



Esta obra está publicada bajo la licencia  
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## Liderazgo transformador en las autoridades de una universidad pública

### Transformative leadership in the authorities of a peruvian public university

Leoncio Hertz Fernández Jeri\*

1 Facultad de Economía y Planificación, Universidad Nacional Agraria La Molina. La Molina, Lima, Perú.

\*Autor correspondiente: [leojeri@lamolina.edu.pe](mailto:leojeri@lamolina.edu.pe) (V. Machicado).

Fecha de recepción: 26 10 2021. Fecha de aceptación: 11 12 2021.

#### RESUMEN

La universidad pública peruana necesita mejorar su gestión, calidad e investigación. El objetivo del artículo fue investigar cómo se encuentra el liderazgo transformador en una universidad pública; considerando que dicho estilo y modelo de liderazgo contribuye a lograr una gestión efectiva en cualquier tipo de organización. Aplicando una encuesta conteniendo las treinta prácticas del modelo para el liderazgo transformador, se encontró que las autoridades no ejercen de manera significativa dichas prácticas o habilidades. Se comprueba además que existen diferencias significativas entre las prácticas promedio esperado para un liderazgo transformador con respecto a las encontradas. Se recomienda implementar políticas dirigidas a desarrollar el liderazgo transformador en dichas autoridades universitarias.

**Palabras clave:** liderazgo transformador; liderazgo; universidad.

#### ABSTRACT

The Peruvian public university needs to improve its management, quality and research. The aim of the article was to investigate how transformative leadership is in a public university; considering that leadership style and model contributes to get an effective management in any type of organization. Applying a survey containing the thirty practices of the model for transformative leadership, we find that the authorities do not exercise these practices or skills in a meaningful way. It is also verified that there are significant differences between the average practices expected for transformative leadership with respect to those found. It is recommended to implement policies aimed at developing transformative leadership in these university authorities.

**Key words:** transformative leadership; leadership; university.

#### INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre cómo se encuentran las prácticas de liderazgo en las autoridades universitarias de una universidad pública peruana. La universidad, UNALM; es pública y se ha caracterizado por su contribución en la formación de profesionales necesarios para las instituciones, empresas y organizaciones del sector Agrario. Desde su fundación como Escuela y luego universidad y hasta la actualidad la universidad es líder en investigación e innovación. Actualmente tiene 12 carreras de pregrado, 38 posgrados, 5 doctorados; posee más de 6 mil alumnos, 500 docentes y más de 600 en personal no docente. En los rankings nacionales de

mejores universidades se ubica entre las 10 mejores, en los últimos 5 años.

Es una institución que cuenta con recursos restringidos y además una falta de gestión efectiva, con debilidades en la gestión administrativa siendo esto común en varias universidades públicas peruanas.

Cruz Ortiz (2011), sostiene que "El papel del líder y su liderazgo es vital para el desarrollo de la educación superior. La evidencia científica pone de manifiesto la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones". ¿Qué estilo de liderazgo puede ayudar a lograr una mejor efectividad en la gestión de la universidad? Se propone desarrollar el liderazgo transformador, y a continuación se presentan los resultados.

El liderazgo como habilidad y/o estilo de gestión es muy importante, porque aplicándolo se puede lograr una gestión, en este caso universitaria, eficiente y eficaz. Para el estudio se eligió el modelo del liderazgo transformador por ser uno de los estilos con el cual se viene logrando efectividad y competitividad en diversos tipos de organización (Mendoza, 2006). Se encontró como resultados de investigación sobre la universidad pública peruana que un problema es la falta de mejora en la gestión; así, el conocer la situación del liderazgo en la universidad también servirá para mejorar dicho liderazgo; haciendo énfasis en la necesidad de tener autoridades líderes. La universidad peruana, en el marco de la Nueva Ley Universitaria 30220 enfrenta nuevos retos como el obtener la acreditación y/o mejorar la investigación; y no hay estudios sobre el liderazgo en la gestión universitaria pública peruana, durante la última década, lo cual también justifica la realización de este estudio.

Existen muchas definiciones de liderazgo, así como también sobre modelos de liderazgo. (Uzurriaga, 2020) encuentra además que algunos autores han modificado y adecuado los conceptos de liderazgo y estilos de liderazgo; pero señala que es muy importante conocer los conceptos para así ejercer un liderazgo práctico y en cualquiera de los roles que le corresponda desempeñar.

Una definición importante de liderazgo, es aquella que lo define como influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Algunos tipos de líder son: Líder autoritario, líder democrático, líder liberal, líder ausente, líder coach, líder transaccional, líder transformador, líder visionario, entre otros.

Sobre el modelo del liderazgo transformador, su principal autor Bernard Bass (1985), se refiere a dos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional. Este último se caracteriza por la existencia de un intercambio entre un líder y sus seguidores, donde estos reciben algo de valor a cambio de su trabajo; siendo así que el interés personal es el que prima sobre cualquier otro tipo de interés. De otro lado, el liderazgo transformador es cuando los seguidores aceptan y se comprometen con la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales. Así el interés que prima es el de toda la organización, un interés por todo el grupo.

García et al. (2018) quien hizo una investigación sobre el liderazgo transformacional en una universidad. Señala que este tipo de liderazgo en las universidades implica "desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, acogiendo nuevas estrategias para inspirar a las personas, transmitiendo optimismo y favoreciendo un ambiente propicio para garantizar cambios en la gente y por ende en las casas de altos estudios, lo que implicaría la adquisición de habilidades vinculadas a esta modalidad de liderazgo, que en la educación universitaria contribuye a que las universidades puedan articularse con las tendencias educacionales presentes en la aldea global".

El objetivo general de la presente investigación es conocer si existe el tipo de liderazgo transformador necesario, para mejorar la competitividad de la universidad y luego proponer políticas para el desarrollo del liderazgo transformador.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla en una de las 43 universidades públicas que existen en el Perú; la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM). El tema de estudio y relacionado al problema es el liderazgo; el cual es evaluado siguiendo uno de los modelos de mayor aplicación en diversas instituciones y sectores, como es el modelo del liderazgo transformador; que tiene como fundamento la existencia de prácticas muy necesarias para una gestión efectiva y por lo tanto competitiva. El modelo seleccionado es el de mayor aplicación en varias organizaciones durante la última década. Se evalúa cómo se encuentra el liderazgo transformador o transformacional en quienes son los principales responsables del gobierno universitario, ósea en las autoridades.

Se diseñó una metodología para conocer la existencia o no de las prácticas del liderazgo transformador en las autoridades universitarias de una universidad pública peruana, situada en la ciudad de Lima, Perú.

### Población y muestra

**Población:** El número total de estudiantes de pregrado matriculados entre el 8vo y 10mo ciclo de estudios que asciende a 260 alumnos.

**Muestra:** Considerando una muestra no aleatoria y del tipo por conveniencia. El tamaño es igual a 92 estudiantes y corresponde a todos los alumnos matriculados en cursos de la currícula del 8vo y 10mo ciclo de estudios de las 12 carreras de pregrado que ofrece la universidad. Cabe señalar que una carrera de pregrado consta de 10 ciclos durante 05 años.

Se consideró a los alumnos de últimos ciclos, por ser ellos los importantes referentes de si las autoridades tienen algunas prácticas asociadas a algún tipo de liderazgo.

Fuente primaria: Información obtenida en la resolución de los cuestionarios aplicados entre los meses de julio y setiembre del año 2019. El cuestionario contiene 30 prácticas correspondientes a las 4 características definidas por el modelo del liderazgo transformador.

Modelo de Liderazgo Transformador

El modelo del liderazgo transformador o transformacional es elaborado por Bernard Bass, en base a lo hecho por James McGregor Burns en 1978, quien distinguió dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformador. Bass agrega a las definiciones hechas, indicando que el líder transformador es aquel líder que podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

El liderazgo transformacional logra una fuerte motivación en los miembros o colaboradores, o subordinados. Se considera este estilo que tiene mucha relación con las necesidades humanas y con las del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. La fuerte motivación produce un cambio en las personas para que estas se conviertan en líderes autodirigidos, autorregulados, autocontrolados. Se estimula tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del grupo u organización. Es el liderazgo más positivo: Recompensa, pero también dirige hacia una causa con significado.

El modelo sigue una filosofía de impulsar la motivación y el compromiso interno del colaborador o empleado. Se fundamenta en 04 características o llamadas 4 i's (intelectual, individual, inspiración, influencia), que son:

- i) Estimulación intelectual: El líder transformador puede estimular a sus colaboradores a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas; promover la creatividad e inclusive romper esquemas. El líder transformacional debe tener mucho conocimiento, experiencia y tener la capacidad de romper paradigmas, hacer ver posibilidades en aquello donde otros ven restricciones. Asumir los problemas como oportunidades de mejora.
- ii) Consideración individualizada: El líder tiene una preocupación por cada colaborador de manera individual; utilizando para ello algunas habilidades, por ejemplo, la inteligencia emocional. El líder reconoce y acepta las diferencias individuales entre las necesidades y deseos de cada persona, aprovechando la

diversidad. Así, logra comprender a los colaboradores, con empatía y logra su participación.

iii) Motivación inspiracional: El líder transformacional es un buen motivador. Logra inspiración para alcanzar una visión. Comunican acertadamente los objetivos convirtiéndolos en una visión aceptada por todos los miembros del equipo. Este tipo de líder tiene y debe desarrollar el carisma, siendo así un líder carismático inspiracional. Motiva e inspira.

iv) Influencia idealizada: El líder es ejemplo, y logra influenciar en los colaboradores; pudiendo lograr de ellos su compromiso para lograr las metas. Las características cumplidas por este tipo de líder permiten que se establezca un vínculo emocional y una visión compartida con los subordinados. Esa visión compartida promueve la cooperación o compromiso dentro de la organización, se podría decir que todos trabajan la misión desde distintas posiciones y lugares de trabajo, pero para lograr una única visión, que es la de la organización. La influencia de quien practica este tipo de liderazgo es un factor determinante para ganar el compromiso de la gente.

Construcción del Instrumento de recolección de datos

El instrumento de datos es un cuestionario que se aplica como encuesta para los 92 estudiantes pertenecientes a todas las carreras que tiene la universidad y que deberían estar matriculados en los últimos ciclos; adaptándose el enunciado de cada pregunta al caso universitario. Se hizo una prueba piloto en una primera aula y luego ya se aplicó en las demás aulas de clase, explicando los objetivos de la encuesta e indicando que las respuestas eran anónimas.

El cuestionario corresponde al elaborado por Bernard Bass, adaptado a la universidad en estudio (Anexo A).

Metodología de análisis de datos

Se realiza un análisis exploratorio y descriptivo. A partir del cuestionario que incluye las 30 prácticas en forma de preguntas y con respuestas codificadas según rango Likert, siendo: 1= nunca, 2= Raras veces, 3= Neutro, 4= Casi siempre, y 5= Siempre; se obtienen los resultados del diagnóstico sobre la existencia de liderazgo transformador en las autoridades de la Universidad. Luego, se aplica una prueba estadística t de Student para probar las diferencias significativas entre los valores promedio esperados para un liderazgo transformador con respecto a los encontrados según el cuestionario aplicado conteniendo 30 prácticas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Liderazgo Transformador en la Universidad Se describe a lo largo de sus 30 prácticas o atributos (preguntas) que corresponden en general a las 04 características del líder transformador.

Los resultados se obtuvieron según la encuesta aplicada a los 92 estudiantes sobre la opinión de lo que ellos observan sobre la existencia o no de las practicas correspondientes y por lo tanto del liderazgo transformador en las autoridades. Con diversos valores de la escala de Likert usada (1,2,3,4, y 5) se ordenaron los resultados en un cuadro de 30 columnas (prácticas) por 92 (estudiantes).

De las 30 practicas o preguntas aplicadas (según Anexo A), solo 3 de ellas obtuvieron puntajes totales cercanos o iguales al valor máximo (331), y que son:

- Tratan a las personas con dignidad y respeto (practica No. 14; con 331 puntos)
- Reconocen públicamente a personas que son ejemplo de compromiso (practica No. 20; con 311 puntos)
- Encuentran manera de celebrar los logros obtenidos (practica No. 25; con 306 puntos)

Prueba Estadística t de Student.

El resultado indica que no se puede afirmar que las autoridades de la universidad investigada tengan las prácticas de liderazgo transformador. Los valores en cada una de las 30 practicas difieren del valor máximo e ideal para afirmar la existencia de líderes transformadores; lo cual es validado con una prueba t para probar si existe o no, diferencias significativas entre los valores obtenidos para las autoridades a través de la encuesta respecto a los valores que corresponden para la existencia de liderazgo transformado

Usando la prueba estadística t se concluye que existen diferencias significativas entre el valor promedio obtenido en cada una de las 30 practicas con respecto al puntaje máximo. Por lo tanto:

-Las autoridades de la UNALM no logran una influencia idealizada, osea no se caracterizan por su alta flexibilidad o romper esquemas, y tendrían más bien aversión al riesgo. En el caso de la universidad peruana en general, las autoridades de turno fueron elegidas principalmente por representar a grupos de interés dentro de la universidad y casi nunca porque sean lideres o tengan capacidades en gestión universitaria.

-Tampoco están enfocados en los miembros de la comunidad universitaria, gestionan varios problemas, pero pareciera que los más importantes y de su mayor dedicación no son los de la consideración y

bienestar individual. Si se supone que falta una capacidad de gestión, las autoridades no deciden sus principales estrategias, no tienen una principal dedicación al más importante recurso, que es la persona; sea docente, alumno o personal no docente.

-La universidad en los últimos años y cada 5 años aproximadamente viene elaborando su planeamiento estratégico, pero no son implementados en su totalidad. No hay un alineamiento con la misión que inspire y motive a los docentes y alumnos en particular. No se gestiona para cumplir la(s) estrategia(s) institucionales. Esta situación ya muestra un pobre liderazgo en las autoridades porque éstos no influyen en la comunidad.

-Y, por último, las autoridades no ejercen una influencia idealizada. Es posible que los profesores sigan motivando para la enseñanza en las aulas, pero no las autoridades. Estas no motivan con su ejemplo que no es de lo mejor, y durante su gestión tienen desempeños regulares. Se encargan de mantener el *status quo*. No se trasciende, no se aprovechan las potencialidades de la universidad.

Propuesta de políticas para el desarrollo del Liderazgo Transformador en la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)

Osorio Cáceres (2017) evidencia la importancia del liderazgo transformacional, como factor que influye positivamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas. Señala que es necesario que el directivo de la institución educativa cumpla a cabalidad sus funciones, destacando dentro de ellas, el liderazgo transformacional como medio para desarrollar la gestión educativa en el contexto de una visión y misión organizacional compartida.

Según modelo elaborado por Bernard Bass, se tienen 30 habilidades o prácticas, que son por lo tanto las que tienen que ser desarrolladas por las autoridades universitarias.

Dado que los resultados en la investigación confirman la necesidad de desarrollar el liderazgo transformador en las autoridades de la universidad (UNALM). El liderazgo transformador no es una práctica entre las autoridades y para desarrollarlo una alternativa es incluirlo o adaptarlo al plan estratégico institucional vigente que tiene la universidad. Cada una de las 4 practicas del liderazgo transformador se deben relacionar a los objetivos, acciones, indicadores y metas a cumplir. A continuación, se propone brevemente cómo implementar cada objetivo institucional, indicando el área responsable, así como la meta a alcanzar.

-Objetivo estratégico institucional No.1 (OEI. 01): Líderes con Estimulación intelectual.

Se trata de desarrollar habilidades de pensamiento que permitan por ejemplo romper esquemas; que estimulen intelectualmente al directivo universitario a tener pensamiento crítico, pensamiento sistémico, pensamiento innovador y emprendedor. Tomar decisiones efectivas e innovar. Para ello la acción central es desarrollar un Programa de capacitación en liderazgo y gestión universitaria para todas las autoridades universitarias.

Las áreas responsables para el desarrollo del objetivo son: Rectorado, vicerrectorado académico, Decanato de Facultad. El programa también incluirá capacitaciones en temas y conocimientos de la Universidad a través de talleres, conversatorios, clases magistrales, con un mínimo de 120 horas al año.

La meta para este primer objetivo es que todas las autoridades deberían desarrollar el programa de gestión de liderazgo universitario. Considerar que según evidencias empíricas hay problemas de gestión en la mayoría de las universidades públicas peruanas.

-Objetivo estratégico institucional No. 2 (OEI 02): Líderes con Consideración Individualizada.

Se trata de una de las características más valiosas en un líder, que se refiere a que debe tener una alta consideración por sus colaboradores; y alto coeficiente emocional con mucha empatía. Para ello, entre las acciones se propone mejorar la comunicación de las autoridades con los docentes, alumnos y personal administrativo. Es necesario un mayor conocimiento de las necesidades y potencialidades del personal docente y administrativo. Normalmente las autoridades no tienen ni siquiera un horario de atención especial para docentes y alumnos; se podría recomendar un horario en particular para ellos, y el resto del tiempo para el público en general. Las áreas responsables son el vicerrectorado académico y decanato de Facultad. El líder establece un horario de atención especial para docentes, alumnos y personal no docente. Se definen los canales de comunicación más efectivos. Se actualizan la base de datos del personal docente y no docente dentro de cada facultad y área administrativa.

La meta a alcanzar con este segundo objetivo es tener un número de horas de atención exclusiva a docentes, alumnos y personal no docente. Mejorar los canales de comunicación, con una autoridad que se comunica constantemente con los miembros de su facultad; los docentes,

alumnos o personal administrativo. Debe haber mucha transparencia.

-Objetivo estratégico institucional No.3 (OEI3): Líderes con Motivación Inspiradora. Las autoridades universitarias deben ser buenos motivadores, y para ello conocer bien las necesidades y niveles de satisfacción del personal universitario. El líder transformacional motiva e inspira y para ello se propone que se comunique la visión, misión, principios y valores del plan estratégico 2020-2023 vigente de la universidad. Que cada facultad conozca el trabajo que le corresponde realizar como parte de la misión institucional. La autoridad tiene que desarrollar la habilidad de mejorar su carisma y efecto inspirador en los colaboradores; en particular del personal administrativo porque el trabajo de servicio educativo depende mucho de ellos. Las áreas responsables de desarrollar este objetivo son la oficina de planificación, y el decanato de cada facultad.

La meta que se persigue es la realización de dos charlas por año para los docentes y personal no docente y para aquellos que ingresan por primera vez a trabajar en la universidad; así como realizar una charla general para los nuevos ingresantes de cada carrera por facultad. También organización de reuniones extraordinarias con expertos; con el fin de evaluar el avance del plan estratégico.

-Objetivo estratégico institucional 4 (OEI 04): Líderes con Influencia idealizada

En la medida que las autoridades universitarias prediquen con el ejemplo estarán practicando esta importante característica de todo líder transformador. Por ello, como acciones a desarrollar se plantea que la autoridad debe tener un comportamiento ejemplar, desde ser un buen maestro en las aulas hasta ser transparente y totalmente comprometido con la función que desempeña. Las áreas responsables son el vicerrectorado académico, y cada facultad. La autoridad universitaria será evaluada al segundo y cuarto o último año de su mandato, o sea tendrá 02 evaluaciones para conocer si es considerado un ejemplo o autoridad con altísimo prestigio; aplicándose el cuestionario de liderazgo transformacional. La meta al implementar este objetivo es que la autoridad al segundo año de su gestión debe presentar una calificación buena sobre su prestigio. En el cuarto y último año, se desea que la autoridad termine con alta aceptación, y sea visto por la comunidad universitaria como un ejemplo de líder. Esta práctica puede tener además un efecto multiplicador y de influencia al poder transmitirlo a todos los demás docentes.

Para cumplir los 4 objetivos, como cita Esquivel (2018), será necesario trascender las formas tradicionales de gestionar la universidad; cambiando los estilos de gestión universitaria. Promoviendo la formación de líderes transformacionales se pueden mejorar los resultados en la gestión de las instituciones de educación superior.

### CONCLUSIONES

Aplicando una encuesta a través de un cuestionario de 30 preguntas para evaluar las prácticas de líder transformador presentes en las autoridades de una universidad pública, se encontró que el liderazgo transformador no es una práctica entre las autoridades de la universidad. Los resultados obtenidos en la encuesta resuelto por estudiantes de últimos ciclos, colocan la situación del liderazgo de las autoridades en una situación neutra o regular, destacando sólo 3 prácticas del liderazgo transformador, de las 30 que incluye la encuesta según el modelo correspondiente; y están referidas a: Tratar a las personas con dignidad y respeto, asegurarse en fijar objetivos, planes e indicadores, y encontrar la manera de celebrar los logros obtenidos. Así se propone algunas políticas para el desarrollo de las habilidades de líderes transformadores en las autoridades universitarias. Entre las principales se encuentran políticas de capacitación, mejora de la comunicación, implementación y ejecución del plan estratégico, y evaluación de las autoridades.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, E. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Revista Horizonte de la Ciencia*, (13), 19.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, New York, Estados Unidos: The Free Press.

Cardona, P. (2008). El Liderazgo centrado en la Misión: Cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *Revista No periódica*.

Castro, J. (2015). Dimensiones del Liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. Universidad de Piura. Piura: Universidad de Piura.

Cividanis-Lago, C. (2015). Liderazgo Transformacional en contextos universitarios. Puerto Rico, Puerto Rico: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Río Piedras.

Cruz, V. E. (2011). Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal. III Jornada de Emociones y Bienestar (pág. 125). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Esquivel, R. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Digital de Ciencias*, 5(3), 210-224.

Fischman, D. (2015). El líder transformador. Lima: Planeta.

García, E. A. (julio de 2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Tecnología e Innovación*, Universidad de Los Andes. Vol. 5 / Nro. 3 / juli. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 210-224.

Luperdi, A. (2018). Liderazgo Transformacional y Gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa El Salvador. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Mendoza, M. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XIV (01), 118-134.

Perez, G. (2015). Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. Estudio de caso: Universidad nacional de Colombia, sede Medellín. *Revista Saber y Ciencia*, 10(01).

Perez, G., Guarín, L., & Romo, G. (21 de mayo de 2015). Liderazgo universitario en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. Estudio de Caso Universidad de Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 10(1), 203-218. Recuperado el 5 de diciembre de 2020

Perez-Ortega, E. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de instituciones de educación superior. Caso de estudio de una universidad del departamento de Antioquia. *Revista Entramado*, 13(01).

UNALM. (2019). Universidad Nacional Agraria La Molina. Planeamiento Estratégico 2020-2023. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de [http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/PEI\\_2020-2023.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/rectorado/transparencia2/rectorado/PEI_2020-2023.pdf).

**Anexo A.** Cuestionario de Bernard Bass aplicado a los estudiantes

	1	2	3	4	5
1. Dan con su ejemplo personal lo que se espera de ellos					
2. Siguen tendencias futuras en la forma de trabajo					
3. Buscan oportunidades para probar sus habilidades					
4. Desarrollan habilidades de cooperación con sus colegas					
5. Elogian a las personas por hacer un trabajo bien hecho					
6. Dedicar tiempo para verificar cumplimiento de principios y valores					
7. Describen imagen convincente sobre el futuro de la organización					
8. Desafían para intentar formas nuevas e innovadoras de hacer el trabajo					
9. Escuchan los diversos puntos de vista					
10. Dan importancia a comunicar que confían en las capacidades					
11. Cumplen promesas y compromisos que asumen					
12. Motivan a compartir sueños sobre el futuro					
13. Buscan maneras innovadoras de mejorar lo que se hace					
14. Tratan a las personas con dignidad y respeto					
15. Se aseguran de recompensar creativamente por los aportes					
16. Solicitan comentarios sobre sus acciones					
17. Indican como concretar intereses a largo plazo con la visión institucional					
18. Preguntan qué se puede aprender de los errores					
19. Respaldan decisiones tomadas por iniciativa propia					
20. Reconocen públicamente a personas que son ejemplo de compromiso					
21. Crean consenso de valores para administrar					
22. Comunican visión global de aspiraciones de logro					
23. Se aseguran de fijar objetivos, planes e indicadores					
24. Brindan libertad sobre cómo hacer el trabajo					
25. Encuentran manera de celebrar los logros obtenidos					
26. Son claros sobre su filosofía de liderazgo					
27. Hablan sobre la importancia y propósito del trabajo					
28. Experimentan y asumen riesgos, aun si se puede fracasar					
29. Se aseguran que las personas crezcan a través del aprendizaje					
30. Brindan reconocimiento y apoyo a los molineros por los aportes					

Fuente: Bass, B. (1985)