicio que las instituciones ofrecen.

El presente proyecto propone determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, considerando los factores: comunicación, motivación, empatía y liderazgo, lo cual permitirá identificar sus falencias y ayudará a la mejora continua de la comunidad o entorno de la institución, colaboradores, padres de familia y estudiantes. Entendiendo que, mejorando el rendimiento laboral, mejorará la calidad de servicio, y a su vez incrementará el desempeño en general.

Según el modelo EFQM, reconoce como líderes a directivos y coordinadores de las diversas áreas que se componen una institución, quienes establecen valores y principios éticos, desarrollando una cultura y un sistema de gobierno que ofrece a sus grupos de interés una identidad y atractivo único. Todos los líderes de estas organizaciones aspirantes a la excelencia, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al realizarlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento.

La condición del servicio educativo es el nivel de agrado que tiene la comunidad educativa con respecto a los servicios que ofrece la institución, pero esto debe darse tanto a nivel de procesos como de resultados (Cruz, 2018), para ello es importante que sean reconocidos los estudiantes como consumidores y beneficiarios directos de la transformación de métodos ya que ellos serán quienes evalúen el trato y la calidad de servicio que perciben, esto nos permitirá identificar medidas correctivas para tomar una posición firme dentro de la competencia. (Salazar & Cabrera-Vallejo, 2016).

Por último, es importante la gestión de un liderazgo adecuado, basado en el respeto y reconocimiento de los demás, con la intención de gestionar satisfactoriamente los problemas que puedan surgir. Una adecuada dirección dentro de la institución evitará o reducirá situaciones como: estrés laboral, acoso laboral, vulneración de los derechos de las personas, entre otros, en colaboradores.

1.1 Objetivos de la investigación

1.1.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS

1.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer en qué medida el **Desarrollo e implicación de personas** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS
- Identificar en qué medida la **Orientación hacia los resultados** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS
- Establecer la correlación entre el **liderazgo institucional** y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS

1.2 Formulación Problema

1.2.1 Formulación del problema general

¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS?

1.2.2 Formulación del problema específico

- ¿En qué medida el **Desarrollo e implicación de personas** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS?
- ¿En qué medida la **Orientación hacia los resultados** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS?
- ¿De qué manera el **liderazgo institucional** se correlaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS?

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Bases Teóricas

Gómez, (2008) en su artículo *"El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas"* revisó las teorías más relevantes sobre liderazgo con el fin de obtener los elementos básicos que facilitan el desarrollo empresarial. Se han revisado varias teorías, incluidas algunas psicológicas, que son la base del gobierno

corporativo, estos puntos de vista varían de un autor a otro. Los atributos más frecuentemente mencionados fueron: flexibilidad, autoconfianza, disposición a asumir riesgos, competencia social, competencia en el cumplimiento de tareas, seguridad en la toma de decisiones, inteligencia, buena comunicación y valores.

Bernal, Lucio y Pedraza, (2018) destaca que, para muchos investigadores, las organizaciones atraen cada vez más esfuerzos e interés a medida que su naturaleza cambia y evoluciona. Además, confirman que el liderazgo como campo de estudio aporta conocimiento a estas organizaciones y promueve relaciones humanas favorables para el óptimo desarrollo de la organización obteniendo como variables de resultado: satisfacción, esfuerzo adicional y eficiencia. Se aplicó el cuestionario de liderazgo multifactorial a una muestra de 161 empleados con análisis de datos según un enfoque descriptivo-correlativo-explicativo. Sus resultados indican que el estilo de liderazgo es transaccional y que se genera la relación positiva con las variables de resultado frente al liderazgo transformador.

Villacreses (2013) en el trabajo *“Efectos del Liderazgo Transformacional en las Empresas”*, su objetivo fue conocer los beneficios del gobierno corporativo como estilo de liderazgo transformador, encontrando que se basa en tres estudios diferentes que describen resultados positivos de este tipo de liderazgo, como visión, que permite a los empleados ser más productivos y satisfactorios. Sus metas como líder transformador los monitorea y los mantiene motivados en todo momento, ya que este tipo de líder puede ser un factor diferenciador dentro de una organización que le permitirá tener mejor resultados de sus empleados.

Sanín y Salanova (2014) en el artículo *"Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios"*, se observó cómo la satisfacción laboral promedia las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura, gestión de fallas y flexibilidad) y lo que resultó del desempeño laboral. Su metodología aplica la participación de 731 empleados y sus correspondientes líderes en los que se demuestra que la satisfacción laboral interviene parcialmente en la relación entre apertura y desempeño extra rol (evaluado por el jefe). Además, se descubrió que la flexibilidad y la apertura al cambio están relacionadas positiva

y directamente con la satisfacción laboral general, y que esto, a su vez, predice el desempeño de funciones adicionales y el cumplimiento de las reglas y regulaciones.

Guamán, (2019) en el trabajo "*Tipo de Liderazgo predominante en el Departamento de Corresponsales No Bancarios de una Institución Financiera en la región sur y análisis en función de la valoración del desempeño*", su primordial objetivo fue conocer el tipo de liderazgo, donde se consideró importante adaptar los cuestionarios CELID de Estilos de Liderazgo y Conducta de CONLID a 19 trabajadores que son parte del departamento. Por motivos de aplicación y por su mayor viabilidad de las inquietudes de investigación, únicamente se aplicó a trabajadores de la Región Sur. Se logró resultados positivos, ya que se registró un promedio de 90,94% en dos meses, lo que significa que el tipo de liderazgo transaccional predomina en la institución, ya que el líder tiene la tarea de orientar, motivar y capacitar al personal a través de comunicación e intercambio de tareas.

De acuerdo con Merino (2017) en su tesis titulada "*Sistema de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM para la dirección de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi*", su objetivo fue aplicar un sistema de gestión de calidad fundamentado en el modelo EFQM para la Dirección de Investigación de Universidad Técnica del Cotopaxi. La investigación fue descriptiva, con un experimento transversal correlativo. Se utilizó el instrumento del modelo EFQM, la matriz REDER. Se concluyó que la base teórica permite desarrollar y adquirir un conocimiento más amplio del tema utilizado en esta investigación, en particular el modelo EFQM. Los indicadores de calidad deben adaptarse a necesidades de toma de decisiones de la Dirección de Investigación. El modelo de calidad EFQM ayudará a mejorar los procesos en el departamento de investigación de la Universidad Tecnológica Cotopaxi.

De acuerdo con Murillo, (2017) en su tesis titulada "*Agentes Facilitadores del Modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión*", la finalidad fue explicar la relación entre los agentes facilitadores del modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo y no experimental, localizado en las tipologías: descriptiva, cruzada. Se aplicaron investigaciones seccionales y correlacionales,

validadas por expertos. Se determinó que, de los tres campus de la universidad peruana, según la solicitud de los agentes facilitadores de la EFQM, el campus de Lima se encuentra en una posición de excelencia, mientras que en Juliaca y Tarapoto los agentes facilitadores se encuentran en una mejor situación. Tanto en Juliaca como en Tarapoto, el agente facilitador de Procesos es el que necesita ser fortalecido y se deben realizar acciones de mejora en este sentido.

De acuerdo con Pirir, (2017) en su tesis titulada “*Gestión de la calidad del servicio al cliente en un centro educativo privado aplicando el modelo EFQM de excelencia* “ el objetivo fue evaluar la calidad de atención al cliente, a partir de los principales factores que influyen en la insatisfacción. La investigación que se realizó fue descriptiva. Se determinó, que los principales factores que influyen en la insatisfacción con la calidad en la atención al cliente son: Falta de atención administrativa a los padres, falta de liderazgo de las autoridades y falta de actualización educativa.

De acuerdo con Román, (2018) en su tesis titulada “*La calidad educativa en el rendimiento académico de los estudiantes del VI ciclo en el Instituto Superior Latinoamericano Siglo XXI de Arequipa 2017*” el objetivo fue determinar el grado de influencia entre la calidad de la educación según el modelo EFQM y el rendimiento académico de los alumnos del VI ciclo del Instituto Superior Latinoamericano Siglo XXI en 2017. La investigación que se propuso fue cuantitativa, también fue guiada por diseño descriptivo - transversal correlativo, llamado diseño no experimental. Se utilizaron cuestionarios basados en el modelo EFQM y se concluyó que existe un vínculo directo entre estas variables al aplicar las herramientas.

De acuerdo con Orellana, (2019) titulada “*El Modelo de excelencia EFQM y su aplicabilidad a la facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional del Centro del Perú*”, el motivo fue que se evaluó el nivel de calidad de la gestión universitaria presentado por la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional del Perú Central. La investigación fue guiada por el diseño descriptivo, la herramienta utilizada consta de 5 cuestionarios, los cuales son evaluados con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es el nivel mas bajo y 5 el nivel más alto. Se concluyó que,

de los tres campus universitarios peruanos, mediante la aplicación de los agentes facilitadores de EFQM, dió como resultado una tasa de retorno del 46,16%, concluyendo que la gestión universitaria de la facultad no es aceptable; es decir que, el trabajo que realizan los directivos, docentes y administradores no tiene la debida diligencia en la Facultad.

1.3.2 Liderazgo

Actualmente las empresas han jugado un rol de liderazgo para aportar en la lucha contra el Covid.19, aplicando los marcos de actuación de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las altas direcciones de las empresas deben tener la capacidad de influir no solo en la organización sino también sobre la comunidad empresarial en su conjunto, sobre los gobiernos y sobre la sociedad (Kingo, 2020).

Es por eso, que las Naciones Unidas convocan a los líderes empresariales del mundo a repensar la forma de realizar negocios y señalan su liderazgo como palanca para acelerar cambios positivos ya que ahora más que nunca, se requieren de líderes que no solo se adapten al mundo, sino que puedan transformarlo en mejora.

El liderazgo ha sido modificado conforme a las nuevas tendencias que se han desarrollado con el pasar del tiempo, porque representa el líder que influye en las personas, el cual ha generado debates dentro de la literatura científica y otros autores han analizado su concepto (Jiménez & Villanueva, 2018).

El liderazgo convierte una visión en realidad, y consiste en influir sobre los seguidores de modo que estos demuestren disposición al cambio, por lo tanto, los líderes requieren de una serie de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes pueden ser concebidas como las herramientas interiores útiles para motivar a los empleados, orientar los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su visión (Aki, 2021).

El liderazgo puede ser interpretado y analizado desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función que tiene dentro de la organización, comunidad o sociedad. La segunda perspectiva es la que pretende predominar como el proceso de interacción entre personas en donde una de ellas conduce, a través de su influencia personal,

energías, poder, potencialidades y actividades de un grupo, que permite alcanzar una meta común para transformar tanto a la empresa como a las personas (Noriega, 2008).

De acuerdo con Escandón y Hurtado (2016) el liderazgo “constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas” (p.138).

Es importante recalcar que actualmente las organizaciones realizan enormes esfuerzos para alcanzar sus objetivos, los cuales se transforman en actividades que integran todos los procesos organizacionales, por tal motivo, se considera necesario enfatizar en la importancia del liderazgo y los estilos de liderazgo en el escenario organizacional (Uzurriaga, Osorio, & Arias, 2020).

Kotter (1990) afirma que “el liderazgo es un proceso que consiste en mover un grupo en alguna dirección a través de métodos generalmente no coercitivos, en donde el liderazgo efectivo es aquel que genera movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo. Kouzes y Posner (1991) lo considera como el arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones comunes”, mientras que Senge et al, (1999) lo describen como la capacidad de una comunidad humana que tiene para compartir su futuro y específicamente mantener los procesos de cambio importantes que se requieren para conseguir su meta. Bass y Avolio (1993) establecen que es un proceso que se orienta a la estimulación de la conciencia de los trabajadores, con la finalidad de transformarlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan en alcanzar la misión organizacional.

El autor Aki, (2021) describe aptitudes de liderazgo: el conocimiento y las habilidades requeridas para ser no solamente un jefe, sino un líder. Particularmente, el liderazgo requiere:

- ✓ Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- ✓ Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- ✓ Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- ✓ Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

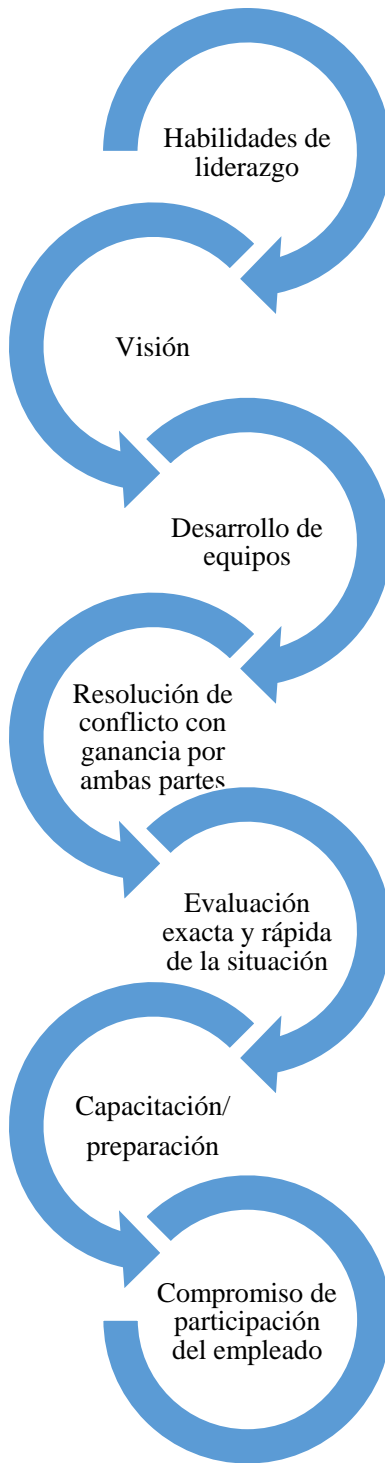


Figura 1 Aptitudes de Liderazgo
Modificado de (Aki, 2021)

En su libro *“From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Bernard Bass”* describe tres maneras básicas que transforma a las personas en líderes.

✓ **Teoría del Atributo:** En muchas ocasiones los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una forma natural a tener funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También es conocida como la teoría del “líder que nace o líder natural”.

✓ **Teoría de Grandes Acontecimientos:** Una crisis o un acontecimiento muy importante puede llegar a generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria.

✓ **Teoría del Liderazgo Transformador:** Las personas deciden convertirse en líderes capacitándose en destrezas de liderazgo. Ésta es la teoría más aceptada en la actualidad y se convierte en la premisa, ya que cuando las personas lo aceptan como líder, no están pensando en sus atributos.

1.3.3 Modelo de Calidad “EFQM”

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) se fundó en 1988 por 14 empresas europeas que fueron líderes en su sector con el soporte de la Comisión de la Unión Europea, a fin de ayudar a las organizaciones europeas a ser más competitivas en el mercado internacional. Actualmente posee más de 800 miembros y su papel decisivo se enfoca en el logro de la eficiencia de las organizaciones europeas, y en la difusión de la importancia de la mejora de la calidad, apoyando a los directivos en los procesos y programas (Fernández, 2002).

El Modelo EFQM está constituido por un conjunto de factores o criterios que se interrelacionan entre sí y se encargan de definir a una organización teóricamente excelente, con la capacidad de mantener los mejores resultados posibles. La aplicación de este modelo consiste en realizar una evaluación de diversos elementos que la integran como: los valores, modelo de gestión, procesos, resultados, etc.; además permiten comparar resultados con el referente teórico que se define por la EFQM (Ardevol, Canals, & Gómez, 2000).

En definitiva, el Modelo de calidad EFQM sostiene que los enfoques tradicionales para el análisis de la organización y de lo resultados, no son suficientes para lograr que las organizaciones sean competitivas y capaces de adaptarse a los cambios del entorno, siendo necesaria la consideración de otros aspectos sintetizados en la siguiente premisa.

El Modelo de calidad EFQM se encuentra compuesta por nueve criterios diferenciándose en dos partes; el grupo por los llamados "Agentes Facilitadores" que se refieren a lo que realiza

la organización y cómo lo hace, y el grupo de criterios "Resultados" que demuestran los resultados obtenidos por la organización respecto a los grupos de interés como clientes, colaboradores, sociedad y en relación a los objetivos globales (ISO 9001:2015, 2018).

A continuación, se muestra brevemente el concepto de cada criterio, cuya definición más detallada puede encontrarse en el documento "Modelo EFQM de Excelencia:



Figura 2 Criterios del Modelo EFQM
Adaptado de (Fernández, 2002)

La filosofía del Modelo EFQM de Excelencia está basado en los principios de la GCT, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia y que se consideran como el compendio de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de organizaciones.

Estos conceptos, que se describen brevemente en la siguiente gráfica:

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	
Concepto	Descripción
1. Orientación hacia los resultados	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus <i>partners</i> unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
8. Responsabilidad social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Figura 3 Conceptos de la Excelencia
Adaptado de (Fernández, 2002)

Para que la aplicación del Modelo sea eficaz y se logren los objetivos los que se afronta, estos principios deben asumirse totalmente por los directivos de la empresa, caso contrario su aplicación carecerá de sentido.

2 Materiales y métodos

La presente investigación es aplicada, ya que permitirá resolver el posible problema que se presenta en la UESJLS. Además, según establece Vargas (2009) “La investigación aplicada se origina de la forma de cómo se entiende la realidad en la disciplina;

posteriormente, se argumentan razones importantes del por qué y para qué se realiza la investigación” (p.156).

Además, el presente estudio posee un enfoque cuantitativo, ya que es una técnica que se orienta hacia áreas esenciales de la investigación, pero a diferencia de estudios cuantitativos que se recolectan y analizan, los estudios se desarrollan a través de preguntas abiertas, estadísticas y números o porcentajes. La investigación cuantitativa también se enfoca en temas, de manera integral o completa. (Bernal, 2010). Por lo tanto, se aplicó una entrevista direccionada a 2 directivos la organización y una encuesta a 120 colaboradores de la Unidad Educativa San José La Salle de Guayaquil.

El nivel a alcanzar será correlacional, ya que tiene como objetivo determinar el grado de relación entre las variables en estudio, teniendo en cuenta que “El dominio correlacional es útil para determinar si existe una relación positiva o negativa entre dos o más conceptos. Por tanto, se realizará sobre la base del mismo esquema para el mismo grupo de estudio ” (Sampieri & Fernández, 2010).

En ciertas ocasiones se analiza la relación entre dos variables, pero en otros casos se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. El presente estudio es de tipo correlacional porque permitió conocer la relación existente entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS

Se trabajó bajo el tipo de estudio no experimental: transversal, debido a que se analizará los hechos después de su ocurrencia en un momento determinado de tiempo, ya que es fundamental y no tiene la necesidad de manipular deliberadamente las variables (Escamilla, 2016).

Según Hernández Sampieri, la unidad de análisis son los sujetos “que van a ser medidos” (2003:117). Para este estudio la unidad de análisis fue al personal y directivos de la institución, considerando que existen 120 colaboradores y 10 directivos, los cuales serán evaluados a través de una encuesta para lograr determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS.

Para la población tomando en cuenta que es el conjunto de personas o cosas que poseen características en común, y es utilizado para realizar un tema de estudio para analizarlo y

obtener conclusiones (Danel, 2015). Se consideró la población que pertenece al ámbito espacial donde se desarrollará el estudio será 120 colaboradores y 10 directivos.

La parte representativa de la población para el estudio será 120 colaboradores y 2 directivos. Por lo tanto, para la obtención del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula para población finita.

$$n = \frac{Z^2 * U * e * f}{r^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n: Tamaño de muestra que queremos calcular

U: Tamaño de la población universo = 120

Z: Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado

e: Probabilidad de éxito = 0,5

f: Probabilidad de fracaso = 0,5

r: Error máximo admisible = 0,05

El nivel de error que queremos asumir 5%

Z= Área bajo la curva de mi distribución normal. 95%: 1,96 (valor de la tabla de distribución de frecuencia)

n= 91

Para las técnicas de recolección de datos que son las herramientas, instrumentos y procedimientos que se utilizan para obtener información y conocimiento considerando todos los protocolos establecidos en cada metodología determinada (Díaz, 2013) se utilizará la encuesta a los colaboradores de la Unidad Educativa San José La Salle de Guayaquil y se consideró los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación.

El cuestionario será conformado por 16 preguntas para medir las variables del liderazgo y la implementación del Modelo de calidad "EFQM" en la Unidad Educativa San José La Salle de Guayaquil.

Se utilizará la siguiente escala de Likert:

Cuadro: Escala de valoración

Valoración	Escala
1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Indeciso
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

Para determinar el nivel de conocimiento del Modelo EFQM por parte de los directivos y colaboradores, se ejecutará la encuesta a 91 colaboradores que serán tabuladas para proporcionar tablas y gráficos que permitan presentar el problema planteado, y se evaluarán todos los parámetros al procesar la información bajo el software estadístico SPSS.

De igual forma, las encuestas son interpretadas en el programa SPSS V.23 con gráficos de frecuencia que permitió determinar el nivel de conocimiento del Modelo EFQM por parte de los directivos y colaboradores. Además, confirmar si existe relación entre el liderazgo y la implementación del modelo EFQM en la UESJLS validando el cuestionario obteniendo el estadístico Alfa de Cronbach, para su interpretación se tiene el siguiente criterio: si es mayor o igual a 0,80 hasta 0,98.

Por último, para el análisis se aplicó la prueba de hipótesis que permitió aceptar o rechazar las hipótesis de investigación, las cuales se realizaron mediante las pruebas no paramétricas de Chi-cuadrado. Dado que, las variables a medida que se abordan se escriben

como categóricas y ordinales. En este sentido, se asume que los datos no satisfacen los supuestos para utilizar correlaciones paramétricas, como pruebas de que los datos presentan normalidad.

3 Resultados

Alfa de Cronbach

El indicador Alfa de Cronbach evalúa la confiabilidad, validez del instrumento y sistema de medición utilizado en un estudio, su cálculo está dado por la media ponderada de la correlación entre los ítems/preguntas, ampliamente utilizado para investigaciones donde los datos recolectados forma de parte de la percepción de individuos; asegurando que estos datos son confiables en la medida que los valores del indicador se acerquen a la unidad considerando los intervalos sugeridos por George & Mallery (2001) donde mínimos aceptable se encuentran por debajo del 0,7.

En la tabla a continuación se puede observar que los distintos indicadores el valor de Alfa calculado se encuentran cercanos a la unidad, por ejemplo, al analizar la dimensión con el valor inferior “Orientación a resultados” el valor de Alfa calculado es 0,842, la intensidad de respuesta de los encuestados no es altamente polarizada, indicando un buen planteamiento de la misma y un buen método para su evaluación.

Tabla 1. Análisis Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach por indicador y dimensión		
	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo vs Modelo de calidad “EFQM”		Gestión de las personas 0,988
	Desarrollo e implicación de personas 0,966	Desarrollo de las personas 0,988
	Orientación a resultados 0,842	Estrategia 0,990

Liderazgo institucional	Relaciones externas
0,953	0,990
	Excelencia
	0,990
EFQM	Autogestión de líder
0,989	0,989

Análisis de correlación

La correlación como su nombre lo indica revela la relación lineal existente entre variables (dos) en esta ocasión dichas variables están representadas por las dimensiones planteadas para el estudio como variable dependiente e independientes, la correlación resultante será un número que oscila entre el -1 (correlación perfecta negativa) y 1 (correlación perfecta positiva) considerando al cero (correlación nula), a medida que este valor se acerque a los extremos se la considerará una relación fuerte independientemente que este sea positivo o negativo.

En la tabla a continuación se muestran las correlaciones para las variables independientes (Desarrollo e implicaciones de personas, liderazgo institucional y orientación a resultados) y la variable dependiente (EFQM), que se muestran ser significativos (considerando el nivel de significancia $\alpha=0,01$) y superiores de 0,9 indicando que alteración en el valor de la variable independiente será acompañado por un movimiento representativo en la variable EFQM.

Tabla 2. Análisis de correlación

Rho de Spearman	Correlaciones		
	EFQM		N
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	
Desarrollo e implicaciones de personas	0,974**	0,000	91
Liderazgo institucional	0,953**	0,000	91

Orientación a resultados	0,935**	0,000	91
--------------------------	---------	-------	----

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis de regresión

En los análisis siguientes se analizan dos modelos pues se eligió el modelo de regresión por pasos que añade una variable independiente a la vez a fin de determinar qué modelo y/o grupo de variables puede realizar una mejor predicción.

Análisis de la varianza (ANOVA)

La prueba ANOVA o Análisis de la varianza es una prueba estadística empleada para analizar la variación de una respuesta (dependiente) ante cambios en las variables impulso (independientes) determinando si estas tienen un efecto o no mediante un contraste de hipótesis H_0 : la predicción de Y no es posible y H_1 : es posible predecir Y, para ello emplea la suma de cuadrado del total de datos encuestados, de los generados por la regresión, a fin de determinar si no existe una diferencia considerable entre ellos y el error es moderadamente pequeño, como se puede observar en la tabla a continuación los valores obtenidos para la suma de cuadrados de la regresión y total son cercanos entre sí mientras que el error es considerable, por otra parte para el contraste de hipótesis hace uso del estadístico F de Fisher calculado mediante la división de las medias cuadráticas y evaluado con el valor F calculado mediante los grados de libertad (el primero debe ser mayor al segundo) y reforzado con la prueba de significancia con un $\alpha=0,05$ para esta ocasión se obtuvo un valor-p 0,000 que implica que se rechaza la hipótesis nula de no predicción.

Tabla 3. Prueba ANOVA.

ANOVA^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	121,025	1	121,025	1039,740	0,000 ^b
	Residuo	10,360	89	0,116		
	Total	131,385	90			
<u>2</u>	Regresión	122,829	2	61,414	631,672	0,000 ^c

Residuo	8,556	88	0,097
Total	131,385	90	

- a. Variable dependiente: EFQM
- b. Predictores: (Constante), Desarrollo e implicaciones de personas
- c. Predictores: (Constante), Desarrollo e implicaciones de personas, Liderazgo institucional

Coefficiente de determinación

El coeficiente de determinación o R-cuadrado muestra la bondad de ajuste del modelo planteado, que es la proporción de varianza explicada por el modelo con relación a los datos recabados, como se nombró anteriormente se obtuvo el valor para dos modelos, por tal motivo se encuentran dos coeficiente de determinación, en esta ocasión se analizará el valor ajustado de este coeficiente ya que este responde ante la inclusión de variables a un modelo de regresión simple (una variable) de 0,92 o 92%, seguido de 93,3% indicando que el modelo es capaz de predecir una relación respecto al liderazgo y los modelos de calidad EFQM.

Tabla 4. Coeficiente de determinación

Coeficiente de determinación			
Modelo	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Durbin-Watson
1	0,921 ^a	0,920	
2	0,935 ^b	0,933	1,819

- a. Predictores: Constante, Desarrollo e implicaciones de personas
- b. Predictores: Constante, Desarrollo e implicaciones de personas, Liderazgo institucional
- c. Variable dependiente: EFQM

Regresión lineal

Posterior a los análisis realizados se muestran los modelos de regresión lineal planteados, considerando que la variable Orientación hacia los resultados fue descartada por el software, las ecuaciones de regresión se representarían como:

$$EFQM = 0,972 DI$$

$$EFQM = 0,672 DI + 0,323 LI$$

Donde:

DI = Desarrollo e implicaciones de personas

LI = Liderazgo institucional

Se puede contemplar a su vez que las ecuaciones no cuentan con la constante debido a que los valores de significancia obtenidos superan el nivel de $\alpha=0,05$ comúnmente aceptado por tanto no puede ser incluida en la regresión y por otra parte el indicador Durbin-Watson que se encuentra en la tabla 4 hace referencia a la existencia de autocorrelación en el modelo, la autocorrelación es la dependencia de variables respecto a sus pares donde se desea que los valores de Durbin-Watson sean cercanos a 2 que nos indica que no se rechaza la hipótesis nula de no autocorrelación; el valor de Durbin-Watson para la ecuación 2 fue el único generado por tanto sobre este se realizará el análisis respectivo.

Tabla 5. Análisis de regresión

Modelo de Regresión Lineal				
		Coeficientes no estandarizados		
Modelo		B	t	Sig.
1	(Constante)	0,029	0,247	0,806
	Desarrollo e implicaciones de personas	0,972	32,245	0,000
2	(Constante)	-0,053	-0,484	0,630
	Desarrollo e implicaciones de personas	0,672	8,992	0,000
	Liderazgo institucional	0,323	4,307	0,000

a. Variable dependiente: EFQM

Acorde a lo obtenido por el indicador Durbin-Watson el segundo modelo es viable a ser analizado, partiendo por la significancia de las variables independientes es posible observar en la tabla 5 como el valor obtenido es de 0,00 afirmando que son significativas para el modelo planteado, por otra parte, la constante generada resulta no significativa por tanto no es posible plantear la existencia previa del modelo EFQM.

Los coeficientes para la variable Desarrollo e implicación de las personas es de 0,672 mientras que para el Liderazgo institucional 0,323, mostrando una fuerte relación tal como el análisis de correlación había previsto. Por tanto, se puede interpretar cómo, cambios en cómo se empodera los colaboradores en pro de mejoras, las implementaciones de soluciones innovadoras tendrán un gran impacto en la institución en dónde se emplea el modelo EFMQ, por otra parte, las recompensas y/o reconocimientos son de igual forma bien recibidos.

4 Conclusiones y Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos de los datos recopilados en la presente investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Para determinar la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, tal como se indicó, el modelo muestra las variables significativas para el mismo que son el Desarrollo e implicación de las personas y el Liderazgo institucional que realmente tienen un impacto ante la implementación del modelo EFQM en la institución educativa. Por otra parte, el modelo también muestra que de no tener algún tipo de acción relacionada a estos tópicos no habría diferencia alguna de implementar dicho modelo.

Así como expresan los autores (Henriquez & Henriquez, 2019) en su investigación el Modelo de Excelencia EFQM permite que las organizaciones se autoevalúen para luego planificar acciones y mejorar su gestión alcanzando la excelencia sin considerar el sector, tamaño, estructura o madurez que tenga la empresa. Sin embargo, el autor Ramos, (2017) en sus resultados determina que actualmente la institución se maneja en un estilo de liderazgo de medio camino, esto significa que se observa un paulatino equilibrio entre el ámbito de la producción y de interés por las personas, por tanto, a la vez este liderazgo puede facilitar que la entidad se quede en un proceso de estancamiento.

Por otra parte, al establecer en qué medida el **Desarrollo e implicación de personas** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, se obtiene que de acuerdo a los valores obtenidos en la regresión es posible determinar que el Desarrollo e implementación de las personas tiene una relación de 0,672 con el modelo de calidad EFMQ, es decir esto responde bien a la comunicación de los líderes, el contacto con sus pares

tal como elogios o reconocimientos sobre el trabajo realizado o de la forma que alientan a mejorar en sus áreas.

Tal como estableció Damalia, (2022) No solo es una herramienta que sirve para evaluar, sino que facilita a las organizaciones a adaptarse a los cambios del entorno, y crear valor sostenible porque se enfoca en los clientes y las personas, con una visión de largo plazo.

Contrastando con lo que indica el autor Campoverde (2017) concluye que establece que la falta de comprensión del lenguaje de gestión de la calidad, así como el liderazgo y el acompañamiento de los directivos, genera sobre trabajo dentro de los procesos curriculares y provoca un ambiente laboral estresante sin predisposición.

Al identificar en qué medida la **Orientación hacia los resultados** se relaciona con la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, se verifica que las orientaciones hacia los resultados no fueron presentadas en el análisis de regresión generado por el software, por tanto, no es posible indicar la medida en que ésta se ve afectada por el modelo EFQM.

De acuerdo a lo que expresa el autor Escobar (2019) que en los últimos años se ha ido adoptando el concepto de calidad, y todo lo que su búsqueda implica, el cual supone que cada vez el cliente adquiere más poder, dejando de ser un recipiente para ser un coproductor de los mismos, generando necesidades de alcanzar filosofías de empresas y metodologías que logren producir bienes y servicios que permitan alcanzar las expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

Finalmente, al establecer la correlación entre el **liderazgo institucional** y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en la UESJLS, se muestra que el liderazgo institucional relacionado a como los líderes desempeñan un papel importante en la comunidad a la que pertenecen o como mandos medios de igual forma se empoderan y proponen mejoras, o promueven el desarrollo de ideas creativas tienen un impacto de 0,323 con la implementación del modelo de calidad EFQM.

El autor Murcia (2020) en su estudio estableció que una de las dimensiones más importantes para medir la gestión de la calidad son el liderazgo, planificación, gestión de

procesos, gestión de personas y el enfoque al cliente, sobre todo en el liderazgo, se requiere un compromiso en que los directivos toman un papel protagónico para contar con un ambiente de trabajo propicio para el aprendizaje individual y colectivo.

Las limitaciones del estudio de esta investigación se presentan en la recolección de datos, ya que solo se ha evaluado una institución, por lo que no se puede establecer la relación que existe entre el liderazgo y la implementación del modelo de calidad “EFQM” en cualquier institución, por ende, se recomienda un nuevo estudio que permita realizar un comparativo de acuerdo al tipo de institución y sus objetivos.

Finalmente, se recomienda que en la implantación del Modelo EFQM se conjugue con los procesos educativos, es decir, que las acciones del perfil docente se alineen a la propuesta de mejorar la gestión de calidad para que observe una oportunidad de mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje. Por otra parte, la institución educativa mediante una adecuada gestión debe procurar mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, el conocimiento, formación integral de personas creativas, solidarias, críticas, responsables, productivas y participativas, basadas en principios como la equidad social, igualdad y territorialidad.

5 Referencias bibliográficas

- Aki, P. (2021). *Desarrollo de Liderazgo*. U Street: National Minority Aids Council. Obtenido de <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Ardevol, M., Canals, M., & Gómez, A. (2000). Modelo Europeo de Gestión Empresarial como instrumento de difusión de la cultura de la Calidad Total en el ámbito sanitario de Atención Primaria. *Revista Calidad Asistencial*, 177-83.
- Bass, & Avolio. (1993). *Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Cruz, C. (2018). La gestión de los directivos y la calidad del servicio educativo del Colegio San Antonio Marianistas, Bellavista, Región Callao – 2017.
- Danel, O. (2015). Metodología de la investigación. Población y muestra. *Universidad de Ciencias Médicas de La Habana*.
- Díaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica vol.2 no.7*.
- Escamilla, M. (2016). Aplicación básica de los métodos científicos "Diseño No-Experimental". *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- Escandón, B., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. doi:doi: org/10.1016/j.estger.2016.04.001
- Fernández, M. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*. doi:https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
- Guamán, G. (2019). Tipo e Liderazgo predominante en el Departamento de Corresponsales No Bancarios de una Institución Financiera en la región sur y análisis en función de la valoración del desempeño. *Universidad del Azuay*.
- Inquilla, J., Calsina, W., & Velazco, B. (2017). LA CALIDAD EDUCATIVA Y ADMINISTRATIVA VISTA DESDE DENTRO: CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO –PERÚ 2017.
- ISO 9001:2015. (06 de noviembre de 2018). *¿Qué significa el modelo EFQM para las organizaciones?* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/11/que-significa-el-modelo-efqm-para-las-organizaciones/>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 183-195.
- Kingo, L. (2020). *El liderazgo empresarial frente a la Covid 19: Una visión de la Red Española del Pacto Mundial*. Madrid: Freepik. Obtenido de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/04/El-liderazgo-empresarial-frente-a-la-COVID-19_actualizado-Abril2020.pdf
- Kotter, J. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1991). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations (The Leadership Practices Inventory)*. . Jossey-Bass.
- Merino, M. (2017). Sistema de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM para la dirección de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi. *Universidad Técnica de Cotopaxi*.
- Murillo, W. (2017). Agentes Facilitadores del Modelo EFQM y la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Peruana Unión. *Universidad Peruana Unión*.

- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las* (Vol. 12). Ciencia y Tecnología.
- Orellana, W. (2019). El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicabilidad a la facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Universidad Nacional de Federico*.
- Pirir, R. (2017). Gestión de la calidad del servicio al cliente en un centro educativo privado aplicando el modelo EFQM de excelencia. *Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- Román, L. (2018). La calidad educativa en el rendimiento académico de los estudiantes del VI ciclo en el instituto Superior Latinoamericano Siglo XXI de Arequipa 2017. *Universidad Nacional San Agustín De Arequipa*.
- Salazar, W., & Cabrera-Vallejo, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador.
- Sampieri, R., & Fernández. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de http://jbposgrado.org/material_seminarios/HSAMPIERI/Metodologia%20Sampieri%205a%20edicion.pdf
- Sanin, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral el camino para el crecimiento psicológico y el desempeño laboral. *Universitas Psychologica*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., R, R., Roth GM Smith, B., & Guaman, E. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.
- Suarez, R. (2016). Nivel de calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao.
- Uzurriaga, M., Osorio, C., & Arias, O. (2020). *Liderazgo: Definiciones y Estilos*. Obtenido de Universidad Santiago de Cali: <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.

Villacreses, A. (2013). Efectos del Liderazgo Transformacional en las Empresas. *Universidad San Francisco de Quito*.